

รายงานผล

การประเมินความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำาน

ขอบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สิงหาคม 2554

รายงานผล
การประเมินความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงาน
ของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จัดทำโดย

- | | |
|--------------------------|------------------------------|
| 1. นายพิชิตชัย ผ่องอุดม | ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี |
| 2. น.ส.เนตรทราย ยอดพรหม | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน |
| 3. นางช่อทิพย์ เวียงสงค์ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน |
| 4. น.ส.รัชฎา ชื่นเสียง | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน |
| 5. น.ส.สุรีย์พร คำหอม | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน |
| 6. น.ส.สุนิชา ขวัญเมือง | บุคลากร |
| 7. น.ส.ปทุมมา ภินโทแก้ว | ผู้ปฏิบัติงานบริหาร |

สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
สิงหาคม 2554

พิชิตชัย ผ่องอุดม และคณะ 2554 : การประเมินความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 118 หน้า

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาผลการประเมินความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) วิธีการศึกษา เป็นการสอบถามจากบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้ง 4 วิทยาเขต จำนวน 385 คน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน T-test และ One Way ANOVA

ผลการศึกษา พบว่า ในระดับมหาวิทยาลัย บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 4 วิทยาเขต มีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน เกี่ยวกับความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคมมากที่สุด รองลงมา คือ มีความพึงพอใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการทำงาน ในระดับหน่วยงาน กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานเกี่ยวกับความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม มากที่สุด รองลงมา คือ มีความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำในความรับผิดชอบ สำหรับความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของ บุคลากร สำนักงานอธิการบดี พบว่า บุคลากร สำนักงานอธิการบดี มีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานเกี่ยวกับความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม มากที่สุด รองลงมา คือ มีความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำในความรับผิดชอบ

สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ผู้ศึกษา สนใจศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน สายการปฏิบัติงาน และตำแหน่งการบริหารงาน ผลการศึกษา พบว่า

1. ปัจจัยเกี่ยวกับประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี มีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานทั้งในระดับมหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงาน มากกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานมาแล้ว 5-10 ปี
2. ปัจจัยเกี่ยวกับสายการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สายวิชาการ มีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานทั้งในระดับมหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงาน มากกว่าบุคลากรสายสนับสนุน
3. ปัจจัยเกี่ยวกับตำแหน่งการบริหารงาน พบว่า บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่มีตำแหน่งบริหาร มีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานทั้งในระดับมหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงาน มากกว่าบุคลากร ที่ไม่มีตำแหน่งบริหาร

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา ผู้ศึกษา ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรสำรวจความพึงพอใจในกิจกรรมที่พัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน กำหนดแนวทางเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ให้อิสระในการเสนอข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงงานสามารถตัดสินใจ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วยตนเอง ทบทวนและวิเคราะห์ข้อมูลคำตอบแทนและสวัสดิการ เพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการที่เหมาะสม วางแผนพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก และสมรรถนะรองตามสายปฏิบัติงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และจัดกิจกรรมเสริมสร้างสภาพแวดล้อม และกิจกรรมสัมพันธ์ เพื่อสร้างความสามัคคีของบุคลากร

Pichitchai Pongudom, et al: 2011 : Assessment of Job Satisfaction and Motivation of staff Members at Kasetsart University, Office of the President Kasetsart University, 118 pages.

This study aimed to assess the job satisfaction and motivation of staff members at Kasetsart University, according to the policy of “Public Sector Management Quality Award” (PMQA). The research tool was the opinions from staff members working at Kasetsart University in 4 campuses, in total 385 individuals. The statistics methods for data analyze are frequency, percentage, mean, standard deviation, T-test, and One Way ANOVA.

The findings of study revealed that in the University level the sampling group’s satisfaction was at the moderate level. Considering each factor, University’s social distribution is the most satisfactory, followed by the leadership and organization culture. In the organizational level, the sampling group’s satisfaction and motivation was also at the moderate level. Considering each factors, the University’s social distribution was the most satisfactory, followed by task and responsibility. Study of the staff at the Office of the President suggested that the job satisfaction and motivation was at the moderate level. Considering each factor, the social distribution of the University was the most satisfactory, followed by the task and responsibility.

The impact factors affecting the job satisfaction and motivation in the following factors: duration of working, classification of working, and administrative position. The results showed that:

1. Duration of working: The staffs who have been working at Kasetsart University for more than 10 years are more satisfied with their jobs than those who have been working for 5-10 years.

2. Classification of working: The academic staffs are more satisfied with their jobs than the supporting staff, both in University level and organizational level.

3. Administrative position: the staffs who are ranked as administrative positions are more satisfied with their jobs than those who are not ranked.

The study' suggestions are as follows: conduct a survey of activities that encourage the environment of working, allow staffs to share their opinions about administration and management that help improving working ability, authorize staffs to solve the unexpected problems, re-consider the compensation and welfare, set a human resource development plan that focuses on core competency and functional competency in order to prepare staffs to the higher position, conduct the team building activities to encourage teamwork and unity.

สารบัญ

	หน้า
สารบัญตาราง	(3)
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.4 ขอบเขตการศึกษา	3
1.5 นิยามศัพท์	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551-2555	5
2.2 คู่มือการพัฒนางานองค์กร ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริการจัดการภาครัฐ (PMQA)	8
2.3 คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life)	9
2.4 แนวคิดการประเมินระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	11
2.5 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	16
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการศึกษา	28
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	28
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	28
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	29
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	30

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการศึกษา	31
4.1 ข้อมูลความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	32
4.2 ข้อมูลความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี	50
4.3 ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของ บุคลากรกับข้อมูลส่วนบุคคล	61
4.4 ปัญหาและข้อเสนอแนะ	77
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา	84
5.1 ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์	84
5.2 ข้อมูลความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร สำนักงาน อธิการบดี	89
5.3 ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานกับ ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	92
5.4 ปัญหาและข้อเสนอแนะ	94
บรรณานุกรม	103
ภาคผนวก	105
ภาคผนวก ก โครงการ	106
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	112

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	32
2	ข้อมูลความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ระดับมหาวิทยาลัย	34
3	ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับมหาวิทยาลัยของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	35
4	ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กรระดับมหาวิทยาลัยของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	36
5	ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการระดับมหาวิทยาลัยของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	37
6	ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กรระดับมหาวิทยาลัยของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	38
7	ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับการรักษาคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวภายในมหาวิทยาลัย ของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	39
8	ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับการสื่อสารในมหาวิทยาลัย ของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	40
9	ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับความภาคภูมิใจต่อมหาวิทยาลัยที่สร้างประโยชน์ต่อสังคมของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	41
10	ข้อมูลความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ระดับหน่วยงาน	42
11	ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำในความรับผิดชอบของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	43
12	ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับหน่วยงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	44
13	ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในหน่วยงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	45
14	ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการหน่วยงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	46
15	ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในหน่วยงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	47

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
16	ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับการรักษาคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวภายในหน่วยงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	48
17	ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับการสื่อสารภายในหน่วยงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	49
18	ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคมของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	50
19	ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี	51
20	ข้อมูลความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี	53
21	ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำในความรับผิดชอบของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี	54
22	ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี	55
23	ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กรของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี	56
24	ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี	57
25	ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กรของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี	58
26	ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับการรักษาคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี	59
27	ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กรของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี	60
28	ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กรของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี	61
29	ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	62
30	ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นรายคู่	66
31	การวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน	68

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
32	การวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามตำแหน่งบริหาร	70
33	ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	72
34	ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นรายคู่	74
35	การวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี จำแนกตามตำแหน่งบริหาร	75
36	ข้อมูลปัญหาและข้อเสนอแนะของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และบุคลากร สำนักงานอธิการบดี	80

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551–2555 ได้กำหนดยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและสามารถ ในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งการบริหารราชการให้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าวข้างต้น จำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Management Quality Award : PMQA) ขึ้น ประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงาน และเป็นกรอบในการประเมินตนเอง เพื่อพัฒนาองค์กร และเป็นบรรทัดฐานในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐต่อไป

เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ในหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ตามแนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) โดยมองว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของหน่วยงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเน้นการพัฒนาขีดความสามารถ และสร้างแรงจูงใจ บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข มีขวัญกำลังใจ มีความผูกพันกับองค์กร และทุ่มเทผลิตผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งนอกจากองค์กรจะต้องคำนึงถึงการจัดระบบบริหารบุคคล และแผนการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมแล้ว ยังรวมถึงการสร้างระบบแรงจูงใจ และความผูกพันของบุคลากร ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยการประเมินความผูกพัน ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ ของบุคลากร เพื่อองค์กรจักสามารถนำผลการประเมินมากำหนดเป็นแนวทางเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน และส่งเสริมความผูกพัน ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ ของบุคลากร ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรโดยตรง¹

¹ PMQA E-learning. (8 ตุลาคม 2553), <http://www.opdc.go.th>

ทั้งนี้ ในปี พ.ศ. 2550 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการปฏิบัติราชการ ได้ดำเนินการสำรวจความคิดเห็น เรื่อง การประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ขึ้น จากรายงานผลการศึกษาในครั้งนั้น พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความต้องการให้กำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงานของบุคลากร เป็นประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ต่อไป ซึ่งหากกำหนดนโยบายดังกล่าวขึ้นจะสามารถดึงดูดความสนใจ ของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงาน การสร้างจิตสำนึกและทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัย และก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น²

ในปี พ.ศ. 2553 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้กำหนดตัวบ่งชี้ที่ 3.3 มีกระบวนการและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนา และธำรงรักษาไว้ให้บุคลากร มีคุณภาพ และประสิทธิภาพในคู่มือตัวบ่งชี้และเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายใน ประจำปีการศึกษา 2553 โดยมีแนวคิดว่าคุณภาพของการศึกษาจะเกิดขึ้นได้ ถ้าหน่วยงานมีบุคลากรที่มีคุณภาพมีความรักองค์กร มุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานที่กำหนด หากผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามศักยภาพ ความถนัด ความสนใจของแต่ละบุคคล บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน มีการพัฒนาบุคลากรตรงตามสาขาวิชาชีพ และหาวิธีการที่จะธำรงรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์กรตลอดไป³

สำนักงานอธิการบดี จึงได้จัดทำแบบสอบถาม เรื่องการประเมินความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทุกระดับ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ขึ้นตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และคู่มือตัวบ่งชี้และเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายใน มก.เพื่อจักได้นำเสนอผลการศึกษาในเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริการทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาผลการประเมินความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

² สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการปฏิบัติราชการ, 2550

³ สำนักประกันคุณภาพ ,2553

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.3.1 เพื่อทราบถึงระดับความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- 1.3.2 เพื่อทราบถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- 1.3.3 เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ให้บุคลากรมีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการทำงานต่อไป

1.4 ขอบเขตการศึกษา

ขอบเขตของการศึกษาในครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

ด้านเนื้อหา ศึกษาเรื่องระดับความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ใน 8 ด้าน คือ งานที่ทำในความรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมที่ทำงาน ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพ การรักษาคุณภาพการทำงาน และชีวิตส่วนตัว การสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน และความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม

ด้านกลุ่มเป้าหมาย เป็นบุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บังคับบัญชา และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน ทั้ง 4 วิทยาเขต

ด้านระยะเวลา ดำเนินการตั้งแต่ ตุลาคม 2553-กันยายน 2554

1.5 นิยามศัพท์

คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ดังนี้

1. ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน
2. การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการ ภาคบังคับตามกฎหมาย
3. การส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

ทั้งนี้ คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work life) เป็นสิ่งสะท้อนความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรในทุกระดับที่มีต่อหน่วยงาน อันเป็นผลมาจากการดูแลเอาใจใส่และให้ความสำคัญต่อบุคลากร ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด ด้วยการสร้างระบบงานและสภาพแวดล้อมที่ดี และผลสะท้อนที่สำคัญจากอัตราการเข้า-ออกของบุคลากร ในหน่วยงาน นั้นเอง

ความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ หมายถึง ความพึงพอใจของบุคลากร ในด้านต่างๆ ต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

- การจัดระบบสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม
- การเตรียมพร้อมต่อสภาวะฉุกเฉิน และภัยพิบัติ

2. การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร

- การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกของบุคลากร
- การสนับสนุนนโยบายสวัสดิการ และการบริการให้ตรงความต้องการบุคลากรทุกระดับ

3. การประเมินความพึงพอใจบุคลากร

4. ความเชื่อมโยงผลประเมินความพึงพอใจ กับผลลัพธ์องค์กร เพื่อจัดลำดับการปรับปรุง

ความพึงพอใจบรรยากาศ และสภาพแวดล้อม

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ มีแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551-2555
- 2.2 คู่มือการพัฒนางานองค์กร ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริการจัดการภาครัฐ (PMQA)
- 2.3 คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life)
- 2.4 แนวคิดการประเมินระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.5 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.1 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551-2555

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ ในช่วงระยะปี พ.ศ. 2551 – พ.ศ. 2555 ไว้ว่า “ระบบราชการไทยมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน และรักษาผลประโยชน์ของประเทศไทย มีขีดสมรรถนะสูง สามารถ เรียนรู้ ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดมั่นในหลักจริยธรรม”

ระบบราชการไทยที่พึงประสงค์จะต้องให้คุณค่าความสำคัญ และยึดมั่นในปรัชญา หลักการ และแนวทาง ดังต่อไปนี้

- ต้องให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงาน รับฟังความคิดเห็น และตอบสนองความต้องการ ลดขั้นตอนและภาระในการติดต่อของประชาชน แก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เป็นที่พึงของประชาชนได้
- ปรับเปลี่ยนบทบาทของระบบราชการให้เป็นผู้สนับสนุน และอำนวยความสะดวก ปรับขนาดกำลังคนและใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ไม่แทรกแซง และขยายตัวจนเป็นภาระของประเทศ หรือกระทบต่อเสถียรภาพของประชาชน
- ประสานการทำงานกับผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมืองเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ สามารถให้ความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะเชิงนโยบายอย่างมีเหตุผล ตั้งมั่นในความถูกต้อง เป็นกลางปราศจากอคติ และอยู่บนพื้นฐานของหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ และไม่เข้าไปแทรกแซงบทบาทและอำนาจหน้าที่ซึ่งกันและกัน

- มีความพร้อมและทัศนคติในการทำงานเป็นเครือข่ายร่วมมือกับภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม และสามารถบูรณาการ เชื่อมโยงการทำงานภายในระบบราชการในทุกระดับเข้าด้วยกัน
- มีขีดความสามารถในการรับรู้ เรียนรู้ สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า มีความยืดหยุ่น คล่องตัว รวดเร็ว สามารถคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรม และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อน และปรับตัวได้เหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
- สร้างระบบธรรมาภิบาลของตนเองที่ดีเพื่อให้เกิดความโปร่งใส และความเชื่อมั่นศรัทธา เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ลดการใช้ดุลพินิจตัดสินใจ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม ประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย ไม่สร้างปัญหาหรือภาระแก่สังคมเสียเอง
- ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและสร้างคุณค่าต่อสังคม ในการทำงานและตัดสินใจ ที่ถูกต้อง แน่นนอน และทันกาล โดยอาศัยเทคโนโลยี สมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบวัดผลสัมฤทธิ์ได้
- แสวงหา พัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ค่านิยม และกระบวนทัศน์อันเหมาะสมและเอื้อต่อการทำงานแนวใหม่ ตลอดจนทำให้บุคลากรตั้งมั่นอยู่ใน ศักดิ์ศรีและจรรยา สามารถแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนจากหน้าที่ทางงาน ไม่แสวงหาประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้

1. ยุทธศาสตร์การยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
2. ยุทธศาสตร์การปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่างๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
3. ยุทธศาสตร์การมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อม และความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ต่อสถานการณ์ต่างๆ
4. ยุทธศาสตร์การสร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชน และสังคมโดยรวม

สำหรับยุทธศาสตร์การสร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวมในยุทธศาสตร์ การสร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความ

โปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชน และต่อสังคม ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่

1. การเสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม ปรับกระบวนทัศน์ หล่อหลอมวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานภาครัฐ
2. การปรับปรุงระบบการตัดสินใจ และกำกับตรวจสอบในการบริหารราชการแผ่นดิน
3. การส่งเสริมให้หน่วยงานในภาครัฐมีการดำเนินการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และชุมชน
4. การสร้างดุลยภาพระหว่างการเมือง และราชการประจำทั้งนี้

ในกลยุทธ์การเสริมสร้างระบบ คุณธรรม จริยธรรม ปรับกระบวนทัศน์ หล่อหลอมวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 5 มาตรา ได้แก่

1. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการทำงาน และยกระดับธรรมาภิบาลของหน่วยงานภาครัฐ ให้อยู่ในระดับที่เป็นที่ยอมรับของประชาชน โดยเฉพาะการพัฒนาข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องธรรมาภิบาล รวมทั้งกำหนดให้มีกลไกเพื่อรับผิดชอบดูแลในเรื่องการส่งเสริมธรรมาภิบาลขึ้นในแต่ละส่วนราชการ

2. ส่งเสริมการปรับกระบวนทัศน์ ค่านิยม และหล่อหลอมวัฒนธรรมใหม่ ให้เอื้อต่อทิศทางและแนวทางการพัฒนาระบบราชการ ส่งเสริมให้หน่วยงานข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของภาครัฐปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีของสังคม เพื่อชี้นำสังคมไปสู่การประพฤติปฏิบัติที่ดีงาม รวมทั้งสร้างกลไกกลางทางที่มีประสิทธิภาพ วางแนวทางการเชื่อมโยงคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลไว้กับระบบงานอื่นๆ เพื่อให้ขยายผลเป็นวัฒนธรรมองค์การอย่างยั่งยืนต่อไป

3. สร้างจิตสำนึก ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในหน่วยงานภาครัฐให้ปฏิบัติงานด้วยความประพฤติชอบ ซื่อสัตย์ สุจริต เป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดถือคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลักในการทำงาน โดยจัดให้มีการวางระบบโครงสร้างปัจจัยพื้นฐานทางด้านจริยธรรมที่เอื้ออำนวยทั้งในด้านการควบคุม การชี้แนะให้คำปรึกษา และการบริหารจัดการ เช่น การจัดการความรู้และระบบฐานข้อมูลในเรื่องจริยธรรม เพื่อให้หน่วยงานของรัฐมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งสุจริตธรรม

4. จัดให้มีกลไกรับผิดชอบดูแลในเรื่องจริยธรรมขึ้นในแต่ละส่วนราชการ เพื่อส่งเสริมและให้คำปรึกษาแนะนำ เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และคอยสอดส่องดูแลให้มีการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมของหน่วยงาน และให้มีผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านจริยธรรม รวมทั้งให้มระบบการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรมและการรายงานต่อสาธารณะ ตลอดจนยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์ของงานและจริยธรรมสูง เพื่อให้เป็นผู้นำต้นแบบที่ดี สำหรับการปฏิบัติตนของข้าราชการต่อไป

5. ปรับปรุงระบบสรรหาและกลั่นกรองข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับ ในการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงต้องคำนึงถึงความดีงาม มีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นแนวทางในการพิจารณาประกอบด้วย (แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย สำนักงาน ก.พ.ร. 2551)

2.2 คู่มือการพัฒนางองค์การ ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริการจัดการภาครัฐ (PMQA)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการ เทียบเท่ากับเกณฑ์รางวัลของนานาชาติ เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการสามารถนำไป ประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการเพื่อให้องค์กรภาครัฐมีกระบวนการทำงาน และผลการ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมาย คือ ประโยชน์สูงสุดของประชาชน และประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

- เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการสู่ระดับมาตรฐานสากล
- เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตาม และประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่ 1. หมวดการนำ องค์การ 2. หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3. หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย 4. หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5. หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6. หมวดการจัดการกระบวนการ และ 7. หมวดผลลัพธ์การดำเนินการ

สำหรับสาระสำคัญของหมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล สรุปได้ว่า

ระบบงานและระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากร พัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อก้าวไปในแนวทางเดียวกัน กับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติ การขององค์กร ตลอดจนการให้ความสำคัญและความเอาใจใส่ในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมใน การทำงาน เพื่อสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่ เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

ระบบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เกี่ยวข้องกับการจัดและบริหาร ระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การจ้างงานความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และวิธีปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน เอื้อให้บุคลากรและองค์กรมีผลการดำเนินการที่ดี

การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาของบุคลากรได้สนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมและส่งผลให้มีการปฏิบัติราชการที่เป็นเลิศ รวมทั้งช่วยสร้างความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร

การสร้างความสุขและความพึงพอใจแก่บุคลากร องค์กรมีวิธีการแนวทางในการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความสุข มีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถต่อไป

2.3 คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life)

ในยุคของการบริหารจัดการขององค์การภายใต้การเปลี่ยนแปลงต่างๆ บุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์การ ให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ทั้งนี้ คุณภาพชีวิตในการทำงานจำเป็นสิ่งซึ่งสะท้อนความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากรในทุกระดับชั้นที่มีต่อองค์การ อันเป็นผลมาจากการดูแลเอาใจใส่ และให้ความสำคัญต่อบุคลากรในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุด ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมและระบบงานที่ดี เพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน เกิดความผูกพัน และมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายอย่างเต็มความสามารถ คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นผลมาจากความสุขในงานของบุคลากร ซึ่งความสุขเกิดขึ้นจากหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ดังนั้น ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานจะครอบคลุมในทุกด้านที่เกี่ยวกับชีวิตการทำงานของแต่ละบุคคล รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร แต่มีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่สร้างความพึงพอใจในงาน ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในองค์กร องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ลักษณะสำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงานมีองค์ประกอบ (Huse and Cummings, 1985) ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม คือ การได้รับรายได้ที่เพียงพอและสอดคล้องกับมาตรฐาน ที่บุคลากรรู้สึกว่ามีเหมาะสม และเป็นธรรม
2. สภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย คือ การที่บุคลากรปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ไม่ส่งผลเสียต่อสุขภาพและไม่เสี่ยงอันตราย
3. การพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน คือ การที่บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนเองจากงานที่ทำ
4. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน คือ การที่บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้เลื่อนตำแหน่ง บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงในงาน

5. ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร คือ การที่บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้เลื่อนตำแหน่ง บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน

6. ลักษณะการบริหารงาน คือ การมีความยุติธรรมในการทำงาน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม บุคลากรได้รับการเคารพในสิทธิการเป็นปัจเจกบุคคล บรรยากาศองค์กรมีความเสมอภาคและยุติธรรม

7. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน คือ การที่บุคลากรมีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวมีอิสระจากงาน มีเวลาคลาไคล่จากภาระหน้าที่รับผิดชอบ

8. ความภาคภูมิใจในองค์กร คือ ความรู้สึกของบุคลากรที่มีความภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรที่มีชื่อเสียง และได้รับรู้ว่าการมีความรับผิดชอบต่อสังคมในเรื่องต่างๆ

2.3.1 กระบวนการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน

2.3.1.1 การกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน

2.3.1.2 การสำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจของบุคลากรในด้านต่างๆ และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง และทำให้ทราบปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน อาทิ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานลักษณะของงาน คือ การได้ทำงานที่ตรงกับความต้องการและความรู้ ความสามารถ สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ต่างๆ เช่น การรักษาพยาบาล สวัสดิการ เป็นต้น

2.3.1.3 นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อปรับปรุงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน

2.3.1.4 วางแผนพัฒนาชีวิตการพัฒนากฎหมายชีวิตในการทำงาน ซึ่งควรจัดทำทั้งแผนระยะยาว และแผนประจำปี เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการและติดตามความก้าวหน้า โดยในแผนควรประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินการระยะยาว ผู้รับผิดชอบ และดัชนีความก้าวหน้า

2.3.1.5 การดำเนินการตามแผน ควรสื่อสารสร้างความเข้าใจให้บุคลากรทราบถึงเจตนารมณ์และความมุ่งมั่นในการดำเนินการพัฒนากฎหมายชีวิตการทำงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างองค์กรและบุคลากร

2.3.1.6 ติดตาม ประเมินผลการดำเนินการ เพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป

2.3.2 ปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินการ

หัวใจสำคัญในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานประสบความสำเร็จ มีดังนี้

2.3.2.1 ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร

2.3.2.2 การมีส่วนร่วมของบุคลากร การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

