

## รายงานการวิจัย

กระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นของพนักงาน  
มหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา  
**The Process of Motivating University Staff to Advance to Higher  
Positions at Chiang Rai Campus, University of Phayao**



ได้รับทุนสนับสนุนการทำวิจัยเพื่อการพัฒนางานประจำจากมหาวิทยาลัย  
พะเยา

รุ่นที่ 12 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

### การพิจารณาโดยอาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาได้พิจารณาผลการศึกษางานวิจัยเพื่อการพิจารณางานประจำ เรื่อง กระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยาฉบับนี้ เป็นที่เรียบร้อยแล้วและเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเพื่อการพัฒนางานประจำของมหาวิทยาลัยพะเยา

---

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ๋นกอง)

อาจารย์ที่ปรึกษา



## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษางานประจำสำนักงานวิจัยฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวลัย อุ่นก่อง อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาพร้อมทั้งตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่ง จนสำเร็จสมบูรณ์ได้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญที่ได้กรุณาตรวจสอบแบบสอบถาม แก้ไขและให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งผู้ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามและตอบการสัมภาษณ์ เพื่อนร่วมงานทุกท่านที่สนับสนุนและให้กำลังใจในการทำวิจัยฉบับนี้

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าฉบับนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าขออุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน

วิชิตา รุ่งเรือง



ชื่อโครงการ (ภาษาไทย) กระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นของพนักงาน  
มหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา  
(ภาษาอังกฤษ) The Process of Motivating University Staff to Advance to Higher Positions at  
Chiang Rai Campus, University of Phayao

### หัวหน้าโครงการ

ชื่อ-สกุล นางวิชิตา รุ่งเรือง

หน่วยงาน วิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา

ที่อยู่ ศูนย์ราชการฝั่งหมิ่น 333/1 หมู่ 4 ตำบลริมกก อำเภอเมืองเชียงราย จังหวัดเชียงราย 57100

โทรศัพท์ 0 5315 2152

E-mail address: [wichida.ru@up.ac.th](mailto:wichida.ru@up.ac.th)



<b>ชื่อเรื่อง</b>	กระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยพะเยา
<b>ผู้วิจัย</b>	วิชุดา รุ่งเรือง
<b>ที่ปรึกษา</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวลัย อุ่นก่อง
<b>คำสำคัญ</b>	แรงจูงใจ, การก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น, พนักงานมหาวิทยาลัย, การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของพนักงานมหาวิทยาลัยวิทยาเขตเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยพะเยาในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และเพื่อเสนอกระบวนการและแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัยวิทยาเขตเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยพะเยา โดยดำเนินการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการเก็บข้อมูลจากพนักงานจำนวน 7 คน เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ และการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับหัวหน้างานบริหารงานบุคคล 5 คน โดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการวิเคราะห์เชิงปริมาณ และการวิเคราะห์เนื้อหาในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์งานวิจัยและทฤษฎีพบว่า กระบวนการสร้างแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) การสื่อสารและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (2) ระบบสนับสนุนและพี่เลี้ยง (3) การพัฒนาทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น (4) การจัดการภาระงานและทรัพยากร (5) ระบบประเมินและรางวัลที่เป็นธรรม และ (6) การติดตามและสะท้อนผล ผลการศึกษพบว่าแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือความต้องการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น ส่วนแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความต้องการความมั่นคงในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง และการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรด้านการศึกษาต่อหรือการพัฒนาวิชาชีพ นอกจากนี้ ผลการสัมภาษณ์ยังสะท้อนว่าการสื่อสารเป้าหมายและโอกาสในสายงานมีส่วนสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารและหัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการเป็นที่ปรึกษาและโค้ช

**Title** The Process of Motivating University Staff to Advance to Higher Positions at Chiang Rai Campus, University of Phayao

**Author** Wichida Rungruang

**Advisor** Assistant Professor Dr. Thidawan Unkong

**Keywords** Motivation, Career Advancement, University Employees, Human Resource Development,

### **ABSTRACT**

This study aimed to analyze the motivational factors influencing the career advancement of university employees at the Chiang Rai Campus, University of Phayao, and to propose processes and approaches for enhancing motivation toward higher positions. The research was conducted through the analysis of relevant documents and studies, together with data collected from seven employees. Research instruments included a five-point Likert scale questionnaire and semi-structured interviews with five human resource management supervisors. Descriptive statistics, including mean and standard deviation, were applied to analyze quantitative data, while content analysis was employed for qualitative data.

The analysis of relevant research and theories indicated that an effective motivation-building process consists of six essential components: (1) clear communication and goal setting, (2) support systems and mentoring, (3) development of skills and competencies, (4) workload and resource management, (5) fair evaluation and reward systems, and (6) monitoring and feedback. The findings revealed that the overall level of motivation among employees was high. The most significant intrinsic motivation factor was the continuous desire for self-development to achieve higher success, while the most influential extrinsic motivation factors included job security, recognition from senior administrators, and organizational support for further education or professional development. Furthermore, the interviews emphasized that clear communication of goals and career opportunities plays a crucial role in motivating systematic self-development, with administrators and supervisors serving as key advisors and coaches. with IDP.

## สารบัญ

การพิจารณาโดยอาจารย์ที่ปรึกษา .....	ก
กิตติกรรมประกาศ .....	ข
ชื่อโครงการ .....	ค
บทคัดย่อ .....	ง
Abstract .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	2
ขอบเขตของการวิจัย .....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	5
กระบวนการสร้างแรงจูงใจ .....	5
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ .....	15
ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยพะเยา .....	29
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	42
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	43
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	44
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย .....	44
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	45
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	46
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	46

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	48
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	48
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม.....	51
ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์หัวหน้างานบริหารงานบุคคล .....	61
บทที่ 5 บทสรุป.....	82
สรุปผลการวิจัย .....	82
อภิปรายผลการวิจัย .....	85
ข้อเสนอแนะ .....	86
บรรณานุกรม.....	87
ภาคผนวก.....	92
ประวัติผู้วิจัย.....	109



## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	แสดงการสังเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ของพนักงานมหาวิทยาลัย.....	25
ตารางที่ 2	สรุปแนวคิดแบบจำลองกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย.....	29
ตารางที่ 3	แสดงรายละเอียดอัตราเงินประจำตำแหน่งของพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุน.....	32
ตารางที่ 4	แสดงรายละเอียดอัตราเงินเดือนขั้นต่ำของพนักงานสายสนับสนุน.....	33
ตารางที่ 5	แสดงข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	51
ตารางที่ 6	แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงาน สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation).....	54
ตารางที่ 7	แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงาน สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation).....	58
ตารางที่ 8	แสดงข้อมูลการสัมภาษณ์ กระบวนการที่ 1 การสื่อสารเป้าหมายและโอกาสในสายงาน (Career Awareness).....	62
ตารางที่ 9	แสดงข้อมูลการสัมภาษณ์ กระบวนการที่ 2 การประเมินตนเองและค้นหาศักยภาพ (Self-assessment).....	69
ตารางที่ 10	แสดงข้อมูลการสัมภาษณ์ กระบวนการที่ 3 การจัดโอกาสการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development).....	73
ตารางที่ 11	แสดงข้อมูลการสัมภาษณ์ กระบวนการที่ 4 การให้รางวัลและการยอมรับ (Recognition & Incentives).....	76
ตารางที่ 12	แสดงข้อมูลการสัมภาษณ์ กระบวนการที่ 3 การติดตามและให้คำปรึกษาเชิงพัฒนา (Coaching & Career Support).....	79

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	39
ภาพที่ 2 แสดงคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งระดับชำนาญการและระดับชำนาญการพิเศษ โดยวิธีปกติ.....	35





## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร จากการศึกษาของ Altbach และคณะ (2011) พบว่าสถาบันอุดมศึกษากำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านเทคโนโลยี การบริหาร และความคาดหวังของบุคลากร อย่างไรก็ตาม การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ยังคงประสบปัญหาและมีข้อจำกัดหลายประการ

สถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานภาครัฐและ/หรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ มีภารกิจโดยรวม คือการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ บุคลิกภาพที่เหมาะสมในการเป็นคนที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ในปัจจุบันการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษามีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการแบบออกนอกระบบราชการหลาย มหาวิทยาลัย หัวใจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรอยู่รอดนั่นก็คือทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพานโยบายไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดำเนินการอย่างเหมาะสมเป็นระบบสามารถเชื่อมโยงการจัดการผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อองค์กรเพราะจะต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กร และแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งการรักษาคนดีและคนเก่งไว้กับองค์กร หรือลดอัตราการเข้าออกของบุคลากร ซึ่งแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานนั้นไม่ใช่เฉพาะการจูงใจด้วยเงินเพียงอย่างเดียว โดยวิธีการอีกวิธีหนึ่งคือแรงจูงใจในการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นเข้ามามีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชน ภาครัฐวิสาหกิจ รวมถึงภาครัฐ บุคลากรมีความคาดหวังที่จะได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วยกันทุกคน แต่การจะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ มาพิจารณามากมาย โดยแต่ละองค์กรจะวางเงื่อนไข แนวทางในการดำรงตำแหน่งนั้นแตกต่างกันไป แต่จุดมุ่งหมายจะอยู่แค่จุดเดียวกัน นั่นคือเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานได้เรียนรู้ ได้พัฒนาตนเอง พัฒนางานในหน้าที่ และนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจต่อไป (จงรักไทย เพลวทอง, 2564)

สถานการณ์ปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาสะท้อนถึงความท้าทายสำคัญ ตามงานวิจัยของ Armstrong (2009) ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรการศึกษายังขาดความยืดหยุ่นและการออกแบบกระบวนการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กรแบบดั้งเดิมยังคงเป็นอุปสรรคในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานก้าวหน้าในอาชีพ

### ความท้าทายสำคัญในการสร้างแรงจูงใจประกอบด้วย

ข้อจำกัดด้านเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) Schein (1978) ชี้ให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่ขาดความชัดเจนในเส้นทางความก้าวหน้า ส่งผลให้ขาดแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง

ระบบการประเมินและการให้รางวัลที่ไม่ครอบคลุม จากการศึกษาของ Locke และ Latham (2002) พบว่าระบบการประเมินผลงานส่วนใหญ่ยังไม่สะท้อนถึงศักยภาพที่แท้จริงของบุคลากร

การขาดโอกาสในการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง Guskey (2000) ระบุว่าการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

### ปัญหาและช่องว่างที่ต้องการศึกษามีดังนี้

1. ขาดความเข้าใจในปัจจัยแรงจูงใจอย่างแท้จริง
2. กระบวนการสร้างแรงจูงใจขาดความเป็นพลวัตและไม่ตอบโจทย์ความต้องการของบุคลากรรุ่นใหม่
3. การขาดนวัตกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ

ในปัจจุบันพนักงานของสถาบันการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มพนักงานสายวิชาการทำหน้าที่หลักในด้านการเรียนการสอนและการพัฒนางานวิจัย กับกลุ่มพนักงานสายสนับสนุน ซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนงานทางด้านธุรการที่เกี่ยวกับเอกสารต่าง ๆ และงานด้านวิชาการ ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัย

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาจึงเป็นที่มาให้ผู้วิจัยศึกษากระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยาวิทยาเขตเชียงราย ซึ่งมีบุคลากรสายสนับสนุนจำนวน 7 คน ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นการค้นหากลกระบวนการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของพนักงานมหาวิทยาลัยวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยาในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
2. เพื่อเสนอกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานมหาวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา
3. เพื่อเสนอแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา

## ขอบเขตของการวิจัย

ด้านกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่

1. พนักงานสังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา
2. หัวหน้างานบริหารงานบุคคลภายในมหาวิทยาลัยพะเยา และ หัวหน้างานบริหารงานบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัยพะเยา

ด้านตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ปัจจัยแรงจูงใจ

## นิยามศัพท์เฉพาะ

**กระบวนการสร้างแรงจูงใจ** หมายถึง ขั้นตอนและวิธีการที่วิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา ใช้เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานมีความต้องการและความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วยการออกแบบกลยุทธ์ การสร้างสภาพแวดล้อม และการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นศักยภาพและความทะเยอทะยานของบุคลากร

**การเติบโตในสายอาชีพ** หมายถึง การก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับงานของพนักงานมหาวิทยาลัยจากตำแหน่งปัจจุบันไปสู่ตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบ เกียรติยศ และผลตอบแทนที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากความสามารถ ผลงาน และการพัฒนาตนเอง

**พนักงานมหาวิทยาลัย** หมายถึง บุคลากรสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนพันธกิจของมหาวิทยาลัยพะเยา

**พนักงาน** หมายความว่า พนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยพะเยา ประเภทประจำสายสนับสนุนที่ได้รับการบรรจุ และแต่งตั้งโดยมหาวิทยาลัยพะเยา ทำหน้าที่สนับสนุนงานทางด้านธุรการที่เกี่ยวกับเอกสารต่าง ๆ และงานด้านวิชาการตลอดจนงานอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยพะเยา

**แรงจูงใจ** หมายถึง แรงขับเคลื่อนภายในและภายนอกที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมหรือดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ประกอบด้วยปัจจัยทางจิตวิทยา สังคม และองค์กรที่ส่งผลต่อความต้องการและความพยายามของบุคคล ประกอบด้วย

**ความสำเร็จของงาน** หมายถึง การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จได้ตามกำหนดเวลาตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สามารถแก้ไขปัญหาในงานที่ทำอยู่ได้อย่างถูกต้อง มีความพอใจในความสำเร็จ และผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพเหมาะสม

**การได้รับการยอมรับนับถือ** หมายถึง ผู้บังคับบัญชายอมรับและเชื่อมั่น ในความรู้ความสามารถยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ได้รับความร่วมมือได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

ความก้าวหน้า หมายถึง การได้รับมอบหมายงานที่ทำหาย ความสามารถเพื่อให้มีโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ ความสามารถโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และรู้สึกว่าจะมีความก้าวหน้าในงานการปฏิบัติงาน

ลักษณะของงาน หมายถึง งานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีอิสระในงานเป็นการเพิ่มทักษะและประสบการณ์ได้รับมอบหมายมีปริมาณงานที่พอใจ และมีความท้าทายทำให้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

ความรับผิดชอบ หมายถึง มีหน้าที่ความรับผิดชอบกำหนดไว้อย่างชัดเจนตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถใช้เวลาทำงานอย่างเต็มที่ ได้รับมอบหมายให้ทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ และมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา

สวัสดิการ/เงินเดือน หมายถึง สวัสดิการ/เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมเพียงพอกับสภาพเศรษฐกิจ เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีค่าตอบแทนนอกเวลาปฏิบัติงาน การเบิกจ่ายสวัสดิการ มีความเพียงพอ รวดเร็วและถูกต้องกับความเป็นจริง และค่าตอบแทนความเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ

สมรรถนะในการปฏิบัติงานของ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม แสดงออกมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะคติ ตลอดจนบุคลิกลักษณะภายในที่บุคลากรพึงมีเป็นพื้นฐานและใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลงานสูงสุดต่อมหาวิทยาลัย

การพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง กระบวนการเรียนรู้และปรับปรุงทักษะ ความรู้ และความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและเตรียมความพร้อมสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพ

### ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

1. ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงาน สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา
2. ได้กระบวนการสร้างแรงจูงใจในการเติบโตในสายอาชีพที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทของวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา
3. ได้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาพนักงานในวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “กระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา” ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำงานวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. กระบวนการสร้างแรงจูงใจ
2. ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยพะเยา
  - 2.1 แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลมหาวิทยาลัยพะเยา
  - 2.2 แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมหาวิทยาลัยพะเยา
  - 2.3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติ และเงื่อนไขในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### กระบวนการสร้างแรงจูงใจ

กระบวนการจูงใจ (Motivation Process) คือ ลำดับขั้นตอนที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยทั่วไปประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลักคือ การเกิดความต้องการ (Need) แรงกระตุ้น (Drive) และการกระทำ (Action) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ รายละเอียด ดังนี้

1. ความต้องการ (Need) จุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจคือ การที่บุคคลรู้สึกว่าตนเองขาดบางสิ่งบางอย่าง หรือมีความปรารถนาที่จะได้มาซึ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งความต้องการนี้อาจเป็นความต้องการทางชีวภาพ (เช่น ความหิว ความกระหาย) หรือความต้องการทางจิตวิทยา (เช่น ความต้องการการยอมรับ ความต้องการความสำเร็จ)
2. แรงกระตุ้น (Drive) เมื่อเกิดความต้องการ บุคคลจะเกิดความรู้สึกไม่สบายใจ หรือความตึงเครียด ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้บุคคลต้องทำอะไรบางอย่างเพื่อลดความตึงเครียดและตอบสนองความต้องการนั้น แรงกระตุ้นนี้อาจเป็นแรงขับภายใน (เช่น สัญชาตญาณ) หรือแรงขับภายนอก (เช่น สิ่งเร้าจากสิ่งแวดล้อม)

3. การกระทำ (Action) เมื่อเกิดแรงกระตุ้น บุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการนั้นๆ การกระทำนี้อาจเป็นการกระทำที่มุ่งตรงไปยังเป้าหมาย (เช่น การหาอาหารเมื่อหิว) หรือเป็นการกระทำที่มุ่งลดความตึงเครียด (เช่น การพักผ่อนเมื่อเหนื่อย)

#### 4. การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)

หากการกระทำนั้นประสบความสำเร็จในการตอบสนองความต้องการ ความรู้สึกตึงเครียดก็จะลดลง และบุคคลจะรู้สึกพึงพอใจ หากการกระทำนั้นไม่ประสบความสำเร็จ บุคคลอาจปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หรืออาจเกิดความรู้สึกผิดหวัง

#### กระบวนการสร้างแรงจูงใจในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยทั้งความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์และการวางแผนอย่างเป็นระบบ โดยสามารถแบ่งออกเป็นแนวทางหลัก ๆ ได้ดังนี้

##### 1. สร้างเป้าหมายที่ชัดเจนและมีความหมาย

1.1 พนักงานต้องรู้ว่าการเติบโตในสายงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น ตำแหน่งที่สูงขึ้นมีบทบาทอย่างไร มีผลต่อองค์กรอย่างไร

1.2 การมี Career Path ที่ชัดเจนจะช่วยให้พนักงานเห็นภาพอนาคตของตนเอง

##### 2. ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา

2.1 จัดอบรมหรือเวิร์กช็อปที่ช่วยพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้น

2.2 สนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การให้ทุนการศึกษา หรือเวลาในการเรียนรู้

2.3 ใช้ Talent Development Program เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง

##### 3. สร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)

3.1 ให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าและมีบทบาทสำคัญ

3.2 มอบหมายงานที่ท้าทายและมีความหมาย

3.3 เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถและมีอิสระในการตัดสินใจ

##### 4. สร้างแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation)

4.1 ให้รางวัลหรือโบนัสเมื่อมีผลงานดี

4.2 มีระบบการประเมินผลที่โปร่งใสและยุติธรรม

4.3 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความก้าวหน้า เช่น การยกย่องพนักงานที่มีผลงาน

โดดเด่น

5. สื่อสารและให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง
  - 5.1 หัวหน้าควรมีบทบาทเป็นโค้ชหรือเมนเทอร์
  - 5.2 จัดประชุมรายบุคคลเพื่อพูดคุยเรื่องเป้าหมายและความคาดหวัง
  - 5.3 ให้ Feedback อย่างสร้างสรรค์และสม่ำเสมอ
6. สร้างวัฒนธรรมแห่งการเติบโต
  - 6.1 ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำ และกล้าล้มเหลว
  - 6.2 สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการทดลองสิ่งใหม่ ๆ
  - 6.3 กระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีคุณภาพ

#### กระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Herzberg, 1966), (Vroom, 1964), (Ryan and Deci, 2000) และแนวปฏิบัติด้าน HRD สมัยใหม่ (Armstrong, 2020), (กิตติ์ เฟื่องฟู, 2562) สามารถสังเคราะห์เป็น 5 ขั้นตอนของกระบวนการสร้างแรงจูงใจ ดังนี้

#### กระบวนการที่ 1 การสื่อสารเป้าหมายและโอกาสในสายงาน (Career Awareness)

1. จัดให้มีการชี้แจงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ
2. มีแบบแผนตำแหน่งงานชัดเจน เช่น สายวิชาการ, สายสนับสนุน ฯลฯ (Locke and Latham, 2002), (กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2563)

#### กระบวนการที่ 2 การประเมินตนเองและค้นหาศักยภาพ (Self-assessment)

1. ใช้เครื่องมือ เช่น IDP (Individual Development Plan), competency assessment
2. เสริมสร้าง แรงจูงใจภายใน ผ่านการตระหนักรู้จุดแข็ง-จุดอ่อนของตนเอง (Ryan and Deci, 2000), (Boyatzis, 2008)

#### กระบวนการที่ 3 การจัดโอกาสการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development)

1. ฝึกอบรมตามสมรรถนะที่ต้องการของตำแหน่ง
2. สนับสนุนทุนการศึกษา ทุนวิจัย หรือการอบรมระยะยาว (McClelland, 1973), (Noe, 2020)

#### กระบวนการที่ 4 การให้รางวัลและการยอมรับ (Recognition & Incentives)

1. มีระบบการให้รางวัลหรือโปรแกรมสร้างแรงจูงใจระยะสั้น
2. ประเมินผลงานเชิงบวก และเสนอชื่อเลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม (Herzberg, 1966), (Armstrong, 2020)

#### กระบวนการที่ 5 การติดตามและให้คำปรึกษาเชิงพัฒนา (Coaching & Career Support)

1. จัดระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

2. ติดตามผลความก้าวหน้า พร้อมปรับแผนพัฒนาเป็นระยะ (Garvey et al., 2018), (กิตติ์เพ็ญฟู, 2562)

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจูงใจ

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) อธิบายว่าความต้องการของมนุษย์เรียงลำดับจากความต้องการพื้นฐาน (เช่น ความต้องการทางกายภาพ) ไปสู่ความต้องการที่สูงขึ้น (เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการการยอมรับ)

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) อธิบายว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (เช่น ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ) และปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ (เช่น นโยบายบริษัท สภาพแวดล้อมการทำงาน)

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคลีแลนด์ (McClelland's Theory of Needs) อธิบายว่าความต้องการหลักที่ขับเคลื่อนพฤติกรรมของมนุษย์มี 3 อย่าง คือ ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) ความต้องการอำนาจ (Need for Power) และความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation)

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

#### ความหมายของแรงจูงใจและแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจ (Motivation) มาจากรากศัพท์ภาษาละติน “Movere” แปลว่า “เคลื่อนที่” เมื่อมีคำว่าเคลื่อนที่ จะมีสิ่งที่สัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องอยู่ 3 ประการ คือ

1. อะไรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเคลื่อนที่ หรือกล่าวให้รัดกุมในแง่ของพฤติกรรมมนุษย์ก็คือ มีแรงผลักดันอะไรที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมขึ้น

2. อะไรเป็นตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรมนั้น

3. พฤติกรรมเกิดขึ้นนั้นจะคงสภาพอยู่ได้ด้วยวิธีใด

จากองค์ประกอบทั้ง 3 ประการดังกล่าว มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลายแนวทางด้วยกันดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) แรงจูงใจ หมายถึง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้เป็นผลสำเร็จออกมา ซึ่งจะได้ผลดีหรือไม่มากนักน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารจะสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการทุ่มเทให้ได้ผลงานที่ดียังไร หรือมากนักน้อยเพียงใด

เสนาะ ดิยาวี (2553) กล่าวว่า แรงจูงใจคือแรงผลักดัน แรงกระตุ้นที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งสิ่งสนองเหล่านี้จะ

ประกอบไปด้วยปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และสภาพการทำงาน

อนิวัช แก้วจางง (2552) กล่าวว่า การจูงใจเป็นการสร้างแรงขับหรือแรงผลักดัน เพื่อกระตุ้นหรือชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานทั้งในหน้าที่และความรับผิดชอบหรือไม่ใช่หน้าที่และความรับผิดชอบให้เป็นผลสำเร็จ

ณัฐยา สินตระการผล (2549) แรงจูงใจในการทำงานนั้นเป็นแรงผลักดันที่สำคัญขององค์กร และมีความจำเป็นต่อการบริหารทุนทางปัญญา แรงจูงใจเป็นฐานและปัจจัยที่บุคลากรเลือกที่จะทำ (เชิงคุณภาพและ/หรือเชิงปริมาณ) แรงจูงใจเป็นฐานและปัจจัยและปัจจัยที่ของระดับความทุ่มเทของบุคลากรในการทำงานให้สำเร็จและแรงจูงใจเป็นฐานของระยะเวลาที่พนักงานใช้ในการทำงานให้สำเร็จ บุคลากรที่มีแรงจูงใจจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มากกว่าบุคลากรที่ไม่มีแรงจูงใจและมีส่วนในการสร้างพฤติกรรมองค์กร นอกจากนี้แรงจูงใจของบุคลากรจะมีผลกระทบอย่างมากกับผลการดำเนินงานขององค์กร แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับความพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) อย่างแน่นอน ความพอใจในการทำงาน คือ ความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่มีต่องานที่ตนจะต้องทำให้สำเร็จ ความพอใจในการทำงานอาจเป็นผลมาจากลักษณะทางกายภาพและสังคมในที่ทำงาน นิ่งพนักงานมีความพอใจในการทำงานมากเท่าไร บุคลากรจะมีแรงจูงใจในการทำงานให้ดีมากเท่านั้น

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) แรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลจากลักษณะในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม ดังนี้

1. ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะเลือกแสดงพฤติกรรมและมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด
2. ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการนั้น
3. ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจ สังคม ความงาม จริยธรรม วิชาการ เหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้แรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยม
4. ทศนคติที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทศนคติที่ดีในการทำงานก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท
5. ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกันก็เป็นแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกัน คนที่ตั้งระดับต่างกันก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างกันด้วย คนที่ตั้งความมุ่งหวังไว้สูงจะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ
6. การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมจะแตกต่างกันไปตามขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมของสังคมของตน ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกันยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการที่ต่างกัน เพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของคน

7. ความต้องการอย่างเดียวกันทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้
8. แรงผลักดันที่แตกต่างกันทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมเหมือนกันได้
9. พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลาย ๆ ทางและมากกว่า 1 อย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงานเพื่อไ้ขึ้นเงินเดือนและได้ชื่อเสียงเกียรติยศ การยกย่องและการยอมรับจากผู้อื่น

แรงจูงใจเป็นกระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมองค์กรให้มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ โดยอาศัยปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐานที่จะทำให้บุคลากรเต็มใจที่จะรวมพลังความทุ่มเทความอุตสาหะพยายามอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้น องค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจมีหลายประการด้วยกัน นับตั้งแต่บทบาทของผู้นำ เพื่อนร่วมงาน สิ่งตอบแทนที่เป็นทั้งตัวเงินและโอกาส ความก้าวหน้าในอาชีพ สิ่งเหล่านี้คือพลังผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ และเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรมีความผูกพัน มุ่งมั่นที่จะสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นแก่ตนเองและองค์กร (วิลาวรรณรพีพิศาล, 2550)

#### แรงจูงใจในการทำงานกับการบริหารงานบุคคล

บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร การปฏิบัติงานในองค์กรควรจะต้องตอบสนองความต้องการของบุคลากรเพื่อสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม ทำให้บุคลากรเอาใจใส่กับงานมากขึ้น หากหน่วยงานต้องการให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน หน่วยงานนั้นจะต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของบุคลากรมีทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายที่ต้องการ ทำให้บุคลากรมีเป้าหมายในการสู่เป้าหมายองค์กร งานด้านบริหารบุคคลจึงมีส่วนสำคัญที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคลากรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

#### ประเภทของแรงจูงใจ

นักจิตวิทยาแบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเองโดยไม่ต้องใช้สิ่งล่อใจใด ๆ มากกระตุ้นซึ่งถือว่ามีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง แรงจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Needs) ความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลที่จะเกิดก็คือ ความสบายใจ ความพอใจ

1.2 ความปรารถนา (Desire) เป็นความต้องการชนิดหนึ่งที่เหนือกว่าความต้องการพื้นฐาน ความปรารถนามักมีแรงขับที่น้อยกว่าความต้องการ หากไม่บรรลุเป้าหมายทั้งหมดก็จะรู้สึกเฉย ๆ

1.3 ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความทะเยอทะยานมักใหญ่ใฝ่สูงเป็นสิ่งที่ดี เป็นความต้องการ ความอยากได้ที่ช่วยให้บุคคลแสวงหาแนวทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย

1.4 ความสนใจพิเศษ ( Special Interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดสนใจสิ่งใดเป็นพิเศษก็จะมี ความตั้งใจในการทำงาน ช่วยให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

1.5 ทศคติหรือเจตคติ ( Attitude) หมายถึงความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งถือ ว่าเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อ ผู้บังคับบัญชาก็จะเป็นผลดีต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับ การกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งล่อใจต่าง ๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้ รางวัล การประกวด การลงโทษ การแข่งขัน เป็นต้น

การจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การจูงใจในแง่บวก และการจูงใจในแง่ลบ (ภารดี อนันต์นาวิ, 2551)

1. แรงจูงใจแง่บวก (Positive Motivation) การจูงใจแบบใช้ไม้หอม การจูงใจในแง่นี้บุคคล จะได้รับสิ่งที่มีคุณค่า เช่น การยกย่องสรรเสริญหรือให้รางวัลสำหรับการกระทำหรือพฤติกรรมอันเป็น ที่ยอมรับ

2. แรงจูงใจแง่ลบ (Negative Motivation) การจูงใจแบบใช้ไม้แข็ง มักใช้วิธีจูงใจที่ ตรงกันข้าม คือ มักเป็นการขู่ การลงโทษ การติเตียน หากพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลนั้นไม่ เป็นที่ยอมรับ

### ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theories)

1. ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow' s Hierarchy of Needs) (Maslow, 1943) เริ่มจากสมมติฐานที่มีเหตุผล 2 ประการ

ประการที่ 1 มนุษย์มีความต้องการในหลายสิ่งหลายอย่างที่มีความแตกต่างกัน มีช่วงห่าง กันนับจากระดับความต้องการขั้นต่ำทางสรีระจนกระทั่งถึงระดับความต้องการขั้นสูงทางจิตวิทยา

ประการที่ 2 ความต้องการของมนุษย์ที่เกิดขึ้นเป็นลำดับขั้นความต้องการ ดังนั้น ก่อนที่จะมี ความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ก่อนที่จะทำการแรงจูงใจและก่อให้เกิดผลกระทบต่อพฤติกรรม อย่าง น้อยที่สุดก็ต้องทำให้เกิดความรู้สึกบางส่วนที่มีความพอใจในความต้องการของมนุษย์ในระดับขั้นต่ำ เสียก่อน มาสโลว์จะให้คำตอบได้ว่า อะไรเป็นความต้องการของมนุษย์ในระดับต่ำและระดับสูง

ความต้องการของมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 5 ลำดับขั้น คือ

ลำดับขั้นที่ 1 ความต้องการทางสรีระ (Physiological Needs) ความต้องการนี้เป็นความ ต้องการแรก และเป็นความต้องการขั้นต่ำสุดของมนุษย์ ความต้องการพื้นฐานเหล่านี้ ได้แก่ ความ ต้องการมีชีวิตรอด ความต้องการอาหารและที่อยู่อาศัย

ลำดับขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) ได้แก่ ความต้องการความมั่นคง การปกป้องดูแล และความปลอดภัยในการดำเนินชีวิตประจำวันของแต่ละบุคคล

ลำดับขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ความต้องการในขั้นที่ 3 จะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทางสังคม โดยความต้องการนี้เป็นความปรารถนาของแต่ละบุคคลที่จะได้รับความรักและความใส่ใจ

ลำดับขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) ความต้องการในขั้นที่ 4 เกี่ยวข้องกับความต้องการความเคารพ (Respect) การยอมรับนับถือ (Recognition) และชื่อเสียงเกียรติยศ (Prestige)

ลำดับขั้นที่ 5 ความบรรลุเป้าหมายในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการขั้นที่ 5 และเป็นความต้องการขั้นสูงสุดที่เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะพัฒนาศักยภาพและความสามารถของตนให้มากที่สุดตามเป้าหมายของปัจเจกบุคคลอย่างแท้จริง

เมื่อบุคคลมีตำแหน่งสูงขึ้นในองค์กร เขาอาจจะเห็นว่าความต้องการในขั้นที่สูงกว่ามีความสำคัญกว่าความต้องการในขั้นที่ต่ำกว่า นอกจากนี้ความต้องการของบุคคลยังอาจขึ้นอยู่กับช่วงของชีวิตการทำงาน (Career Stage) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) และพื้นที่ (Geographic Location) โดยทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการนี้อาจไม่สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเสมอไป เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมและค่านิยมมีความแตกต่างกัน โดยบางวัฒนธรรมอาจเห็นคุณค่าของความต้องการทางสังคมมากกว่าความต้องการทางจิตวิทยาและความปลอดภัย ตามทฤษฎีนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องสามารถระบุและเข้าใจความต้องการของบุคลากรเพื่อสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมแก่บุคลากร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสู่เป้าหมายองค์กรและควบคุมพฤติกรรมองค์กรได้



ภาพที่ 1 แสดงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

## 2. ทฤษฎีปัจจัยของเฮิร์ตซ์เบิร์ก (Herzberg's Theory)

ในช่วงทศวรรษที่ 1950 เฟรเดริก เฮิร์ตซ์เบิร์ก (Frederick Herzberg) ทำการศึกษา  
 ลักษณะของงานเพื่อให้สามารถระบุได้ว่า ปัจจัยไหนที่ส่งผลด้านบวกหรือด้านลบต่อความพอใจของ  
 พนักงาน การศึกษาของเขาพบว่า มี 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพอใจในงาน ซึ่งได้แก่ปัจจัยสนับสนุน  
 พื้นฐาน (Hygiene Factors) และปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors)

ปัจจัยสนับสนุนพื้นฐานเป็นปัจจัยที่จะต้องมีในระดับที่เพียงพอ โดยเป็นปัจจัยที่  
 เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรมากกว่างานที่ทำ ปัจจัยสนับสนุนพื้นฐานที่  
 สำคัญ ได้แก่ นโยบายขององค์กร การจัดการดูแลที่มีคุณภาพ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับ  
 เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา สถานะความมั่นคงในการทำงานและเงินเดือน เมื่อปัจจัยเหล่านี้  
 อยู่ในระดับที่เพียงพอจะช่วยป้องกันความไม่พอใจของพนักงาน แต่ก็อาจไม่เพียงพอในการช่วยเพิ่ม  
 ความพอใจในการทำงาน

ส่วนอีกปัจจัยหนึ่งคือปัจจัยจิตใจ เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงกับการเพิ่มความพอใจในการทำงาน ซึ่งได้แก่ ความสำเร็จ การเป็นที่ยอมรับ ความรับผิดชอบ การเติบโตในสายงาน งานที่ทำ และโอกาสความก้าวหน้า เช่นเดียวกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ การใช้ทฤษฎีปัจจัยของเฮิร์ทซ์เบิร์กจะขึ้นอยู่กับความแตกต่างระหว่างบุคคลและวัฒนธรรม ผู้บริหารต้องสามารถบอกได้ว่า ระดับที่เพียงพอของปัจจัยเหล่านี้อยู่ที่ไหน เพราะในบางครั้งผู้บริหารที่นำทฤษฎีทั้งสองไปใช้จะคิดเอาเองว่า ตนเองเข้าใจความต้องการของพนักงานเป็นอย่างดี ทั้งที่ความในความเป็นจริงแล้วไม่ใช่อย่างที่คิด