2.3.2.3 การทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากสารระดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่ง คุณภาพชีวิตการทำงานในลักษณะของความพึงพอใจในการทำงานนั้นจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และยังเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความต้องการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพและเกิดการเพิ่มผลผลิตขององค์กรในที่สุด

2.4 แนวคิดการประเมินระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.4.1 ความเป็นมาของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ภายหลังการปฏิรูประบบราชการ เมื่อปี พ.ศ.2545 ได้มีการกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน โดยมีบทบัญญัติในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เป็นกรอบและแนวทางเพื่อให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ส่วนราชการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยจะต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ซึ่งมีตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายและเกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ได้กำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ไว้ 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพ

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาสถาบัน

ในมิติที่ 4 คือ มิติด้านการพัฒนาสถาบัน ภายในอุดมศึกษา นั้น มีประเด็นการประเมินผลในเรื่องต่างๆ ที่แสดงถึงความสามารถในการบริหารจัดการ การจัดการความรู้ การพัฒนาบุคลากร การจัดการสารสนเทศ และการเรียนรู้ภายในองค์กร ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ระดับคุณภาพของการพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา ระดับคุณภาพ

ของการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของอุดมศึกษา ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นต้น

สำหรับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ 2550 ในมิติที่ 4 มิติด้านพัฒนาองค์กร มีประเด็นการประเมินผลเพื่อแสดงความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร และการจัดการทุนด้านมนุษย์ เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ระดับความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นต้น

ทั้งนี้ การกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ในด้านการพัฒนาสถาบัน/องค์กรดังกล่าวข้างต้น นั้น เพื่อสร้างความพร้อมให้กับองค์กรในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ซึ่งได้กำหนดแนวทางการบริหารราชการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 3 ด้าน คือ

- 1) การปรับปรุงประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารขององค์กรจะต้องปรับกระบวนการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ
- 2) การพัฒนาคุณภาพ โดยการปรับกระบวนการบริหารลูกค้าผู้รับบริการ
- 3) การเสริมสร้างขีดสมรรถนะของบุคลากรเพื่อสร้างความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ โดยการวางระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้มีความเหมาะสมและสามารถรองรับต่อการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่สัมฤทธิ์ผลได้

ระบบการบริหารสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ หมายถึง การบริหารทุนมนุษย์ ทุนองค์กร รวมถึงทุนสารสนเทศและความรู้ ซึ่งในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) องค์กรสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนถือว่าทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สินขององค์กรนั้นมีสภาพเป็น “ทุน” (Human Capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับองค์กร การพัฒนาสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงถือเป็นการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ มีเป้าหมายสูงสุดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐและตอบสนองความต้องการของประชาชน ตามนัยของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ดังนั้น การปรับเปลี่ยนบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการจึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเองตามหลักปรัชญาการบริหารงานสมัยใหม่ที่ “ผู้บริหารสายงานหลัก คือ ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลที่แท้จริง” ด้วยเหตุนี้ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ จึงต้องเป็นระบบที่สร้างความคล่องตัวให้กับผู้บริหาร ไม่ยึดติดอยู่กับกฎระเบียบ และต้องเป็นระบบที่เกื้อหนุนต่อการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ ช่วยให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในขณะเดียวกันจะต้องเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส เป็นธรรม และทำให้ข้าราชการมีความพึงพอใจ ตลอดจนมีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย

จากแนวคิดดังกล่าวประกอบกับความพยายามที่จะวัดผลตอบแทนจากการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล ตามหลักที่ว่า “หากไม่สามารถวัดประเมินทรัพยากรบุคคลได้ ก็จะไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้” ดังนั้น การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบว่าใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีความคุ้มค่าและช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไร

ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการทราบถึงสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเอง สำนักงาน ก.พ. จึงได้ริเริ่มนำการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุ (Human Resource Scorecard) ซึ่งมีความแพร่หลายทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐของต่างประเทศมาประยุกต์ใช้ในราชการพลเรือน โดยได้ดำเนินการศึกษาและได้กำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ไว้ 5 มิติ และได้ส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จดังกล่าว ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่มุ่งเน้นให้เกิดผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และเป็นกรอบในการติดตามประเมินผลต่อไป (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ., 2549 : 1-5)

2.4.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งส่วนราชการต้องบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้สำหรับกรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 มิติที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้ ประกอบด้วย

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ส่วนราชการมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังต่อไปนี้

1. ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือกำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว
3. ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ
4. ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา
2. ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริง
3. สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการ มีความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากรตลอดจนความคุ้มค่า

4. มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ

มติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

1. การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการ

2. ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

3. การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ

4. การมีระบบการบริหารผลงานที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

มติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

1. รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรมและหลักสิทธิมนุษยชน

2. มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

มติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

1. ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

2. มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

3. มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยตนเอง (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ., 2549 : 13-17)

2.5 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.5.1 ความหมาย

การปฏิบัติงานให้บรรลุประสิทธิผล และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ โดยเฉพาะบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญ ในการนำมาซึ่งความสำเร็จความพึงพอใจในการทำงาน หรือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยมีผู้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ต่างๆ ดังนี้

แพรรรณ ทูลธรรม (2546 : 29) สรุปความหมายของความพึงพอใจว่า หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลซึ่งจะแสดงออกมาในด้านบวกหรือลบได้นั้นจะมีความสัมพันธ์กับการที่คนๆ นั้นได้รับการตอบสนองต่อสิ่งที่ต้องการซึ่งความรู้สึกพอใจจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลนั้นได้รับหรือบรรลุจุดหมายในสิ่งที่ต้องการในระดับหนึ่ง และ ความรู้สึกดังกล่าวจะลดลงหรือไม่นั้นจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการหรือจุดหมายนั้นๆ ไม่ได้รับการตอบสนอง

นงนุช เอี่ยมสวัสดิ์ (2547 : 24) ได้สรุปความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญของนักการตลาดทำให้งานสำเร็จ ทำให้ตั้งใจทำงาน ขยัน มีความรับผิดชอบ เสียสละ มีความร่วมมือ และสมานสามัคคีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา และสภาพแวดล้อม ความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานเกิดจากความต้องการของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จของงาน การยอมรับของผู้อื่น การปฏิบัติของผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงาน เงินเดือน ผลตอบแทน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน

บุญช่วย ไชยเมืองชื่น (2547 : 24) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าความรู้สึก หรือทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดได้จากการได้รับการตอบสนองความต้องการในปัจจัยต่างๆ ในการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Second and Backham (1964 : 391) กล่าวว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เกิดจากความต้องการของบุคคลในองค์กรที่แตกต่างกัน บางคนอาจพอใจเมื่อได้ทำงานเสร็จ บางคนอาจพอใจในลักษณะของงาน แต่บางคนอาจพอใจในสภาพแวดล้อม และเพื่อนร่วมงาน

Wexley and Yukl (1977 : 117) ให้ความหมายความสำเร็จในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องานที่เขาทำอยู่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทำ ค่าจ้าง สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เนื้อหาของงาน ความปลอดภัย และโอกาสก้าวหน้า

2.5.2 ทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในที่นี้จะกล่าวถึง 2 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีระดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Need Theory) ได้ศึกษาแรงจูงใจ โดยมีความเชื่อเป็นหลักการเบื้องต้น 3 ประการ คือ (Maslow, 1970 : 69)

1.1 มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมียู่ในตัวมนุษย์ ตลอดไป ไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อมนุษย์พอใจในความต้องการอย่างหนึ่งแล้ว ก็ยังคงมีความต้องการในเรื่องอื่นต่อไป

1.2 อิทธิพลใดๆ จะมีต่อมนุษย์ ต่อเมื่อมนุษย์กำลังอยู่ในความต้องการ ลำดับนั้นๆ เท่านั้น หากความต้องการในลำดับนั้นได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจ

1.3 ความต้องการของมนุษย์จะมีลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง เมื่อความต้องการขั้นต่ำ ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการลำดับสูงขึ้นไปก็จะตามมา

นอกจากนั้น Maslow (1970 : 79-80) ได้อธิบายเรื่องความต้องการซึ่งมีความสำคัญต่อมนุษย์มากที่สุด ซึ่งกำหนดไว้เป็น 5 ระดับ คือ

1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดของการดำรงชีวิต ร่างกายจะต้องได้รับ การตอบสนองภายในระยะเวลาที่สมำเสมอ ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำดื่ม เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่ อาศัย ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ

1.2 ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) เมื่อความต้องการทางร่างกาย ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์มีความปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองจากภัยอันตราย ต่างๆ เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม การปลดออก การไล่ออก เป็นต้น

1.3 ความต้องการทางสังคม (social or belonging) เมื่อความต้องการ 2 ประการแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะมีความต้องการในระดับสูงขึ้น ความต้องการทางสังคม หมายถึง ความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งทางสังคม และได้รับการยอมรับความรักจากเพื่อนร่วมงาน องค์กรตอบสนองความต้องการของบุคลากรด้วยการให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ความคิดที่ได้รับการยอมรับควรมีการยกย่องชมเชย

1.4 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (esteem or egoistic needs) ความต้องการอยากเป็นที่หนึ่งในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ความสามารถ และรวมถึงความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับนับถือของคนในสังคม

1.5 ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามความนึกคิด (self realization or self actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดเป็นความต้องการพิเศษ ซึ่งคนธรรมดาเป็นส่วนมากนึกอยากจะเป็น นึกอยากจะได้ แต่ไม่สามารถเสาะหาได้ การที่ การที่บุคคลใดบรรลุถึงความต้องการในขั้นนี้ ก็ได้รับการยกย่องเป็นบุคคลพิเศษ

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ หรือ ทฤษฎีสองปัจจัย ของ Herzberg (Herzberg's Two Factor Theory) ความพึงพอใจในการทำงานและความไม่พึงพอใจในการทำงาน ไม่ได้มีสาเหตุจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่จะมีสาเหตุมาจากปัจจัยสองกลุ่มที่ Herzberg เรียกว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (ปัจจัยจูงใจ) และสิ่งที่ไม่ทำให้เกิดความไม่พอใจ (ปัจจัยค้ำจุน)

2.1 ปัจจัยจูงใจ (motivation factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่ทำให้คนชอบและรักงาน ทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 5 ประการ คือ (Herzberg, 1973 : 95-97)

2.1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถแก้ปัญหาต่างๆ และรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ผลงานเป็นที่ยอมรับและเป็นที่เชื่อถือของผู้อื่น

2.1.2 การได้เป็นที่ยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ติดต่องาน การยอมรับนับถือนี้ อาจอยู่ในรูปของการยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดีในการให้กำลังใจ หรือแสดงออกอื่นใด ที่ทำให้เห็นถึงความยอมรับในความสามารถ

2.1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (the work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะที่ต้องปฏิบัติเพียงคนเดียว

2.1.4 ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการควบคุมอย่างใกล้ชิด

2.1.5 ความก้าวหน้า (advancement) ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กรมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม/สัมมนาในหัวข้อที่มีความสอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะให้ตรงกับสายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.2 ปัจจัยค้ำจุน (maintenance factor) หมายถึง ปัจจัยที่ค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคลากรในองค์กร จะส่งผลให้บุคลากรไม่พึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งปัจจัยค้ำจุน มีดังนี้

2.2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือน และการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2.2.2 โอกาสความก้าวหน้า (possibility of growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

2.2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน (interpersonal relation superior, subordinate, peers) หมายถึง สัมพันธภาพอันดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน มีความเข้าใจและเอื้ออาทร ต่อกัน ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของงานที่รับผิดชอบด้วยเช่นกัน

2.2.4 สถานภาพทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติ และศักดิ์ศรี ได้รับการยกย่อง ล้วนแล้วแต่มีผลต่อความพึงพอใจของงานทั้งสิ้น

2.2.5 นโยบายและการบริหาร (Policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์กร การติดต่อสื่อสาร

2.2.6 สภาพการทำงาน (working conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพ บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมของการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ หรือ เครื่องมือต่างๆ

2.2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การถูกย่ำงาน มีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ส่วนตัว

2.2.8 ความมั่นคงในงาน (security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน และความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

2.2.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (technical supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหารงาน

2.5.3 ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง และกำหนดขึ้นให้เหมาะสม ไม่ว่าผู้บริหารจะเลือกใช้ทฤษฎีที่เน้นปัจจัยในการจูงใจ หรือทฤษฎีที่เน้นกระบวนการในการจูงใจ เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารหน่วยงาน และการบริหารงานบุคคลดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยในการปฏิบัติงานยังสามารถใช้เป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน และใช้เสริมความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ด้วย

ชูศักดิ์ เจนประโคน (2541 : 137-138) ได้แบ่ง ประเภทของสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. สิ่งจูงใจเป็นเงิน (financial incentive) มีลักษณะที่เห็นง่าย และอิทธิพลของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ซึ่งสิ่งจูงใจที่เป็นเงินยังจำแนกออกเป็น

1.1 สิ่งจูงใจโดยตรง (direct incentive) เป็นสิ่งจูงใจโดยตรงที่มีผลผลิตของการปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายค่าตอบแทนให้สูงขึ้นในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานได้สูงกว่า มาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยเป็นวิธีจูงใจตามแนวคิดที่ว่า Plus for Plus performance การจ่ายโบนัส และการแบ่งปันผลกำไร

1.2 สิ่งจูงใจทางอ้อม (indirect incentive) เป็นสิ่งจูงใจที่มีผลในทางสนับสนุน หรือส่งเสริมให้พนักงานในหน่วยงานได้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้น เช่น การจ่ายบำเหน็จบำนาญ และค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย เป็นต้น ลักษณะของการใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจทางอ้อมนั้น ส่วนมาก ได้แก่ ประโยชน์เกื้อกูล

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (non-financial incentive) เป็นเรื่องที่สามารถสนองตอบ ต่อความต้องการทางจิตใจของบุคคลเป็นสำคัญที่สุด และเมื่อบุคคลเหล่านั้นได้รับการตอบสนองแล้วก็จะเกิดความรู้สึกพึงพอใจ และจะส่งผลให้เกิดความสุกายสบายใจตามไปด้วย ซึ่งได้แก่การจูงใจ ในสิ่งเหล่านี้

2.1 การยกย่อง ชมเชย

2.2 การยอมรับว่าบุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของคณะ

2.3 การให้โอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่เท่าเทียม

2.4 ความมั่นคงในงาน

2.5 การได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน

2.6 การให้ความยุติธรรมในด้านต่างๆ

2.7 การให้ความสำคัญและเป็นกันเองกับพนักงาน

2.8 การเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน

2.9 การให้บริการทางด้านสันตนาการที่เหมาะสม

2.10 การประกาศเกียรติคุณการที่ผู้ปฏิบัติงานที่เกิดความพึงพอใจ

ในการทำงานมากหรือน้อยนั้น ยังขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจในการทำงานที่มีอยู่ในหน่วยงาน ฉะนั้นแนวความคิด หรือทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ หรือแรงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้แสดงความรู้ความสามารถเพื่อดำเนินกิจการต่างๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน การสร้างแรงจูงใจให้คนอยากทำงานนั้น อาจทำได้ทั้งในรูปตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน และหากต้องการที่จะให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นแล้ว ต้องหาทางให้เนื้องานเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ถึงแม้บุคคลเลือกแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในการทำงานนั้น จะเป็นไปตามพลังจูงใจภายในตัวเขาเอง

Barnard (1968 : 142-149) ได้กล่าวถึง สิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงาน หรือผู้บริหาร หน่วยงาน สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไว้หลายประการ คือ

1. สิ่งจูงใจเป็นวัตถุ (material inducements) ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางการที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน ชมเชย หรือเป็นรางวัลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานแล้วมาเป็นอย่างดี
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลที่ไม่มีใช้วัตถุ (personnel non – material) จัดเป็น สิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็น วัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างจากบุคคลอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจตัดสินใจ เป็นต้น
3. สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (desirable physical condition) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (idea beneficiations) เป็นสิ่งจูงใจระหว่างความมีอำนาจที่สุกกับข้อแท้ที่สุด ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคล ในด้านความภาคภูมิใจที่แสดงออกถึง ความเท่าเทียมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเอง และผู้อื่น
5. ความดึงดูดใจทางสังคม (association attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์ ฉันทมิตรกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์ในหน่วยงานเป็นไปด้วยดีจะทำให้เกิดความผูกพัน และความพอใจการร่วมงานกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการ และทัศนคติของบุคคล (adaptation of conditions to habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่ง วิธีการทำงานให้สอดคล้องกับการทำงานของบุคคล ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถที่แตกต่างกัน

7. โอกาสมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง (the opportunity of enlarged anticipations) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งในหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ ผู้ร่วมงาน และกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน

8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน (the conditions of communications) หมายถึง ความพอใจบุคคลในด้านสังคม หรือความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน

Milton (1981 : 159) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ลักษณะงาน หมายถึง ความน่าสนใจภายในของงาน ความท้าทายของงาน โอกาสที่จะเรียนรู้งาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานให้สำเร็จ ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ
2. เงินเดือน หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับ ความยุติธรรม หรือความเท่าเทียมกันของรายได้ วิธีการจ่ายเงินเดือน เป็นต้น
3. การเลื่อนตำแหน่งงาน หมายถึง โอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง
4. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การวิพากษ์การทำงาน ความน่าเชื่อถือในผลงาน
5. ผลประโยชน์ หมายถึง บำเหน็จ บำนาญ ค่ารักษาพยาบาล วันหยุด เป็นต้น
6. สภาพการทำงาน หมายถึง ชั่วโมงการทำงาน การหยุดพัก วัสดุอุปกรณ์ บรรยากาศในการทำงาน สถานที่ตั้ง สิ่งอำนวยความสะดวกทางกาย
7. การนิเทศงาน หมายถึง เทคนิควิธีของการนิเทศงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์ในการนิเทศงาน และทักษะทางบริหารของผู้นิเทศ
8. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เช่น การยกย่องนับถือ การช่วยเหลือ และ ความมีไมตรีต่อกัน
9. การบริหารงาน หมายถึง วิสัยทัศน์ นโยบาย และแนวทางการบริหารงานของผู้บริหาร

2.5.4 ปัจจัยในทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Gillmer (1971 : 260-264) ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ และปัจจัยเหล่านี้ใช้เป็นเครื่องมือบ่งบอกถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีปัจจัยอยู่ 3 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคคล (personal factors)

1.1 ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานของบุคคลที่ปฏิบัติงานมานานจนมีความรู้ ความชำนาญในงานมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจกับงาน

1.2 เพศ แม้ว่าการวิจัยหลายชิ้นจะแสดงว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานก็ตาม แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานลักษณะใด รวมทั้งเกี่ยวกับระดับของความทะเยอทะยาน และความต้องการทางด้านการเงิน เพศหญิงมีความอดทนที่จะทำงานที่ใช้ฝีมือ และงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าเพศชาย

1.3 จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยกันมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน งานที่ต้องการความสามารถหลายอย่างประกอบกันต้องมีสมาชิกที่มีทักษะในงานหลายด้าน และความปรองดองกันของสมาชิกในการทำงาน ก็มีส่วนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

1.4 อายุ แม้จะมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ไม่เด่นชัด แต่เกี่ยวข้องกับระยะเวลา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมประสบการณ์ในการปฏิบัติงานนาน แต่ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน และประสบการณ์ในการทำงาน

1.5 เวลาในการทำงาน เวลาที่จะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจ เช่น งานที่ทำ ในเวลาปกติจะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่างานที่ทำในเวลาหยุดพักผ่อนของบุคคลอื่น

1.6 เชื้อชาติ ปัญหาเรื่องเชื้อชาติกับความพึงพอใจในการทำงาน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และลักษณะงานที่ทำ ซึ่งพบว่า ผู้มีเชื้อชาติสูงถ้ารับผิดชอบลักษณะงานประจำที่มีความจำเจจะเกิดความเบื่อหน่ายได้ง่าย และมีเจตคติที่ไม่ดีต่องาน

1.7 การศึกษา การศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานนั้น มีผลต่อการวิจัยไม่เด่นชัดนัก จากผลการวิจัยบางแห่งพบว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่าง ความพึงพอใจในการทำงาน แต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ หรือไม่

1.8 ระดับเงินเดือน จากงานวิจัยหลายชิ้นพบว่า เงินเดือนมีส่วนสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนที่มส่งผลต่อการดำรงชีพตามสถานภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนักที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงาน และเงินเดือนที่เกี่ยวข้องเป็น ปัจจัยสำคัญแก่การดำรงชีพ ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

1.9 แรงจูงใจในการทำงาน เป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวทำงานเอง สามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

1.10 แรงจูงใจในการทำงาน เป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยผู้ปฏิบัติงาน และสามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

1.11 ความสนใจในงาน บุคลากรที่สนใจงาน เนื่องจากการได้งานที่ตนเองถนัดและทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีความสนใจในงานน้อยกว่า

2. ปัจจัยด้านงาน (factors in the job)

2.1 ลักษณะงาน ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่ได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ การรับหน้าที่ ความรับผิดชอบ การควบคุมการทำงาน และวิธีการทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกรู้สีก่อนหน้าที่ทำอยู่ว่าเป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ และเกิดความผูกพัน

2.2 ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในการทำงานที่ทำ มักจะพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับ จะต้องพิจารณาไปด้วยกันจึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน

2.3 ฐานะทางวิชาการ จากการศึกษาวิจัยพบว่า ตำแหน่งหน้าที่ทางการงานที่มีฐานะทางวิชาชีพสูง เช่น การเป็นเจ้าของกิจการ ผู้จัดการ จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าระดับฐานทางอาชีพต่ำกว่าความจริงแล้วต้องพิจารณาควบคู่ไปกับอิสระในงาน ความภาคภูมิใจ

2.4 ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงานขนาดเล็กจะดีกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ เนื่องจากหน่วยงานขนาดเล็กพนักงานมีโอกาสรู้จักกันทำงานคุ้นเคยกันได้ง่ายกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเอง และร่วมมือช่วยเหลือกัน ขวัญและกำลังใจในการทำงานดี ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.5 ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การที่บ้านอยู่ห่างไกลจากที่ทำงาน การเดินทางไม่สะดวก ต้องใช้ระยะเวลาในการเดินทาง วัฒนธรรม ภาษา สภาพความเป็นอยู่แล้วแต่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

2.6 สภาพทางภูมิศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่น แต่ละพื้นที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

2.7 โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานชัดเจนย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานด้วย นอกจากนี้ ยังพบว่างานใดที่มีโครงสร้างของงานดีกว่า รู้ว่าจะทำ อย่างไร และดำเนินการอย่างไร สภาพการควบคุมจะง่ายขึ้น

3. ปัจจัยด้านการจัดการ (factors controllable management)

3.1 ความมั่นคงในงาน จากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่ พบว่า พนักงานมีความต้องการความมั่นคงและความแน่นอนในการทำงาน และยังถือว่าความมั่นคงในงานเป็นสวัสดิการประเภทหนึ่ง

3.2 โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน โอกาสความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญต่ออาชีพในหลายอาชีพ จากการศึกษาพบว่า ผู้สูงวัยกว่าจะมีความสนใจกับโอกาสความก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่อ่อนวัยกว่า

3.3 อำนาจตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่งเพื่อควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จ เพราะงานบางอย่างมีอำนาจตามตำแหน่งที่ไม่ชัดเจน ทำให้ผู้ทำงานปฏิบัติงานได้ยาก และอึดอัด อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่จะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

3.4 เพื่อนร่วมงานเป็นส่วนหนึ่งที่จัดเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทำให้คนมีความสุขในการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานจึงเป็นความสำคัญ และเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3.5 การนิเทศงาน จากการศึกษาพบว่า ขวัญกำลังใจ และเจตคติของพนักงานขึ้นอยู่กับ ความสัมพันธ์ของผู้นิเทศงานการสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศงาน และพนักงานจะเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3.6 การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา จากการศึกษาหลายแห่งพบว่า พนักงานมีความต้องการ ที่จะรู้ว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานอย่างไร ข่าวนสารจากบริษัท หน่วยงานต่างๆ จึงมีความหมาย และมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของตนที่จะก้าวหน้าต่อไปหรือไม่ ซึ่งพนักงานควรได้รับข่าวสารของหน่วยงานอย่างทั่วถึง

3.7 ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหาร จะมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นผลให้เกิดกำลังใจในการทำงานด้วยความศรัทธา ในความสามารถ และความตั้งใจที่ผู้บริหารมีต่อหน่วยงาน ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานด้วย