### 3. ทฤษฎีเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ของแม็กเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y)

ทฤษฎีของดักลาส แม็กเกรเกอร์ (Douglas McGregor) เน้นที่พฤติกรรมทางการจัดการ (Managerial Behavior) มากกว่าความต้องการของบุคลากร โดย 2 ทฤษฎีดังกล่าวมาจากสมมติฐานที่ว่า การรับรู้ของหัวหน้าที่มีต่อลูกน้องจะมีอิทธิพลอย่างมากกับวิธีที่หัวหน้างานเลือกเพื่อใช้จูงใจลูกน้อง ซึ่งแม็กเกรเกอร์ได้เขียนทฤษฎีขึ้น 2 ทฤษฎีจากการศึกษาของเขา เรียกว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

สำหรับทฤษฎี X หัวหน้างานจะต้องสมมติฐานว่า ลูกน้องไม่ชอบทำงานและจะหาทุกวิถีทางที่จะหลีกเลี่ยงการทำงาน จากการใช้สมมติฐานนี้หัวหน้างานจะใช้อำนาจในการควบคุมลูกน้องคอยตรวจตราการทำงานอย่างใกล้ชิด และสิ่งที่จะมอบอำนาจการทำงานให้กับลูกน้อง บุคคลด้อยเฉื่อยมีความชอบให้มีการชี้แนะเพื่อจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อยและต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในอาชีพ เนื่องจากบุคคลทั่วไปมีเจตคติ ความเชื่อถือ และสมมติฐานที่ไม่ชอบทำงานจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องสั่งการให้บุคลากรทำอะไรและทำอย่างไร การจูงใจมีความสำคัญมากในการทำงานและจะต้องใช้รูปแบบการลงโทษสำหรับการทำงานที่ขาดประสิทธิภาพ การทำงานที่ดีจะได้รับรางวัล พนักงานจะได้รับมอบหมายให้มีความรับผิดชอบเล็กน้อย มีอำนาจบ้าง หรือมีความยืดหยุ่นได้บ้าง

ส่วนทฤษฎี Y หัวหน้างานจะตั้งสมมติฐานตรงข้ามกับทฤษฎี X ดังนี้

1. บุคคลโดยเฉลี่ยชอบทำงาน เหมือนกับธรรมชาติของการเล่น หรือการพักผ่อน
2. บุคคลโดยเฉลี่ยประสงค์ที่จะทำงานตามเป้าหมายซึ่งเข้าได้ให้คำมั่นไว้
3. ความมั่นคงในความมั่นคงของบุคคลมีมีต่อเป้าหมายย่อมขึ้นอยู่กับ การสังเกต เห็นผลตอบแทนเป็นรางวัลสำหรับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ
4. ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดโดยเฉลี่ยจะไม่เพียงแต่จะยอมรับเท่านั้น แต่จะต้องมีการแสวงหาความรับผิดชอบด้วย

5. บุคคลมีความสามารถใช้ได้ในระดับสูงเกี่ยวกับจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ และความฉลาดต่อการแก้ปัญหา

ผู้นำที่เห็นด้วยกับทฤษฎี Y จะเน้นความสัมพันธ์ที่มีบรรยากาศการบริหารงานแบบอิสระ ซึ่งพนักงานมีความเป็นอิสระที่จะกำหนดเป้าหมาย มีความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่น และดำเนินไปเหนือกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยฝ่ายบริหารทั้งแรงจูงใจจะเป็นอีกส่วนในการผลักดันการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย

รูปแบบการบริหารตั้งอยู่บนพื้นฐานจากสมมติฐานที่สำคัญ 2 สมมติฐาน คือ

สมมติฐานที่ 1 (ทฤษฎี X) พนักงานโดยพื้นฐานแล้วมีความเกียจคร้าน และต้องมีการกำหนดให้มีการแนะนำ มีการขู่ และมีการจูงใจทางด้านลบ

สมมติฐานที่ 2 (ทฤษฎี Y) พนักงานโดยพื้นฐานได้รับการนิเทศเป้าหมาย และเกิดแรงจูงใจด้วยตนเอง มีรูปแบบการบริหารที่ดีที่สุด มีการให้สิ่งล่อใจ และให้เสรีภาพในการทำงาน

#### 4. ทฤษฎีฮิวริสติกของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's E.R.G. Theory)

เคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) เสนอทฤษฎีฮิวริสติกว่า ความต้องการของมนุษย์มีดังนี้

4.1 ความต้องการการดำรงชีวิตอยู่ได้ (Existence Needs) เป็นความต้องการที่ตรงกับความต้องการทางสรีระ และความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งปรากฏในทฤษฎีของมาสโลว์

4.2 ความต้องการติดต่อสัมพันธ์กัน (Relatedness Needs) เป็นความต้องการที่ตรงกับความต้องการทางสังคมของมาสโลว์ เป็นความต้องการที่มีความหมายในการติดต่อสัมพันธ์กันและเป็นส่วนหนึ่งในสังคม

4.3 ความต้องการการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการที่ตรงกับความต้องการการยอมรับนับถือ และความต้องการความสำเร็จตามทฤษฎีของมาสโลว์ เป็นความต้องการเพื่อพัฒนาศักยภาพ

#### 5. ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแอตคินสัน (Atkinson's Needs Achievement Theory)

ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแอตคินสัน (Atkinson) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญแก่ความต้องการการนับถือตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพยากรณ์พฤติกรรมของบุคคลที่มีตำแหน่งสูงหรือตำแหน่งต่ำ ในประเด็นความต้องการความสำเร็จ แอตคินสันกล่าวว่า “บุคคลใดที่มีความต้องการความสำเร็จอยู่ในขั้นสูง บุคคลนั้นจะต้องมีจิตใจโน้มเอียงไปในทางมีความอดสาหะเพื่อความสำเร็จ” เขาจะต้องได้รับการจูงใจเป็นอย่างสูงเพื่อให้เกิดความพึงพอใจที่ทำให้เกิดความสำเร็จในงานที่ทำทลายความสามารถหรือให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย เขาจะชอบงานที่มีโอกาสเป็นไปได้ มีเหตุผลที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้และหลีกเลี่ยง

ประเภทงานที่ไม่ท้าทาย หรืองานที่สำเร็จได้ยาก นอกจากนั้นมีความชอบทำงานเฉพาะอย่าง ชอบการติชมและการสะท้อนกลับเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของเขา จากผลการศึกษาพบว่า บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จอย่างมากจะทำงานได้ผลดีมากโดยเฉพาะงานระดับผู้บริหารหรือผู้นำ

#### 6. ทฤษฎีแรงจูงใจของแม็กเคิลแลนด์ (McClelland's Motivation Theory)

เดวิด ซี แม็กเคิลแลนด์ (David C. McClelland) ได้มีบทบาทในการช่วยพัฒนาแรงจูงใจโดยแบ่งแรงจูงใจตามความต้องการพื้นฐานของบุคคล 3 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 ความต้องการอำนาจ (The Needs For Power) บุคคลมีความต้องการการมีอำนาจเพื่อใช้อำนาจในการสร้างอิทธิพลและควบคุมในการทำงาน กล่าวโดยทั่วไปว่า แต่ละบุคคลแสวงหาความเป็นผู้นำและอิทธิพล ซึ่งอาจสร้างขึ้นได้จากการสื่อสารสาธารณะ

แบบที่ 2 ความต้องการความผูกพันหรือความเกี่ยวข้อง (The Needs For Affiliation) บุคคลมีความต้องการความผูกพันเป็นอย่างมาก ตามปกติความผูกพันเกิดจากการยอมรับและความปรารถนาได้ แต่ละบุคคลชอบที่จะรักษาสัมพันธภาพที่ดีทางสังคมเพื่อให้เกิดความรู้สึกยินดี มีความคุ้นเคยกัน เข้าใจกันพร้อมที่จะเป็นที่พึ่งในการปลอบใจ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อเกิดความทุกข์ มีการติดต่อสัมพันธ์กันกับบุคคลอื่นอย่างเพื่อนสนิท

แบบที่ 3 ความต้องการความสำเร็จ (The Needs For Achievement) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่ได้รับความสำเร็จ มีความหวาดกลัวอย่างรุนแรงต่อการประสบความล้มเหลว ต้องการการท้าทายในการทำงาน ชอบการทำงานที่มีความเสี่ยงภัย ใช้แนวทางในการทำงานที่เคยใช้ได้ผลสำเร็จมาแล้ว ชอบการวิเคราะห์และการประเมินปัญหา ชอบสมมติให้บุคคลมีความรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถทำงานได้ ชอบการทำงานที่มีข้อมูลป้อนส่งกลับแลเฉพาะที่มีความรวดเร็วฉับพลัน ชอบมีอารมณ์หงุดหงิดเมื่อได้รับความล้มเหลวหรือผิดหวัง ชอบการทำงานด้วยตนเองเสมอ

#### 7. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

ทฤษฎีความคาดหวังถูกพัฒนาขึ้นโดยวิกเตอร์ รูม (Victor Vroom) เป็นแนวคิดอยู่บนสมมติฐานว่า ความพยายามในการทำงานของบุคคลจะมากแค่ไหนขึ้นอยู่กับผลที่พวกเขาจะได้รับจากความพยายามนั้น บุคลากรจะมีแรงจูงใจเมื่อพวกเขารู้สึกว่าความพยายามนั้นสามารถทำงานให้สำเร็จและจะได้รับการยอมรับการตอบแทนผลงานนั้นด้วยรางวัลที่มีคุณค่าต่อพวกเขาเป็นอย่างมาก การที่ผู้บริหารจะนำทฤษฎีนี้มาใช้ให้ได้ผลจะต้องสามารถระบุพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากบุคลากรได้อย่างชัดเจน เมื่อระบุได้แล้วผู้บริหารจะต้องพิจารณารางวัลที่สามารถสร้างแรงกระตุ้นให้บุคลากรและพิจารณาว่าคุณค่าของรางวัลเหล่านี้จะแตกต่างกันอย่างไรสำหรับบุคลากรแต่ละคน จากนั้นจึงแจ้งให้พนักงานทราบว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ได้รับรางวัล และผู้บริหารต้องให้ข้อมูลย้อนกลับสู่พนักงานในเรื่องของผลการทำงาน โดยถ้าบุคลากรมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการจะต้องให้รางวัลที่มีคุณค่ากับบุคลากรทันที



1. การสร้างแรงจูงใจตามหลักผลประโยชน์ตอบแทน ตามข้อสมมติฐานที่มีความเชื่อกันว่า คนทุกคนต่างทำงานกันโดยหวังผลตอบแทน แต่ถ้าหากพวกเขาเห็นว่าตนเองจะมีโอกาสได้รับผลประโยชน์ตอบแทนและมีความก้าวหน้ายิ่งขึ้นในหน้าที่การงาน บุคลากรผู้นั้นย่อมทุ่มเทแรงกายแรงใจปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ

2. การจูงใจตามหลักผลผลิต จะเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนเชื่อมโยงกับผลผลิตหรือผลงานที่ปฏิบัติได้โดยตรง คือ ข้อสมมติฐานของวิธีนี้มีข้อสังเกตที่ว่า หากบุคลากรปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นต่อไป การจูงใจจำเป็นต้องใช้รางวัลเป็นตัวเสริมแรงและกระตุ้นให้เร่งการผลิตอย่างต่อเนื่อง

3. การจูงใจตามหลักการตอบสนองความต้องการ จะมีขอบเขตที่กว้างกว่า 2 วิธีที่กล่าวมา คือ ยึดถือความต้องการพื้นฐานของบุคลากรเป็นหลัก และพยายามมุ่งทำงานหรือสภาพงานสามารถตอบสนองความพอใจให้มากยิ่งขึ้น ๆ ขึ้นไป ทั้งนี้โดยอาศัยข้อเท็จจริงที่ว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้น หากผู้บริหารพยายามตอบสนองความต้องการเหล่านี้ให้มากขึ้นเรื่อย ๆ แล้ว พลังจูงใจของบุคลากรก็จะเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพและปริมาณของผลผลิต และสร้างความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้เพราะงานทุกอย่างจะทำให้สำเร็จได้ดีก็จะต้องมากจากพลังความคิดริเริ่มและความพึงพอใจของบุคลากรเป็นสำคัญ

#### เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ

1. การใช้คำชมเชย คือ ผู้บริหารจะต้องมีการชมเชยบุคลากรในโอกาสที่เหมาะสมจะเป็นการเพิ่มกำลังใจและกระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบต่องานมากขึ้น

2. การให้ความเป็นธรรม คือ การดูแลปกครองบุคลากรโดยยึดหลักความเป็นธรรมในเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลและเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติต่อคนในคนหนึ่งเป็นพิเศษ

3. การยกย่องให้เกียรติและให้การยอมรับ ถือเป็นการสร้างเสริมความรู้สึกที่ดี ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจที่ได้รับการยกย่องจากผู้บริหารและสังคมรอบข้าง

4. การให้ความเป็นมิตร คือ การแสดงออกของผู้บริหารที่ไม่ถือว่าตนเองสูงกว่าลูกน้อง ให้ความเป็นกันเอง ความห่วงใย และความรู้สึกอบอุ่นในการอยู่ร่วมปฏิบัติงาน

5. การให้ร่วมใช้ความคิด คือ การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในส่วนงานขององค์กร เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์หรือนโยบาย การวางแผนเพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน เป็นต้น การปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความผูกพันภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วม และทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานมากยิ่งขึ้น

6. การให้ร่วมปฏิบัติงาน คือ การที่ผู้บริหารให้บุคลากรร่วมลงมือปฏิบัติงานในบางโอกาส ซึ่งจะเป็นการสร้างความผูกพันที่ดี เพราะถือว่าผู้บริหารให้เกียรติให้ความเป็นกันเอง

7. การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน โดยผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความสนใจของบุคลากรเป็นเกณฑ์ในการแบ่งปริมาณงาน ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบให้แต่ละคน จะส่งผลให้บุคลากรพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน

8. การให้ความช่วยเหลือบุคลากร ในกรณีที่บุคลากรมีปัญหาหรือมีข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องเข้าไปช่วยเหลือแก้ปัญหาข้อขัดแย้งเหล่านี้ เช่น โกล่เกลี่ย ให้คำแนะนำ ร่วมคิดวิธีแก้ปัญหา สิ่งเหล่านี้เป็นผลทำให้บุคลากรรู้สึกอบอุ่นและมีขวัญกำลังใจที่จะร่วมปฏิบัติงานต่อไป

9. การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้าม ทั้งนี้เพราะสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดีถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความรู้สึกของบุคลากร ที่จะช่วยเสริมสถานะทางร่างกายและใจได้อีกทางหนึ่ง

### ปัจจัยหลักที่สร้างแรงจูงใจ

1. การมีเป้าหมายที่ชัดเจน (Clear Goal) คนที่มีแรงจูงใจสูง ๆ มักจะเริ่มจากการเห็นเป้าหมายที่ชัดเจน เพราะพอรู้ว่าเป้าหมายที่อยากจะทำให้ถึงนั้นมีรูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไร และควรทำไปในทิศทางไหน (direction) ก็จะมีสิ่งที่จะต้องกระทำ (action) ได้เยอะและง่ายขึ้น ซึ่งส่วนนี้นอกจากผู้นำจะต้องสื่อสารถึงเป้าหมายของทีมที่ชัดเจนแล้ว หากสามารถหาสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของทีมกับความต้องการส่วนตัวของแต่ละคน (individual needs) ที่แตกต่างกัน เช่น การที่จะทำให้เป้าหมายนี้ได้สำเร็จสามารถพัฒนาทักษะส่วนไหนของสมาชิกในทีม หรือเชื่อมโยงกับเป้าหมายในอนาคต (career path) ของเขาอย่างไร ก็จะทำให้แรงจูงใจในการกระทำนั้นยิ่งสูงขึ้นไปอีก

2. Non-financial Motivators (Intrinsic) การสร้างแรงจูงใจจากภายใน (intrinsic motivation) คือ สิ่งที่ผู้นำสามารถให้คนในทีมโดยไม่เกี่ยวข้องกับตัวเงิน หรือสวัสดิการต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่จะเป็นสิ่งที่จับต้องได้ยาก แต่ส่งผลที่ลึกและให้ผลในระยะยาวต่อการเพิ่มระดับแรงจูงใจ (high motivation) และการรักษาคำมั่นสัญญา (commitment) ตัวอย่างเช่น การแบ่งงาน (delegate) ให้กับคนในทีมโดยเลือกระดับความยากที่เหมาะสมกับทักษะของแต่ละคน (ไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป) หรือการให้อิสระ (autonomy) การให้อำนาจการตัดสินใจ (empowerment) ที่ชัดเจนในแต่ละเรื่อง เพื่อสร้างความมั่นใจและเพิ่มความไว้วางใจระหว่างตัวผู้นำกับคนในทีม และการสร้างโอกาส (opportunity) ให้คนในทีมแต่ละคนได้เพิ่มทักษะและขยายขอบเขตของงานให้กว้างหรือลึกขึ้น รวมถึงอย่าลืมการชื่นชม (Appreciation) ถึงสิ่งที่เขาทำได้ดี เพื่อเป็นการแสดงให้เขาเห็นว่าเขามีคุณค่าต่อทีมอย่างไร ซึ่งเป็นการกระทำที่ใช้เวลาน้อยแต่ส่งผลกระทบแง่บวกอย่างมากต่อแรงจูงใจ

3. Financial Motivators (Extrinsic) การสร้างแรงจูงใจจากภายนอก (extrinsic motivation ซึ่งบางทฤษฎีเรียกว่า hygiene factors) คือ สิ่งหรือรางวัลที่ส่วนใหญ่สามารถจับต้องได้ เช่น การปรับขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การที่บริษัทมีความมั่นคง การได้รับโบนัส