3.8 ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจดีต่อกัน ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

Gilmer (1971 : 279) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 10 ประการ

1. ความมั่นคงความปลอดภัย (security) ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา

2. โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity and advancement) ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น
3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (company and management) ได้แก่ ความพอใจที่มีต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบันและการดำเนินงานของสถาบัน
4. ลักษณะของงานที่ทำ (intrinsic aspects of the job) ซึ่งความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การได้งานตามความต้องการ และความถนัดก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น
5. การนิเทศงาน (Super vision) การนิเทศงานมีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิด การย้ายงาน และการลาออกจากงาน
6. ลักษณะทางสังคม (Social aspects of the job) ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น
7. สิ่งตอบแทนที่เป็นประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ (Benefits) ได้แก่ เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน บริการรักษาพยาบาล สวัสดิการ ที่อยู่อาศัย วันหยุด เป็นต้น

Walton (1974 : 95) กล่าวว่า ในการทำงานนั้นพนักงานมีความปรารถนา 4 ประการ คือ

1. ปรารถนาที่จะพัฒนา และขยายขอบเขตความสามารถในการทำงานของตนเองให้สูงขึ้น ไม่ว่าจะเป็นวิธีการ ฝึกอบรม หรือการศึกษาต่อ มิใช่ปฏิบัติหน้าที่แต่อยู่ในตำแหน่งเดิมตลอดไป
2. เมื่อได้พัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะใหม่ๆ แล้วนำเอาความรู้ความสามารถเหล่านั้น กลับมาปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนเอง
3. ปรารถนาที่จะก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นกว่าเดิม อันจะเป็นที่ยอมรับ แก่เพื่อนร่วมงาน ญาติพี่น้องและคนอื่นๆในสังคม
4. ปรารถนาที่จะมีรายได้ที่มั่นคง เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น สามารถแบ่งเป็นสองลักษณะใหญ่ คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน และปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงาน ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ในตำแหน่งงาน โอกาสความก้าวหน้า และความรับผิดชอบ ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมของงาน ได้แก่ นโยบายการบริหารงาน การนิเทศงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ฐานะของอาชีพ และรายได้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ และเป็นแรง กระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สุนันทา เลานันท์ (2541 : 8-9) มีความเห็นว่าปัจจัยที่มีส่วนในการจูงใจ บุคคล ให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้แก่

1. การจัดงานที่ทำหายความสามารถให้ทำ แต่ต้องคำนึงอยู่เสมอว่างานที่มีลักษณะทำลายต่อบุคคลหนึ่งอาจจะเป็นสิ่งทำลายความสามารถของอีกบุคคลหนึ่ง
2. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผน หากบุคคลที่ถูกขอร้องให้ช่วยในการวางแผนและกำหนดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานทางหนึ่ง
3. การให้การยกย่องและสถานภาพ บุคคลทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในฐานะอะไร ต้องการได้รับการยอมรับจากกลุ่มและจากผู้บังคับบัญชาเหมือนกันทุกคน แต่การยกย่องชมเชยต้องทำด้วยความจริงใจ และผลของการปฏิบัติงานจะต้องสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย
4. การมอบหมายงานในความรับผิดชอบมากขึ้น การได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายอำนาจการตัดสินใจ ก็เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้คนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การให้ความมั่นคงในการทำงานและความปลอดภัย ล้วนแล้วแต่เป็นผลกระทบทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ความมั่นคงจึงมีความสำคัญแต่ต้องคำนึงด้วยว่าความมั่นคง และความปลอดภัยในระดับใด จึงเป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
6. การให้อิสระในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานทุกคนล้วนแล้วแต่ปรารถนาในความอิสระในการทำงาน โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชื่อมั่น และเป็นตัวของตนเองสูง การควบคุมผู้ปฏิบัติงานด้วยคำสั่งในทุกเรื่อง จะทำให้แรงจูงใจต่ำลง
7. การเปิดโอกาสให้ความเจริญก้าวหน้าทางด้านส่วนตัว ความปรารถนาที่จะก้าวหน้าทางด้านอาชีพ เป็นเป้าหมายของทุกคนในองค์กร การได้มีโอกาสเข้าร่วมการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การหมุนเวียนงาน การสร้างประสบการณ์จากการใช้เครื่องมือต่างๆ ล้วนแล้วแต่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
8. การให้โอกาสแข่งขันเป็นแรงจูงใจที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับผู้บริหารที่ต้องการความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ทำให้เป็นแรงกระตุ้นที่จะแสวงหาแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ประกอบด้วย ปัจจัยหลายประการซึ่งมีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านงาน ปัจจัยด้านการจัดการ หรือปัจจัยที่เป็นตัวเงิน และปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญที่จะต้องศึกษาหาทางที่จะโน้มน้าว หรือจูงใจให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นการเติมเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคลให้พนักงานมีความผูกพัน พึงพอใจ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความรู้สึกนี้จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยดี และความพึงพอใจในงานจะส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการศึกษา

การศึกษา เรื่อง การประเมินความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษามลการประเมินความพึงพอใจ และแรงจูงใจ ในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยมีวิธีการดำเนินการศึกษา ดังต่อไปนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้ ประชากร คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ทุกระดับ ทั้ง 4 วิทยาเขต ประกอบด้วย วิทยาเขตบางเขน 45 หน่วยงาน วิทยาเขตกำแพงแสน 11 หน่วยงาน วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร 6 หน่วยงาน และวิทยาเขตศรีราชา 7 หน่วยงาน รวมทั้งสิ้น 58 หน่วยงาน มีบุคลากรทั้งหมด 9,862 คน¹

จากประชากรทั้งหมด นำมาคำนวณกลุ่มตัวอย่าง จากสูตรของ Yamane'

$$\frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{9,862}{1 + 9,862 \times 0.05^2} = 384.40 = 385 \text{ คน}$$

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย ข้อมูลเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร ประสบการณ์ปฏิบัติงาน สายงาน หน่วยงานที่สังกัด และบทบาทหน้าที่ ลักษณะคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วย ความพึงพอใจและแรงจูงใจใน 8 ประเด็น คือ

- 2.1 งานที่ทำในความรับผิดชอบ
- 2.2 สภาพแวดล้อมที่ทำงาน
- 2.3 ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการทำงาน
- 2.4 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

¹ ข้อมูล ณ เดือน ธันวาคม 2553

2.5 โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพ

2.6 การรักษาคุณภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัว

2.7 การสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน

2.8 ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม

ลักษณะคำถามเป็นแบบให้เลือกรับรองตามความพึงพอใจ 5 ระดับ โดยแต่ละระดับให้คะแนน ดังนี้

พึงพอใจมากที่สุด	ให้คะแนน	5	คะแนน
พึงพอใจมาก	ให้คะแนน	4	คะแนน
พึงพอใจปานกลาง	ให้คะแนน	3	คะแนน
พึงพอใจน้อย	ให้คะแนน	2	คะแนน
ไม่พึงพอใจ	ให้คะแนน	1	คะแนน

จากคะแนนความพึงพอใจ 5 ระดับ ผู้ศึกษาแปลผลระดับความพึงพอใจเป็น 3 ระดับ ด้วยวิธีการ ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} = \frac{(5 - 1)}{3} = 1.33$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแปลความหมายระดับคะแนน ดังนี้

คะแนน 1.00-2.33 หมายความว่า บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน ในระดับน้อย

คะแนน 2.34-3.67 หมายความว่า บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน ในระดับปานกลาง

คะแนน 3.68-5.00 หมายความว่า บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน ในระดับมาก

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษา ได้จัดส่งแบบสอบถามให้หน่วยงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้ง 4 วิทยาเขต และขอความอนุเคราะห์หน่วยงานแจกแบบสอบถามให้กับบุคลากร และส่งกลับสำนักงานอธิการบดี จากแบบสอบถามทั้งสิ้น 385 ชุด ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 384 ชุด คิดเป็นร้อยละ 99.74

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ในส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และร้อยละ ในส่วนที่ 2 ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในส่วนของการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกับข้อมูลส่วนบุคคล วิเคราะห์โดยสถิติ T-test และ One Way ANOVA

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษา เรื่อง การประเมินความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการประเมินความพึงพอใจ และแรงจูงใจ ในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด โดยในหมวดที่ 5 ได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ คือ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ตามแนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร และนำผลการศึกษาไปเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายปรับปรุงการบริการทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยในการศึกษานี้ กลุ่มเป้าหมาย คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้ง 4 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตบางเขน 45 หน่วยงาน วิทยาเขตกำแพงแสน 11 หน่วยงาน วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร 6 หน่วยงาน และวิทยาเขตศรีราชา 7 หน่วยงาน รวมทั้งสิ้น 58 หน่วยงาน และบุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิการบดี แบ่งการนำเสนอผลการศึกษา ดังนี้

- 4.1 ข้อมูลความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
 - 4.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
 - 4.1.2 ข้อมูลความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- 4.2 ข้อมูลความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี
 - 4.2.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี
 - 4.2.2 ข้อมูลความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี
- 4.3 ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกับข้อมูลส่วนบุคคล
 - 4.3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกับข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
 - 4.3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกับข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี
- 4.4 ข้อเสนอแนะ

4.1 ข้อมูลความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 384 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 268 คน (ร้อยละ 69.8) เป็นเพศชาย จำนวน 116 คน (ร้อยละ 30.2) ข้อมูลอายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 30-45 ปี จำนวน 179 คน (ร้อยละ 46.6) รองลงมา มีอายุ 45 ปี ขึ้นไป จำนวน 153 คน (ร้อยละ 39.8) และมีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 52 คน (ร้อยละ 13.5) ระดับการศึกษาสูงสุดของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 180 คน (ร้อยละ 46.9) รองลงมา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 134 คน (ร้อยละ 34.9) และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 43 คน (ร้อยละ 11.2) ประเภทบุคลากร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จำนวน 159 คน (ร้อยละ 41.4) รองลงมา เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเงินงบประมาณแผ่นดิน จำนวน 107 คน (ร้อยละ 27.9) และพนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้ จำนวน 84 คน (ร้อยละ 21.9) ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มาแล้วมากกว่า 10 ปี จำนวน 201 (ร้อยละ 52.3) รองลงมา ปฏิบัติงานมาแล้ว 5-10 ปี จำนวน 93 คน (ร้อยละ 24.2) และปฏิบัติงานมาแล้วต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 90 คน (ร้อยละ 23.4) ข้อมูลสายปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างพบว่า ส่วนใหญ่เป็นสายสนับสนุน 298 คน (ร้อยละ 77.6) และสายวิชาการ 86 คน (ร้อยละ 22.4) หน่วยงานที่กลุ่มตัวอย่างสังกัด พบว่า ส่วนใหญ่สังกัดคณะ จำนวน 181 คน (ร้อยละ 47.2) รองลงมาสังกัด สำนัก/สถาบัน/ศูนย์ จำนวน 110 คน (ร้อยละ 28.6) และ สังกัดสำนักงานอธิการบดี 93 คน (ร้อยละ 24.2) สำหรับข้อมูลตำแหน่งบริหารของบุคลากร พบว่า ส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งบริหาร 236 คน (ร้อยละ 61.5) และมีตำแหน่งบริหาร 148 คน (ร้อยละ 38.5)

ตารางที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

(n = 384)			
	ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ (100.0)
1. เพศ			
	หญิง	268	69.8
	ชาย	116	30.2
2. อายุ (ปี)			
	ต่ำกว่า 30	52	13.5
	30-45	179	46.6
	45 ปี ขึ้นไป	153	39.8

ตารางที่ 1 (ต่อ)

(n = 384)		
ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ* (100.0)
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	27	7.0
ปริญญาตรี	180	46.9
ปริญญาโท	134	34.9
ปริญญาเอก	43	11.2
4. ประเภทบุคลากร		
ข้าราชการ	159	41.4
พนักงานมหาวิทยาลัย	107	27.9
พนักงานเงินรายได้	84	21.9
ลูกจ้างชั่วคราว	20	5.2
พนักงานราชการ	7	1.8
ลูกจ้างประจำ	7	1.8
5. ประสบการณ์ปฏิบัติงาน (ปี)		
ต่ำกว่า 5	90	23.4
5-10	93	24.2
มากกว่า 10 ปี	201	52.3
6. ตำแหน่งทางสายงาน		
สายสนับสนุน	298	77.6
สายวิชาการ	86	22.4
7. หน่วยงานที่สังกัด		
คณะ	181	47.2
สำนัก/สถาบัน/ศูนย์	110	28.6
สำนักงานอธิการบดี	93	24.2
8. ตำแหน่งการบริหาร		
ไม่มีตำแหน่งบริหาร	236	61.5
มีตำแหน่งบริหาร เช่น หัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน	148	38.5

หมายเหตุ * หมายถึง คัดร้อยละจากผู้ให้ข้อมูล

4.1.2 ข้อมูลความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้ศึกษาแบ่งความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ออกเป็น 8 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำในความรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมที่ทำงาน ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพ การรักษาคุณภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัว การสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน และความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม โดยศึกษาทั้งในระดับมหาวิทยาลัย และหน่วยงาน ผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

4.1.2.1 ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ระดับมหาวิทยาลัย

บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน ระดับมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.62) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานเกี่ยวกับความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.02) รองลงมา มีความพึงพอใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.75) และมีความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.72) ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ข้อมูลความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ระดับมหาวิทยาลัย

ข้อมูลความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
1. ความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม	4.02	.766	มาก
2. ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร	3.75	.731	มาก
3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.72	.661	มาก
4. การสื่อสารในองค์กร	3.59	.718	ปานกลาง
5. โอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร	3.56	.842	ปานกลาง
6. การรักษาคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	3.45	.779	ปานกลาง
7. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.25	.828	ปานกลาง
รวม	3.62	.629	ปานกลาง

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ รายด้าน ในระดับมหาวิทยาลัย พบว่า

1. ความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของมหาวิทยาลัย ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.72) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจกับสถานที่ทำงานที่มีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ส่งเสริมสุขภาพและมีความปลอดภัย มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.94) รองลงมา มีความพึงพอใจกับการมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ ที่เหมาะสม ทันสมัย และเพียงพอต่อความต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.71) และหน่วยงานมีบรรยากาศความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.64) ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับมหาวิทยาลัยของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่พึงพอใจ			
1. สถานที่ทำงานของท่านมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ส่งเสริมสุขภาพและมีความปลอดภัย	78 (24.1)	165 (51.1)	66 (20.4)	12 (3.7)	2 (0.6)	3.94	.806	มาก
2. หน่วยงานของท่านมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ ที่เหมาะสม ทันสมัย และเพียงพอต่อความต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน	48 (15.0)	159 (49.7)	88 (27.5)	21 (6.6)	4 (1.3)	3.71	.846	มาก
3. หน่วยงานของท่านมีบรรยากาศความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน	39 (12.1)	153 (47.5)	107 (33.2)	20 (6.2)	3 (0.9)	3.64	.810	ปานกลาง
4. หน่วยงานของท่านมีกิจกรรม/งาน พัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน	36 (11.2)	163 (50.8)	96 (29.9)	19 (5.9)	7 (2.2)	3.63	.842	ปานกลาง
รวม						3.72	.661	มาก

2. ความพึงพอใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร

บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กรระดับมหาวิทยาลัย ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.75) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจที่มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างการบริหารงาน/สายบังคับบัญชาที่ชัดเจน มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.97) รองลงมา มีความพึงพอใจที่มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และนโยบาย ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง (ค่าเฉลี่ย = 3.91) และพึงพอใจที่ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจต่อบุคลากรในการนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย = 3.68) ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กรระดับมหาวิทยาลัยของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่พึงพอใจ			
1. หน่วยงานมีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน/สายบังคับบัญชาที่ชัดเจน	78 (24.3)	166 (51.7)	68 (21.2)	6 (1.9)	3 (0.9)	3.97	.784	มาก
2. หน่วยงานของท่านกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และนโยบาย ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง	70 (21.9)	162 (50.6)	78 (24.4)	10 (3.1)	0 (0)	3.91	.763	มาก
3. ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจต่อบุคลากรในการนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ	51 (15.8)	145 (45.0)	105 (32.6)	14 (4.3)	7 (2.2)	3.68	.868	มาก
4. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อบุคลากร โดยการยกย่อง ชมเชย และให้กำลังใจบุคลากรในโอกาสต่างๆ	63 (19.6)	136 (42.2)	88 (27.2)	22 (6.8)	13 (4.0)	3.66	.998	ปานกลาง
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการ และร่วมแสดงความคิดเห็น	45 (14.0)	136 (42.2)	105 (32.6)	28 (8.7)	8 (2.5)	3.57	.922	ปานกลาง
รวม						3.75	.731	มาก

3. ความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ

บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการของมหาวิทยาลัย ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.25) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจที่ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม กับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และปริมาณงาน มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.37) รองลงมา มีความพึงพอใจที่ได้รับความสะดวกในการขอรับสวัสดิการต่างๆ (ค่าเฉลี่ย = 3.30) และพึงพอใจกับการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร (ค่าเฉลี่ย = 3.22) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการระดับมหาวิทยาลัยของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่พึงพอใจ			
1. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม กับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และปริมาณงาน	31 (9.7)	117 (36.6)	124 (38.8)	34 (10.6)	14 (4.4)	3.37	.951	ปานกลาง
2. ท่านได้รับความสะดวกในการขอรับสวัสดิการต่างๆ	30 (9.4)	103 (32.3)	138 (43.3)	28 (8.8)	20 (6.3)	3.30	.976	ปานกลาง
3. การจัดสวัสดิการมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร	27 (8.5)	99 (31.0)	128 (40.1)	48 (15.0)	17 (5.3)	3.22	.983	ปานกลาง
4. หน่วยงานมีช่องทางให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงสวัสดิการของหน่วยงาน	21 (6.6)	94 (29.6)	134 (42.1)	49 (15.4)	20 (6.3)	3.15	.973	ปานกลาง
รวม						3.25	.828	ปานกลาง

4. ความพึงพอใจเกี่ยวกับโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร

บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจเกี่ยวกับโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กรของมหาวิทยาลัย ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.56) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพการงาน มาก

ที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.81) รองลงมา มีความพึงพอใจที่ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในความสามารถและเปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถในการพัฒนางาน (ค่าเฉลี่ย = 3.61) และพึงพอใจที่ได้รับการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม (ค่าเฉลี่ย = 3.51) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กรระดับมหาวิทยาลัย
ของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

โอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพ ในองค์กร	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่พึงพอใจ			
1. ความรู้สึกมั่นคงในอาชีพการงาน	76 (19.8)	142 (44.7)	71 (22.3)	20 (6.3)	9 (2.8)	3.81	.966	มาก
2. ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นใน ความสามารถของท่านและเปิด โอกาสให้ท่านได้ใช้ความสามารถ ในการพัฒนางาน	55 (17.2)	131 (41.1)	96 (30.1)	26 (8.2)	11 (3.4)	3.61	.978	ปานกลาง
3. ท่านได้รับการประเมินเพื่อเลื่อน ตำแหน่งอย่างเป็นธรรม	43 (13.8)	122 (39.2)	112 (36.0)	18 (5.8)	16 (5.1)	3.51	.977	ปานกลาง
4. เส้นทางความก้าวหน้าในสาย อาชีพของท่านมีความชัดเจน	50 (15.7)	111 (34.9)	108 (34.0)	38 (11.9)	11 (3.5)	3.47	1.007	ปานกลาง
5. ท่านได้รับการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าว ไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	43 (13.5)	109 (34.2)	121 (37.9)	31 (9.7)	15 (4.7)	3.42	.996	ปานกลาง
รวม						3.56	.842	ปานกลาง

5. ความพึงพอใจเกี่ยวกับการรักษาคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจเกี่ยวกับคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวภายในมหาวิทยาลัย ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.45) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจที่สามารถแบ่งปันเวลาในการทำงานและเวลาส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.76) รองลงมา มีความพึงพอใจที่ปริมาณงานที่รับผิดชอบไม่มีผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวและชีวิตครอบครัว (ค่าเฉลี่ย = 3.61)

และมีความพึงพอใจที่มหาวิทยาลัยมีนโยบาย/มาตรการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร เพื่อจูงใจและ กระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในอาชีพ (ค่าเฉลี่ย = 3.23) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับการรักษาคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว
ภายในมหาวิทยาลัย ของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การรักษาคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่พึงพอใจ			
1. ท่านสามารถแบ่งปันเวลาในการทำงานและเวลาส่วนตัว ได้อย่างเหมาะสม	50 (16.1)	162 (52.3)	77 (24.8)	17 (5.5)	4 (1.3)	3.76	.832	มาก
2. ปริมาณงานที่รับผิดชอบไม่มีผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวและชีวิตครอบครัว	53 (17.1)	127 (41.0)	95 (30.6)	27 (8.7)	8 (2.6)	3.61	.955	ปานกลาง
3. หน่วยงานมีนโยบาย/มาตรการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร เพื่อจูงใจและ กระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในอาชีพ	24 (7.7)	99 (31.8)	132 (42.4)	38 (12.2)	18 (5.8)	3.23	.964	ปานกลาง
4. หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมเสริมสร้างสภาพแวดล้อม และ กิจกรรมสัมพันธ์ เพื่อสร้างความสามัคคีของบุคลากรและครอบครัว	33 (10.6)	90 (28.9)	117 (30.5)	48 (15.4)	23 (7.4)	3.20	1.062	ปานกลาง
รวม						3.45	.779	ปานกลาง

6. ความพึงพอใจเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร

บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจเกี่ยวกับการสื่อสารในมหาวิทยาลัย ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.79) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจที่มหาวิทยาลัยมีช่องทางการสื่อสารเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทันเวลา มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.79) รองลงมา มีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในมหาวิทยาลัย (ค่าเฉลี่ย = 3.68) และ

มีความพึงพอใจเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาภายในมหาวิทยาลัย (ค่าเฉลี่ย = 3.47) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับการสื่อสารในมหาวิทยาลัย ของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การสื่อสารในองค์กร	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่พึงพอใจ			
1. หน่วยงานมีช่องทางการสื่อสารเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทันเวลา	45 (14.4)	172 (55.1)	81 (26.0)	11 (3.5)	3 (1.0)	3.79	.766	มาก
2. การติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน	41 (13.2)	155 (50.0)	93 (30.0)	17 (5.5)	4 (1.3)	3.68	.819	มาก
3. การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาภายในหน่วยงาน	26 (8.4)	140 (45.3)	105 (34.0)	29 (9.4)	9 (2.9)	3.47	.884	ปานกลาง
4. หน่วยงานเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับได้แสดงความคิดเห็นในทางที่เป็นประโยชน์เพื่อพัฒนาหน่วยงานได้อย่างเต็มที่	36 (11.5)	113 (36.2)	122 (39.1)	28 (9.0)	13 (4.2)	3.42	.952	ปานกลาง
รวม						3.59	.718	ปานกลาง

7. ความพึงพอใจเกี่ยวกับความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม

บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจเกี่ยวกับความภาคภูมิใจต่อมหาวิทยาลัยที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.02) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความภาคภูมิใจที่จะเปิดเผยหน่วยงานที่สังกัดมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.28) รองลงมา มีความภาคภูมิใจในหน่วยงานที่สังกัด (ค่าเฉลี่ย = 4.22) และมีความผูกพันกับหน่วยงาน และไม่เคยคิดที่จะลาออกไปทำงานที่อื่น (ค่าเฉลี่ย = 4.13) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับความภาคภูมิใจต่อมหาวิทยาลัยที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม
ของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้าง ประโยชน์ต่อสังคม	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่พึงพอใจ			
1. ท่านมีความภาคภูมิใจที่จะเปิดเผย หน่วยงานที่ท่านสังกัด	152 (47.9)	110 (34.7)	48 (15.1)	6 (1.9)	1 (.3)	4.28	.811	มาก
2. ท่านมีความภาคภูมิใจใน หน่วยงานที่สังกัด	133 (42.0)	132 (41.6)	44 (13.9)	5 (1.6)	3 (.9)	4.22	.812	มาก
3. ท่านมีความผูกพันกับหน่วยงาน และไม่เคยคิดที่จะลาออกไป ทำงานที่อื่น	118 (37.2)	106 (33.4)	68 (21.5)	17 (5.4)	8 (2.5)	4.13	.865	มาก
4. หน่วยงานของท่านมีส่วนร่วมและ สนับสนุนในกิจกรรมเพื่อสังคม และสาธารณะประโยชน์ อย่าง สม่ำเสมอ	86 (27.2)	136 (43.0)	70 (22.2)	17 (5.4)	7 (2.2)	3.97	1.015	มาก
5. ท่านพึงพอใจต่อนโยบายและการ บริหารจัดการของหน่วยงานที่ สังกัด	64 (20.3)	135 (42.9)	92 (29.2)	18 (5.7)	6 (1.9)	3.74	.911	มาก
รวม						4.02	.766	มาก

4.1.2.2 ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ระดับหน่วยงาน

บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานระดับหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.64) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานเกี่ยวกับความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.93) รองลงมา มีความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำในความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย = 3.83) และมีความพึงพอใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.72) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ข้อมูลความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ระดับหน่วยงาน

ข้อมูลความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1. ความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม	3.93	.810	มาก
2. งานที่ทำในความรับผิดชอบ	3.83	.660	มาก
3. ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร	3.72	.848	มาก
4. การสื่อสารในองค์กร	3.71	.738	มาก
5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.69	.750	มาก
6. โอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร	3.52	.897	ปานกลาง
7. การรักษาคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	3.44	.788	ปานกลาง
8. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.29	.880	ปานกลาง
รวม	3.64	.673	ปานกลาง

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ รายด้าน ในระดับหน่วยงาน พบว่า

1. ความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำในความรับผิดชอบ

บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.83) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจกับการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ตรงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง /ความรู้ความสามารถ และมีปริมาณงานที่เหมาะสม มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.97) รองลงมา มีความพึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมายมีปริมาณที่เหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถ (ค่าเฉลี่ย = 3.96) และมีความพึงพอใจที่ได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ย = 3.77) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำในความรับผิดชอบของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

งานที่ทำในความรับผิดชอบ	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่พึงพอใจ			
1. ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ตรงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง / ความรู้ความสามารถ และมีปริมาณงานที่เหมาะสม	90 (23.6)	208 (54.6)	67 (17.6)	12 (3.1)	4 (1.0)	3.97	.796	มาก
2. งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีปริมาณที่เหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถ	89 (23.4)	207 (54.3)	69 (18.1)	12 (3.1)	4 (1.0)	3.96	.797	มาก
3. ท่านได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	86 (22.5)	163 (42.6)	103 (26.9)	23 (6.0)	8 (2.1)	3.77	.934	มาก
4. ท่านสามารถวางแผนการปฏิบัติงาน และดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนดไว้	53 (13.8)	207 (54.0)	102 (26.6)	17 (4.4)	4 (1.0)	3.75	.785	มาก
5. ท่านมีความอิสระในการเสนอข้อคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงงาน และสามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วยตนเอง	70 (18.3)	178 (46.5)	102 (26.6)	26 (6.8)	7 (1.8)	3.73	.901	มาก
รวม						3.83	.660	มาก

2. ความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของหน่วยงาน ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.69) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจกับสถานที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ส่งเสริมสุขภาพและมีความปลอดภัย มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.84) รองลงมา มีความพึงพอใจกับการมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ ที่เหมาะสม ทันสมัย และเพียงพอต่อความต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.73) และพึงพอใจกับบรรยากาศความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.66) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับหน่วยงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่พึงพอใจ			
1. สถานที่ทำงานของท่านมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ส่งเสริมสุขภาพและมีความปลอดภัย	92 (24.3)	176 (46.6)	72 (19.0)	32 (8.5)	6 (1.6)	3.84	.944	มาก
2. หน่วยงานของท่านมีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ ที่เหมาะสม ทันสมัย และเพียงพอต่อความต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน	74 (19.6)	166 (44.0)	106 (28.1)	23 (6.1)	8 (2.1)	3.73	.917	มาก
3. หน่วยงานของท่านมีบรรยากาศความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน	61 (16.2)	175 (46.5)	98 (26.1)	35 (9.3)	7 (1.9)	3.66	.921	ปานกลาง
4. หน่วยงานของท่านมีกิจกรรม/งานพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน	47 (12.4)	170 (45.0)	114 (30.2)	34 (9.0)	13 (3.4)	3.54	.941	ปานกลาง
รวม						3.69	.750	มาก

3. ความพึงพอใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร

บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในหน่วยงาน ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.72) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจที่หน่วยงานกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และนโยบาย ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง (ค่าเฉลี่ย = 3.89) รองลงมา มีความพึงพอใจที่หน่วยงานมีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน/สายบังคับบัญชาที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย = 3.87) และพึงพอใจที่ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจต่อบุคลากรในการนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย = 3.66) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในหน่วยงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่พึงพอใจ			
1. หน่วยงานของท่านกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และนโยบาย ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง	95 (25.0)	174 (45.8)	92 (24.2)	14 (3.7)	5 (1.3)	3.89	.865	มาก
2. หน่วยงานมีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน/สายบังคับบัญชาที่ชัดเจน	102 (26.8)	165 (43.4)	83 (21.8)	20 (5.3)	10 (2.6)	3.87	.958	มาก
3. ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจต่อบุคลากรในการนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ	69 (18.1)	165 (43.3)	110 (28.9)	21 (5.5)	16 (4.2)	3.66	.976	ปานกลาง
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการ และร่วมแสดงความคิดเห็น	71 (18.6)	169 (44.4)	93 (24.4)	32 (8.4)	16 (4.2)	3.65	1.012	ปานกลาง
5. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อบุคลากร โดยการยกย่อง ชมเชย และให้กำลังใจบุคลากรในโอกาสต่างๆ	71 (18.6)	152 (39.9)	98 (25.7)	37 (9.7)	23 (6.0)	3.55	1.086	ปานกลาง
รวม						3.72	.848	มาก

4. ความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ

บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการของหน่วยงาน ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.29) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจที่ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม กับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และปริมาณงาน มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.36) รองลงมา มีความพึงพอใจที่ได้รับความสะดวกในการขอรับสวัสดิการต่างๆ (ค่าเฉลี่ย = 3.35) และมีความพึงพอใจกับการจัดสวัสดิการที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร (ค่าเฉลี่ย = 3.26) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการหน่วยงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่พึงพอใจ			
1. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม กับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และปริมาณงาน	37 (9.8)	144 (38.1)	135 (35.7)	43 (11.4)	19 (5.0)	3.36	.979	ปานกลาง
2. ท่านได้รับความสะดวกในการขอรับสวัสดิการต่างๆ	37 (9.9)	136 (36.3)	145 (38.7)	36 (9.6)	21 (5.6)	3.35	.978	ปานกลาง
3. การจัดสวัสดิการมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร	34 (9.0)	134 (35.4)	131 (34.7)	54 (14.3)	25 (6.6)	3.26	1.028	ปานกลาง
4. หน่วยงานมีช่องทางให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงสวัสดิการของหน่วยงาน	37 (9.8)	117 (31.0)	142 (37.7)	54 (14.3)	27 (7.2)	3.22	1.043	ปานกลาง
รวม						3.29	.880	ปานกลาง

5. ความพึงพอใจเกี่ยวกับโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร

บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจเกี่ยวกับโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพของหน่วยงาน ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.52) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพการงาน มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.70) รองลงมา มีความพึงพอใจที่ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในความสามารถและเปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถในการพัฒนางาน (ค่าเฉลี่ย = 3.65) และมีความพึงพอใจที่ได้รับการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม (ค่าเฉลี่ย = 3.44) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในหน่วยงานของ
บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

โอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพ	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่พึงพอใจ			
1. ความรู้สึกมั่นคงในอาชีพการงาน	83 (22.0)	159 (42.1)	91 (24.1)	28 (7.4)	17 (4.5)	3.70	1.035	มาก
2. ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในความสามารถของท่านและเปิดโอกาสให้ท่านได้ใช้ความสามารถในการพัฒนางาน	74 (19.5)	159 (42.0)	102 (26.9)	28 (7.4)	16 (4.2)	3.65	1.011	ปานกลาง
3. ท่านได้รับการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม	50 (13.4)	142 (38.0)	128 (34.2)	31 (8.3)	23 (6.1)	3.44	1.025	ปานกลาง
4. เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของท่านมีความชัดเจน	56 (14.8)	140 (36.9)	116 (30.6)	43 (11.3)	24 (6.3)	3.42	1.072	ปานกลาง
5. ท่านได้รับการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	48 (12.7)	132 (34.8)	136 (35.9)	41 (10.8)	22 (5.8)	3.38	1.027	ปานกลาง
รวม						3.52	.897	ปานกลาง

6. ความพึงพอใจเกี่ยวกับการรักษาคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจเกี่ยวกับคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวภายในหน่วยงาน ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.44) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจที่สามารถแบ่งปันเวลาในการทำงานและเวลาส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.77) รองลงมา มีความพึงพอใจที่ปริมาณงานที่รับผิดชอบไม่มีผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวและชีวิตครอบครัว (ค่าเฉลี่ย = 3.57) และมีความพึงพอใจที่หน่วยงานมีนโยบาย/มาตรการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร เพื่อจูงใจและ กระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในอาชีพ (ค่าเฉลี่ย = 3.23) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับการรักษาคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว
ภายในหน่วยงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การรักษาคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่พึงพอใจ			
1. ท่านสามารถแบ่งปันเวลาในการทำงานและเวลาส่วนตัว ได้อย่างเหมาะสม	67 (17.6)	189 (49.7)	97 (25.5)	22 (5.8)	5 (1.3)	3.77	.854	มาก
2. ปริมาณงานที่รับผิดชอบไม่มีผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวและชีวิตครอบครัว	61 (16.1)	160 (42.1)	108 (28.4)	38 (10.0)	13 (3.4)	3.57	.987	ปานกลาง
3. หน่วยงานมีนโยบาย/มาตรการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร เพื่อจูงใจและ กระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในอาชีพ	36 (9.5)	124 (32.7)	140 (36.9)	51 (13.5)	28 (7.4)	3.23	1.042	ปานกลาง
4. หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมเสริมสร้างสภาพแวดล้อม และ กิจกรรมสัมพันธ์ เพื่อสร้างความสามัคคีของบุคลากรและครอบครัว	41 (10.8)	109 (28.8)	139 (36.7)	61 (16.1)	29 (7.7)	3.19	1.074	ปานกลาง
รวม						3.44	.788	ปานกลาง

7. ความพึงพอใจเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร

บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจเกี่ยวกับการสื่อสารภายในหน่วยงาน ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.71) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.88) รองลงมา มีความพึงพอใจที่หน่วยงานมีช่องทางการสื่อสารเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทันเวลา (ค่าเฉลี่ย = 3.76) และมีความพึงพอใจเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาภายในหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.67) ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับการสื่อสารภายในหน่วยงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การสื่อสารภายในองค์กร	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่พึงพอใจ			
1. การติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน	73 (19.2)	211 (55.4)	80 (21.0)	13 (3.4)	4 (1.0)	3.88	.788	มาก
2. หน่วยงานมีช่องทางการสื่อสารเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทันเวลา	55 (14.4)	207 (54.3)	97 (25.5)	17 (4.5)	5 (1.3)	3.76	.800	มาก
3. การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาภายในหน่วยงาน	65 (17.1)	173 (45.4)	106 (27.8)	25 (6.6)	12 (3.1)	3.67	.941	มาก
4. หน่วยงานเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับได้แสดงความคิดเห็นในทางที่เป็นประโยชน์เพื่อพัฒนาหน่วยงานได้อย่างเต็มที่	64 (16.8)	147 (38.7)	121 (31.8)	29 (7.6)	19 (5.0)	3.55	1.020	ปานกลาง
รวม						3.71	.738	มาก

8. ความพึงพอใจเกี่ยวกับความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม

บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความภาคภูมิใจต่อหน่วยงานที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.93) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความภาคภูมิใจที่จะเปิดเผยหน่วยงานที่สังกัดมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.20) รองลงมา มีความภาคภูมิใจในหน่วยงานที่สังกัด (ค่าเฉลี่ย = 4.13) และมีความพึงพอใจในความผูกพันกับหน่วยงาน และไม่เคยคิดที่จะลาออกไปทำงานที่อื่น (ค่าเฉลี่ย = 3.91) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม
ของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้าง ประโยชน์ต่อสังคม	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่พึงพอใจ			
1. ท่านมีความภาคภูมิใจที่จะ เปิดเผยหน่วยงานที่ท่านสังกัด	171 (44.9)	135 (35.4)	60 (15.7)	11 (2.9)	4 (1.0)	4.20	.882	มาก
2. ท่านมีความภาคภูมิใจใน หน่วยงานที่สังกัด	146 (38.3)	159 (41.7)	63 (16.5)	7 (1.8)	6 (1.6)	4.13	.865	มาก
3. ท่านมีความผูกพันกับหน่วยงาน และไม่เคยคิดที่จะลาออกไป ทำงานที่อื่น	138 (36.2)	119 (31.2)	89 (23.4)	20 (5.2)	15 (3.9)	3.91	1.074	มาก
4. หน่วยงานของท่านมีส่วนร่วมและ สนับสนุนในกิจกรรมเพื่อสังคม และสาธารณะประโยชน์ อย่าง สม่ำเสมอ	89 (23.4)	151 (39.7)	102 (26.8)	26 (6.8)	12 (3.2)	3.73	.996	มาก
5. ท่านพึงพอใจต่อนโยบายและการ บริหารจัดการของหน่วยงานที่ สังกัด	77 (20.2)	159 (41.7)	108 (28.3)	23 (6.0)	14 (3.7)	3.69	.981	มาก
รวม						3.93	.810	มาก

4.2 ข้อมูลความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี

4.2.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากร สำนักงานอธิการบดี ที่ใช้ในการการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 120 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 77.5 โดยบุคลากร สำนักงานอธิการบดีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 64 คน (ร้อยละ 68.8) เป็นเพศชาย จำนวน 29 คน (ร้อยละ 31.2) มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 41 คน (ร้อยละ 44.1) รองลงมา มีอายุระหว่าง 30-45 ปี จำนวน 40 คน (ร้อยละ 43.0) และอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 12 คน (ร้อยละ 12.9) ข้อมูลระดับการศึกษา พบว่า บุคลากร สำนักงานอธิการบดีส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 46 คน (ร้อยละ 49.5) รองลงมา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา

โท จำนวน 35 คน (ร้อยละ 37.5) และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 10 คน (ร้อยละ 10.8) ข้อมูลประเภทบุคลากร พบว่า บุคลากร สำนักงานอธิการบดี ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จำนวน 33 คน (ร้อยละ 35.5) รองลงมา เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเงินงบประมาณแผ่นดิน จำนวน 25 คน (ร้อยละ 26.9) และพนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้ จำนวน 23 คน (ร้อยละ 24.7) ข้อมูลประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มาแล้วมากกว่า 10 ปี จำนวน 50 คน (ร้อยละ 53.8) รองลงมา ปฏิบัติงานมาแล้ว 5-10 ปี จำนวน 23 คน (ร้อยละ 24.7) และปฏิบัติงานมาต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 20 คน (ร้อยละ 21.5) และข้อมูลตำแหน่งบริหารของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี ส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งทางบริหาร จำนวน 62 คน (ร้อยละ 66.7) มีเพียง 31 คน (ร้อยละ 33.3) ที่มีตำแหน่งบริหารเป็นหัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้างานในหน่วยงานที่สังกัด

ตารางที่ 19 ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี

			(n = 93)
ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ	(100.0)
1. เพศ			
หญิง	64	68.8	
ชาย	29	31.2	
2. อายุ (ปี)			
ต่ำกว่า 30	12	12.9	
30-45	40	43.0	
มากกว่า 45	41	44.1	
3. ระดับการศึกษา			
ต่ำกว่าปริญญาตรี	10	10.8	
ปริญญาตรี	46	49.5	
ปริญญาโท	35	37.5	
ปริญญาเอก	2	2.2	
4. ประเภทบุคลากร			
ข้าราชการ	33	35.5	
พนักงานมหาวิทยาลัยเงินงบประมาณแผ่นดิน	25	26.9	
พนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้	23	24.7	
ลูกจ้างชั่วคราว	8	8.6	
ลูกจ้างประจำ	4	4.3	

ตารางที่ 19 (ต่อ)

(n = 93)		
ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ (100.0)
5. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์		
ต่ำกว่า 5 ปี	20	21.5
5-10 ปี	23	24.7
มากกว่า 10 ปี	50	53.8
6. ตำแหน่งบริหาร		
ไม่มีตำแหน่งบริหาร	62	66.7
มีตำแหน่งบริหาร เช่น หัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน	31	33.3

4.2.2 ข้อมูลความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี

ผู้ศึกษาแบ่งความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี ออกเป็น 8 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำในความรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมที่ทำงาน ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพ การรักษาคุณภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัว การสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน และความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม ผลการศึกษาพบว่า บุคลากร สำนักงานอธิการบดี มีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานภายในสำนักงานอธิการบดี ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.51) เมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่า บุคลากร สำนักงานอธิการบดี มีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานเกี่ยวกับความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.79) รองลงมา มีความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำในความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย = 3.67) และมีความพึงพอใจเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร (ค่าเฉลี่ย = 3.66) ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ข้อมูลความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี

ข้อมูลความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1. ความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม	3.79	.784	มาก
2. งานที่ทำในความรับผิดชอบ	3.67	.714	ปานกลาง
3. การสื่อสารในองค์กร	3.66	.718	ปานกลาง
4. ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร	3.64	.790	ปานกลาง
5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.60	.764	ปานกลาง
6. โอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร	3.35	.865	ปานกลาง
7. การรักษาคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	3.29	.803	ปานกลาง
8. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.10	.748	ปานกลาง
รวม	3.51	.617	ปานกลาง

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี รายด้าน พบว่า

4.2.2.1 ความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำในความรับผิดชอบ

กลุ่มตัวอย่างบุคลากร สำนักงานอธิการบดี มีความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำในความรับผิดชอบในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.67) เมื่อพิจารณารายข้อ กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย มีปริมาณที่เหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถ มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.81) รองลงมา มีความพึงพอใจกับการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ตรงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และมีปริมาณงานที่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ย = 3.77) และมีความพึงพอใจที่สามารถวางแผนปฏิบัติงาน และดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนดไว้ (ค่าเฉลี่ย = 3.63) ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำในความรับผิดชอบของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี

งานที่ทำในความรับผิดชอบ	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่พึงพอใจ			
1. งานที่ท่านได้รับมอบหมาย มีปริมาณที่เหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถ	18 (19.4)	45 (48.4)	24 (25.8)	6 (6.5)	0 (0.0)	3.81	.824	มาก
2. ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ตรงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ความรู้ความสามารถและมีปริมาณงานที่เหมาะสม	18 (19.4)	42 (45.2)	27 (29.0)	6 (6.5)	0 (0.0)	3.77	.836	มาก
3. ท่านสามารถวางแผนการปฏิบัติงาน และดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนดไว้	10 (10.8)	46 (49.5)	31 (33.3)	5 (5.4)	1 (1.1)	3.63	.791	ปานกลาง
4. ท่านมีความอิสระในการเสนอข้อคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงงาน และสามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วยตนเอง	16 (17.2)	36 (38.7)	33 (35.5)	5 (5.4)	3 (3.2)	3.61	.944	ปานกลาง
5. ท่านได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	17 (18.3)	30 (32.3)	33 (35.5)	11 (11.8)	2 (2.2)	3.53	.996	ปานกลาง
รวม						3.67	.714	ปานกลาง

4.2.2.2 ความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่างบุคลากร สำนักงานอธิการบดี มีความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.60) เมื่อพิจารณารายข้อ กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจกับบรรยากาศความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.70) รองลงมา มีความพึงพอใจที่หน่วยงานมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือที่เหมาะสม ทันสมัย และเพียงพอต่อความต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.66) และมีความพึงพอใจสภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ส่งเสริมสุขภาพ และมีความปลอดภัย (ค่าเฉลี่ย = 3.64) ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี

สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่พึงพอใจ			
1. หน่วยงานของท่านมีบรรยากาศ ความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่าง เพื่อนร่วมงาน	16 (18.0)	43 (48.3)	18 (20.2)	11 (12.4)	1 (1.1)	3.70	.946	มาก
2. หน่วยงานของท่านมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ ที่เหมาะสม ทันสมัย และเพียงพอต่อความต้องการ สำหรับการปฏิบัติงาน	18 (20.0)	31 (34.4)	34 (37.8)	6 (6.7)	1 (1.1)	3.66	.914	ปานกลาง
3. สถานที่ทำงานของท่านมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อ การทำงาน ส่งเสริมสุขภาพและมี ความปลอดภัย	13 (14.3)	45 (49.5)	21 (23.1)	11 (12.1)	1 (1.1)	3.64	.913	ปานกลาง
4. หน่วยงานของท่านมีกิจกรรม/งาน พัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อสร้าง บรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน	10 (11.0)	36 (39.6)	29 (31.9)	14 (15.4)	2 (2.2)	3.42	.955	ปานกลาง
รวม						3.60	.764	ปานกลาง

4.2.2.3 ความพึงพอใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร

กลุ่มตัวอย่างบุคลากร สำนักงานอธิการบดี มีความพึงพอใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กรในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.64) เมื่อพิจารณารายข้อ กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจที่หน่วยงานมีการจัดโครงสร้างการบริหาร สายบังคับบัญชาที่ชัดเจน มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.88) รองลงมา มีความพึงพอใจที่หน่วยงานกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และนโยบาย ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง (ค่าเฉลี่ย = 3.81) และมีความพึงพอใจที่ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจต่อบุคลากรในการนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย = 3.62) ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กรของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี

ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่พึงพอใจ			
1. หน่วยงานมีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน/สายบังคับบัญชาที่ชัดเจน	18 (19.8)	50 (54.9)	18 (19.8)	4 (4.4)	1 (1.1)	3.88	.814	มาก
2. หน่วยงานของท่านกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และนโยบาย ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง	15 (16.5)	49 (53.8)	23 (25.3)	3 (3.3)	1 (1.1)	3.81	.788	มาก
3. ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจต่อบุคลากรในการนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ	13 (14.1)	42 (45.7)	29 (31.5)	5 (5.4)	3 (3.3)	3.62	.912	ปานกลาง
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และร่วมแสดงความคิดเห็น	14 (15.2)	38 (41.3)	23 (25.0)	13 (14.1)	4 (4.3)	3.49	1.053	ปานกลาง
5. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อบุคลากรโดยการยกย่อง ชมเชย และให้กำลังใจบุคลากรในโอกาสต่างๆ	15 (16.3)	33 (35.9)	27 (29.3)	9 (9.8)	8 (8.7)	3.41	1.140	ปานกลาง
รวม						3.64	.790	ปานกลาง

4.2.2.4 ความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ

กลุ่มตัวอย่างบุคลากร สำนักงานอธิการบดี มีความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.10) เมื่อพิจารณารายข้อ กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อความสะดวกในการขอรับสวัสดิการต่างๆ มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.31) รองลงมา มีความพึงพอใจต่อการได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และปริมาณงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.14) และมีความพึงพอใจต่อการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและสอดคล้องตามความต้องการของบุคลากร (ค่าเฉลี่ย = 3.07) ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่พึงพอใจ			
1. ท่านได้รับความสะดวกในการ ขอรับสวัสดิการต่างๆ	5 (5.7)	30 (34.5)	42 (48.3)	7 (8.0)	3 (3.4)	3.31	.840	ปานกลาง
2. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และเหมาะสม กับตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ และปริมาณงาน	5 (5.6)	24 (26.7)	44 (48.9)	13 (14.4)	4 (4.4)	3.14	.894	ปานกลาง
3. การจัดสวัสดิการมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการ ของบุคลากร	4 (4.4)	24 (26.7)	41 (45.6)	16 (17.8)	5 (5.6)	3.07	.922	ปานกลาง
4. หน่วยงานมีช่องทางให้บุคลากร เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ปรับปรุงสวัสดิการของหน่วยงาน	4 (4.5)	12 (13.5)	50 (56.2)	15 (16.9)	8 (9.0)	2.88	.915	ปานกลาง
รวม						3.10	.748	ปานกลาง

4.2.2.5 ความพึงพอใจเกี่ยวกับโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร

กลุ่มตัวอย่างบุคลากร สำนักงานอธิการบดี มีความพึงพอใจเกี่ยวกับโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กรในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.35) เมื่อพิจารณารายชื่อกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจกับความรู้สึกลึกซึ้งในอาชีพการงาน และพึงพอใจที่ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร และเปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถในการพัฒนางาน ในระดับที่เท่ากัน มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.58) รองลงมา มีความพึงพอใจที่ได้รับการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม (ค่าเฉลี่ย = 3.21)

ตารางที่ 25 ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กรของบุคลากร
สำนักงานอธิการบดี

โอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพ ในองค์กร	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่พึงพอใจ			
1. ความรู้สึกมั่นคงในอาชีพการงาน	13 (14.4)	41 (45.6)	25 (27.8)	7 (7.8)	4 (4.4)	3.58	.983	ปานกลาง
2. ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นใน ความสามารถของท่านและเปิด โอกาสให้ท่านได้ใช้ความสามารถ ในการพัฒนางาน	13 (14.4)	38 (42.2)	29 (32.2)	8 (8.9)	2 (2.2)	3.58	.924	ปานกลาง
3. ท่านได้รับการประเมินเพื่อเลื่อน ตำแหน่งอย่างเป็นธรรม	7 (8.3)	29 (34.5)	31 (36.9)	9 (10.7)	8 (9.5)	3.21	1.065	ปานกลาง
4. เส้นทางความก้าวหน้าในสาย อาชีพของท่านมีความชัดเจน	5 (5.6)	31 (34.4)	33 (36.7)	13 (14.4)	8 (8.9)	3.13	1.030	ปานกลาง
5. ท่านได้รับการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าว ไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	5 (5.6)	28 (31.1)	36 (40.0)	15 (16.7)	6 (6.7)	3.12	.981	ปานกลาง
รวม						3.35	.865	ปานกลาง

4.2.2.6 ความพึงพอใจเกี่ยวกับการรักษาคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

กลุ่มตัวอย่างบุคลากร สำนักงานอธิการบดี มีความพึงพอใจเกี่ยวกับการรักษาคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.29) เมื่อพิจารณารายชื่อ กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจที่สามารถแบ่งปันเวลาในการทำงานและเวลาส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.68) รองลงมา มีความพึงพอใจกับปริมาณงานที่รับผิดชอบไม่มีผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวและชีวิตครอบครัว (ค่าเฉลี่ย = 3.55) และมีความพึงพอใจที่หน่วยงานมีนโยบาย มาตรการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร เพื่อจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในอาชีพ (ค่าเฉลี่ย = 2.99) ตามลำดับ

ตารางที่ 26 ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับการรักษาคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี

การรักษาคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่พึงพอใจ			
1. ท่านสามารถแบ่งปันเวลาในการทำงานและเวลาส่วนตัว ได้อย่างเหมาะสม	12 (13.0)	49 (53.3)	25 (27.2)	2 (2.2)	4 (4.3)	3.68	.889	มาก
2. ปริมาณงานที่รับผิดชอบไม่มีผลกระทบต่องานส่วนตัวและชีวิตครอบครัว	13 (14.1)	44 (47.8)	22 (23.9)	7 (7.6)	6 (6.5)	3.55	1.042	ปานกลาง
3. หน่วยงานมีนโยบาย/มาตรการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร เพื่อจูงใจและ กระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในอาชีพ	6 (6.6)	19 (20.9)	43 (47.3)	14 (15.4)	9 (9.9)	2.99	1.016	ปานกลาง
4. หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมเสริมสร้างสภาพแวดล้อม และ กิจกรรมสัมพันธ์ เพื่อสร้างความสามัคคีของบุคลากรและครอบครัว	7 (7.7)	16 (17.6)	39 (42.9)	17 (18.7)	12 (13.2)	2.88	1.094	ปานกลาง
รวม						3.29	.803	ปานกลาง

4.2.2.7 ความพึงพอใจเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร

กลุ่มตัวอย่างบุคลากร สำนักงานอธิการบดี มีความพึงพอใจเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กรในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.66) เมื่อพิจารณารายข้อ กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.91) รองลงมา มีความพึงพอใจที่หน่วยงานมีช่องทางการสื่อสารเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทันเวลา (ค่าเฉลี่ย = 3.64) และมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาภายในหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.63) ตามลำดับ

ตารางที่ 27 ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กรของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี

การสื่อสารในองค์กร	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่พึงพอใจ			
1. การติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน	20 (21.7)	48 (52.2)	21 (22.8)	2 (2.2)	1 (1.1)	3.91	.794	มาก
2. หน่วยงานมีช่องทางการสื่อสารเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทันเวลา	13 (14.1)	42 (45.7)	30 (32.6)	5 (5.4)	2 (2.2)	3.64	.872	ปานกลาง
3. การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาภายในหน่วยงาน	14 (15.2)	39 (42.4)	32 (34.8)	5 (5.4)	2 (2.2)	3.63	.886	ปานกลาง
4. หน่วยงานเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับได้แสดงความคิดเห็นในทางที่เป็นประโยชน์เพื่อพัฒนาหน่วยงานได้อย่างเต็มที่	14 (15.2)	31 (33.7)	35 (38.0)	7 (7.6)	5 (5.4)	3.46	1.021	ปานกลาง
รวม						3.66	.718	ปานกลาง

4.2.2.8 ความพึงพอใจเกี่ยวกับความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม

กลุ่มตัวอย่างบุคลากร สำนักงานอธิการบดี มีความพึงพอใจเกี่ยวกับความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.79) เมื่อพิจารณารายชื่อกลุ่มตัวอย่างมีความภาคภูมิใจที่จะเปิดเผยหน่วยงานที่สังกัด มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.13) รองลงมา มีความภาคภูมิใจในหน่วยงานที่สังกัด (ค่าเฉลี่ย = 4.01) และมีความผูกพันกับหน่วยงานและไม่เคยคิดที่จะลาออกไปทำงานที่อื่น (ค่าเฉลี่ย = 3.74) ตามลำดับ

ตารางที่ 28 ข้อมูลความพึงพอใจเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กรของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี

ความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้าง ประโยชน์ต่อสังคม	ระดับความพึงพอใจ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่พึงพอใจ			
1. ท่านมีความภาคภูมิใจที่จะเปิดเผย หน่วยงานที่ท่านสังกัด	35 (38.0)	39 (42.4)	14 (15.2)	3 (3.3)	1 (1.1)	4.13	.867	มาก
2. ท่านมีความภาคภูมิใจใน หน่วยงานที่สังกัด	25 (27.2)	46 (50.0)	19 (20.7)	1 (1.1)	1 (1.1)	4.01	.791	มาก
3. ท่านมีความผูกพันกับหน่วยงาน และไม่เคยคิดที่จะลาออกไป ทำงานที่อื่น	25 (27.2)	30 (32.6)	28 (30.4)	6 (6.5)	3 (3.3)	3.74	1.036	มาก
4. ท่านพึงพอใจต่อนโยบายและการ บริหารจัดการของหน่วยงานที่ สังกัด	16 (17.4)	32 (34.8)	34 (37.0)	7 (7.6)	3 (3.3)	3.55	.976	ปานกลาง
5. หน่วยงานของท่านมีส่วนร่วมและ สนับสนุนในกิจกรรมเพื่อสังคม และสาธารณะประโยชน์ อย่าง สม่ำเสมอ	17 (18.5)	31 (33.7)	32 (34.8)	8 (8.7)	4 (4.3)	3.53	1.032	ปานกลาง
รวม						3.79	.784	มาก

4.3 ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกับข้อมูลส่วนบุคคล

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกับข้อมูลส่วนบุคคล ผู้ศึกษาสนใจปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ตามแนวคิดของ Gillmer (1971, pp. 260-264) ได้แก่ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน สายการปฏิบัติงาน และตำแหน่งการบริหาร ผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

4.3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกับข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4.3.1.1 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผลการศึกษา พบว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยที่แตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่แตกต่างกันในด้านงานที่ทำในความรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการทำงานระดับหน่วยงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการของมหาวิทยาลัย และหน่วยงาน โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพในระดับมหาวิทยาลัย การรักษาคุณภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัวในระดับหน่วยงาน การสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคมในระดับมหาวิทยาลัย และหน่วยงาน

ตารางที่ 29 ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. งานที่ทำในความรับผิดชอบ					
ระหว่างกลุ่ม	3.744	2	1.872	4.364	.013*
ภายในกลุ่ม	162.982	380	.429		
รวม	166.726	382			
2. สภาพแวดล้อมที่ทำงาน (มหาวิทยาลัย)					
ระหว่างกลุ่ม	.373	2	.187	.425	.654
ภายในกลุ่ม	141.406	322	.439		
รวม	141.779	324			
3. สภาพแวดล้อมที่ทำงาน (หน่วยงาน)					
ระหว่างกลุ่ม	5.963	2	2.981	5.418	.005*
ภายในกลุ่ม	206.346	375	.550		
รวม	212.308	377			
4. ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการ ทำงาน (มหาวิทยาลัย)					
ระหว่างกลุ่ม	3.043	2	1.521	2.880	.058
ภายในกลุ่ม	168.536	319	.528		
รวม	171.579	321			

หมายเหตุ * หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตารางที่ 29 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
5. ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการทำงาน (หน่วยงาน)					
ระหว่างกลุ่ม	8.301	2	4.151	5.910	.003*
ภายในกลุ่ม	265.470	378	.702		
รวม	273.771	380			
6. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (มหาวิทยาลัย)					
ระหว่างกลุ่ม	12.400	2	6.200	9.515	.000*
ภายในกลุ่ม	207.853	319	.652		
รวม	220.253	321			
7. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (หน่วยงาน)					
ระหว่างกลุ่ม	17.547	2	8.773	11.967	.000*
ภายในกลุ่ม	276.394	377	.733		
รวม	293.941	379			
8. โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพ (มหาวิทยาลัย)					
ระหว่างกลุ่ม	18.024	2	9.012	13.725	.000*
ภายในกลุ่ม	208.151	317	.657		
รวม	226.176	319			
9. โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพ (หน่วยงาน)					
ระหว่างกลุ่ม	28.509	2	14.254	19.432	.000*
ภายในกลุ่ม	277.282	378	.734		
รวม	305.791	380			
10. การรักษาดุลยภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัว (มหาวิทยาลัย)					
ระหว่างกลุ่ม	2.127	2	1.063	1.760	.174
ภายในกลุ่ม	186.738	309	.604		
รวม	188.865	311			
11. การรักษาดุลยภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัว (หน่วยงาน)					
ระหว่างกลุ่ม	4.637	2	2.319	3.781	.024*
ภายในกลุ่ม	231.147	377	.613		
รวม	235.784	379			
12. การสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน (มหาวิทยาลัย)					
ระหว่างกลุ่ม	2.681	2	1.341	2.622	.074
ภายในกลุ่ม	158.503	310	.511		
รวม	161.185	312			

หมายเหตุ * หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตารางที่ 29 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
13. การสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน (หน่วยงาน)					
ระหว่างกลุ่ม	3.316	2	1.658	3.076	.047*
ภายในกลุ่ม	203.706	378	.539		
รวม	207.022	380			
14. ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม (มหาวิทยาลัย)					
ระหว่างกลุ่ม	6.339	2	3.170	5.550	.004*
ภายในกลุ่ม	179.316	314	.571		
รวม	185.655	316			
15. ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม (หน่วยงาน)					
ระหว่างกลุ่ม	12.378	2	6.189	9.866	.000*
ภายในกลุ่ม	237.125	378	.627		
รวม	249.503	380			

หมายเหตุ * หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์กับประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นรายคู่ พบว่า

งานที่ทำในความรับผิดชอบ พบว่า บุคลากร ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มากกว่า 10 ปี (ค่าเฉลี่ย = 3.93) มีความพึงพอใจกับงานที่ทำในความรับผิดชอบมากกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 5-10 ปี (ค่าเฉลี่ย = 3.71)

สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน พบว่า บุคลากร ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มากกว่า 10 ปี (ค่าเฉลี่ย = 3.81) มีความพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมในหน่วยงานมากกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 5-10 ปี (ค่าเฉลี่ย = 3.57)

ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการทำงานภายในหน่วยงาน พบว่า บุคลากร ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มากกว่า 10 ปี (ค่าเฉลี่ย = 3.86) มีความพึงพอใจกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการทำงานภายในหน่วยงานมากกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 5-10 ปี (ค่าเฉลี่ย = 3.52)

ค่าตอบแทนและสวัสดิการในระดับมหาวิทยาลัย พบว่า บุคลากร ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มากกว่า 10 ปี (ค่าเฉลี่ย = 3.45) มีความพึงพอใจกับค่าตอบแทนและสวัสดิการระดับมหาวิทยาลัย มากกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ต่ำกว่า 5 ปี (ค่าเฉลี่ย = 3.03) และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 5-10 ปี (ค่าเฉลี่ย = 3.10)

ตารางที่ 30 ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นรายคู่

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ต่ำกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
1. งานที่ทำในความรับผิดชอบ				
ต่ำกว่า 5 ปี	3.76			
5-10 ปี	3.71			*
มากกว่า 10 ปี	3.93			
2. สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน				
ต่ำกว่า 5 ปี	3.55			
5-10 ปี	3.57			*
มากกว่า 10 ปี	3.81			
3. ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการทำงานภายในหน่วยงาน				
ต่ำกว่า 5 ปี	3.63			
5-10 ปี	3.52			*
มากกว่า 10 ปี	3.86			
4. ค่าตอบแทนและสวัสดิการระดับมหาวิทยาลัย				
ต่ำกว่า 5 ปี	3.03			*
5-10 ปี	3.10			*
มากกว่า 10 ปี	3.45			
5. ค่าตอบแทนและสวัสดิการระดับหน่วยงาน				
ต่ำกว่า 5 ปี	3.05			*
5-10 ปี	3.10			*
มากกว่า 10 ปี	3.50			
6. โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพระดับมหาวิทยาลัย				
ต่ำกว่า 5 ปี	3.38			*
5-10 ปี	3.28			*
มากกว่า 10 ปี	3.80			
7. โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพระดับหน่วยงาน				
ต่ำกว่า 5 ปี	3.24			
5-10 ปี	3.24			*
มากกว่า 10 ปี	3.78			
8. การรักษาคุณภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัวในระดับหน่วยงาน				
ต่ำกว่า 5 ปี	3.37			
5-10 ปี	3.30			*
มากกว่า 10 ปี	3.55			

ตารางที่ 30 (ต่อ)

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ต่ำกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
9. การสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน				
ต่ำกว่า 5 ปี	3.71			
5-10 ปี	3.56			*
มากกว่า 10 ปี	3.79			
10. ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคมในระดับมหาวิทยาลัย				
ต่ำกว่า 5 ปี	3.93			
5-10 ปี	3.84			*
มากกว่า 10 ปี	4.16			
11. ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคมในระดับหน่วยงาน				
ต่ำกว่า 5 ปี	3.73			*
5-10 ปี	3.76			*
มากกว่า 10 ปี	4.11			

4.3.1.2 สายการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผลการศึกษา พบว่า สายการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยที่แตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่แตกต่างกันในด้านงานที่ทำในความรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการทำงานภายในหน่วยงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการของหน่วยงาน โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพของมหาวิทยาลัย และหน่วยงาน การรักษาคุณภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัวในระดับหน่วยงาน การสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคมในระดับมหาวิทยาลัย และหน่วยงาน

โดยความแตกต่างกันของความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานในแต่ละด้าน นั้น เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สายวิชาการ มีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สายสนับสนุน

ตารางที่ 31 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจและ แรงจูงใจในการทำงาน	สายการ ปฏิบัติงาน	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	t	Sig
1. งานที่ทำในความรับผิดชอบ						
	สายสนับสนุน	297	3.76	.665	4.515	.000*
	สายวิชาการ	86	4.11	.568		
2. สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (มหาวิทยาลัย)						
	สายสนับสนุน	251	3.70	.654	1.134	.258
	สายวิชาการ	74	3.80	.687		
3. สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (หน่วยงาน)						
	สายสนับสนุน	292	3.63	.740	3.068	.002*
	สายวิชาการ	86	3.91	.751		
4. ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการ ทำงาน (มหาวิทยาลัย)						
	สายสนับสนุน	248	3.71	.725	1.965	.050
	สายวิชาการ	74	3.90	.739		
5. ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการ ทำงาน (หน่วยงาน)						
	สายสนับสนุน	295	3.64	.835	3.734	.000*
	สายวิชาการ	86	4.02	.833		
6. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (มหาวิทยาลัย)						
	สายสนับสนุน	248	3.21	.795	1.821	.069
	สายวิชาการ	74	3.41	.922		
7. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (หน่วยงาน)						
	สายสนับสนุน	294	3.22	.840	3.382	.001*
	สายวิชาการ	86	3.58	.960		
8. โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพ (มหาวิทยาลัย)						
	สายสนับสนุน	246	3.44	.842	5.291	.000*
	สายวิชาการ	74	4.00	.686		
9. โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพ (หน่วยงาน)						
	สายสนับสนุน	295	3.36	.887	7.795	.000*
	สายวิชาการ	86	4.07	.695		

หมายเหตุ * หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตารางที่ 31 (ต่อ)

ความพึงพอใจและ แรงจูงใจในการทำงาน	สายการ ปฏิบัติงาน	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	t	Sig
10. การรักษาคุณภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัว (มหาวิทยาลัย)						
	สายสนับสนุน	239	3.42	.750	1.539	.125
	สายวิชาการ	73	3.58	.862		
11. การรักษาคุณภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัว (หน่วยงาน)						
	สายสนับสนุน	294	3.38	.760	2.842	.005*
	สายวิชาการ	86	3.65	.850		
12. การสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน (มหาวิทยาลัย)						
	สายสนับสนุน	240	3.55	.698	1.936	.054
	สายวิชาการ	73	3.74	.770		
13. การสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน (หน่วยงาน)						
	สายสนับสนุน	295	3.63	.720	4.207	.000*
	สายวิชาการ	86	4.00	.729		
14. ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม (มหาวิทยาลัย)						
	สายสนับสนุน	245	3.95	.768	3.040	.003*
	สายวิชาการ	72	4.26	.718		
15. ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม (หน่วยงาน)						
	สายสนับสนุน	295	3.82	.802	5.015	.000*
	สายวิชาการ	86	4.31	.726		

หมายเหตุ * หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

4.3.1.3 ตำแหน่งบริหารกับความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่มีตำแหน่งบริหาร และไม่มีตำแหน่งบริหาร มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ ที่แตกต่างกันในด้านงานที่ทำในความรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการทำงานระดับมหาวิทยาลัย และหน่วยงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการของมหาวิทยาลัย และหน่วยงาน โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพในระดับมหาวิทยาลัย และหน่วยงาน การสื่อสารของบุคลากรในมหาวิทยาลัย และหน่วยงาน ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคมในระดับมหาวิทยาลัย และหน่วยงาน

โดยความแตกต่างกันของความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานในแต่ละด้าน นั้น เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ บุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่มีตำแหน่งบริหาร มีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ไม่มีตำแหน่งบริหาร

ตารางที่ 32 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามตำแหน่งบริหาร

ความพึงพอใจและ แรงจูงใจในการทำงาน	ตำแหน่งบริหาร	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	t	Sig
1. งานที่ทำในความรับผิดชอบ						
	ไม่มีตำแหน่ง	236	3.75	.679	-3.373	.001*
	มีตำแหน่ง	147	3.97	.607		
2. สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (มหาวิทยาลัย)						
	ไม่มีตำแหน่ง	200	3.69	.698	-1.350	.178
	มีตำแหน่ง	125	3.79	.595		
3. สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (หน่วยงาน)						
	ไม่มีตำแหน่ง	234	3.59	.794	-3.463	.001*
	มีตำแหน่ง	144	3.85	.645		
4. ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการ ทำงาน (มหาวิทยาลัย)						
	ไม่มีตำแหน่ง	198	3.66	.788	-3.324	.001*
	มีตำแหน่ง	124	3.92	.600		
5. ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการ ทำงาน (หน่วยงาน)						
	ไม่มีตำแหน่ง	236	3.57	.883	-4.691	.000*
	มีตำแหน่ง	145	3.97	.729		
6. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (มหาวิทยาลัย)						
	ไม่มีตำแหน่ง	199	3.14	.863	-3.365	.001*
	มีตำแหน่ง	123	3.45	.732		
7. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (หน่วยงาน)						
	ไม่มีตำแหน่ง	236	3.16	.903	-3.881	.000*
	มีตำแหน่ง	144	3.52	.798		
8. โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพ (มหาวิทยาลัย)						
	ไม่มีตำแหน่ง	198	3.36	.844	-5.964	.000*
	มีตำแหน่ง	122	3.90	.729		

หมายเหตุ * หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตารางที่ 32 (ต่อ)

ความพึงพอใจและ แรงจูงใจในการทำงาน	ตำแหน่งบริหาร	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	t	Sig
9. โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพ (หน่วยงาน)						
	ไม่มีตำแหน่ง	236	3.31	.912	-6.472	.000*
	มีตำแหน่ง	145	3.87	.756		
10. การรักษาคุณภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัว (มหาวิทยาลัย)						
	ไม่มีตำแหน่ง	195	3.41	.806	-1.206	.229
	มีตำแหน่ง	117	3.52	.730		
11. การรักษาคุณภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัว (หน่วยงาน)						
	ไม่มีตำแหน่ง	235	3.40	.813	-1.300	.194
	มีตำแหน่ง	145	3.51	.746		
12. การสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน (มหาวิทยาลัย)						
	ไม่มีตำแหน่ง	195	3.49	.770	-3.656	.000*
	มีตำแหน่ง	118	3.77	.588		
13. การสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน (หน่วยงาน)						
	ไม่มีตำแหน่ง	235	3.61	.764	-3.617	.000*
	มีตำแหน่ง	146	3.88	.665		
14. ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม (มหาวิทยาลัย)						
	ไม่มีตำแหน่ง	197	3.87	.809	-5.028	.000*
	มีตำแหน่ง	120	4.27	.616		
15. ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม (หน่วยงาน)						
	ไม่มีตำแหน่ง	236	3.79	.846	-4.584	.000*
	มีตำแหน่ง	145	4.16	.693		

หมายเหตุ * หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

4.3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกับ ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี

ในส่วนของการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกับข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี ปัจจัยส่วนบุคคลที่ศึกษา ได้แก่ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งบริหารของบุคลากร โดยตัดข้อมูลสายการปฏิบัติงานออกเนื่องจากบุคลากร สำนักงานอธิการบดี ปฏิบัติงานในสายสนับสนุนทั้งหมด

4.3.2.1 ประสพการณ์ในการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี

ผลการศึกษา พบว่า ประสพการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอธิการบดี ที่แตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรสำนักงานอธิการบดีที่ต่างกัน ในด้านโอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพในระดับมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 33 ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี จำแนกตามประสพการณ์ในการปฏิบัติงาน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. งานที่ทำในความรับผิดชอบ					
ระหว่างกลุ่ม	.796	2	.398	.777	.463
ภายในกลุ่ม	46.056	90	.512		
รวม	46.852	92			
2. สภาพแวดล้อมที่ทำงาน (มหาวิทยาลัย)					
ระหว่างกลุ่ม	.932	2	.466	1.161	.318
ภายในกลุ่ม	32.899	82	.401		
รวม	33.830	84			
3. สภาพแวดล้อมที่ทำงาน (หน่วยงาน)					
ระหว่างกลุ่ม	.006	2	.003	.005	.995
ภายในกลุ่ม	52.546	88	.597		
รวม	52.553	90			
4. ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการ ทำงาน (มหาวิทยาลัย)					
ระหว่างกลุ่ม	2.037	2	1.018	2.324	.104
ภายในกลุ่ม	35.937	82	.438		
รวม	37.974	84			
5. ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการทำงาน (หน่วยงาน)					
ระหว่างกลุ่ม	2.661	2	1.330	2.190	.118
ภายในกลุ่ม	54.078	89	.608		
รวม	56.739	91			