ส่วนใหญ่แล้วพอคนเราได้รับแรงจูงใจจากภายนอก เช่น เงินเดือนที่ปรับขึ้นอย่างเห็นได้ชัดในแต่ละปี ก็มักจะส่งผลกระทบต่ออารมณ์และความรู้สึกบวกอย่างมากและทันที สิ่งเหล่านี้เป็นเหมือนพื้นฐานที่จะป้องกันไม่ให้เกิดในที่มีรู้สึกไม่พอใจ (dissatisfaction) แต่ไม่อาจเพิ่มแรงจูงใจในระยะยาวได้ เพราะพอผ่านไปสักระยะหนึ่ง คนจะเริ่มรู้สึกคุ้นเคยกับสิ่งที่ได้รับ จนรู้สึกว่า เป็นสิ่งธรรมดาที่เขาต้องได้รับอยู่แล้ว

ดังนั้นหน้าที่ของผู้นำคือ การหาสมดุลที่เหมาะสมระหว่างการสร้างแรงจูงใจภายในและภายนอก (ณัฐกานต์ ธีระลีลา, 2564, สื่อออนไลน์) ซึ่งมีผู้ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจ ดังนี้

1. สุกัญญา แซ่มซ้อย และคณะ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจประกอบด้วย

- 1.1 ความมั่นคงในอาชีพ
- 1.2 ความก้าวหน้าในสายงาน
- 1.3 การได้รับการยอมรับนับถือ
- 1.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 1.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
- 1.6 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- 1.7 โอกาสในการพัฒนาตนเอง

2. วิโรจน์ ก่อสกุล (2562) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจประกอบด้วย

2.1 ความมั่นคงในการทำงาน พนักงานมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับความมั่นคงในตำแหน่งงานและการจ้างงานระยะยาว

2.2 เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน การมีระบบการเลื่อนตำแหน่ง หลักเกณฑ์การประเมินผลงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม

2.3 ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม การได้รับผลตอบแทนที่สอดคล้องกับภาระงานและความรับผิดชอบ

2.4 โอกาสในการพัฒนาสมรรถนะ การสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

2.5 การได้รับการยอมรับและยกย่อง การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานได้ดี

2.6 สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวย บรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร มีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

2.7 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้โอกาสแก่พนักงานในการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้อง

2.8 ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว - นโยบายและมาตรการที่ส่งเสริมให้พนักงานสามารถรักษาสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้

2.9 การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร การได้รับการสนับสนุนและคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเองและการปฏิบัติงาน

2.10 ความชัดเจนในบทบาทและหน้าที่ การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบและภาระงานที่ชัดเจน

2.11 โอกาสในการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ การสนับสนุนให้บุคลากรสายวิชาการได้มีโอกาสในการทำวิจัยและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

2.12 การสร้างความผูกพันต่อองค์กร กิจกรรมและนโยบายที่ส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและมีความผูกพันกับมหาวิทยาลัย

3. พรรณี สนวนเพลง (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจประกอบด้วย

3.1 วัฒนธรรมองค์กร การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ความร่วมมือ และการยอมรับซึ่งกันและกัน

3.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะการบริหารงานของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เปิดรับฟังความคิดเห็น และให้การสนับสนุนบุคลากร

3.3 ความก้าวหน้าในสายอาชีพ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง และเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน

3.4 ระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความเหมาะสมของเงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์อื่นๆ ที่เป็นธรรม

3.5 สภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศและสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

3.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การทำงานเป็นทีม

3.7 การได้รับการยอมรับนับถือ การได้รับการยกย่อง ชมเชย และการยอมรับในความสามารถจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

3.8 โอกาสในการพัฒนาตนเอง การสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ทักษะ และศักยภาพผ่านการฝึกอบรม การศึกษาต่อ

3.9 ความมั่นคงในงาน ความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน และความต่อเนื่องของการจ้างงาน

3.10 ความท้าทายในงาน ลักษณะงานที่ท้าทายความสามารถ สร้างโอกาสให้ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์

3.11 ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว นโยบายที่เอื้อให้บุคลากรสามารถจัดการเวลาระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม

3.12 การสื่อสารภายในองค์กร ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และทั่วถึงทั้งองค์กร

3.13 ความชัดเจนของนโยบายและการบริหารงาน การกำหนดนโยบาย แนวทางการปฏิบัติงาน และการประเมินผลที่ชัดเจน

3.14 คุณค่าของงาน การรับรู้ถึงความสำคัญและคุณค่าของงานที่ทำต่อสังคมและองค์กร

3.15 ความเป็นอิสระในการทำงาน การได้รับอิสระในการตัดสินใจและวางแผนการทำงานในขอบเขตความรับผิดชอบของตน

4. ญัฐกริช เปาอินทร์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการสร้างแรงจูงใจเชิงกลยุทธ์ในองค์กรอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจประกอบด้วย

4.1 ระบบความก้าวหน้าในตำแหน่งวิชาการและวิชาชีพ เส้นทางการเติบโตที่ชัดเจนและเป็นธรรม สำหรับทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน

4.2 ระบบค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับผลงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมและโปร่งใส

4.3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โอกาสในการเรียนรู้ การฝึกอบรม และพัฒนาทักษะที่จำเป็น

4.4 วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ บรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดริเริ่มและการสร้างนวัตกรรม

4.5 การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กร

4.6 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจนและการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ

4.7 ความยืดหยุ่นในการทำงาน การเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถบริหารจัดการเวลา และสถานที่ทำงานได้

4.8 ระบบการยกย่องและให้รางวัล การยอมรับผลงานและความสำเร็จของบุคลากร อย่างเป็นรูปธรรม

4.9 ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและให้การสนับสนุน บุคลากรอย่างเหมาะสม

4.10 ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว นโยบายที่คำนึงถึงความเป็นอยู่และ คุณภาพชีวิตของบุคลากร

4.11 ความมั่นคงในการทำงาน ระบบการจ้างงานที่สร้างความมั่นคงในอาชีพให้กับ บุคลากร

4.12 การสร้างความผูกพันต่อองค์กร กลยุทธ์ในการเสริมสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ขององค์กรและความภาคภูมิใจในสถาบัน

5. อรรถพรณ คงขอบ (2563) ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจประกอบด้วย

5.1 ความชัดเจนของเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การมีระบบและหลักเกณฑ์การ เลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

5.2 การพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และ สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

5.3 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม กระบวนการประเมินผลงานที่ โปร่งใส มีมาตรฐาน และสะท้อนผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง

5.4 การได้รับการยอมรับในคุณค่าของงาน การให้ความสำคัญและยอมรับในบทบาทของ บุคลากรสายสนับสนุนที่มีต่อการขับเคลื่อนพันธกิจของมหาวิทยาลัย

5.5 ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม ระบบค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับภาระงาน ความรับผิดชอบ และสะท้อนคุณค่าของงาน

5.6 ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี การได้รับ การสนับสนุน และการทำงานร่วมกันเป็นทีม

5.7 การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ โอกาสในการทำงานที่หลากหลายและ ท้าทาย ก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

5.8 ความมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่และระบบการจ้างงานที่มี เสถียรภาพ

5.9 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้อง

5.10 ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว นโยบายที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรสามารถจัดการเวลาและภาระงานได้อย่างเหมาะสม

5.11 โอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในงาน การสนับสนุนให้บุคลากรได้นำเสนอความคิดใหม่ๆ และพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R)

5.12 ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน การมีระบบพี่เลี้ยงที่ช่วยแนะนำ สอนงาน และให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน

5.13 สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม สถานที่ทำงาน อุปกรณ์ และเครื่องมือที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

5.14 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ระบบการสื่อสารที่ชัดเจน ทัวถึง และทันต่อสถานการณ์

5.15 ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบและการมอบหมายงานที่ชัดเจน

6. เบญจมาศ จินตสมิทธิ (2560) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการมหาวิทยาลัยพะเยา มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา กลุ่มตัวอย่างจำนวน 267 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการมหาวิทยาลัยพะเยา ประกอบด้วย

6.1 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

6.2 การพิจารณาความดีความชอบหรือการเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรม

6.3 การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการทำงานและตัดสินใจในงาน

6.4 การได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ และหน่วยงานมีทุนการศึกษาให้ศึกษาต่อ

จากการศึกษางานวิจัยของ สุกัญญา แซ่มซ้อย และคณะ (2560) วิโรจน์ ก่อสกุล (2562) พรรณี สนวนเพลง (2561) ณัฐกริช เปาอินทร์ (2559) อรพรรณ คงขอบ (2563) เบญจมาศ จินตสมิทธิ (2560) Johnson and Rodriguez (2020) Chen, Patel and Nagamura (2022) สามารถสังเคราะห์กระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย ได้ดังตาราง 3

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย

กระบวนการสร้างแรงจูงใจ	สุภัฏญา เข้มช้อย และคณะ (2560)	วิโรจน์ ก่อสกุล (2562)	พรณี สวนพลง (2561)	ณัฐกริช เป็อินทร์ (2559)	อรพรรณ คงชอบ (2563)	เบญจมาศ จินตสมิทธิ์ (2560)	Johnson and Rodriguez (2020)	Chen, Patel and Nagamura (2022)	รวม
1. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓			6*
3. การได้รับการยอมรับนับถือ	✓	✓	✓						3
6. การพัฒนาบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		7*
5. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน	✓		✓		✓				
7. ระบบพี่เลี้ยงและการโค้ช							✓		1
9. สภาพแวดล้อมการทำงาน	✓	✓	✓						3
10. การมีส่วนร่วม		✓	✓	✓		✓		✓	5*
12. เกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งมี ความชัดเจน		✓	✓	✓	✓		✓		5*
15. นโยบายการพัฒนาบุคลากรที่ ยืดหยุ่นและปรับให้เข้ากับ ความต้องการของแต่ละกลุ่ม								✓	1
16. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เหมาะสมและโปร่งใส					✓	✓		✓	3
17. ความสมดุลระหว่างงานและ ชีวิตส่วนตัว		✓	✓	✓					3
18. ความมั่นคงในอาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓				5*
19. การได้รับการสนับสนุนจาก ผู้บริหาร		✓							1
20. ความชัดเจนในบทบาทและ หน้าที่		✓							1
21. การสร้างความผูกพันต่อองค์กร		✓							1
21. ความท้าทายในงาน		✓			✓				2
22. การสื่อสารในองค์กร		✓							1
23. การได้รับการยอมรับในคุณค่า ของงาน		✓			✓				2
24. ความยืดหยุ่นในการทำงาน		✓		✓					2
25. ระบบการยกย่องและให้รางวัล				✓					1
26. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ				✓					1

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัยจากนักวิจัยจำนวน 8 ท่าน แสดงออกมาในรูปความถี่ (Theoretical Framework) โดยใช้ความถี่ 5 ลำดับแรก ประกอบด้วย 1) การพัฒนาบุคลากร 2) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ 3) การมีส่วนร่วม 4) เกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งมีความชัดเจน 5) ความมั่นคงในอาชีพ โดยแต่ละองค์ประกอบของกระบวนการสร้างแรงจูงใจ ผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียด ดังนี้

### **การพัฒนาบุคลากร**

สมชาย วรภิเษมสกุล (2550) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลโดยมุ่งเน้นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคลากรในองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุนันทา เลาหนันท์ (2556) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ชูชัย สมธิโก (2552) ได้อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึงกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางที่องค์การต้องการ โดยมีเป้าหมายเพื่อความเจริญก้าวหน้าของทั้งบุคลากรและองค์การ

ธัญญา ผลอนันต์ (2553) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคมในปัจจุบัน

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการเตรียมความพร้อมและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป็นการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดผลตอบแทนในระยะยาวแก่องค์การ

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและ ทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

### **ค่าตอบแทนและสวัสดิการ**

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554, สื่อออนไลน์,) ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์การจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้ให้ในรูปตัว เงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อ

ตอบแทนการปฏิบัติงานตามที่รับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่าง เต็มประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานและเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัว ผู้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2551, หน้า 2) คำตอบแทน หมายถึง สิ่งตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่องค์กรจ่ายให้แก่ พนักงานเพื่อตอบแทนการทำงานให้แก่ องค์กร คำตอบแทนเป็นสิ่งที่พนักงานได้รับจากองค์กร

สุจิตรา ธนานันท์ (2552, หน้า 3) คำตอบแทน หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมีใช้ตัวเงินก็ได้เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

จากความหมายของคำตอบแทนที่กล่าวมาสรุปได้ว่า คำตอบแทน หมายถึง เงิน สวัสดิการ และผลประโยชน์อื่น ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ รับผิดชอบ จูงใจในการปฏิบัติงานและเป็นการส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานให้มีการ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสร้างความเป็นอยู่และฐานะทางครอบครัวให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

#### การมีส่วนร่วม

1. กรรณก เจริญสุข (2560) การมีส่วนร่วมหมายถึงการเกี่ยวข้องกับด้านจิตใจและอารมณ์ ของบุคคลในสถานการณ์กลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นสิ่งเร้ากระตุ้นให้การกระทำบรรลุ จุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าว

2. มรกต เจียประเสริฐ (2559) ลักษณะของการมีส่วนร่วมประกอบด้วยการร่วมคิด ร่วม ตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผิดชอบ และร่วมประเมินผล ซึ่งเป็นกระบวนการที่บุคลากรมีส่วนร่วม เกี่ยวข้องในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน

3. นิยม เชื้อกามา (2561) การมีส่วนร่วมหมายถึงการกระทำของบุคคลหรือกลุ่มที่มีส่วน เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียกับผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก ได้แก่ การร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมประเมินผล

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานหรือความผูกพันของพนักงานที่มีต่องานและองค์กร เป็นสถานะที่พนักงานรู้สึกมีพลังและแรงจูงใจที่จะมุ่งมั่นทุ่มเททำงานด้วยความกระตือรือร้น หากพูด ง่าย ๆ Employee Engagement ก็คือการที่พนักงานรู้สึกรักในองค์กรและงานที่ทำจนอยากทุ่มเท ทำงานเพื่อองค์กรนั่นเอง

### เกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง

สมชาย อินทรประเสริฐ (2560) เกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งควรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการบริหารจัดการ และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยควรมีการประเมินผลอย่างเป็นระบบและโปร่งใส

วรรณฯ ศรีสุวรรณ (2561) การเลื่อนตำแหน่งควรพิจารณาจากความสามารถในการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยควรมีการกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจน และเป็นธรรม

ประเสริฐ จันทร์สว่าง (2562) เกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งควรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการบริหารจัดการ และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยควรมีการประเมินผลอย่างเป็นระบบและโปร่งใส

กาญจนา พิทักษ์ (2563) การเลื่อนตำแหน่งควรพิจารณาจากความสามารถในการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยควรมีการกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนและเป็นธรรม

ธนภรณ์ สุขใจ (2564) เกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งควรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการบริหารจัดการ และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยควรมีการประเมินผลอย่างเป็นระบบและโปร่งใส

สรุปได้ว่าเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งคือการประเมินบุคลากรที่พิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการทำงาน ความรู้และประสบการณ์ รวมถึงทักษะการบริหารจัดการ การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการประเมินผลการทำงานที่มีความโปร่งใสและเป็นระบบ

### ความมั่นคงในอาชีพ

ดร. สมชาย สุขสิริเสรีกุล (2563) ได้ให้ความหมายว่า ความมั่นคงในอาชีพ คือ สภาวะการทำงานที่บุคคลมีหลักประกันในการดำรงชีวิต มีรายได้ที่แน่นอนเพียงพอ มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และได้รับสวัสดิการที่เหมาะสม รวมถึงมีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ธีระวัฒน์ จันทิก (2562) อธิบายว่า ความมั่นคงในอาชีพ หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยของบุคคลที่มีต่อการประกอบอาชีพของตน โดยมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถประกอบอาชีพได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ถูกเลิกจ้างโดยไม่เป็นธรรม มีรายได้ที่มั่นคง และมีโอกาสเติบโตในสายอาชีพ

กนกพร กระจ่างแสง (2564) ได้ให้นิยามว่า ความมั่นคงในอาชีพ คือ การที่บุคคลสามารถประกอบอาชีพได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว มีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต มีสวัสดิการที่เหมาะสม และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมถึงการได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายแรงงาน

วรรณภา ลือภิตินันท์ (2561) กล่าวว่า ความมั่นคงในอาชีพ หมายถึง สภาวะที่บุคคลสามารถยึดอาชีพเป็นแหล่งรายได้หลักในการเลี้ยงชีพตนเองและครอบครัวได้อย่างมั่นคง มีความปลอดภัยใน

การทำงาน ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถ และมีความก้าวหน้าในอาชีพ

บุญเลิศ จิตรมณีโรจน์ (2560) นิยามว่า ความมั่นคงในอาชีพ คือ สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความปลอดภัย มีความมั่นคงทางรายได้ มีการจ้างงานอย่างต่อเนื่อง ได้รับสวัสดิการที่เหมาะสม มีโอกาสในการพัฒนาตนเอง และมีการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน

สรุปได้ว่า ความมั่นคงในอาชีพ หมายถึง สภาวะที่บุคคลมีความมั่นใจในความต่อเนื่องและความปลอดภัยของการทำงาน ซึ่งเกิดจากการจัดการทั้งปัจจัยภายนอก เช่น โอกาสก้าวหน้า ค่าตอบแทน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยภายใน เช่น ความคิด ความรู้สึก และการประเมินตนเองอย่างมีระบบ

## ตาราง 2 สรุปแนวคิดแบบจำลองกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย

กระบวนการ	กิจกรรมหลัก	ผลที่คาดหวัง
Career Awareness	ชี้แจงโอกาสเติบโต	ความชัดเจนในสายงาน
Self-assessment	ประเมินตนเอง	ค้นหาศักยภาพตนเอง
Learning & Development	พัฒนาและฝึกอบรม	เพิ่มสมรรถนะ
Recognition	ตอบแทนและให้โอกาส	แรงจูงใจในการเลื่อนขั้น
Coaching	ให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง	ความยั่งยืนในการเติบโต

### ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยพะเยา

#### แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลมหาวิทยาลัยพะเยา

กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยพะเยา (2567) มหาวิทยาลัยพิจารณาจากกรอบอัตรากำลังโดยใช้วิธีการบริหารจัดการกรอบอัตรแบบหมุนเวียน ทั้งกรอบอัตรากำลังที่ได้รับการจัดสรรจากเงินงบประมาณแผ่นดิน และกรอบอัตรากำลังที่ได้รับการจัดสรรจากเงินงบประมาณรายได้ของมหาวิทยาลัย รวมถึงข้อจำกัดด้านงบประมาณที่ได้รับจากภาครัฐ และมหาวิทยาลัยพิจารณา ให้ตามความเหมาะสมในสัดส่วนอัตรากำลังที่หน่วยงานพึงมี ภาระงาน/ปริมาณงานทั้งหมดที่ตำแหน่งงานนั้นจะต้อง รับผิดชอบ การกำหนดกรอบอัตรากำลังสายสนับสนุนใช้พิจารณาให้ตามความเหมาะสม โดยใช้เกณฑ์ภาระงาน และสูตรการคิดคำนวณสัดส่วน ภารกิจหน่วยงาน : จำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัย กรณีอัตรากำลังอยู่ในสัดส่วนที่เกินจำนวนพึงมีจะไม่ได้รับการพิจารณาเพิ่มเติมกรอบอัตรากำลัง กรณีอัตรากำลังอยู่ในสัดส่วนที่ไม่เกินจำนวนพึงมีจะได้รับการพิจารณาเพิ่มเติมกรอบอัตรกำลัง ทั้งนี้ รวมถึงการคิดคำนวณสัดส่วนการขออนุมัติกรอบอัตรากำลัง ในกรณีบุคลากรมหาวิทยาลัย เกษียณอายุงาน การ

ลาออกและกรณีอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อกรอบอนุมัติจัดสรรและการพิจารณากรอบอัตรากำลัง สายสนับสนุน การขอรับจัดสรรอัตรากำลังสายสนับสนุน ส่วนงาน/หน่วยงาน ต้องดำเนินการวิเคราะห์ภาระงาน ปริมาณงานทั้งหมดที่ตำแหน่งงานนั้นจะต้องรับผิดชอบ รวมถึงการเกลี่ยงานบุคลากรที่ทำงาน Overload ไปยัง บุคลากร Underload ในตำแหน่งเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน รวมถึงบูรณาการการทำงานระหว่างส่วนงาน/หน่วยงาน Overload และ Underload ปรับกระบวนการทำงานใหม่ อาทิ การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ หรือการพัฒนาระบบโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อลดระยะเวลาการทำงาน/ลดขั้นตอน อีกทั้งการพิจารณายกเลิกภาระงานที่มี ความซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็นตามบริบทของงานที่เปลี่ยนแปลง หากมหาวิทยาลัยวิเคราะห์อัตรากำลังแล้วพบว่าส่วน งานมีบุคลากรไม่เพียงพอส่วนงาน/หน่วยงาน Underload สามารถเลือกขอรับการจัดสรรบุคลากรเพิ่มเติมหรือทดแทนได้ ในกรณี สำหรับงานที่บุคลากรไม่เพียงพอและเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะ ส่วนงานพิจารณาจัดจ้างบุคลากรภายนอกในรูปแบบ outsource เช่น การสำรวจตลาด การบริหารสินทรัพย์ ซึ่งดำเนินการบน Platform ใหม่ ๆ เป็นต้น สำหรับงานที่มีภารกิจซ้ำซ้อน ส่วนงาน/หน่วยงาน อาจพิจารณาให้มีหน่วยปฏิบัติงานเพียงหน่วยเดียว โดยใช้ทรัพยากรและความชำนาญการร่วมกัน (share service) เพื่อลดขั้นตอน ต้นทุน และทรัพยากร อีกทั้งเป็น การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ในกรณีลูกจ้างมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนเมื่อปฏิบัติงานครบ 3 ปี และมีประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก มหาวิทยาลัยมีแนวทางการบรรจุและแต่งตั้ง โดยคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัยพะเยา (ก.บ.ม.) อนุมัติกรอบอัตราบุคลากรมหาวิทยาลัยเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง ในกรณีการปฏิบัติงานขอใช้ทุนของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ตำแหน่ง นายแพทย์ และ ตำแหน่ง ทันตแพทย์ พัฒนาความก้าวหน้าเข้าสู่การเป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยสายวิชาการเมื่อขอใช้ทุนเสร็จสิ้น ก.บ.ม. อนุมัติกรอบอัตราบุคลากรมหาวิทยาลัยเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยสายวิชาการตามหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดต่อไป

#### **แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมหาวิทยาลัยพะเยา**

กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยพะเยา, (2567) กองการเจ้าหน้าที่ มีการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล วางระบบกลไกการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ทักษะ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล พัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลง บุคลากร มี Mindset ของการทำงานและการบริหารร่วมกัน และมีภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) โดยได้กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความรู้ความสามารถ และความก้าวหน้าตามสายงาน ดังนี้

1. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามเส้นทางการพัฒนาบุคลากร (Training Roadmap) ครอบคลุม ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร และทุกช่วงอายุการปฏิบัติงาน โดยแบ่งหลักสูตรการพัฒนา

ออกเป็น 4 หลักสูตร ได้แก่ 1) หลักสูตรพื้นฐาน 2) หลักสูตรด้านวิชาการ 3) หลักสูตรด้านการจัดการ 4) หลักสูตรด้านบริหาร

2. การพัฒนาเข้าสู่ความก้าวหน้าตามสายงาน มีระบบการเข้าสู่ความก้าวหน้าตามสายงาน ทั้งพนักงาน มหาวิทยาลัยสายวิชาการและพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่ชัดเจน รวมถึงมี โครงการ/กิจกรรม ที่สนับสนุน การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ และโครงการ/กิจกรรม ที่สนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่งสูงขึ้น

3. การสนับสนุนให้บุคลากรสายวิชาการมีคุณวุฒิในระดับปริญญาเอก โดยให้ไปศึกษาต่อ และสนับสนุน ทุนการศึกษา การไปปฏิบัติงานวิจัย เพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์ การฝึกอบรม และดูงาน ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

**หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติ และเงื่อนไขในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงาน มหาวิทยาลัยพะเยา**

1. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยพะเยา ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2563

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยพะเยา ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2563 ส่วนที่ 2 ข้อ 10 ระบุว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยมี 2 ประเภท ดังนี้

1. พนักงานมหาวิทยาลัย

2. ลูกจ้างมหาวิทยาลัย

บุคลากรมหาวิทยาลัย จำแนกเป็น 3 สาย คือ

1. สายวิชาการ

2. สายบริหารวิชาการ

3. สายสนับสนุน

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยพะเยา ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2563 ส่วนที่ 2 ข้อ 18 ระบุว่า พนักงานมหาวิทยาลัยกลุ่มตำแหน่งประเภทวิชาชีพอเฉพาะ กลุ่มตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญ เฉพาะ และกลุ่มตำแหน่งประเภททั่วไป อาจได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งได้ ดังนี้

1. กลุ่มตำแหน่งประเภทวิชาชีพอเฉพาะ และกลุ่มตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ ผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป ให้กำหนดระดับตำแหน่ง ดังนี้

1.1 ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ

1.2 ระดับเชี่ยวชาญ

1.3 ระดับชำนาญการพิเศษ

1.4 ระดับชำนาญการ

1.5 ระดับปฏิบัติการ

2. กลุ่มตำแหน่งประเภททั่วไป ผู้ที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ให้กำหนดระดับตำแหน่ง  
ดังนี้

2.1 ระดับชำนาญงานพิเศษ

2.2 ระดับชำนาญงาน

2.3 ระดับปฏิบัติงาน

2. การได้รับเงินประจำตำแหน่งของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

เงินประจำตำแหน่ง คือ เงินค่าตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ในกรณีได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ตามประกาศมหาวิทยาลัยพะเยา เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์ และอัตราการจ่ายค่าตอบแทน เงินประจำตำแหน่งของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน กลุ่มบริการทั่วไป กลุ่มวิชาชีพเฉพาะ และกลุ่มเชี่ยวชาญเฉพาะ พ.ศ. 2564 สรุปได้ดังนี้

ตาราง 3 แสดงรายละเอียดอัตราเงินประจำตำแหน่งของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

ตำแหน่ง	อัตราเงินประจำตำแหน่ง (บาท/เดือน)
กลุ่มบริการทั่วไป	
ระดับชำนาญงาน	2,500
ระดับชำนาญงานพิเศษ	5,000
กลุ่มวิชาชีพเฉพาะ	
ระดับชำนาญการ	3,500
ระดับชำนาญการพิเศษ	7,000
ระดับเชี่ยวชาญ	13,000
ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ	20,000

3. อัตราเงินเดือนขั้นต่ำของตำแหน่ง

การแต่งตั้งพนักงานสายสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ทำได้ 2 วิธี คือวิธีปกติและวิธีพิเศษ ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยพะเยา ว่าด้วย การกำหนดระดับตำแหน่ง และการแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2564 กำหนดไว้ว่าผู้ได้รับการแต่งตั้ง จะต้องมีความสมบัติตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และจะต้องได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับที่จะแต่งตั้ง กรณีที่จะขอเข้ารับการประเมินตำแหน่งสูงขึ้น ตามประกาศมหาวิทยาลัยพะเยา เรื่อง

กำหนดอัตราเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ. 2564 ซึ่งกำหนดให้พนักงานสายสนับสนุนได้รับอัตราเงินเดือนขั้นต่ำ ดังนี้

**ตาราง 4 แสดงรายละเอียดอัตราเงินเดือนขั้นต่ำของพนักงานสายสนับสนุน**

ระดับตำแหน่ง	อัตราเงินเดือนขั้นต่ำ (บาท)
กลุ่มตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ และกลุ่มตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ	
ระดับปฏิบัติการ	
วุฒิปริญญาตรี 4 ปี	16,200
วุฒิปริญญาตรี 5 ปี	18,040
วุฒิปริญญาตรี 6 ปี หรือวุฒิปริญญาโท	20,740
วุฒิปริญญาเอก 4 ปี	26,360
ระดับชำนาญการ	19,340
ระดับชำนาญการพิเศษ	21,770
ระดับเชี่ยวชาญ	23,790
ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ	25,240

#### 4. คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งในการขอกำหนดตำแหน่งสูงขึ้น

การเข้าสู่ตำแหน่งสูงขึ้น ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ โดยวิธีปกติ ของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ผู้เสนอขอกำหนดตำแหน่งจะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะ ตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่กำหนดไว้ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยพะเยา ว่าด้วยการกำหนด ระดับตำแหน่ง และการแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2564 และประกาศมหาวิทยาลัยพะเยา เรื่อง การกำหนดชื่อตำแหน่งและมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง มหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ. 2563 ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 กลุ่มตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ และกลุ่มตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ ระดับชำนาญการ

4.1.1 เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งโดยมหาวิทยาลัย และ

4.1.2 มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ระดับปฏิบัติการ และ

4.1.3 ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งด้วยคุณวุฒิปริญญาตรี หรือคุณวุฒิต่างอื่น ที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ และต้องดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการ มาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี

1) กำหนดเวลา 6 ปี ให้ลดเป็น 4 ปี สำหรับผู้มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ระดับปฏิบัติการ ตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งระดับปฏิบัติการ ซึ่งแต่งตั้งจาก วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท

2) กำหนดเวลา 6 ปี ให้ลดเป็น 2 ปี สำหรับผู้มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ระดับปฏิบัติการ ตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งระดับปฏิบัติการ ซึ่งแต่งตั้งจาก วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือตำแหน่งประเภทอื่นตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) กำหนด และ

4.1.4 ปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่ง หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งเหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติ มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี กรณีเปลี่ยนตำแหน่งหากลักษณะงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งเดิม มีลักษณะงาน ที่สอดคล้องกับตำแหน่งใหม่อาจนำระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งเดิมมานับรวมกันกับตำแหน่งใหม่ได้ ทั้งนี้ ให้เสนอคณะกรรมการบริหารงานบุคคล พิจารณาเป็นกรณีไป และ

4.1.5 ได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับชำนาญการ คือ 19,340 บาท 4

4.2 กลุ่มตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ และกลุ่มตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ ระดับชำนาญการพิเศษ

4.2.1 เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง โดยมหาวิทยาลัย และ

4.2.2 มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ระดับปฏิบัติการ และ

4.2.3 เคยดำรงตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ หรือวิชาชีพเฉพาะ ระดับชำนาญการ มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี หรือตำแหน่งอื่นตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด และ

4.2.4 ปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่ง หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งเหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติ มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปีและ

4.2.5 ได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับชำนาญการพิเศษ คือ 21,360 บาท



ภาพที่ 2 แสดงคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งระดับชำนาญการและระดับชำนาญการพิเศษ โดยวิธีปกติ

5. องค์ประกอบการประเมิน และผลงานที่ใช้เสนอขอกำหนดตำแหน่งประเภท ระดับชำนาญการ

5.1 ประเมินค่างาน

5.2 ผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดของตำแหน่งที่ครองอยู่

5.3 ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่จะประเมิน

5.4 ผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ

5.5 จริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพการพิจารณากำหนดตำแหน่งระดับ

ชำนาญการ ต้องคำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ ผลงานที่ใช้เสนอขอกำหนดตำแหน่งระดับชำนาญการ ได้แก่ 1) คู่มือการปฏิบัติงานหลักอย่างน้อย 1 เล่ม และ 2) ผลงานเชิงวิเคราะห์หรือสังเคราะห์ หรืองานวิจัยซึ่งแสดงให้เห็นถึงการพัฒนางานในหน้าที่ อย่างน้อยหนึ่งเรื่อง ระดับชำนาญการพิเศษ องค์ประกอบการประเมิน 1) ประเมินค่างาน 2) ผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดของตำแหน่งที่ครองอยู่ 3) ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่จะประเมิน 4) ผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการพิเศษ 5) จริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพการพิจารณากำหนดตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษ ต้องคำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ ผลงานที่ใช้เสนอขอกำหนดตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษ ได้แก่ 1) ผลงานเชิงวิเคราะห์หรือสังเคราะห์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการพัฒนางานของหน่วยงาน อย่างน้อย 1 เรื่อง และ 2) งานวิจัยหรือผลงานลักษณะอื่นที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างน้อยหนึ่งเรื่อง/รายการ

## 6. การประเมินจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ ดังนี้

จริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ หมายความว่า ความประพฤติในการประกอบอาชีพสุจริต ที่ถูกต้องชอบธรรม โดยยึดหลักคุณธรรมและการอยู่ร่วมกันอย่างสันติตามที่กำหนดในข้อ 14 แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยพะเยา ว่าด้วย การกำหนดระดับตำแหน่ง และการแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2564 กำหนดให้ผู้ขอเข้ารับการประเมินเข้าสู่ตำแหน่งสูงขึ้น ต้องคำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ 5 ประการ ดังนี้ 1) ต้องมีความซื่อสัตย์ทางวิชาชีพ ไม่นำผลงานของผู้อื่นมาเป็นผลงานของตนเองและไม่ลอกเลียนผลงานของผู้อื่น รวมทั้งไม่นำผลงานของตนเองในเรื่องเดียวกันไปเผยแพร่ในวารสารวิชาการหรือ วิชาชีพมากกว่า 1 ฉบับในลักษณะที่จะทำให้เข้าใจผิดว่าเป็นผลงานใหม่ 2) ต้องให้เกียรติและอ้างถึงบุคคลหรือแหล่งที่มาของข้อมูลที่นำมาใช้ในผลงาน ทางวิชาชีพของตนเองและแสดงหลักฐานของการค้นคว้า 3) ต้องไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ทางวิชาชีพจนละเลยหรือละเมิดสิทธิส่วนบุคคลของผู้อื่น และสิทธิมนุษยชน 4) ผลงานทางวิชาชีพต้องได้มาจากการศึกษาโดยใช้หลักวิชาชีพเป็นเกณฑ์ ไม่มีอคติมา เกี่ยวข้อง และเสนอผลงานตามความเป็นจริง ไม่จงใจเบี่ยงเบนผลการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือ วิจัยโดยหวังผลประโยชน์ส่วนตัว หรือต้องการสร้างความเสียหายแก่ผู้อื่น และเสนอผลงานตามความเป็นจริง ไม่ขยายข้อค้นพบโดยปราศจากการตรวจสอบยืนยันในทางวิชาชีพ 5) ต้องนำผลงานไปใช้ประโยชน์ในทางที่ชอบธรรมและชอบด้วยกฎหมาย

## 7. วิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคล

วิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น สามารถทำได้ 2 วิธี คือ วิธีปกติ และวิธีพิเศษ รายละเอียด ดังนี้

7.1 วิธีปกติ ผู้ได้รับการแต่งตั้งต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้ 1) มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง 2) ได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับที่จะแต่งตั้ง

7.2 วิธีพิเศษ ได้แก่ การแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ ที่มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง แตกต่างไปจากที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ทั้งนี้ มีเงื่อนไขว่าผู้ได้รับการแต่งตั้ง ต้องได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับที่จะแต่งตั้ง เช่น การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ กรณีที่คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งไม่ครบตามที่กำหนดไว้ หรือการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษ โดยที่ ผู้นั้นมิได้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการมาก่อน เป็นต้น โดยหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้ง และผลงานที่มีระดับคุณภาพ