หมายเหตุ * หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตารางที่ 33 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
6. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (มหาวิทยาลัย)					
ระหว่างกลุ่ม	2.752	2	1.376	2.639	.078
ภายในกลุ่ม	42.751	82	.521		
รวม	45.503	84			
7. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (หน่วยงาน)					
ระหว่างกลุ่ม	2.286	2	1.143	2.091	.130
ภายในกลุ่ม	48.087	88	.546		
รวม	50.372	90			
8. โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพ (มหาวิทยาลัย)					
ระหว่างกลุ่ม	4.536	2	2.268	3.458	.036*
ภายในกลุ่ม	53.792	82	.656		
รวม	58.329	84			
9. โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพ (หน่วยงาน)					
ระหว่างกลุ่ม	3.884	2	1.942	2.694	.073
ภายในกลุ่ม	63.427	88	.721		
รวม	67.310	90			
10. การรักษาดุลยภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัว (มหาวิทยาลัย)					
ระหว่างกลุ่ม	.380	2	.190	.271	.763
ภายในกลุ่ม	56.154	80	.702		
รวม	56.535	82			
11. การรักษาดุลยภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัว (หน่วยงาน)					
ระหว่างกลุ่ม	1.225	2	.612	.950	.391
ภายในกลุ่ม	57.392	89	.645		
รวม	58.617	91			
12. การสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน (มหาวิทยาลัย)					
ระหว่างกลุ่ม	.729	2	.365	.721	.489
ภายในกลุ่ม	40.422	80	.505		
รวม	41.151	82			
13. การสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน (หน่วยงาน)					
ระหว่างกลุ่ม	.174	2	.087	.165	.848
ภายในกลุ่ม	46.774	89	.526		
รวม	46.948	91			

หมายเหตุ * หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตารางที่ 33 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
14. ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม (มหาวิทยาลัย)					
ระหว่างกลุ่ม	1.152	2	.576	1.148	.322
ภายในกลุ่ม	40.625	81	.502		
รวม	41.777	83			
15. ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม (หน่วยงาน)					
ระหว่างกลุ่ม	3.037	2	1.519	2.554	.083
ภายในกลุ่ม	52.919	89	.595		
รวม	55.956	91			

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี กับประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นรายคู่ พบว่า

โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพในระดับมหาวิทยาลัย พบว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มากกว่า 10 ปี (ค่าเฉลี่ย = 3.54) มีความพึงพอใจกับโอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพในระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 5-10 ปี (ค่าเฉลี่ย = 2.98)

ตารางที่ 34 ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นรายคู่

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ต่ำกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
1. โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพในระดับมหาวิทยาลัย				
ต่ำกว่า 5 ปี	3.32			
5-10 ปี	2.98			*
มากกว่า 10 ปี	3.54			

4.3.2.2 ตำแหน่งบริหารกับความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากร สำนักงานอธิการบดีที่มีตำแหน่งบริหาร และไม่มีตำแหน่งบริหาร มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร สำนักงาน

อธิการบดี ที่แตกต่างกันในด้านงานที่ทำในความรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมในการทำงานระดับหน่วยงาน โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพในระดับมหาวิทยาลัย และหน่วยงาน การสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคมในระดับหน่วยงาน

โดยความแตกต่างกันของความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานในแต่ละด้าน นั้น เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ บุคลากร สำนักงานอธิการบดี ที่มีตำแหน่งบริหาร มีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าบุคลากร สำนักงานอธิการบดี ที่ไม่มีตำแหน่งบริหาร

ตารางที่ 35 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร
สำนักงานอธิการบดี จำแนกตามตำแหน่งบริหาร

ความพึงพอใจและ แรงจูงใจในการทำงาน	ตำแหน่งบริหาร	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	t	Sig
1. งานที่ทำในความรับผิดชอบ						
	ไม่มีตำแหน่ง	62	3.56	.688	-2.070	.041*
	มีตำแหน่ง	31	3.88	.728		
2. สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (มหาวิทยาลัย)						
	ไม่มีตำแหน่ง	56	3.64	.648	-.390	.698
	มีตำแหน่ง	29	3.70	.617		
3. สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (หน่วยงาน)						
	ไม่มีตำแหน่ง	61	3.44	.754	-2.977	.004*
	มีตำแหน่ง	30	3.93	.686		
4. ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการ ทำงาน (มหาวิทยาลัย)						
	ไม่มีตำแหน่ง	56	3.63	.753	-.161	.872
	มีตำแหน่ง	29	3.66	.492		
5. ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการ ทำงาน (หน่วยงาน)						
	ไม่มีตำแหน่ง	62	3.51	.842	-2.602	.011*
	มีตำแหน่ง	30	3.91	.596		
6. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (มหาวิทยาลัย)						
	ไม่มีตำแหน่ง	56	3.03	.791	.083	.934
	มีตำแหน่ง	29	3.02	.630		

หมายเหตุ * หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตารางที่ 35 (ต่อ)

ความพึงพอใจและ แรงจูงใจในการทำงาน	ตำแหน่งบริหาร	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	t	Sig
7. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (หน่วยงาน)						
	ไม่มีตำแหน่ง	62	3.03	.804	-1.531	.129
	มีตำแหน่ง	29	3.28	.588		
8. โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพ (มหาวิทยาลัย)						
	ไม่มีตำแหน่ง	56	3.21	.851	-2.255	.027*
	มีตำแหน่ง	29	3.63	.735		
9. โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพ (หน่วยงาน)						
	ไม่มีตำแหน่ง	62	3.13	.875	-3.661	.000*
	มีตำแหน่ง	29	3.80	.648		
10. การรักษาคุณภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัว (มหาวิทยาลัย)						
	ไม่มีตำแหน่ง	56	3.38	.803	.782	.437
	มีตำแหน่ง	27	3.23	.890		
11. การรักษาคุณภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัว (หน่วยงาน)						
	ไม่มีตำแหน่ง	62	3.28	.765	-.099	.921
	มีตำแหน่ง	30	3.30	.889		
12. การสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน (มหาวิทยาลัย)						
	ไม่มีตำแหน่ง	56	3.45	.758	-1.391	.168
	มีตำแหน่ง	27	3.68	.575		
13. การสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน (หน่วยงาน)						
	ไม่มีตำแหน่ง	62	3.51	.738	-3.054	.003*
	มีตำแหน่ง	30	3.98	.566		
14. ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม (มหาวิทยาลัย)						
	ไม่มีตำแหน่ง	56	3.79	.746	-1.161	.249
	มีตำแหน่ง	28	3.98	.624		
15. ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม (หน่วยงาน)						
	ไม่มีตำแหน่ง	62	3.67	.825	-2.260	.026*
	มีตำแหน่ง	30	4.05	.628		

หมายเหตุ * หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

4.4 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

4.4.1 งานที่ทำในความรับผิดชอบ

กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่พบปัญหาในการทำงาน คือ หน่วยงานไม่มีการทบทวนการมอบหมายงาน ทำให้บุคลากรบางคนรับภาระงานมากเกินไป และไม่มีเวลาพัฒนางานใหม่ เช่น บุคลากรสายวิชาการ นอกจากมีภาระงานด้านการเรียนการสอนแล้ว ต้องทำกิจกรรมที่สนับสนุนงานในมหาวิทยาลัยปริมาณมาก เป็นต้น รองลงมา พบปัญหา ผู้บริหารไม่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานเท่าที่ควร เช่น ไม่รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ไม่ให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมเพื่อให้ข้อมูลที่จำเป็น เป็นต้น ระบบงานไม่เอื้อให้มีอิสระในการปรับปรุงงาน โดยการดำเนินงานต้องเป็นไปตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา งบประมาณไม่เพียงพอที่จะพัฒนา สนับสนุนบุคลากรให้เป็นไปตามแผน และมีอุปสรรคจากปัจจัยภายในหน่วยงาน ทำให้บุคลากรไม่สามารถทำงานได้เต็มขีดความสามารถที่มีอยู่จริง

สำหรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานที่ทำในความรับผิดชอบ กลุ่มตัวอย่างเสนอแนะว่า ควรให้ออกสกรทำงานในหน่วยงานขนาดเล็กให้เท่าเทียมกับหน่วยงานขนาดใหญ่ และควรทบทวนปริมาณงานกับจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกันเป็นประจำทุกปี

4.4.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่พบปัญหาสภาพแวดล้อมในการทำงานมีมลภาวะ ไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน อาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพในระยะยาว เช่น เครื่องปรับอากาศที่เก่าเกินไป เป็นต้น งบประมาณสำหรับปรับปรุงสภาพแวดล้อมของหน่วยงานมีอย่างจำกัด ขาดการดูแลเรื่องความปลอดภัยภายในมหาวิทยาลัยเท่าที่ควร และเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการปฏิบัติงานไม่ทันสมัย เช่น ความล่าช้าจากการติดต่องานผ่านระบบอินเทอร์เน็ตของหน่วยงาน เป็นต้น

สำหรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างเสนอแนะให้เพิ่มมาตรการรักษาความสะอาด ความปลอดภัยภายในมหาวิทยาลัย เช่น เพิ่มพนักงานรักษาความปลอดภัยตามจุดต่างๆ ปรับปรุงพื้นผิวจราจรอย่างสม่ำเสมอ และปรับปรุงสุขลักษณะภายในมหาวิทยาลัย เป็นต้น ควรจัดเครื่องมือที่มีความทันสมัย และเหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน

การติดต่อประสานงาน โดยเฉพาะระหว่างวิทยาเขต ควรกำหนดสภาพแวดล้อมขั้นต่ำที่ทุกหน่วยงานควรมี ดูแลสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานมากกว่าเน้นความสวยงาม วรรณยุกต์การใช้จักรยานภายในมหาวิทยาลัยแทนการใช้รถยนต์ให้มากขึ้น เพื่อลดมลภาวะภายในมหาวิทยาลัย ประชาสัมพันธ์ หรือส่งเสริมให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน แต่ละหน่วยงานควรมีอาคารสำนักงานเพื่อเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละหน่วยงาน และเพื่อสะดวกต่อการมาติดต่องาน เสนอให้หน่วยงานจัดพื้นที่สำหรับให้บริการเพิ่มเติม เช่น ห้องสมุด พื้นที่สำหรับประกอบศาสนกิจ เป็นต้น และจัดทำแผนปรับปรุงหน่วยงานเป็นรายปี ตรวจสอบการดำเนินการตามแผนและนำไปปรับปรุงในปีถัดไป

4.4.3 ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร

กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่พบปัญหาว่าไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงานของหน่วยงาน เช่น การกำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดโดยไม่ถามความคิดเห็นของบุคลากร ผู้บริหารไม่รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของบุคลากร และไม่นำข้อเสนอของบุคลากรไปพิจารณา โครงสร้างหน่วยงานไม่ชัดเจน ผู้บริหารดำเนินงานไม่ตรงตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ไม่เป็นไปตามโครงสร้างหน่วยงาน และผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรไม่เท่าเทียมกัน

สำหรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร กลุ่มตัวอย่างเสนอให้ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในการบริหารงานและนำความคิดเห็นที่สามารถทำได้ไปปฏิบัติ ผู้บริหารควรสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรอย่างจริงจัง ควรให้บุคลากรระดับปฏิบัติงานมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ และคณะผู้บริหารควรมีบุคลากรสายสนับสนุนเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงาน เพื่อคานอำนาจซึ่งกันและกัน

4.4.4 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่พบปัญหาค่าตอบแทน สวัสดิการพนักงานไม่เพียงพอ ทำให้บุคลากรขาดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน ความไม่เท่าเทียมกันในเรื่องค่าตอบแทน และสวัสดิการของบุคลากรแต่ละประเภท หน่วยงานมีช่องทางให้เสนอความคิดเห็น แต่การสรุปผลความคิดเห็นไม่ชัดเจน ไม่โปร่งใส ไม่ได้นำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะมาดำเนินการให้เป็นรูปธรรม ความไม่ชัดเจนในนโยบายของมหาวิทยาลัยกับการออกนอกระบบ ทำให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในอาชีพในกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยเพิ่มมากขึ้น มหาวิทยาลัยแก้ปัญหาค่าตอบแทน และสวัสดิการไม่ตรงจุด สวัสดิการไม่แน่นอน และอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับผลงานของบุคลากรในภาพรวม ระบบพนักงาน

มหาวิทยาลัยไม่มั่นคงเหมือนข้าราชการ ถ้ามหาวิทยาลัยไม่ปรับปรุง/พัฒนา อาจจะทำให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถหลายคน ลาออกไปอยู่หน่วยงานที่มีความมั่นคงกว่า

สำหรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ กลุ่มตัวอย่างเสนอให้มหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งพนักงานกับข้าราชการ บุคลากรสายวิชาการ กับสายสนับสนุน และบุคลากรระดับปฏิบัติการกับระดับบริหาร เสนอให้คงสวัสดิการที่เคยกำหนดไว้ตั้งแต่แรกเข้าปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน พิจารณาเงินเดือนและสวัสดิการให้เพิ่มมากขึ้นกว่าปัจจุบัน เช่น เพิ่มสวัสดิการด้านค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น ควรให้ความสำคัญกับงานด้านสวัสดิการมากขึ้น โดยเน้นความรวดเร็วในการดำเนินงาน บุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านสวัสดิการระดับมหาวิทยาลัย ควรมีทักษะการให้บริการที่ดี โดยเฉพาะ Service Mind จัดสวัสดิการให้พนักงานไม่ให้เหลื่อมล้ำกับสวัสดิการของข้าราชการมากเกินไป ให้ศึกษาเปรียบเทียบสวัสดิการของมหาวิทยาลัยกับสถาบันการศึกษาอื่นและนำมาปรับสวัสดิการของมหาวิทยาลัยให้เหมาะสมมากขึ้น เสนอให้มีการจัดสรรเงินรายได้ของหน่วยงานเป็นเงินโบนัสให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยและพนักงานเงินรายได้ ในเรื่องของค่าเล่าเรียนบุตร และเงินทุนพัฒนางานวิจัย

4.4.5 โอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร

กลุ่มตัวอย่าง พบปัญหาหน่วยงานที่มีขนาดเล็ก มีข้อจำกัดเกี่ยวกับอัตรากำลังตำแหน่งทางวิชาการต่างๆ ทำให้บุคลากรไม่สามารถทำผลงานเพื่อขอตำแหน่งได้ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรไม่เท่าเทียมกัน สนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในอาชีพเฉพาะบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้บริหารไม่เชื่อมั่นการทำงานของบุคลากร คอยจับผิดจนทำให้บุคลากรขาดความมั่นใจ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร Career Path ไม่ชัดเจน และงานประจำมาก ทำให้ไม่มีเวลาทำผลงานเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการ

สำหรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร กลุ่มตัวอย่างเสนอให้มีระเบียบเกี่ยวกับการขอตำแหน่งทางวิชาการของสายสนับสนุนที่ชัดเจน เพื่อสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทำผลงานเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการมากขึ้น ผู้พิจารณาผลงานกับบุคลากรที่ขอตำแหน่งทางวิชาการ ควรมีตำแหน่งหรือปฏิบัติงานสายงานเดียวกัน และผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรมีผลงานเพื่อใช้ขอตำแหน่งทางวิชาการมากขึ้น

4.4.6 การรักษาดุลยภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

กลุ่มตัวอย่าง พบปัญหาเพื่อนร่วมงานก้าวร้าวชีวิตส่วนตัว และมีภาระงานที่รับผิดชอบมากเกินไป สำหรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการรักษาดุลยภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว กลุ่มตัวอย่างเสนอแนะให้มีการส่งเสริมบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อผ่อนคลายจิตใจ เช่น สามารถลาไปปฏิบัติธรรมได้ไม่เกิน 7 วัน/ปี โดยไม่ถือเป็นวันลา เป็นต้น สนับสนุนให้มีสถานรับเลี้ยงเด็กเล็กสำหรับบุคลากร เพื่อความสะดวก ปลอดภัย และประหยัดในการดูแลบุตรหลาน ให้มีความสำคัญกับการจัดกิจกรรมที่ให้ครอบครัวของบุคลากรมีส่วนร่วม

4.4.7 การสื่อสารในองค์กร

กลุ่มตัวอย่าง ให้ความคิดเห็นเฉพาะปัญหาที่พบ ได้แก่ ปัญหาที่ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของบุคลากร การตัดสินใจต่างๆ ขึ้นกับผู้บริหารเพียงอย่างเดียว

4.4.8 ความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม

กลุ่มตัวอย่าง มีความสุข และภาคภูมิใจในหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน และพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน สำหรับปัญหา พบเพียงปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาด้านอาคารสิ่งก่อสร้างที่มีเพิ่มมากขึ้นมากกว่าการพัฒนาด้านจิตใจ

ตารางที่ 36 ข้อมูลปัญหาและข้อเสนอแนะของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และบุคลากรสำนักงานอธิการบดี

ปัญหาและข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ* (100.0)
1. งานที่ทำในความรับผิดชอบ		
1.1 ปัญหา (n=11)		
- หน่วยงานไม่มีการทบทวนการมอบหมายงาน	4	36.4
- ผู้บริหารไม่ให้อำนาจบุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานเท่าที่ควร	3	27.3
- ระบบงานไม่เอื้อให้มีอิสระในการปรับปรุงงาน	2	18.3
- งบประมาณไม่เพียงพอที่จะพัฒนา สนับสนุนบุคลากรให้เป็นไปตามแผน	1	9.0
- อุปสรรคจากปัจจัยภายในหน่วยงาน ทำให้บุคลากรไม่สามารถทำงานได้เต็มขีดความสามารถ	1	9.0

หมายเหตุ * หมายถึง คิดร้อยละจากผู้ให้ข้อมูล

ตารางที่ 36 (ต่อ)

ปัญหาและข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ* (100.0)
1.2 ข้อเสนอแนะ (n=3)		
- ให้โอกาสการทำงานในหน่วยงานขนาดเล็กให้เท่าเทียมกับหน่วยงานขนาดใหญ่	2	66.7
- ทบทวนปริมาณงานกับจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกันเป็นประจำทุกปี	1	33.3
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน		
2.1 ปัญหา (n=7)		
- สภาพแวดล้อมมีมลภาวะ ไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	3	42.8
- งบประมาณสำหรับปรับปรุงสภาพแวดล้อมของหน่วยงานมีอย่างจำกัด	2	28.6
- ขาดการดูแลเรื่องความปลอดภัยภายในมหาวิทยาลัย	1	14.3
- เทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการปฏิบัติงานไม่ทันสมัย	1	14.3
2.2 ข้อเสนอแนะ (n=12)		
- เพิ่มมาตรการรักษาความสะอาด ความปลอดภัยภายในมหาวิทยาลัย	3	25.0
- จัดเครื่องมือที่มีความทันสมัย และเหมาะสม สำหรับติดต่อประสานงานระหว่างวิทยาเขต	2	16.7
- ควรกำหนดสภาพแวดล้อมขั้นต่ำที่ทุกหน่วยงานควรมี	1	8.3
- ดูแลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานมากกว่าความสวยงาม	1	8.3
- รณรงค์การใช้จักรยานภายในมหาวิทยาลัยแทนการใช้รถยนต์		
- ประชาสัมพันธ์/ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	1	8.3
- ควรมีอาคารสำนักงานเพื่อเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละหน่วยงาน	1	8.3
- ให้หน่วยงานจัดพื้นที่สำหรับให้บริการเพิ่มเติม เช่น ห้องสมุด พื้นที่สำหรับประกอบศาสนกิจ เป็นต้น	1	8.3
- จัดทำแผนปรับปรุงหน่วยงานเป็นรายปี ตรวจสอบและนำไปปรับปรุงในปีถัดไป	1	8.3
3. ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร		
3.1 ปัญหา (n=9)		
- ไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงานของหน่วยงาน	5	55.6
- โครงสร้างหน่วยงานไม่ชัดเจน ผู้บริหารดำเนินงานไม่ตรงตามวิสัยทัศน์	3	33.3
- ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรไม่เท่าเทียมกัน	1	11.1
3.2 ข้อเสนอแนะ (n=5)		
- ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร นำความคิดเห็นที่สามารถทำได้ไปปฏิบัติ	2	40.0
- ผู้บริหารควรสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรอย่างจริงจัง	1	20.0
- ควรให้บุคลากรระดับปฏิบัติงานมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่ได้รับผิดชอบ	1	20.0
- คณะผู้บริหารควรมีบุคลากรสายสนับสนุนเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงานเพื่อคานอำนาจซึ่งกันและกัน	1	20.0

หมายเหตุ * หมายถึง คิดร้อยละจากผู้ให้ข้อมูล

ตารางที่ 36 (ต่อ)

ปัญหาและข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ* (100.0)
4. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ		
4.1 ปัญหา (n=13)		
- ค่าตอบแทน สวัสดิการพนักงานไม่เพียงพอ	4	30.7
- ความไม่เท่าเทียมกันในเรื่องค่าตอบแทน และสวัสดิการของบุคลากรแต่ละประเภท	3	23.1
- มีช่องทางเสนอความคิดเห็น แต่ไม่มีการนำไปดำเนินการให้เป็นรูปธรรม	2	15.4
- นโยบายของมหาวิทยาลัยกับการออกนอกระบบไม่ชัดเจน รู้สึกไม่มั่นคงในอาชีพ	1	7.7
- มหาวิทยาลัยแก้ปัญหาค่าตอบแทน และสวัสดิการไม่ตรงจุด	1	7.7
- สวัสดิการไม่แน่นอน และอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับผลงาน	1	7.7
- ระบบพนักงานมหาวิทยาลัยไม่มั่นคงเหมือนข้าราชการ	1	7.7
4.2 ข้อเสนอแนะ (n=12)		
- ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน	3	25.0
- คงสวัสดิการที่เคยกำหนดไว้ตั้งแต่แรกเข้าปฏิบัติงาน	2	16.7
- พิจารณาเงินเดือนและสวัสดิการให้เพิ่มมากขึ้น	2	16.7
- เน้นความรวดเร็วในการให้บริการงานด้านสวัสดิการระดับมหาวิทยาลัย	1	8.3
- บุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านสวัสดิการควรมีทักษะการให้บริการที่ดี (Service Mind)	1	8.3
- จัดสวัสดิการให้พนักงานไม่ให้เหลื่อมล้ำกับข้าราชการ	1	8.3
- ศึกษาเปรียบเทียบสวัสดิการของมหาวิทยาลัยเทียบกับสถาบันการศึกษาอื่น	1	8.3
- จัดสรรเงินรายได้ของหน่วยงานเป็นเงินโบนัสให้กับพนักงาน	1	8.3
5. โอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร		
5.1 ปัญหา (n=8)		
- หน่วยงานขนาดเล็ก มีข้อจำกัดเกี่ยวกับอัตรากำลังตำแหน่งทางวิชาการ	2	25.0
- ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรไม่เท่าเทียมกัน	2	25.0
- ผู้บริหารไม่เชื่อมั่นการทำงานของบุคลากร	1	12.5
- ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร	1	12.5
- Career Path ไม่ชัดเจน	1	12.5
- งานประจำมากเกินไปทำให้ไม่มีเวลาทำผลงานเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการ	1	12.5
5.2 ข้อเสนอแนะ (n=3)		
- มีระเบียบเกี่ยวกับการขอตำแหน่งทางวิชาการของสายสนับสนุนที่ชัดเจน	1	33.3
- ผู้พิจารณาผลงานกับบุคลากรที่ขอตำแหน่งทางวิชาการ ควรมีตำแหน่งหรือปฏิบัติงานสายงานเดียวกัน	1	33.3
- ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรมีผลงานเพื่อใช้ขอตำแหน่งทางวิชาการมากขึ้น	1	33.3

หมายเหตุ * หมายถึง คิดร้อยละจากผู้ให้ข้อมูล

ตารางที่ 36 (ต่อ)

ปัญหาและข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ* (100.0)
6. การรักษาคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว		
6.1 ปัญหา (n=2)		
- เพื่อนร่วมงานก้าวก่ายชีวิตส่วนตัว	1	50.0
- ภาระงานที่รับผิดชอบมากเกินไป	1	50.0
6.2 ข้อเสนอแนะ (n=3)		
- ส่งเสริมบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อกลุ่มเกลาจิตใจ	1	33.3
- สนับสนุนการมีสถานรับเลี้ยงเด็กเล็กสำหรับบุคลากร	1	33.3
- ให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมที่ให้ครอบครัวของบุคลากรมีส่วนร่วม	1	33.3
7. การสื่อสารในองค์กร		
7.1 ปัญหา (n=2)		
- ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของบุคลากร	2	100.0
8. ความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม		
8.1 ปัญหา (n=1)		
- การพัฒนาด้านอาคารสิ่งก่อสร้างภายในมหาวิทยาลัยมากกว่าพัฒนาด้านจิตใจ	1	100.0