## 8. แนวทางการขอกำหนดตำแหน่งสูงขึ้น

การขอกำหนดตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยาได้กำหนดให้มีการดำเนินการ 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การประเมินค่างาน ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินค่างาน ซึ่งมีองค์ประกอบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประเมิน ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยพะเยา ว่าด้วย การกำหนดระดับตำแหน่ง และการแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2564 ซึ่งมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงของตำแหน่งที่เสนอขอกำหนดระดับตำแหน่งสูงขึ้น และผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ร่วมเป็นคณะกรรมการประเมินค่างาน เมื่อดำเนินการประเมินค่างานเสร็จสิ้น จึงนำผลคะแนนที่ผ่านตามเกณฑ์ เสนอ คณะกรรมการประเมินพิจารณาแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น (ก.พ.ต.) ให้ความเห็นชอบ และเสนอ คณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจํามหาวิทยาลัยพะเยา (ก.บ.ม.) อนุมัติกรอบตำแหน่งสูงขึ้น

ส่วนที่ 2 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดของตำแหน่งที่ครองอยู่ ซึ่งมาจากผล การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน เฉพาะองค์ประกอบ ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน และการประเมินความรู้ ความสามารถทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับ ตำแหน่งที่จะประเมิน โดยผู้ประเมินที่มหาวิทยาลัยกำหนดตามประกาศมหาวิทยาลัยพะเยา เรื่อง หลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับ ตำแหน่ง หรือสมรรถนะทางการบริหาร พ.ศ. 2564 ส่วนที่ 3 การประเมินผลงานและจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ โดย ก.พ.ต. จะพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินผลงานและจริยธรรม และจรรยาบรรณ ทางวิชาชีพ ตามองค์ประกอบที่กำหนดไว้ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยพะเยา ว่าด้วย การกำหนดระดับ ตำแหน่ง และการแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2564 การดำเนินการขอกำหนดตำแหน่งสูงขึ้น จะต้องยื่นเอกสารเพื่อให้กองการเจ้าหน้าที่ ดำเนินการพร้อมกันในส่วนที่ 2 และ ส่วนที่ 3 เมื่อดำเนินการแล้วเสร็จตามกระบวนการ และผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพผลงาน ทั้งนี้ ผู้ขอกำหนดตำแหน่งจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งนับตั้งแต่วันที่ยื่นเอกสาร ณ กองการเจ้าหน้าที่ ครบทั้ง 3 ส่วน ในกรณีที่ มีการระบุให้ปรับปรุงแก้ไขผลงานก่อนการประเมินคุณภาพผลงาน จะมีการเปลี่ยนแปลงวันที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่โดยจะนับวันที่ผู้ขอกำหนดตำแหน่ง สูงขึ้นยื่นเอกสารที่แก้ไขใหม่ให้กับกองการเจ้าหน้าที่

### 8. ลักษณะของผลงาน

มหาวิทยาลัยพะเยาได้กำหนดลักษณะของผลงาน นิยาม และของผลงานที่แสดงถึงความเป็นผู้ชำนาญงาน ผู้ชำนาญงานพิเศษ ผู้ชำนาญการ ผู้ชำนาญการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้เชี่ยวชาญพิเศษ โดยสามารถแบ่งผลงานออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

### 8.1 คู่มือปฏิบัติงานหลัก

**นิยาม** เอกสารแสดงเส้นทางการทำงานในงานหลักของตำแหน่งตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ โดยระบุขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหา และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานดังกล่าว ซึ่งต้องใช้ประกอบการปฏิบัติงานมาแล้ว และต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน

#### การเผยแพร่ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ดังนี้

1. จัดทำด้วยวิธีการพิมพ์โดยโรงพิมพ์ หรือสำนักพิมพ์ หรือจัดทำเป็นสำเนา เย็บเล่ม และเผยแพร่ โดยการส่งให้ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ หรือห้องสมุดของส่วนงานอื่น ๆ ทั้งภายในหรือภายนอกมหาวิทยาลัย
2. เผยแพร่โดยสื่ออิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ โดยมีเอกสารแสดงการเผยแพร่
3. เผยแพร่โดยการนำไปใช้งาน และมีเอกสารรับรองการนำไปใช้งาน โดยส่วนงานนั้น ๆ

### 8.2 ผลงานเชิงวิเคราะห์

**นิยาม** ผลงานที่แสดงการแยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ ของเรื่องอย่างมีระบบ มีการศึกษาในแต่ละองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่องานของส่วนงานหรือมหาวิทยาลัย

#### การเผยแพร่ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ดังนี้

1. เผยแพร่ในรูปของบทความในวารสารทางวิชาการ
2. เผยแพร่ในหนังสือรวมบทความทางวิชาการ
3. เผยแพร่ในหนังสือประมวลผลการประชุมทางวิชาการ (Proceedings)
4. จัดทำด้วยวิธีการพิมพ์โดยโรงพิมพ์ หรือสำนักพิมพ์ หรือจัดทำเป็นสำเนา เย็บเล่ม และเผยแพร่ โดยการส่งให้ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ หรือห้องสมุดของส่วนงานอื่น ๆ ทั้งภายในหรือภายนอกมหาวิทยาลัย
5. เผยแพร่โดยสื่ออิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ โดยมีเอกสารแสดงการเผยแพร่
6. เผยแพร่โดยการนำไปใช้งาน และมีเอกสารรับรองการนำไปใช้งาน โดยส่วนงานนั้น ๆ

### 8.3 ผลงานเชิงสังเคราะห์

**นิยาม** ผลงานที่แสดงการรวบรวมเนื้อหาสาระต่าง ๆ หรือองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างรูปแบบหรือโครงสร้างเบื้องต้น เพื่อให้เกิด

แนวทางหรือเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่องานของส่วนงานหรือมหาวิทยาลัย

#### การเผยแพร่ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ดังนี้

1. เผยแพร่ในรูปของบทความในวารสารทางวิชาการ
2. เผยแพร่ในหนังสือรวมบทความทางวิชาการ
3. เผยแพร่ในหนังสือประมวลผลการประชุมทางวิชาการ (Proceedings)
4. จัดทำด้วยวิธีการพิมพ์โดยโรงพิมพ์ หรือสำนักพิมพ์ หรือจัดทำเป็นสำเนา เย็บเล่ม และเผยแพร่ โดยการส่งให้ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ หรือห้องสมุดของส่วนงานอื่น ๆ ทั้งภายในหรือภายนอกมหาวิทยาลัย
5. เผยแพร่โดยสื่ออิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ โดยมีเอกสารแสดงการเผยแพร่
6. เผยแพร่โดยการนำไปใช้งาน และมีเอกสารรับรองการนำไปใช้ งาน โดยส่วนงานนั้น ๆ

#### 8.4 ผลงานวิจัย

**นิยาม** ผลงานที่เป็นงานศึกษา หรืองานค้นคว้าอย่างมีระบบด้วยวิธีวิทยาการวิจัยที่เป็นที่ยอมรับ และมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลคำตอบหรือข้อสรุปรวม ที่เป็นประโยชน์ และนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาในงานของส่วนงานหรือมหาวิทยาลัย

**การเผยแพร่ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง** อาจเผยแพร่เป็นรูปเล่ม สิ่งพิมพ์ หรือเป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีกำหนดการเผยแพร่อย่างแน่นอนชัดเจน ดังนี้

1. เผยแพร่ในรูปของบทความวิจัยในวารสารทางวิชาการ
2. เผยแพร่ในหนังสือรวบรวมบทความวิจัยในรูปแบบอื่นที่มีบรรณาธิการ ประเมินและตรวจสอบคุณภาพ
3. นำเสนอเป็นบทความวิจัยต่อที่ประชุมทางวิชาการ ซึ่งภายหลังจากการประชุมทางวิชาการได้มีบรรณาธิการประเมินและนำไปรวมเล่มเผยแพร่ในหนังสือประมวลผล การประชุมทางวิชาการ (Proceedings) ของการประชุมทางวิชาการระดับชาติหรือนานาชาติ
4. การเผยแพร่รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ที่มีรายละเอียด และความยาวเป็นเล่ม หนังสือ ต้องแสดงหลักฐานว่าได้ผ่านการประเมินคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งดำรง ตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้เสนอขอ ไม่น้อยกว่า 3 คน และแสดงหลักฐานว่าได้เผยแพร่ไปยังวงวิชาการ หรือวิชาชีพที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง เมื่อได้เผยแพร่ตามลักษณะข้างต้นและได้มีการพิจารณาประเมินคุณภาพของ “งานวิจัย” นั้นแล้ว การนำ “งานวิจัย” นั้นมาแก้ไขปรับปรุงหรือเพิ่มเติม ส่วนใดส่วนหนึ่ง เพื่อนำมาเสนอขอกำหนดตำแหน่งเป็นระดับสูงขึ้นและให้มีการประเมินคุณภาพ “งานวิจัย” นั้นอีกครั้งหนึ่งจะกระทำไม่ได้

## 8.5 ผลงานในลักษณะอื่น

**นิยาม** สิ่งประดิษฐ์หรืองานสร้างสรรค์ หรือผลงานด้านศิลปะ ตกแต่ง ซ่อมบำรุง ซึ่งมีใช้มีลักษณะเป็นเอกสาร หนังสือ คู่มือ หรืองานวิจัย โดยผลงานที่เสนอจะต้องประกอบด้วยบทวิเคราะห์ที่อธิบายและชี้ให้เห็นว่างานดังกล่าวเป็นประโยชน์และนำไปสู่ การปรับปรุงพัฒนางานหรือแก้ไขปัญหาในงาน ทั้งนี้ ผลงานดังกล่าวต้องเป็นผลงานที่ผ่านการพิสูจน์หรือมีหลักฐานที่แสดงถึงคุณค่าของผลงานนั้น

### การเผยแพร่ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ดังนี้

1. เผยแพร่โดยมีหลักฐานการนำไปใช้งาน
2. เผยแพร่โดยการจัดทำนิทรรศการหรือการจัดแสดง
3. จัดทำด้วยวิธีการพิมพ์โดยโรงพิมพ์ หรือสำนักพิมพ์ หรือจัดทำเป็นสำเนา เย็บเล่ม และเผยแพร่ โดยการส่งให้ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ หรือห้องสมุดของส่วนงานอื่น ๆ ทั้งภายในหรือภายนอกมหาวิทยาลัย
4. เผยแพร่โดยสื่ออิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ โดยมีเอกสารแสดงการเผยแพร่

## 9. เกณฑ์การตัดสิน

9.1 เกณฑ์การตัดสินผลสัมฤทธิ์ของงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่จะประเมิน หรือสมรรถนะทางการบริหาร รวมทั้งแบบประเมินบุคคล เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ดังนี้

9.1.1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้ขอกำหนดตำแหน่ง ต้องมีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน เฉพาะองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน หรือผลการประเมินอื่น ตามที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลให้ความเห็นชอบ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 65 ของคะแนนเต็ม จำนวน 2 รอบการประเมิน ติดต่อกันก่อนวันยื่นผลงาน เว้นแต่ทำตำแหน่ง ระดับเชี่ยวชาญ และระดับเชี่ยวชาญพิเศษ ผลการประเมินแต่ละรอบ ต้องมีค่าคะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของคะแนนเต็ม

9.1.2 ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่จะประเมิน หรือสมรรถนะทางการบริหาร ผู้ขอกำหนดตำแหน่งต้องมีผลการประเมินไม่ต่ำกว่าระดับความคาดหวังที่มหาวิทยาลัยกำหนด

9.1.3 หลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่จะประเมิน หรือสมรรถนะทางการบริหาร รวมทั้งแบบ ประเมินบุคคล เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคล กำหนด โดยจัดทำเป็นประกาศมหาวิทยาลัย

## 9.2. เกณฑ์การตัดสินคุณภาพผลงาน

### 9.2.1 ระดับคุณภาพของผลงาน กำหนดเป็น 5 ระดับ ดังนี้

1) ระดับปรับปรุง 2.1.2 ระดับพอใช้ 2.1.3 ระดับดี 2.1.4 ระดับดีมาก 2.1.5 ระดับดีเด่น

### 9.2.2 วิธีการตัดสินคุณภาพของผลงานมีดังนี้

1) วิธีปกติ ให้ใช้คะแนนเสียงข้างมาก โดยระดับคุณภาพของผลงาน ต้องไม่ต่ำกว่าระดับดี เว้นแต่ ตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ และระดับเชี่ยวชาญพิเศษ ระดับคุณภาพของ ผลงาน ต้องไม่ต่ำกว่าระดับดีมาก

2) วิธีพิเศษ ให้ใช้คะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 4 ใน 5 เสียงของที่ประชุม คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินผลงานและจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ โดยระดับคุณภาพ ต้องไม่ต่ำกว่าระดับดีมาก เว้นแต่ ตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ และระดับเชี่ยวชาญพิเศษ ระดับคุณภาพของผลงาน ต้องไม่ต่ำกว่าระดับดีเด่น

10. ลำดับขั้นตอนการดำเนินการแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น

ตามมติคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัยพะเยา ในคราวประชุมครั้งที่ 3/2564 เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ 6 พฤษภาคม พ.ศ. 2564 ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบ แนวปฏิบัติ ขั้นตอนการดำเนินการแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ให้ดำรงตำแหน่ง สูงขึ้น ขั้นตอนที่ 2 การประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ดังนี้

10.1 ผู้ประสงค์ขอกำหนดตำแหน่งสูงขึ้น ยื่นบันทึกข้อความขอเข้ารับการประเมิน เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ผ่านต้นสังกัด พร้อมแนบเอกสาร ดังนี้

10.1.1 ผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ/ชำนาญการพิเศษ จำนวน 6 ชุด

10.1.2 ผลการประเมิน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งที่จะประเมิน

10.1.3 ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี องค์กรประกอบที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ของงานไม่ต่ำกว่าร้อยละ 65 ของคะแนนเต็ม จำนวนสองรอบการประเมิน

10.2 กองการเจ้าหน้าที่ ตรวจสอบความถูกต้อง และเสนอ ก.พ.ต. เพื่อพิจารณา ดังนี้

10.2.1 กลั่นกรองคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

10.2.2 กลั่นกรองผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดของตำแหน่งที่ครองอยู่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่จะประเมิน

10.2.3 พิจารณาคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินผลงานและจริยธรรม และจรรยาบรรณทางวิชาชีพของผู้เสนอขอรับการประเมินแต่ละราย

### 10.3 กองการเจ้าหน้าที่ ดำเนินการ ดังนี้

10.3.1 ทาบทามผู้ทรงคุณวุฒิ และเสนอแต่งตั้งคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินผลงานและจริยธรรม และจรรยาบรรณทางวิชาชีพ

10.3.2 ส่งผลงานให้ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินผลงานและจริยธรรม และจรรยาบรรณทางวิชาชีพ พิจารณา

10.3.3 ผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาประเมินผลงานและจริยธรรม และจรรยาบรรณทางวิชาชีพ

10.3.4 กองการเจ้าหน้าที่ รวบรวมสรุปผลประเมินผลงานและจริยธรรม และจรรยาบรรณทางวิชาชีพ นำเสนอ ก.พ.ต. พิจารณาสรุปผล เพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารงานบุคคล พิจารณาให้ความเห็นชอบ

10.3.5 นำเสนอคณะกรรมการบริหารงานบุคคล พิจารณาให้ความเห็นชอบ

10.3.6 อธิการบดีอนุมัติ และลงนามคำสั่งแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

10.3.7 กองการเจ้าหน้าที่ แจกคำสั่งแต่งตั้งฯ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อารีรัตน์ สายทอง (2564) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของคณะศึกษาศาสตร์กับการส่งเสริมการกำหนด ระดับตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนให้สูงขึ้นของมหาวิทยาลัยศิลปากร จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่สามารถนำมาใช้ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ 2559 – 2562 มีดังนี้

1. ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ และศักยภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานด้วยการศึกษาดูงาน การฝึกอบรม ประชุมทางวิชาการ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

2. พัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ

3. พัฒนาความรู้ ทักษะการปฏิบัติงานของบุคลากรเกี่ยวกับระบบงาน และภาระงานที่รับผิดชอบ

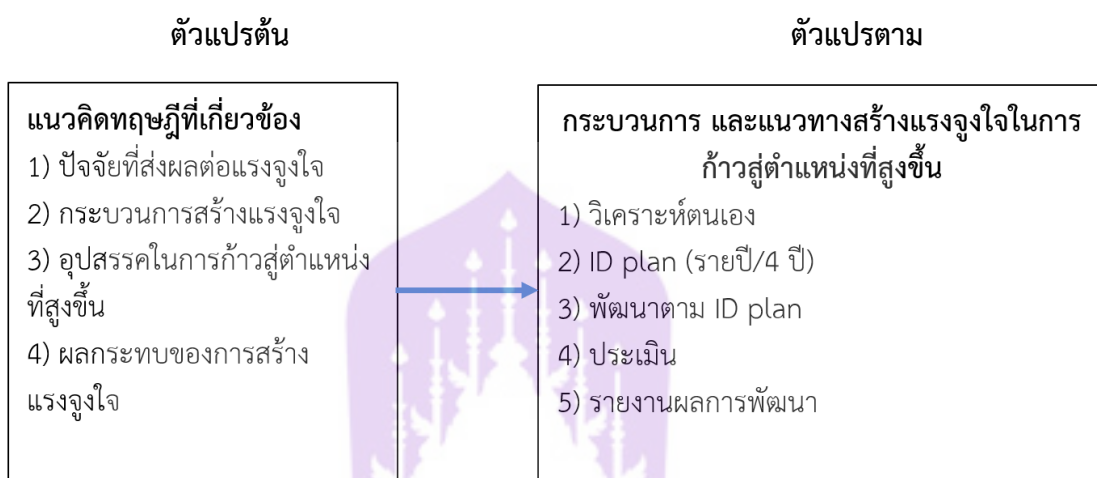
4. พัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สอดคล้องตามภารกิจและลักษณะงาน

5. ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเข้าถึงและเชื่อมโยงความรู้ที่จะพัฒนาศักยภาพบุคลากรและระบบงาน

6. ส่งเสริมจัดการความรู้ภายในหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้สามารถนำความรู้จากการปฏิบัติจริงมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน

สรุปได้ว่ากระบวนการสร้างแรงจูงใจของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะของบุคลากร

### กรอบแนวคิดการวิจัย



## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

ในบทนี้จะเป็นการกล่าวถึงวิธีดำเนินการวิจัย ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1. พนักงานมหาวิทยาลัย สังกัด วิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 100

2. หัวหน้างาน/ผู้อำนวยการผู้อำนวยการงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยจำนวน 5 คน โดยเป็นบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยพะเยา 3 คน และ บุคลากรภายนอกมหาวิทยาลัยพะเยา 2 คน ที่มีประสบการณ์ทำงานในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมากกว่า 10 ปี และเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยพะเยา

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและลึกซึ้ง โดยแบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้:

1. การศึกษากระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน ตำแหน่ง

ตอนที่ 2 การประเมินปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงาน สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงาน สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา

3. เพื่อเสนอแนวทางในการสร้างแรงจูงใจของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยใช้การสัมภาษณ์ หัวหน้างาน จำนวน 5 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย โดยมีขั้นตอนการสร้างดังนี้

1. ศึกษาหนังสือ ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงานมหาวิทยาลัย และปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย

2. นำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อนำมาออกแบบสอบถาม เพื่อให้ครอบคลุมคำถาม วัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน ตำแหน่ง

ตอนที่ 2 การประเมินปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงาน สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา

ระดับ 5 หมายถึง ระดับความสำคัญมากที่สุด	ให้น้ำหนักคะแนน 5
ระดับ 4 หมายถึง ระดับความสำคัญมาก	ให้น้ำหนักคะแนน 4
ระดับ 3 หมายถึง ระดับความสำคัญปานกลาง	ให้น้ำหนักคะแนน 3
ระดับ 2 หมายถึง ระดับความสำคัญน้อย	ให้น้ำหนักคะแนน 2
ระดับ 1 หมายถึง ระดับความสำคัญน้อยที่สุด	ให้น้ำหนักคะแนน 1

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงาน สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยาเป็นคำถามปลายเปิด

3. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบและปรับแก้ตามคำแนะนำเพื่อความสมบูรณ์ของเนื้อหา รวมทั้งการใช้ภาษาที่เหมาะสม

4. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถาม ตามข้อคิดเห็นและคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ก่อนนำไปทดลองใช้ (Try Out)

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปตรวจสอบคุณภาพ โดยนำไปทดลองใช้จำนวน 30 ชุด และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient –  $\alpha$ ) ด้วยด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ของคำตอบจากแบบสอบถาม โดย ค่าที่ได้อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และมีค่า  $\geq 0.50$  แสดงว่า คำตอบของแบบสอบถามมีค่าความสัมพันธ์และมีความน่าเชื่อถือ จึงสามารถนำไปใช้ (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2557) ผลการวิเคราะห์ที่ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ .90 (ภาคผนวก ข)

6. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยเพื่อทำการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย โดยมีขั้นตอนการสร้างดังนี้

1. ศึกษาหนังสือ ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างแรงจูงใจและแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานมหาวิทยาลัย

2. นำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อนำมาออกแบบแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ครอบคลุมคำถาม วัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดในการวิจัย

3. เลือกรูปแบบของการสัมภาษณ์ เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. วัตถุประสงค์ที่ 1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องจากฐานข้อมูลวิชาการ หนังสือ รายงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. วัตถุประสงค์ที่ 2 เก็บข้อมูลจากพนักงานมหาวิทยาลัยสังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยาโดยใช้แบบสอบถาม หลังจากเก็บครบ 7 ชุด ทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปต่อไป

3. เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับหัวหน้างาน/ผู้อำนวยการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 5 คน เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบรายบุคคล บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยพะเยา 3 คน สัมภาษณ์แบบพบหน้ากัน (Face-to-Face Interview) ณ สำนักงานของผู้ให้ข้อมูลในสถานที่มิดชิด บุคลากรภายนอกมหาวิทยาลัยพะเยา 2 คน เก็บข้อมูลโดยสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ (Telephone Interview) เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ให้ข้อมูลที่อยู่ต่างพื้นที่

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยในครั้งนี้มีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสรุปเป็นกรอบแนวคิดและกระบวนการสร้างแรงจูงใจ

วัตถุประสงค์ที่ 2 ข้อมูลจากแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงาน สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา โดย

ใช้ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย โดยนำค่าเฉลี่ยมาเปรียบเทียบตามเกณฑ์ ดังนี้

4.50-5.00 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นมากที่สุด

3.50-4.49 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นมาก

2.50-3.49 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นปานกลาง

1.50-2.49 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นน้อย

1.00-1.49 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นน้อยที่สุด

ข้อเสนอแนะ ใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อหาความสัมพันธ์และอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ

**วัตถุประสงค์ที่ 3** วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสังเคราะห์แนวทางในการสร้างแรงจูงใจ



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการการศึกษา ดังนี้

1. การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. การตอบแบบสอบถามของพนักงาน สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 7 คน นำมาวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในรูปตารางประกอบคำบรรยายแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ หาค่า ร้อยละ (Percent) นำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงราย วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงราย วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

3. การสัมภาษณ์หัวหน้างานบริหารงานบุคคล

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิเคราะห์สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### ผลการวิเคราะห์จากนักวิชาการไทย

ศิริพัฒน์ ถาอ้าย และ ปิยาภรณ์ ณ เชียงใหม่ (2567) การศึกษาพบว่า กระบวนการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรสายปฏิบัติการในมหาวิทยาลัย ต้องอาศัยปัจจัยด้านทัศนคติและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ร่วมกับนโยบายและการสนับสนุนจากองค์กร โดยกระบวนการสร้างแรงจูงใจประกอบด้วย

1. การประเมินแรงจูงใจและความต้องการของบุคลากร

2. การอธิบายเกณฑ์และเส้นทางการเข้าสู่ตำแหน่ง
3. การลดอุปสรรคเชิงระบบ เช่น ภาระงานและข้อจำกัดเวลา
4. การจัดอบรมพัฒนาสมรรถนะด้านการเขียนผลงานวิชาการและงานวิจัย
5. การวางระบบพี่เลี้ยงและที่ปรึกษา
6. การติดตามผลและการสะท้อนผล

กล่าวได้ว่าการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น จำเป็นต้องอาศัยการประเมินแรงจูงใจและความต้องการของบุคลากร การสื่อสารเกณฑ์และเส้นทางการเข้าสู่ตำแหน่งอย่างชัดเจน ตลอดจนการลดอุปสรรคเชิงระบบ เช่น ภาระงานและเวลา จากนั้นจึงเสริมด้วยการอบรมพัฒนาสมรรถนะ การจัดพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา การติดตามผลและการสะท้อนผลอย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้สะท้อนว่าการสนับสนุนเชิงระบบของมหาวิทยาลัยมีความสำคัญอย่างมากต่อแรงจูงใจของบุคลากรงานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของ “ระบบสนับสนุน” ที่ชัดเจนต่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

ประยงค์ จำปาศรี (2561) ผลการวิจัยในมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่ากระบวนการสร้างแรงจูงใจต้องเชื่อมโยงกับระบบนโยบายและการประเมินที่โปร่งใส โดยขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การสื่อสารนโยบายและภาพรวมเส้นทางความก้าวหน้า

1. การปรับระบบการประเมินให้สอดคล้องกับผลงานจริง
2. การจัดการภาระงานให้บุคลากรมีเวลาในการสร้างผลงาน
3. การอบรมเสริมทักษะที่จำเป็น
4. การสร้างระบบพี่เลี้ยง (mentoring)
5. การติดตามและการให้รางวัลตอบแทน

สรุปได้ว่าความโปร่งใสและความเป็นธรรมของระบบประเมินเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ กระบวนการสร้างแรงจูงใจจึงเริ่มจากการสื่อสารนโยบายให้บุคลากรรับรู้ ปรับปรุงระบบประเมินให้สอดคล้องกับผลงานจริง จัดการภาระงานให้เหมาะสม พร้อมทั้งสนับสนุนการอบรมและจัดระบบพี่เลี้ยง นอกจากนี้ยังมีการติดตามผลและให้รางวัลเพื่อยกย่องบุคลากร สะท้อนว่าความเป็นธรรมและแรงจูงใจเชิงนโยบายช่วยผลักดันให้บุคลากรพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

ชารินทร์ เกษร และ บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (2566) จากการศึกษาความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุน พบว่ากระบวนการสร้างแรงจูงใจเชื่อมโยงกับการวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career Path) โดยมีขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

1. การออกแบบแผนที่อาชีพ (Career Mapping)
2. การประเมินปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยองค์กร
3. การกำหนดเป้าหมายความก้าวหน้าเฉพาะบุคคล
4. การพัฒนาทักษะทั้งด้าน soft skills และ digital skills

5. การใช้ระบบพี่เลี้ยงและโค้ชซึ่งกับหัวหน้างาน

6. การเชื่อมโยงผลงานกับเส้นทางอาชีพ

โดยให้ความสำคัญกับการออกแบบเส้นทางอาชีพ (Career Path) อย่างชัดเจน เริ่มจากการทำ Career Mapping เพื่อกำหนดเป้าหมายในสายอาชีพ จากนั้นจึงประเมินปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยองค์กร กำหนดเป้าหมายความก้าวหน้าเฉพาะบุคคล พัฒนาทักษะทั้งด้าน soft skills และ digital skills และใช้ระบบพี่เลี้ยงหรือโค้ชซึ่งเพื่อสนับสนุนบุคลากร กระบวนการดังกล่าวช่วยเชื่อมโยงผลงานกับเส้นทางอาชีพอย่างเป็นระบบ แสดงให้เห็นว่าทั้งปัจจัยบุคคลและปัจจัยองค์กรล้วนมีบทบาทต่อแรงจูงใจ

### ผลการวิเคราะห์จากนักวิชาการต่างประเทศ

Vroom (1964) – Expectancy Theory ทฤษฎีความคาดหวังเสนอว่าแรงจูงใจเกิดจากความเชื่อมโยง 3 ประการ คือ

1. Expectancy หมายถึง ความเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ผลงานที่ดี
2. Instrumentality หมายถึง ความเชื่อว่าผลงานจะนำไปสู่ผลตอบแทนหรือการเลื่อนตำแหน่ง
3. Valence หมายถึงคุณค่าของรางวัลที่บุคลากรให้ความสำคัญ

การสร้างแรงจูงใจจึงจำเป็นต้องออกแบบระบบรางวัลและเส้นทางความก้าวหน้าให้ชัดเจน และมีความเป็นธรรม เพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาและก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

Locke และ Latham (2002) Goal Setting Theory ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายระบุว่า การตั้งเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและท้าทาย ร่วมกับการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงาน กระบวนการที่เกี่ยวข้องได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย
2. การสร้างความผูกพันต่อเป้าหมาย
3. การจัดหาเครื่องมือและทรัพยากรสนับสนุน
4. การติดตามความก้าวหน้าและปรับเป้าหมายตามสถานการณ์

แนวคิดนี้ช่วยชี้ว่าการพัฒนาตำแหน่งควรกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย การสร้างความผูกพันต่อเป้าหมาย การจัดหาเครื่องมือและทรัพยากรสนับสนุน การติดตามความก้าวหน้า และการปรับปรุงเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

จากการวิเคราะห์เอกสารจากนักวิชาการทั้ง 5 คน ทั้งจากงานวิจัยไทยและต่างประเทศ พบว่ากระบวนการสร้างแรงจูงใจของพนักงานมหาวิทยาลัยมีองค์ประกอบสำคัญร่วมกัน ได้แก่

1. การสื่อสารและกำหนดเป้าหมายชัดเจน (Goal Setting / Career Path)
2. ระบบสนับสนุนและพี่เลี้ยง (Mentoring, Coaching)

3. การพัฒนาทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น
4. การจัดการภาระงานและทรัพยากร ให้เอื้อต่อการสร้างผลงาน
5. ระบบประเมินและรางวัลที่เป็นธรรม
6. การติดตามและสะท้อนผล เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

กล่าวได้ว่า กระบวนการสร้างแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพจะต้องผสมผสานทั้งมิติของบุคคล เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล และมิติขององค์กร เช่น ระบบประเมิน นโยบาย สนับสนุน และบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความก้าวหน้า จึงจะสามารถผลักดันให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยพัฒนาและก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้อย่างยั่งยืน

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของพนักงาน สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 7 คน นำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตาราง 7

#### ตาราง 5 แสดงข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	2	28.60
หญิง	5	71.40
รวม	7	100.00
<b>อายุ</b>		
31-40 ปี	1	14.30
41-50 ปี	5	71.40
สูงกว่า 50 ปี	1	14.30
รวม	7	100.00
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	1	14.30
ปริญญาโท	6	85.70
ปริญญาเอก	0	0
รวม	7	100.00
<b>ระยะเวลาการปฏิบัติงาน</b>		
10 - 15 ปี	4	57.10
16 - 20 ปี	1	14.30

## ตาราง 5 (ต่อ)

20 ปีขึ้นไป	2	28.60
รวม	7	100.00
<b>ค่าตอบแทน</b>		
20,000 – 25,000 บาท	2	28.60
25,001 – 30,000 บาท	2	28.60
30,001 – 35,000 บาท	0	0
35,001 – 40,000 บาท	1	14.30
มากกว่า 40,000 บาท	2	28.60
รวม	7	100.00
<b>ตำแหน่งปัจจุบัน</b>		
ต่ำกว่าตำแหน่งชำนาญการ	7	100.00
ตำแหน่งชำนาญการ	0	0
สูงกว่าตำแหน่งชำนาญการ	0	0
รวม	7	100.00
<b>เงินประจำตำแหน่ง</b>		
ได้รับ	1	14.30
ไม่ได้รับ	6	85.70
รวม	7	100.00

จากตาราง 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจากพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 7 คน ปรากฏดังนี้

จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 71.40 และเป็นเพศชาย จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 28.60

จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 71.40 อายุ 31-40 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.30 และอายุสูงกว่า 50 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.30

จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 85.70 และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.30

จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงานระหว่าง 10-15 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 57.10 ระยะเวลา 15-20 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.30 และ 20 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.30

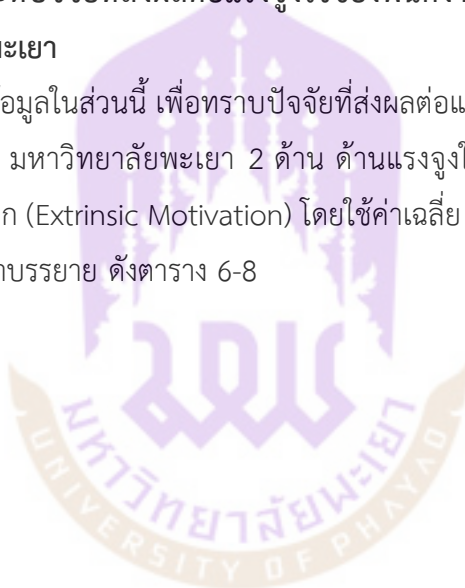
จำแนกตามค่าตอบแทน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าตอบแทน 20,000–25,000 บาท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 28.60 ค่าตอบแทน 25,001–30,000 บาท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 28.60 ค่าตอบแทนมากกว่า 40,000 บาท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 28.60 ค่าตอบแทน 35,001–40,000 บาท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.30

จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 7 คน มีตำแหน่งต่ำกว่าชำนาญการ คิดเป็นร้อยละ 100

จำแนกตามการได้รับเงินประจำตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่ได้รับเงินประจำตำแหน่ง จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 85.70 และได้รับเงินประจำตำแหน่ง จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.30

**ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขต เชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา**

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ เพื่อทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา 2 ด้าน ด้านแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และด้านแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอข้อมูลประกอบคำบรรยาย ดังตาราง 6-8



ตาราง 6 แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงาน สังกัด  
 วิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	ลำดับ ที่
1	ฉันรู้สึกพึงพอใจและภาคภูมิใจเมื่อได้ ทำงานที่ท้าทายและได้ใช้ความสามารถ อย่างเต็มที่	4.57	0.53	มากที่สุด	2
2	ฉันมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ทักษะ ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญของ ตนเอง	4.57	0.49	มากที่สุด	2
3	ฉันรู้สึกว่าการทำมีความสำคัญและมี คุณค่าต่อองค์กรและสังคม	4.57	0.49	มากที่สุด	2
4	ฉันต้องการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อ ก้าวสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น	4.57	0.53	มากที่สุด	2
5	ฉันมีความสุขกับการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน และได้ค้นพบวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน	4.23	0.76	มาก	5
6	ฉันรู้สึกดีที่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและ กำหนดทิศทางการทำงานของทีมหรือ หน่วยงาน	4.43	0.53	มาก	3
7	ฉันมีความพึงพอใจเมื่อได้เป็นผู้ริเริ่ม โครงการหรือแนวคิดใหม่ ๆ	4.43	0.53	มาก	3
8	ฉันต้องการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อน ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	4.43	0.79	มาก	3
9	ฉันเชื่อว่าความก้าวหน้าในอาชีพเกิดจาก ความมุ่งมั่นและความพยายามของตนเอง เป็นหลัก	4.43	0.79	มาก	3
10	ฉันต้องการโอกาสในการแสดงศักยภาพ และพิสูจน์ความสามารถของตนเอง	4.43	0.79	มาก	3