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา

การศึกษา เรื่อง การประเมินความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการประเมินความพึงพอใจ และแรงจูงใจ ในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งได้ส่งแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น จำนวน 385 ชุด ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 384 ชุด คิดเป็นร้อยละ 99.74 ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างนำมาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำหรับค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในส่วนของการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกับข้อมูลส่วนบุคคล วิเคราะห์โดยสถิติ T-test และ One Way ANOVA ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

5.1 ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

5.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 268 คน คิดเป็นร้อยละ 69.8

อายุ ส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 30-45 ปี จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 46.6

ระดับการศึกษาสูงสุด ส่วนใหญ่ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 46.9

ประเภทบุคลากร ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 41.4 รองลงมา คือ พนักงานมหาวิทยาลัยเงินงบประมาณแผ่นดิน จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 27.9

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานมาแล้วมากกว่า 10 ปี จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 52.3 รองลงมา คือ 5-10 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 24.2

สายปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เป็นสายสนับสนุน 298 คน คิดเป็นร้อยละ 77.6

หน่วยงานที่สังกัด ส่วนใหญ่สังกัดคณะ จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 47.2
รองลงมา คือ สังกัด สำนัก/สถาบัน/ศูนย์ จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 28.6

ตำแหน่งบริหาร ส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งบริหาร 236 คน คิดเป็นร้อยละ 61.5

5.1.2 ข้อมูลความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้ศึกษาได้ศึกษาความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยแบ่งออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่

- 1) สภาพแวดล้อมที่ทำงาน
- 2) ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการทำงาน
- 3) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- 4) โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพ
- 5) การรักษาดุลยภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัว
- 6) การสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน
- 7) ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม

ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษา ได้ดังนี้

5.1.2.1 ระดับมหาวิทยาลัย

1) ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน

ผลการศึกษา ในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน เกี่ยวกับความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม มากที่สุด รองลงมา คือ มีความพึงพอใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการทำงาน

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในรายด้าน 7 ด้าน สรุปได้ดังนี้

(1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก โดยพึงพอใจสถานที่ทำงานมี

สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ส่งเสริมสุขภาพและมีความปลอดภัย มากที่สุด รองลงมา คือ มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ ที่เหมาะสม ทันสมัย และเพียงพอต่อความต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน

(2) ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยพึงพอใจที่มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างการบริหารงาน/สายบังคับบัญชาที่ชัดเจน มากที่สุด รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และนโยบาย ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง

(3) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจเกี่ยวกับ ค่าตอบแทนและสวัสดิการของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับปานกลาง โดยพึงพอใจที่ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม กับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และปริมาณงาน มากที่สุด รองลงมา คือ ได้รับความสะดวกในการขอรับสวัสดิการต่างๆ

(4) โอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจเกี่ยวกับ โอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กรของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความรู้สึก มั่นคงในอาชีพการงาน มากที่สุด รองลงมา คือ มีความเชื่อมั่นในความสามารถและเปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถในการพัฒนางาน

(5) การรักษาคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจเกี่ยวกับคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวภายในมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับปานกลาง โดยพึงพอใจที่สามารถแบ่งปันเวลาในการทำงานและเวลาส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม มากที่สุด รองลงมา คือ ปริมาณงานที่รับผิดชอบไม่มีผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวและชีวิตครอบครัว

(6) การสื่อสารในองค์กร

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจเกี่ยวกับการสื่อสารในมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับปานกลาง โดยพึงพอใจที่มหาวิทยาลัยมีช่องทางการสื่อสารเพื่อ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทันเวลา มากที่สุด รองลงมา คือ มีการติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในมหาวิทยาลัย

(7) ความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจเกี่ยวกับ ความภาคภูมิใจต่อมหาวิทยาลัยที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม อยู่ในระดับมาก โดยมีความภาคภูมิใจที่จะเปิดเผยหน่วยงานที่สังกัดมากที่สุด รองลงมา คือ มีความภาคภูมิใจในหน่วยงานที่สังกัด

5.1.2.2 ระดับหน่วยงานที่สังกัด

1) ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผลการศึกษา ในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานเกี่ยวกับความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม มากที่สุด รองลงมา คือ มีความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำในความรับผิดชอบ

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในรายด้าน ผู้ศึกษาได้แบ่งออกเป็น 8 ด้าน ได้แก่

- (1) งานที่ทำในความรับผิดชอบ
- (2) สภาพแวดล้อมที่ทำงาน
- (3) ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการทำงาน
- (4) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- (5) โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพ
- (6) การรักษาดุลยภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัว
- (7) การสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน
- (8) ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม

ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

(1) งานที่ทำในความรับผิดชอบ

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก โดยพึงพอใจกับการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ตรงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง /ความรู้ความสามารถ และมีปริมาณงานที่เหมาะสม มากที่สุด รองลงมา คือ งานที่ได้รับมอบหมายมีปริมาณที่เหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถ

(2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก โดยพึงพอใจกับสถานที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ส่งเสริมสุขภาพและมีความปลอดภัย มากที่สุด รองลงมา คือ มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ ที่เหมาะสม ทันสมัย และเพียงพอต่อความต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน

(3) ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก โดยพึงพอใจที่หน่วยงานกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และนโยบาย ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง รองลงมา คือ มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน/สายบังคับบัญชาที่ชัดเจน

(4) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการของหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยพึงพอใจที่ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม กับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และปริมาณงาน มากที่สุด

(5) โอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจเกี่ยวกับโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพของหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพการงาน มากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในความสามารถและเปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถในการพัฒนางาน

(6) การรักษาคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจเกี่ยวกับคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวภายในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก โดยพึงพอใจที่สามารถแบ่งปันเวลาในการทำงานและเวลาส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม มากที่สุด รองลงมา คือ ปริมาณงานที่รับผิดชอบไม่มีผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวและชีวิตครอบครัว

(7) การสื่อสารในองค์กร

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจเกี่ยวกับการสื่อสารภายในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก โดยพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน มากที่สุด รองลงมา คือ หน่วยงานมีช่องทางการสื่อสารเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทันเวลา

(8) ความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความภาคภูมิใจต่อหน่วยงานที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม อยู่ในระดับมาก โดยมีความภาคภูมิใจที่จะเปิดเผยหน่วยงานที่สังกัดมากที่สุด รองลงมา คือ มีความภาคภูมิใจในหน่วยงานที่สังกัด

5.2 ข้อมูลความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี

5.2.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี

ผลการศึกษา พบว่า ส่งแบบสอบถามจำนวน 120 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 77.5 โดยมีข้อมูลส่วนบุคคล สรุปได้ดังนี้

เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 68.8

อายุ ส่วนใหญ่อายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 44.1 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 30-45 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 43.0

ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 49.5 รองลงมา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5

ประเภทบุคลากร ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5 รองลงมา เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเงินงบประมาณแผ่นดิน จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 26.9

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานมาแล้วมากกว่า 10 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8 รองลงมา ปฏิบัติงานมาแล้ว 5-10 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 24.7

ตำแหน่งบริหาร ส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งทางบริหาร จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7

5.2.2 ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร สำนักงานอธิการบดี

ผลการศึกษา ในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานเกี่ยวกับความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม มากที่สุด รองลงมา คือ มีความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำในความรับผิดชอบ

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร สำนักงาน
อธิการบดี ในรายด้าน ผู้ศึกษาได้แบ่งออกเป็น 8 ด้าน ได้แก่

- 1) ความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำในความรับผิดชอบ
- 2) สภาพแวดล้อมที่ทำงาน
- 3) ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการทำงาน
- 4) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- 5) โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพ
- 6) การรักษาคุณภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัว
- 7) การสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน
- 8) ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม

ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาดังนี้

1) งานที่ทำในความรับผิดชอบ

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจเกี่ยวกับงาน
ที่ทำในความรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลาง โดยพึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย มีปริมาณที่
เหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถ มากที่สุด รองลงมา คือ การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่
ตรงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และมีปริมาณงานที่เหมาะสม

2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจเกี่ยวกับ
สภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยพึงพอใจกับบรรยากาศความสามัคคี ร่วมมือ
ร่วมใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน มากที่สุด รองลงมา คือ หน่วยงาน
มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือที่เหมาะสม ทันสมัย และเพียงพอต่อความต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน

3) ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง โดยพึงพอใจที่หน่วยงานมีการจัดโครงสร้าง
การบริหาร สายบังคับบัญชาที่ชัดเจน มากที่สุด รองลงมา คือ หน่วยงานกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย
ยุทธศาสตร์ และนโยบาย ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง

4) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจเกี่ยวกับ
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจต่อความสะดวกในการขอรับ
สวัสดิการต่างๆ มากที่สุด รองลงมา คือ การได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสมกับตำแหน่ง
หน้าที่ความรับผิดชอบ และปริมาณงาน

5) โอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจเกี่ยวกับโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง โดยพึงพอใจกับความรู้สึกล้มเหลวในอาชีพการงาน และพึงพอใจที่ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร และเปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถในการพัฒนางาน ในระดับที่เท่ากัน มากที่สุด รองลงมา มีความพึงพอใจที่ได้รับการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม

6) การรักษาคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจเกี่ยวกับการรักษาคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว อยู่ในระดับปานกลาง โดยพึงพอใจที่สามารถแบ่งปันเวลาในการทำงานและเวลาส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม มากที่สุด รองลงมา คือ ปริมาณงานที่รับผิดชอบไม่มีผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวและชีวิตครอบครัว

7) การสื่อสารในองค์กร

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง โดยพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน มากที่สุด รองลงมา คือ มีช่องทางการสื่อสารเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทันเวลา

8) ความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจเกี่ยวกับความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม อยู่ในระดับมาก โดยมีความภาคภูมิใจที่จะเปิดเผยหน่วยงานที่สังกัด มากที่สุด รองลงมา คือ ภาคภูมิใจในหน่วยงานที่สังกัด

5.3 ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานกับข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

5.3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานกับข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

5.3.1.1 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษา พบว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้

1) ระดับมหาวิทยาลัย

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มากกว่า 10 ปี มีความพึงพอใจในค่าตอบแทนและสวัสดิการ โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพ และ ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม มากกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 5-10 ปี

2) ระดับหน่วยงานที่สังกัด

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มากกว่า 10 ปี มีความพึงพอใจในงานที่ทำในความรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมที่ทำงาน ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพ การรักษาดุลยภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัว การสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน และ ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม มากกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 5-10 ปี

5.3.1.2 สายการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษา พบว่า สายการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน โดยความแตกต่างกันของความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานในแต่ละด้าน นั้น เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ กลุ่มตัวอย่างสายวิชาการ มีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มตัวอย่างสายสนับสนุน สรุปได้ดังนี้

1) ระดับมหาวิทยาลัย

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายวิชาการมีความพึงพอใจกับโอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพ และ ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม มากกว่าสายสนับสนุน

2) ระดับหน่วยงานที่สังกัด

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายวิชาการมีความพึงพอใจกับ งานที่ทำในความรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการทำงาน ค่าตอบแทน และโอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพสวัสดิการ การรักษาดุลยภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัว การสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน และ ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม มากกว่าสายสนับสนุน

5.3.1.3 ตำแหน่งบริหาร

ผลการศึกษา พบว่า ตำแหน่งบริหารของกลุ่มตัวอย่างต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน โดยความแตกต่างกันของความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานในแต่ละด้าน นั้น เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งบริหาร มีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ไม่มีตำแหน่งบริหาร สรุปได้ดังนี้

1) ระดับมหาวิทยาลัย

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งบริหารมีความพึงพอใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพการสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน และ ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ไม่มีตำแหน่งบริหาร

2) ระดับหน่วยงานที่สังกัด

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งบริหารมีความพึงพอใจในงานที่ทำในความรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพ การสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน และ ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ไม่มีตำแหน่งบริหาร

5.3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานกับข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานอธิการบดี

5.3.2.1 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษา พบว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมากกว่า 10 ปี มีความพึงพอใจกับโอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพในระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย 5-10 ปี

5.3.2.2 ตำแหน่งบริหาร

ผลการศึกษา พบว่า ตำแหน่งบริหารของกลุ่มตัวอย่างต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน โดยความแตกต่างกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งบริหาร มีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ไม่มีตำแหน่งบริหาร ซึ่งสรุปในแต่ละด้านดังนี้

1) ระดับมหาวิทยาลัย

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งบริหารมีความพึงพอใจในด้านโอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพ มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ไม่มีตำแหน่งบริหาร

2) ระดับหน่วยงานที่สังกัด

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งบริหารมีความพึงพอใจในงานที่ทำในความรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการทำงาน โอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพ การสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน และความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ไม่มีตำแหน่งบริหาร

5.4 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

5.4.1 งานที่ทำในความรับผิดชอบ

5.4.1.1 ปัญหาที่พบ ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 11 คน

- 1) หน่วยงานไม่มีการทบทวนการมอบหมายงาน ทำให้บุคลากรบางคนรับภาระงานมากเกินไป และไม่มีเวลาพัฒนางานใหม่ เช่น บุคลากรสายวิชาการ นอกจากมีภาระงานด้านการเรียนการสอนแล้ว ต้องทำกิจกรรมที่สนับสนุนงานในมหาวิทยาลัยปริมาณมาก เป็นต้น
- 2) ผู้บริหารไม่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานเท่าที่ควร เช่น ไม่รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ไม่ให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมเพื่อให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เป็นต้น
- 3) ระบบงานไม่เอื้อให้มีอิสระในการปรับปรุงงาน โดยการดำเนินงานต้องเป็นไปตามลำดับการบังคับบัญชา
- 4) งบประมาณไม่เพียงพอที่จะพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามแผน ทำให้บุคลากรไม่สามารถทำงานได้เต็มขีดความสามารถ

5.4.1.2 ข้อเสนอแนะ ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 คน

- 1) ควรให้โอกาสการทำงานในหน่วยงานขนาดเล็กให้เท่าเทียมกับหน่วยงานขนาดใหญ่
- 2) ควรทบทวนปริมาณงานกับจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกัน เป็นประจำทุกปี

5.4.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

5.4.2.1 ปัญหาที่พบ ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 คน

- 1) สภาพแวดล้อมในการทำงานมีมลภาวะ ไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน อาจส่งผลอันตรายต่อสุขภาพในระยะยาว เช่น เครื่องปรับอากาศที่เก่าเกินไป เป็นต้น
- 2) งบประมาณสำหรับปรับปรุงสภาพแวดล้อมของหน่วยงานมีอย่างจำกัด
- 3) ขาดการดูแลเรื่องความปลอดภัยภายในมหาวิทยาลัยเท่าที่ควร
- 4) เทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการปฏิบัติงานไม่ทันสมัย เช่น ความล่าช้าจากการติดต่องานผ่านระบบอินเทอร์เน็ตของหน่วยงาน เป็นต้น

5.4.2.2 ข้อเสนอแนะ ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 12 คน

- 1) ให้เพิ่มมาตรการรักษาความสะอาด ความปลอดภัยภายในมหาวิทยาลัย เช่น เพิ่มพนักงานรักษาความปลอดภัยตามจุดต่างๆ ปรับปรุงพื้นผิวจราจรอย่างสม่ำเสมอ และปรับปรุงสัญลักษณ์ภายในมหาวิทยาลัย เป็นต้น
- 2) ควรจัดเครื่องมือที่มีความทันสมัย และเหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงาน โดยเฉพาะระหว่างวิทยาเขต ควรกำหนดสภาพแวดล้อมขั้นต่ำที่ทุกหน่วยงานควรมี
- 3) ดูแลสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน มากกว่าเน้นความสวยงาม
- 4) รมรณรงค์การใช้จักรยานภายในมหาวิทยาลัยแทนการใช้รถยนต์ให้มากขึ้น เพื่อลดมลภาวะภายในมหาวิทยาลัย
- 5) ประชาสัมพันธ์ หรือส่งเสริมให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
- 6) แต่ละหน่วยงานควรมีอาคารสำนักงานเพื่อเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละหน่วยงาน และเพื่อสะดวกต่อการมาติดต่องาน
- 7) เสนอให้หน่วยงานจัดพื้นที่สำหรับให้บริการเพิ่มเติม เช่น ห้องสมุด พื้นที่สำหรับประกอบศาสนกิจ เป็นต้น
- 8) จัดทำแผนปรับปรุงหน่วยงานเป็นรายปี
- 9) ตรวจสอบการดำเนินการตามแผนและนำไปปรับปรุงในปีถัดไป

5.4.3 ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร

5.4.3.1 ปัญหาที่พบ ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 9 คน

- 1) ไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงานของหน่วยงาน เช่น การกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดโดยไม่ถามความคิดเห็นของบุคลากร
- 2) ผู้บริหารไม่รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของบุคลากร และไม่นำข้อเสนอของบุคลากรไปพิจารณา
- 3) โครงสร้างหน่วยงานไม่ชัดเจน
- 4) ผู้บริหารดำเนินงานไม่ตรงตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
- 5) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรไม่เท่าเทียมกัน

5.4.3.2 ข้อเสนอแนะ ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 คน

- 1) ให้ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในการบริหารงานและนำความคิดเห็นที่สามารถทำได้ไปปฏิบัติ
- 2) ผู้บริหารควรสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรอย่างจริงจัง
- 3) ควรให้บุคลากรระดับปฏิบัติงานมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบ
- 4) คณะผู้บริหารควรมีบุคลากรสายสนับสนุนเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงาน เพื่อคนอำนาจซึ่งกันและกัน

5.4.4 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

5.4.4.1 ปัญหาที่พบ ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 13 คน

- 1) สวัสดิการพนักงานไม่เพียงพอ ทำให้บุคลากรขาดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 2) ความไม่เท่าเทียมกันในเรื่องค่าตอบแทน และสวัสดิการของบุคลากรแต่ละประเภท หน่วยงานมีช่องทางให้เสนอความคิดเห็น แต่การสรุปผลความคิดเห็นไม่ชัดเจน ไม่โปร่งใส ไม่ได้นำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ มาดำเนินการให้เป็นรูปธรรม
- 3) ความไม่ชัดเจนในนโยบายของมหาวิทยาลัยกับการออกนอกระบบ ทำให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในอาชีพในกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยเพิ่มมากขึ้น
- 4) มหาวิทยาลัยแก้ปัญหาค่าตอบแทน และสวัสดิการไม่ตรงจุด สวัสดิการไม่แน่นอน และอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับผลงานของบุคลากรในภาพรวม
- 5) ระบบพนักงานมหาวิทยาลัยไม่มั่นคงเหมือนข้าราชการ ถ้ามหาวิทยาลัยไม่ปรับปรุง/พัฒนา อาจจะทำให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถหลายคน ลาออกไปอยู่หน่วยงานที่มีความมั่นคงกว่า

5.4.4.2 ข้อเสนอแนะ ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 12 คน

- 1) ให้มหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน
- 2) ให้มีสวัสดิการที่เคยกำหนดไว้ตั้งแต่แรกเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างเดิม เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน
- 3) พิจารณาเงินเดือนและสวัสดิการให้เพิ่มมากขึ้นกว่าปัจจุบัน เช่น เพิ่มสวัสดิการด้านค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น
- 4) ควรให้ความสำคัญกับงานด้านสวัสดิการมากขึ้น โดยเน้นความรวดเร็วในการดำเนินงาน
- 5) บุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านสวัสดิการระดับมหาวิทยาลัย ควรมีทักษะการให้บริการที่ดี โดยเฉพาะ Service Mind
- 6) จัดสวัสดิการให้พนักงานไม่ให้เหลื่อมล้ำกับสวัสดิการของข้าราชการมากเกินไป โดยให้ศึกษาเปรียบเทียบสวัสดิการของมหาวิทยาลัยกับสถาบันการศึกษาอื่น และนำมาปรับสวัสดิการของมหาวิทยาลัยให้เหมาะสมมากขึ้น
- 7) ให้มีการจัดสรรเงินรายได้ของหน่วยงานเป็นเงินโบนัสให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานเงินรายได้ ในเรื่องของค่าเล่าเรียนบุตร และเงินทุนพัฒนางานวิจัย

5.4.5 โอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร

5.4.5.1 ปัญหาที่พบ ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 8 คน

- 1) หน่วยงานที่มีขนาดเล็ก มีข้อจำกัดเกี่ยวกับอัตรากำลังตำแหน่งทางวิชาการต่างๆ ทำให้บุคลากรไม่สามารถทำผลงานเพื่อขอตำแหน่งได้
- 2) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรไม่เท่าเทียมกัน โดยสนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในอาชีพเฉพาะบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 3) ผู้บริหารไม่เชื่อมั่นการทำงานของบุคลากร คอยจับผิดจนทำให้บุคลากรขาดความมั่นใจ

4) ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร

5) Career Path ไม่ชัดเจน

6) งานประจำมาก ทำให้ไม่มีเวลาทำผลงานเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการ

5.4.5.2 ข้อเสนอแนะ ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 คน

- 1) ให้มีระเบียบเกี่ยวกับการขอตำแหน่งทางวิชาการของสายสนับสนุนที่ชัดเจน เพื่อสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทำผลงานเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการมากขึ้น

- 2) ผู้พิจารณาผลงานกับบุคลากรที่ขอตำแหน่งทางวิชาการ ควรมีตำแหน่งหรือปฏิบัติงานสายงานเดียวกัน
- 3) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรมีผลงานเพื่อใช้ขอตำแหน่งทางวิชาการมากขึ้น

5.4.6 การรักษาดุลยภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

5.4.6.1 ปัญหาที่พบ ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 2 คน

- 1) เพื่อนร่วมงานก้าวล่วงชีวิตส่วนตัว
- 2) มีภาระงานที่รับผิดชอบมากเกินไป

5.4.6.2 ข้อเสนอแนะ ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 คน

- 1) ให้มีการส่งเสริมบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อกลุ่มเกลาจิตใจ เช่น สามารถลาไปปฏิบัติธรรมได้ไม่เกิน 7 วัน/ปี โดยไม่ถือเป็นวันลา เป็นต้น
- 2) สนับสนุนให้มีสถานรับเลี้ยงเด็กเล็กสำหรับบุคลากร เพื่อความสะดวกปลอดภัย และประหยัดในการดูแลบุตรหลาน
- 3) ให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมที่ให้ครอบครัวของบุคลากรมีส่วนร่วม

5.4.7 การสื่อสารในองค์กร

5.4.7.1 ปัญหาที่พบ ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 2 คน

- 1) ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของบุคลากร การตัดสินใจต่างๆ ขึ้นกับผู้บริหารเพียงอย่างเดียว

5.4.8 ความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม

5.4.8.1 ปัญหาที่พบ ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 1 คน

- 1) มีการพัฒนาด้านอาคารสิ่งก่อสร้าง มากกว่าการพัฒนาด้านจิตใจ

5.5 ข้อวิจารณ์

จากการศึกษาข้อมูลความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีข้อสังเกตดังนี้

5.5.1 ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับปัจจัยการดำเนินชีวิตขั้นพื้นฐานเพียงพอ ไม่มากหรือน้อยเกินไป จึงมีความพึงพอใจอยู่ในระดับดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีระดับขั้นความต้องการของ Maslow (1970, pp. 79-80) ได้อธิบายเรื่องความต้องการซึ่งมีความสำคัญต่อมนุษย์มากที่สุด ซึ่งกำหนดไว้เป็น 5 ระดับ คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดของการดำรงชีวิต ร่างกายจะต้องได้รับ การตอบสนองภายในระยะเวลาที่สม่ำเสมอ ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำดื่ม เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ

2. ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์มีความปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองจากภัยอันตราย ต่างๆ เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม การปลดออก การไล่ออก เป็นต้น

3. ความต้องการทางสังคม (social or belonging) เมื่อความต้องการ 2 ประการแรก ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะมีความต้องการในระดับสูงขึ้น ความต้องการทางสังคม หมายถึงความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งทางสังคม และได้รับการยอมรับความรักจากเพื่อนร่วมงาน องค์กรตอบสนองความต้องการของบุคลากรด้วยการให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ความคิดที่ได้รับการยอมรับควรจะมีการยกย่องชมเชย

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (esteem or egoistic needs) ความต้องการอยากเป็นที่หนึ่งในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ความสามารถ และรวมถึงความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับนับถือของคนในสังคม

5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามความนึกคิด (self realization or self actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดเป็นความต้องการพิเศษ ซึ่งคนธรรมดาเป็นส่วนมากนึกนึกอยากจะเป็น นึกอยากจะได้ แต่ไม่สามารถเสาะหาได้ การที่ การที่บุคคลใดบรรลุถึงความต้องการในขั้นนี้ ก็ได้รับการยกย่องเป็นบุคคลพิเศษ

ในกรณีที่กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง แต่ยังคงมีความภาคภูมิใจในองค์กรอยู่ในระดับมาก นั้น อาจมีสาเหตุมาจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับของสังคม ซึ่งตนเองก็ได้ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานนี้ด้วย จึงเกิดความภาคภูมิใจต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะสำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงาน (Huse and Cummings, 1985) ม็องค์ประกอบ ดังนี้ “... 8. ความภาคภูมิใจในองค์กร คือ ความรู้สึกของบุคลากรที่มีความภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรที่มีชื่อเสียง และได้รับรู้ว่าองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมในเรื่องต่างๆ ...”

5.5.2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความพึงพอใจ

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน สรุปดังนี้

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี มีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 5-10 ปี

สายการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสายวิชาการ มีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าสายสนับสนุน

ตำแหน่งบริหาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งบริหาร มีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ไม่มีตำแหน่งบริหาร

ซึ่งปัจจัยส่วนบุคคลทั้ง 3 ปัจจัย ดังกล่าวข้างต้น มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน นั้น อาจเป็นเพราะ ประสบการณ์ทำงาน สายปฏิบัติงาน และ ตำแหน่งบริหาร เป็นสิ่งที่ส่งผลให้บุคคลมีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงในการปฏิบัติงาน เมื่อเปรียบเทียบกับระหว่างบุคคลที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่เท่ากัน เช่น ถ้ามีประสบการณ์ทำงานมาก หรือมีสายปฏิบัติงานที่เป็นสายวิชาการ และมีตำแหน่งบริหาร ส่วนใหญ่จะมีค่าตอบแทนสูงกว่า ได้รับการยอมรับและยกย่องมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Barnard (1968, p 142-149) ได้กล่าวถึง สิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงาน หรือผู้บริหารหน่วยงาน สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไว้หลายประการ คือ “.... 2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลที่มีใช้วัตถุ (personnel non – material) จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็น วัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างจากบุคคลอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจตัดสินใจ เป็นต้น...”

5.5.3 ประเด็นที่สามารถนำมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาทบทวนเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาด้านต่างๆ สรุปได้ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ในประเด็นหน่วยงานมีกิจกรรม/งานพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน มีระดับความพึงพอใจค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.63
- 2) ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร พบว่า ในประเด็นผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และร่วมแสดงความคิดเห็น มีระดับความพึงพอใจค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.57
- 3) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า ในประเด็นหน่วยงานมีช่องทางให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงสวัสดิการของหน่วยงาน มีระดับความพึงพอใจค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.15
- 4) โอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร พบว่า ในประเด็นการได้รับการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มีระดับความพึงพอใจค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.42
- 5) การรักษาคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวภายในมหาวิทยาลัย พบว่า ในประเด็นหน่วยงานของท่านมีกิจกรรมเสริมสร้างสภาพแวดล้อม และกิจกรรมสัมพันธ์ เพื่อสร้างความสามัคคีของบุคลากรและครอบครัว มีระดับความพึงพอใจค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.20
- 6) การสื่อสารในมหาวิทยาลัย พบว่า ในประเด็นหน่วยงานเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับได้แสดงความคิดเห็นในทางที่เป็นประโยชน์เพื่อพัฒนาหน่วยงานได้อย่างเต็มที่ มีระดับความพึงพอใจค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.42
- 7) ความภาคภูมิใจต่อมหาวิทยาลัยที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม พบว่า ในประเด็นท่านพึงพอใจนโยบายและการบริหารจัดการของหน่วยงานที่สังกัด มีระดับความพึงพอใจค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.74
- 8) งานที่ทำในความรับผิดชอบของบุคลากร พบว่า ในประเด็นท่านมีความอิสระในการเสนอข้อคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงงาน และสามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วยตนเอง มีระดับความพึงพอใจค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.73

5.6 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการสำรวจ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพื่อต่อยอดงานวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

- 5.6.1 ควรสำรวจความพึงพอใจในกิจกรรมที่พัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน
- 5.6.2 ควรมีแนวทางเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และให้อิสระในการเสนอข้อคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงงาน โดยสามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วยตนเอง

5.6.3 ควรมีการทบทวนและวิเคราะห์ข้อมูลคำตอบแทนและสวัสดิการ เพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการที่เหมาะสมและดีขึ้นกว่าเดิม โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากคำตอบแทนและสวัสดิการที่รัฐบาลสนับสนุน และมหาวิทยาลัยสนับสนุนเพิ่มเติม

5.6.4 ควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก และสมรรถนะรองตามสายปฏิบัติงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

5.6.5 ควรมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างสภาพแวดล้อม และกิจกรรมสัมพันธ์ เพื่อสร้างความสามัคคีของบุคลากร

5.6.6 ควรนำปัญหาที่พบ และข้อเสนอแนะ ที่รวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง มาพิจารณา ทบทวนและหาแนวทางแก้ไขต่อไป

5.7 ปัญหาและอุปสรรค

5.7.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาอาจไม่ใช่เป็นตัวแทนของบุคลากรทั้งหมด แต่ได้สำรวจจากบุคลากรที่ทำการสุ่มตัวอย่าง จากสูตรของ Yamané' แล้ว ซึ่งเป็นการคำนวณที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล จึงคาดว่าจะเป็นการศึกษาที่สามารถนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจได้

5.7.2 การรวบรวมแบบสอบถามเพื่อนำมาวิเคราะห์ใช้เวลาไม่นาน เพราะได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานในการส่งกลับล่าช้า จึงทำให้การจัดทำรายงานผลการศึกษากินกำหนดตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจจะมีผลต่อการนำไปใช้ประโยชน์

บรรณานุกรม

กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2553. สถิติบุคลากร.

(online). Available : http://www.person.ku.ac.th/stat/2553/rpt_person_dec53.xls

ชูศักดิ์ เจนประโคน. 2541. **เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

นงนุช เอี่ยมสวัสดิ์. 2547. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน โครงการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการสอน. ปรินญาณพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บุญช่วย ไชยเมืองชื่น. 2547. ความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดลำปางต่อการประเมินคุณภาพภายนอก. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.

แพรพรรณ ทูลธรรม. 2546. ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อบริการแผนกผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี. ปรินญาณพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สำนักงาน ก.พ. สำนักงานวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. 2549. **คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard**. กรุงเทพฯ : บริษัท พี.เอ.ลิวิ่ง จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการปฏิบัติราชการ. 2551. **ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits)**. กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

_____. 2551. **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการปฏิบัติราชการ.

_____. 2553. **PMQA E-learning**.
(online). Available : <http://www.opdc.go.th>

สุนันทา เลานันท์. 2541. **การพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพฯ : ดี. ดี. บั๊คส์โตร์.

Barnard, C. I. 1968. **The function of the executive**. Combridge : Harvard University Press.

Gillmer, B von Haller. 1971. **Industrial and organization psychology**. (3rd ed.).

New York : McGraw-Hill.

Herzberg, F. 1973. **Work and the nature of man**. New York : New American Library.

Huse, EF, and Cumming, T.T. 1985. **Organization development and change**. (3rd ed.).

Minnesotar West Publishing.

Maslow, A. H. 1970. **Motivation and personality**. (2nd ed.). New York : Harper & Row.

Milton, C. R. 1981. **Human behavior in organization**. New York : Englewood Cliffs,

NJ: Prentice-Hall.

Secord, P. F. and Backman, C. W. 1964. **Social Psychology**. New York : McGraw-Hill.

Walton, R. E. 1974. (May-June). **Improving the quality of work life**. Harvard Easiness Review.

Wexley, K. N. and Yukl, G. A. 1977. **Organizational behavior and personnel psychology**.

Homewood, IL : Dow Jones-Irwin.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
โครงการ

1. ชื่อโครงการวิจัย : โครงการประเมินความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. หน่วยงานรับผิดชอบ : สำนักงานอธิการบดี
3. ผู้รับผิดชอบ :

1. นายพิชิตชัย ผ่องอุดม	ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี
2. น.ส.เนตรทราย ยอดพรหม	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
3. นางช่อทิพย์ เวียงสงค์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
4. น.ส.รัชฎา ชื่นเสียง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
5. น.ส.สุรีย์พร คำหอม	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
6. น.ส.สุนิษา ขวัญเมือง	บุคลากร
7. น.ส.ปทุมมา ภินโทแก้ว	ผู้ปฏิบัติงานบริหาร
4. ประเภทการวิจัย : การวิจัยเชิงสำรวจ
5. สาขาวิชาการและกลุ่มวิชางานวิจัย : สาขาวิชาสังคมวิทยา กลุ่มสังคมวิทยา
6. คำสำคัญ (Keywords) ของโครงการวิจัย
 - คุณภาพชีวิตการทำงาน
 - ความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ
7. ความสำคัญและที่มาของการวิจัย

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551–2555 ได้กำหนดยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและสามารถ ในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งการบริหารราชการให้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าวข้างต้น จำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Management Quality Award : PMQA) ขึ้น ประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงาน และเป็นกรอบในการประเมินตนเอง เพื่อพัฒนาองค์กร และเป็นบรรทัดฐานในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐต่อไป

เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ในหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ตามแนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) โดยมองว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของหน่วยงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเน้นการพัฒนาขีดความสามารถ และสร้างแรงจูงใจบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข มีขวัญกำลังใจ มีความผูกพันกับองค์กร และทุ่มเทผลิตผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งนอกจากองค์กรจะต้องคำนึงถึงการจัดระบบบริหารบุคคล และแผนการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมแล้ว ยังรวมถึงการสร้างระบบแรงจูงใจ และความผาสุกของบุคลากร ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ ของบุคลากรเพื่อองค์กรจะสามารถนำผลการประเมินมากำหนดเป็นแนวทางเพื่อพัฒนา และปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน และส่งเสริมความผาสุก ความพึงพอใจและแรงจูงใจ ของบุคลากร ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรโดยตรง¹

ทั้งนี้ ในปี พ.ศ. 2550 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการปฏิบัติราชการ ได้ดำเนินการสำรวจความคิดเห็น เรื่อง การประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ ขึ้น จากรายงานผลการศึกษาในครั้งนั้น พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความต้องการ ให้กำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงานของบุคลากร เป็นประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ต่อไป ซึ่งหากกำหนดนโยบายดังกล่าวขึ้นจะสามารถดึงดูดความสนใจ ของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมงาน การสร้างจิตสำนึกและทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัย และก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น²

ในปี พ.ศ. 2553 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้กำหนดตัวบ่งชี้ที่ 3.3 มีกระบวนการและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนา และธำรงรักษาไว้ให้บุคลากร มีคุณภาพ และประสิทธิภาพในคู่มือตัวบ่งชี้และเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายใน ประจำปีการศึกษา 2553 โดยมีแนวคิดว่าคุณภาพของการศึกษาจะเกิดขึ้นได้ ถ้าหน่วยงานมีบุคลากรที่มีคุณภาพมีความรักองค์กร มุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานที่กำหนด หากผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตามศักยภาพ ความถนัด ความสนใจของแต่ละบุคคล บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน มีการพัฒนาบุคลากรตรงตามสาขาวิชาชีพ และหาวิธีการที่จะธำรงรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์กรตลอดไป³

¹ PMQA E-learning (8 ตุลาคม 2553), <http://www.opdc.go.th>

² สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการปฏิบัติราชการ ,2550

³ สำนักประกันคุณภาพ ,2553

สำนักงานอธิการบดี จึงได้จัดทำแบบสอบถาม “เรื่องการประเมินความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทุกระดับ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์” ขึ้นตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และคู่มือตัวบ่งชี้และเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายใน มก. เพื่อจักได้นำเสนอผลการศึกษาในเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริการทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาผลการประเมินความพึงพอใจ และแรงจูงใจ ในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

9. ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยเรื่องนี้มุ่งประเมินผลความพึงพอใจ และแรงจูงใจ ในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยดำเนินการสำรวจความพึงพอใจจากบุคลากรทุกระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สังกัด คณะ สำนัก สถาบัน วิทยาเขตบางเขน

10. นิยามศัพท์

- คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Worklife)
- ความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ

คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ดังนี้

1. ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน
2. การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการ ภาครัฐบังคับตามกฎหมาย
3. การส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

ระหว่างบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

ทั้งนี้ คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Worklife) เป็นสิ่งสะท้อนความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากรในทุกระดับที่มีต่อหน่วยงาน อันเป็นผลมาจากการดูแลเอาใจใส่และให้ความสำคัญต่อบุคลากร ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด ด้วยการสร้างระบบงานและสภาพแวดล้อมที่ดี และผลสะท้อนที่สำคัญจากอัตราการเข้า-ออกของบุคลากร ในหน่วยงาน นั่นเอง

ความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ หมายถึง ความพึงพอใจของบุคลากร ในด้านดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - การจัดระบบสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม
 - การเตรียมพร้อมต่อสภาวะฉุกเฉิน และภัยพิบัติ
2. การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร
 - การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกของบุคลากร
 - การสนับสนุนนโยบายสวัสดิการ และการบริการให้ตรงความต้องการบุคลากรทุกระดับ
3. การประเมินความพึงพอใจบุคลากร
4. ความเชื่อมโยงผลประเมินความพึงพอใจ กับผลลัพธ์องค์กร เพื่อจัดลำดับการปรับปรุงความพึงพอใจบรรยากาศ และสภาพแวดล้อม

11. ทบทวนวรรณกรรมและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

- แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551 -2555
- คู่มือการพัฒนางานองค์กร ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
- การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)

12. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบความพึงพอใจ ในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดปัจจัย ที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร
3. เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

13. วิธีดำเนินการ

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาในเชิงสำรวจ (SURVEY STUDY) เพื่อสำรวจความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามแนวทางการพัฒนางานองค์กร ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์การศึกษาในครั้งนี้ วิเคราะห์ด้วยสถิติ ความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การคัดเลือกจากกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตร *Yamane*

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ไม่เกินร้อยละ 5

แทนค่าสูตร

$$n = \frac{9,862}{1 + 9,862 (.05)^2}$$

= 385 กำหนดขนาดตัวอย่าง เท่ากับ 385 คน

14. แผนการถ่ายทอดผลการวิจัย

จัดทำรายงานผลการศึกษาเป็นรูปเล่มเพื่อนำเสนอและเผยแพร่

15. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

แบบสอบถามการประเมินความพึงพอใจ และแรงจูงใจ ของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ดังนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนคำถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

ส่วนที่ 2 ส่วนคำถามประเมินความพึงพอใจของท่านต่อแง่มุมต่าง ในการทำงาน

16. ระยะเวลา และแผนดำเนินงาน

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ											
	พ.ศ.2553			พ.ศ.2554								
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1. กำหนดหัวข้อ ออกแบบ รายละเอียด โครงการวิจัย												
2. ออกแบบและจัดทำแบบสอบถาม												
3. แจกแบบสอบถาม และจัดเก็บข้อมูล												
4. วิเคราะห์ข้อมูล												
5. เขียนรายงานผลการวิจัย และจัดทำ รูปเล่ม												

17. งบประมาณของโครงการวิจัย

การจัดทำงานวิจัยในครั้งนี้ใช้งบดำเนินการ รวมทั้งสิ้น 30,000 บาท

ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม“เรื่อง การประเมิน ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์”คำชี้แจง :

ตามที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้กำหนด คู่มือตัวบ่งชี้และเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายใน ประจำปีการศึกษา 2553 ขึ้น โดยกำหนดตัวบ่งชี้ที่ 3.3 มีกระบวนการและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาและธำรงรักษาไว้ให้บุคลากร มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรภายในหน่วยงานเป็นแนวทางหนึ่งซึ่งสามารถนำข้อมูลจัดทำเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นั้น

สำนักงานอธิการบดี จึงได้จัดทำแบบสอบถาม “เรื่องการประเมินความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์” ขึ้น ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เพื่อสำนักงานอธิการบดี จักได้นำเสนอผลการศึกษา ในเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริการทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้จะถูกนำไปประมวลผลในภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่าน จึงขอความกรุณาจากท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและครบถ้วนสมบูรณ์ เพื่อประโยชน์สูงสุดในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ต่อไป

แบบสอบถามฉบับนี้ มีจำนวน 6 หน้า (ไม่รวมหน้านี้) โดยแบ่งคำถาม เป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 : ประเด็นคำถามแบบประเมินความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย 8 หัวข้อ

- 2.1 ความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ท่านในความรับผิดชอบ
- 2.2 ความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ท่านทำงาน
- 2.3 ความพึงพอใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในการทำงาน
- 2.4 ความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- 2.5 ความพึงพอใจเกี่ยวกับโอกาสที่นำไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพ
- 2.6 ความพึงพอใจเกี่ยวกับการรักษาคุณภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัว
- 2.7 ความพึงพอใจเกี่ยวกับการสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน
- 2.8 ความพึงพอใจเกี่ยวกับความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่สร้าง

ประโยชน์ต่อสังคม

กรุณาส่ง

สำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ชั้น 6 อาคารสารนิเทศ 50 ปี

โทร 0-2942-8856 เบอร์ภายใน 4024

(กรุณาส่งคืนภายในวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2554)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หรือ กรอกรหัสความลงในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริง

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ ☐ ต่ำกว่า 30 ปี ☐ 30-45 ปี ☐ ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา
 - ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี
 - ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก ☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....
4. ประเภทบุคลากร
 - ☐ ข้าราชการ ☐ พนักงานมหาวิทยาลัย ☐ พนักงานเงินรายได้
 - ☐ พนักงานราชการ ☐ ลูกจ้างประจำ ☐ ลูกจ้างชั่วคราว
 - ☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....
5. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
 - ☐ ต่ำกว่า 5 ปี ☐ 5-10 ปี ☐ ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป
6. ตำแหน่งทางสายงาน
 - ☐ สายวิชาการ ☐ สายสนับสนุน
7. หน่วยงานที่ท่านสังกัดในปัจจุบัน
 - ☐ คณะ ☐ สำนัก /สถาบัน/ศูนย์
 - ☐ หน่วยงานส่วนกลางสังกัดสำนักงานอธิการบดี
7. บทบาทหน้าที่
 - ☐ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้ช่วยรองอธิการบดี
 - ☐ คณบดี ☐ หัวหน้าภาควิชา ☐ เลขานุการคณะ/หัวหน้าฝ่าย/งาน สังกัดคณะ
 - ☐ หัวหน้าสำนัก ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/กอง/ศูนย์
 - ☐ หัวหน้าฝ่าย/งาน สังกัดสำนัก/สถาบัน กอง/ศูนย์
 - ☐ ไม่มีตำแหน่งทางการบริหาร

(โปรดพลิกหน้าถัดไป)

ส่วนที่2 ประเด็นคำถามแบบประเมินความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย 8 หัวข้อ

คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงตามความเห็นของท่านมากที่สุด ดังนี้

ช่อง 5 = มีความพึงพอใจมากที่สุด ช่อง 4 = มีความพึงพอใจมาก ช่อง 3 = มีความพึงพอใจปานกลาง

ช่อง 2 = มีความพึงพอใจน้อย ช่อง 1 = ไม่มีความพึงพอใจ

ประเด็นคำถามวัดความพึงพอใจ		ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
1. ความพึงพอใจเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ (ระดับหน่วยงาน)						
1.1 ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ตรงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง / ความรู้ความสามารถ และมีปริมาณงานที่เหมาะสม						
1.2 งานที่ท่านได้รับมอบหมาย มีปริมาณที่เหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถ						
1.3 ท่านได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ						
1.4 ท่านสามารถวางแผนการปฏิบัติงาน และดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนดไว้						
1.5 ท่านมีความอิสระในการเสนอข้อคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงงาน และสามารถตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วยตนเอง						
1.6 ข้อเสนอแนะ						
2. ความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน		5	4	3	2	1
2.1 สถานที่ทำงานของท่านมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมสุขภาพและมีความปลอดภัย	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
2.2 หน่วยงานของท่านมีบรรยากาศความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
2.3 หน่วยงานของท่านมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ ที่เหมาะสม ทันสมัย และเพียงพอต่อความต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
2.4 หน่วยงานของท่านมีกิจกรรม/งานพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
2.5 ข้อเสนอแนะ						

ประเด็นคำถามวัดความพึงพอใจ		ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
3. ความพึงพอใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรม ในองค์กร						
3.1 หน่วยงานของท่านกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และนโยบาย ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
3.2 หน่วยงานมีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน/สายบังคับบัญชาที่ชัดเจน	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
3.3 ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจต่อบุคลากรในการนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
3.4 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการ และร่วมแสดงความคิดเห็น	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
3.5 ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อบุคลากร โดยการยกย่อง ชมเชย และให้กำลังใจบุคลากรในโอกาสต่างๆ	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
3.6 ข้อเสนอแนะ.....						
.....						
.....						
4. ความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ		5	4	3	2	1
4.1 ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม กับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และปริมาณงาน	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
4.2 การจัดสวัสดิการมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					

ประเด็นคำถามวัดความพึงพอใจ		ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
4.3 หน่วยงานมีช่องทางให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงสวัสดิการของหน่วยงาน	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
4.4 ท่านได้รับความสะดวกในการขอรับสวัสดิการต่างๆ	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
4.5 ข้อเสนอแนะ.....						
.....						
.....						
5. ความพึงพอใจเกี่ยวกับโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร		5	4	3	2	1
5.1 เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของท่านมีความชัดเจน	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
5.2 ท่านได้รับการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
5.3 ความรู้สึกมั่นคงในอาชีพการงาน	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
5.4 ท่านได้รับการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
5.5 ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในความสามารถของท่านและเปิดโอกาสให้ท่านได้ใช้ความสามารถในการพัฒนางาน	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
5.6 ข้อเสนอแนะ.....						
.....						
.....						

ประเด็นคำถามวัดความพึงพอใจ		ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
6.ความพึงพอใจเกี่ยวกับการการรักษาคูณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว						
6.1 ท่านสามารถแบ่งปันเวลาในการทำงานและเวลาส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
6.2 ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายไม่มีผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวและชีวิตครอบครัว	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
6.3 หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมเสริมสร้างสภาพแวดล้อมและกิจกรรมสัมพันธ์ เพื่อสร้างความสามัคคีของบุคลากรและครอบครัว	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
6.4 หน่วยงานมีนโยบาย/มาตรการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร เพื่อจูงใจและ กระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในอาชีพ	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
6.5 ข้อเสนอแนะ.....						
7. ความพึงพอใจเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร		5	4	3	2	1
7.1 การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาภายในหน่วยงาน	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
7.2 การติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
7.3 หน่วยงานมีช่องทางการสื่อสารเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทันเวลา	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					

ประเด็นคำถามวัดความพึงพอใจ		ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
7.4 หน่วยงานเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับได้แสดงความคิดเห็นในทางที่เป็นประโยชน์เพื่อพัฒนาหน่วยงานได้อย่างเต็มที่	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
7.5 ข้อเสนอแนะ.....						
8.ความพึงพอใจเกี่ยวกับความภาคภูมิใจต่อองค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม		5	4	3	2	1
8.1 ท่านมีความภาคภูมิใจในหน่วยงานที่สังกัด	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
8.2 ท่านพึงพอใจต่อนโยบายและการบริหารจัดการของหน่วยงานที่สังกัด	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
8.3 ท่านมีความผูกพันกับหน่วยงาน และไม่เคียดคิดที่จะลาออกไปทำงานที่อื่น	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
8.4 หน่วยงานของท่านมีส่วนร่วมและสนับสนุนในกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณะประโยชน์ อย่างสม่ำเสมอ	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
8.5 ท่านมีความภาคภูมิใจที่จะเปิดเผยหน่วยงานที่ท่านสังกัด	ระดับมหาวิทยาลัย					
	ระดับหน่วยงาน					
8.6 ข้อเสนอแนะ.....						
ความพึงพอใจภาพรวม		5	4	3	2	1
ในฐานะที่เป็นบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ท่านมีความพึงพอใจและ แรงจูงใจในการทำงานระดับใด						
ข้อเสนอแนะ.....						

ขอขอบคุณในความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้
สำนักงานอธิการบดี
มกราคม 2554



มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มูวผลลัมฤทธิ์ของงาน

สืบสานสามัคคี วิคุณธรรม