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	ลำดับ ที่
11	ฉันรู้สึกตื่นเต้นเมื่อได้ทำงานที่ต้องใช้ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	4.14	0.69	มาก	8
12	ฉันมีความสุขกับการได้ให้คำปรึกษาและ ช่วยเหลือผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ	4.57	0.53	มากที่สุด	2
13	ฉันรู้สึกว่างานที่มีความสำคัญและมี คุณค่าต่อองค์กรและสังคม	4.29	0.76	มาก	4
14	ฉันต้องการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อก้าวสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น	4.71	0.49	มากที่สุด	1*
15	ฉันต้องการทำงานที่มีความรับผิดชอบมาก ขึ้นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง	4.00	0.82	มาก	10
16	ฉันมีความตั้งใจที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาย งานที่ฉันทำอยู่	4.14	0.69	มาก	8
17	ฉันสนุกกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และปรับตัว ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	4.14	0.69	มาก	8
18	ฉันต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย	4.00	0.82	มาก	10
19	ฉันเชื่อว่าการทำงานที่มีความหมายจะ นำมาซึ่งความสุขและความสำเร็จ ในระยะยาว	4.29	0.76	มาก	4
20	ฉันรู้สึกท้าทายและอยากที่จะพิชิต เป้าหมายที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ	4.14	0.69	มาก	8
21	ฉันต้องการที่จะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเชิง บวกต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร	4.29	0.49	มาก	4
22	ฉันมีความภาคภูมิใจในความรู้และ ประสบการณ์ที่สั่งสมมา	4.57	0.53	มากที่สุด	2
23	ฉันต้องการงานที่ได้ใช้ทักษะการคิด วิเคราะห์และแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	4.00	0.82	มาก	10

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	ลำดับที่
24	ฉันรู้สึกกระตือรือร้นที่จะนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	4.05	0.69	มาก	9
25	ฉันเชื่อว่าการเป็นผู้นำที่ดีต้องมาจากความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	4.22	0.70	มาก	6
26	ฉันต้องการโอกาสในการเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงให้กับพนักงานรุ่นใหม่	4.20	0.74	มาก	7
27	ฉันมีความสุขที่ได้เห็นการเติบโตของทีมหรือหน่วยงานที่ฉันดูแล	4.57	0.53	มากที่สุด	2
28	ฉันต้องการงานที่เปิดโอกาสให้ฉันได้สร้างสรรค์และทดลองสิ่งใหม่ ๆ	4.57	0.53	มากที่สุด	2
29	ฉันเชื่อว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งสำคัญในการก้าวหน้า	4.43	0.53	มาก	3
30	ฉันมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	4.43	0.53	มาก	3
รวมเฉลี่ย		4.36	0.44	มาก	

จากตาราง 6 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงาน สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.36$ , S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ต้องการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.71$ , S.D. = 0.49) รองลงมา คือ รู้สึกพึงพอใจและภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานที่ท้าทายและได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่, มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญของตนเอง, รู้สึกว่างานที่ทำมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กรและสังคม, ต้องการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น, มีความสุขกับการได้ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ, มีความภาคภูมิใจในความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมา, มีความสุขที่ได้เห็นการเติบโตของทีมหรือหน่วยงานที่ฉันดูแล และต้องการงานที่เปิดโอกาสให้ฉันได้สร้างสรรค์และทดลองสิ่งใหม่ ๆ ( $\bar{x} = 4.57$ , S.D. = 0.53) ลำดับที่ 3 คือ ฉันรู้สึกดีที่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดทิศทางการ

ทำงานของทีมหรือหน่วยงาน, มีความพึงพอใจเมื่อได้เป็นผู้ริเริ่มโครงการหรือแนวคิดใหม่ ๆ, ต้องการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา, เชื่อว่าความก้าวหน้าในอาชีพเกิดจากความมุ่งมั่นและความพยายามของตนเองเป็นหลัก, ต้องการโอกาสในการแสดงศักยภาพและพิสูจน์ความสามารถของตนเอง, เชื่อว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งสำคัญในการก้าวหน้า และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D. = 0.67) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ต้องการงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง, ต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย และต้องการงานที่ได้ใช้ทักษะการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ( $\bar{x} = 4.00$ , S.D. = 0.82)



ตาราง 7 แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงาน สังกัด  
 วิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation)

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	ลำดับ ที่
1	การได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้ฉันต้องการก้าวหน้าในอาชีพ	4.57	0.53	มากที่สุด	2
2	ฉันต้องการความมั่นคงในอาชีพและการได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง	4.71	0.49	มากที่สุด	1
3	การได้เลื่อนตำแหน่งทำให้ฉันรู้สึกถึงความก้าวหน้าและเป็นที่ยอมรับในองค์กร	4.57	0.53	มากที่สุด	2
4	ฉันต้องการสวัสดิการและผลประโยชน์ที่ดีขึ้นจากการเลื่อนตำแหน่ง	4.57	0.53	มากที่สุด	2
5	การมีอำนาจและอิทธิพลในการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับฉัน	4.14	0.69	มาก	5
6	ฉันต้องการโอกาสในการเดินทางไปดูงานหรืออบรมสัมมนาในต่างประเทศ	4.57	0.53	มากที่สุด	2
7	การได้รับโบนัสหรือรางวัลพิเศษเป็นแรงกระตุ้นให้ฉันทำงานได้ดีขึ้น	4.29	0.76	มาก	4
8	ฉันต้องการมีตำแหน่งที่สูงขึ้นเพื่อให้เป็นที่เคารพและยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและสังคม	3.86	1.21	ปานกลาง	7
9	การได้รับคำชมเชยและการยกย่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับฉัน	4.29	0.76	มาก	4
10	ฉันต้องการโอกาสในการเป็นตัวแทนขององค์กรในการประชุมหรือกิจกรรมสำคัญ	4.29	0.48	มาก	4
11	การได้รับการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่มากขึ้นเป็นสิ่งจูงใจในการเลื่อนตำแหน่ง	4.43	0.79	มาก	3
12	ฉันต้องการที่จะมีห้องทำงานส่วนตัวหรือสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้น	4.29	0.76	มาก	4

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	ลำดับ ที่
13	การได้รับการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อ หรือการพัฒนาวิชาชีพจากองค์กร	4.71	0.49	มากที่สุด	1
14	ฉันต้องการที่จะมีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับใน สายอาชีพของฉัน	3.86	0.69	มาก	7
15	การได้รับรถประจำตำแหน่งหรือสิทธิ ประโยชน์อื่นๆ ที่มาพร้อมกับตำแหน่งที่ สูงขึ้น	3.14	1.21	ปานกลาง	11
16	ฉันต้องการที่จะมีโอกาสในการดูแลและ บริหารทีมงานขนาดใหญ่ขึ้น	3.57	0.53	มาก	8
17	การได้รับความไว้วางใจและมอบหมายงาน สำคัญจากผู้บริหาร	4.29	0.76	มาก	4
18	ฉันต้องการมีโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลหรือ เครือข่ายที่สำคัญ	4.14	0.69	มาก	5
19.	การได้รับสถานะทางสังคมที่สูงขึ้นเป็น แรงจูงใจในการก้าวหน้า	4.00	0.82	มาก	6
20	ฉันต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากเพื่อน ร่วมงานในองค์กรอื่น ๆ	4.00	1.15	มาก	6
21	การได้มีส่วนร่วมในโครงการที่มีชื่อเสียง หรือสร้างผลกระทบในวงกว้าง	4.29	0.76	มาก	4
22	ฉันต้องการที่จะมีโอกาสในการตัดสินใจ เชิงกลยุทธ์ขององค์กร	4.14	0.90	มาก	5
23	การได้รับโอกาสในการเป็นวิทยากรหรือ ผู้บรรยายในงานต่าง ๆ	3.43	0.98	ปานกลาง	9
24	ฉันต้องการที่จะมีอำนาจในการอนุมัติ งบประมาณหรือโครงการ	3.00	1.41	ปานกลาง	12
25	การได้รับโอกาสในการเป็นคณะกรรมการ หรือที่ปรึกษาในระดับมหาวิทยาลัย	3.43	0.96	ปานกลาง	9

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	ลำดับ ที่
26	ฉันต้องการที่จะได้รับการเชิญเข้าร่วมงาน เลี้ยงหรือกิจกรรมพิเศษขององค์กร	3.14	1.21	ปานกลาง	11
27	การได้รับการยกเว้นความรับผิดชอบใน บางด้านที่พนักงานทั่วไปต้องทำ	3.86	1.21	มาก	7
28	ฉันต้องการที่จะได้รับการพิจารณาเป็น อันดับต้น ๆ ในการเข้าร่วมโครงการริเริ่ม ใหม่ ๆ	3.86	1.21	มาก	7
29	การได้รับการเสนอชื่อเข้าชิงรางวัลหรือการ ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์	3.86	1.07	มาก	7
30	ฉันต้องการที่จะได้รับการสนับสนุนจาก องค์กรในการสร้างเครือข่ายและ ความสัมพันธ์ภายนอก	3.29	1.38	ปานกลาง	10
รวมเฉลี่ย		4.02	0.60	มาก	

จากตาราง 7 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงาน สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.02$ , S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ต้องการความมั่นคงในอาชีพและการได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง การได้รับการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อหรือการพัฒนาวิชาชีพจากองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.71$ , S.D. = 0.49) รองลงมา คือ การได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้ฉันต้องการก้าวหน้าในอาชีพ การได้เลื่อนตำแหน่งทำให้ฉันรู้สึกถึงความก้าวหน้าและเป็นที่ยอมรับในองค์กร ต้องการสวัสดิการและผลประโยชน์ที่ดีขึ้นจากการเลื่อนตำแหน่ง และต้องการโอกาสในการเดินทางไปดูงานหรืออบรมสัมมนาในต่างประเทศ ( $\bar{x} = 4.57$ , S.D. = 0.53) ลำดับที่ 3 การได้รับการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่มากขึ้นเป็นสิ่งจูงใจในการเลื่อนตำแหน่ง ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D. = 0.79) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ต้องการที่จะมีอำนาจในการอนุมัติงบประมาณหรือโครงการ ( $\bar{x} = 3.00$ , S.D. = 1.41)

### ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์หัวหน้างานบริหารงานบุคคล

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกหัวหน้างาน/ผู้อำนวยการผู้อำนวยการงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน โดยเป็นบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยพะเยา 3 คน และบุคลากรภายนอกมหาวิทยาลัยพะเยา 2 คน ที่มีประสบการณ์ทำงานในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมากกว่า 10 ปี และเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยพะเยานำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้



ตาราง 8 แสดงข้อมูลการสัมภาษณ์ กระบวนการที่ 1 การสื่อสารเป้าหมายและโอกาสในสายงาน (Career Awareness)

คำถาม	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 1 มข	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 2 มพ1	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 3 มพ2	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 4 มพล	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 5 วชร	สรุป
1. หน่วยงานของคุณมีการสื่อสารเกี่ยวกับโอกาสในการเติบโตหรือเลื่อนตำแหน่งให้แก่บุคลากรอย่างไร	มีการสื่อสารเกี่ยวกับโอกาสในการเติบโตและเลื่อนตำแหน่งให้แก่บุคลากรผ่านช่องทางต่างๆ โดยเผยแพร่เกณฑ์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน มีระบบรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากร มุ่งเน้นให้บุคลากรทุกคนได้รับข้อมูลอย่างเท่าเทียมและทันเวลาและให้บุคลากรมีความชัดเจนในการวางแผนอาชีพและพัฒนาตนเองอย่างมีทิศทาง	มหาวิทยาลัยพะเยามีนโยบายที่ชัดเจนในการสื่อสารโอกาสในการเติบโตและเลื่อนตำแหน่งผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การประกาศรับสมัครในตำแหน่งที่สูงขึ้นผ่านเว็บไซต์ ทว่าการของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายใน และการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้บุคลากรเข้าใจหลักเกณฑ์และคุณสมบัติในการขอเลื่อนตำแหน่ง	นอกจากช่องทางที่เป็นทางการแล้ว เรายังส่งเสริมให้หัวหน้างานแต่ละส่วนงานทำหน้าที่ เป็นผู้ให้คำปรึกษา (Mentor) โดยตรงกับบุคลากรในทีม เพื่อพูดคุยถึงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และชี้ให้เห็นถึงโอกาสในการเติบโตที่ ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบสองทางที่เปิดกว้างและเป็นส่วนตัว	การประชุมส่วนเพื่อชี้แจงแนวทางการจัดทำคู่มือประกอบการเลื่อนตำแหน่งจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง และเผยแพร่ให้กับบุคลากรทราบโดยทั่วถึง	ประชาสัมพันธ์หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง หรือสมรรถนะทางการบริหาร เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นให้พนักงานมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยสื่อสารให้บุคลากรทราบ เช่นการประกาศผ่านเว็บไซต์ การประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน การประชุมเพื่อชี้แจงแนวทางต่างๆ หรือระบบการให้คำปรึกษาโดยหัวหน้างาน ซึ่งมีการเผยแพร่เกณฑ์วิธีการ ขั้นตอนการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน ให้บุคลากรทุกคนได้รับข้อมูลอย่างเท่าเทียมกัน และทันเวลา ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีความชัดเจนในการวางแผนอาชีพและพัฒนาตนเองอย่างมีทิศทาง

## ตาราง 8 (ต่อ)

คำถาม	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 1 มช	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 2 มพ1	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 3 มพ2	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 4 มพล	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 5 วชร	สรุป
2. บุคลากรได้รับข้อมูลเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพหรือไม่ มีวิธีการใดที่ใช้ในการสื่อสาร	บุคลากรได้รับข้อมูลเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างชัดเจนผ่านรูปแบบ Career Pathway ที่จัดทำไว้ของสายสนับสนุน	บุคลากรได้รับข้อมูลเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพผ่านคู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคลและหลักเกณฑ์การเข้าสู่ตำแหน่งต่างๆ ที่เผยแพร่บนระบบสารสนเทศภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งทุกคนสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังมีการประชุมอบรมที่เชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง	บุคลากรรับทราบข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยจัดประชุมอบรมเกี่ยวกับแนวทางการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	บุคลากรได้รับข้อมูลผ่านการประชุมชี้แจง และเอกสารแจ้งเวียนจากส่วนการเจ้าหน้าที่	บุคลากรได้รับข้อมูลผ่านเว็บไซต์มหาวิทยาลัย	บุคลากรทราบข้อมูลผ่านเว็บไซต์ เป็นช่องทางหลักในการเผยแพร่ข้อมูล ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา การประชุมชี้แจง และเอกสารแจ้งเวียน

## ตาราง 8 (ต่อ)

คำถาม	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 1 มข	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 2 มพ1	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 3 มพ2	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 4 มพล	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 5 วชร	สรุป
3. คุณคิดว่าการสื่อสาร เป้าหมายในสายงานมีผล ต่อแรงจูงใจของบุคลากร หรือไม่ อย่างไร	การสื่อสารเป้าหมายในสาย งานมีผลต่อแรงจูงใจของ บุคลากรอย่างมาก ช่วย สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมี ความชัดเจนในเป้าหมาย การทำงาน ทำให้รู้สึกมี จุดหมายปลายทาง เกิด ความพึงพอใจจากการเห็น ความก้าวหน้าของตนเอง	มีผลอย่างยิ่ง การสื่อสาร เป้าหมายในสายงานทำให้ บุคลากรเห็นภาพที่ชัดเจน ว่าการทำงานหนักและ ความทุ่มเทของพวกเขา สามารถนำไปสู่การเติบโต ได้อย่างไร ซึ่งจะช่วยสร้าง แรงจูงใจ ทำให้มีความ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง และเพิ่มประสิทธิภาพใน การทำงานให้สูงขึ้น เพราะ พวกเขารู้ว่าการเติบโตใน องค์กรนั้นเป็นไปได้จริง	มีผลเป็นอย่างมากทำให้ บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการ ก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่าง มีทิศทาง	มีผลกับบุคลากรที่มีความ ต้องการเติบโตในสายงาน อย่างจริงจัง...เพราะช่วยให้ บุคลากรมองเห็นแนวทางใน การพัฒนาตนเองให้ตรงกับ ภาระงานที่รับผิดชอบ รวมถึงทักษะอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้อง	มีผลอย่างมากต่อแรงจูงใจ ของบุคลากรในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายระดับ องค์กร ระดับแผนก หรือ แม้แต่เป้าหมายส่วนบุคคลที่ สอดคล้องกับภาพรวม ล้วน มีบทบาทสำคัญในการ กระตุ้นและรักษาแรงจูงใจ ของพนักงาน	การสื่อสารเป้าหมายใน สายงานมีผลกระทบเชิง บวกต่อแรงจูงใจของ บุคลากร ช่วยสร้างความ ชัดเจนและทิศทางใน การทำงานของบุคลากร เมื่อบุคลากรมีความ เข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับ เป้าหมายการทำงาน พวกเขาจะรู้สึกมี จุดหมายปลายทางที่ เป็นรูปธรรม ทำให้มี ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนา ตนเอง และเพิ่ม ประสิทธิภาพในการ ทำงานให้สูงขึ้น เพราะ พวกเขารู้ว่าการเติบโต ในองค์กรนั้นเป็นไปได้ จริง

ตาราง 9 แสดงข้อมูลการสัมภาษณ์ กระบวนการที่ 2 การประเมินตนเองและค้นหาศักยภาพ (Self-assessment)

คำถาม	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 1 มข	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 2 มพ1	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 3 มพ2	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 4 มพล	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 5 วชร	สรุป
1. หน่วยงานมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรประเมินตนเองหรือค้นหาศักยภาพของตนเองหรือไม่	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีแนวทางส่งเสริมการประเมินตนเองและค้นหาศักยภาพหลายรูปแบบ ได้แก่ เช่น ระบบประเมินผล การปฏิบัติงานประจำปี ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับจัดทำแผนพัฒนาตนเองประจำปี มีการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ ทักษะที่ต้องพัฒนา และกิจกรรมที่จะดำเนินการ	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการส่งเสริมให้บุคลากรประเมินตนเองผ่านการจัดทำ "แผนพัฒนารายบุคคล" (Individual Development Plan - IDP) ประจำปี ซึ่งบุคลากรจะต้องวิเคราะห์จุดแข็ง จุดที่ควรพัฒนา และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเองร่วมกับหัวหน้างาน นอกจากนี้ยังมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการที่ช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้เทคนิคการประเมินตนเองและค้นหาศักยภาพที่ซ่อนอยู่	สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยในการค้นหาศักยภาพ เช่น โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน, การเป็นวิทยากรภายใน, หรือการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการในโครงการต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรได้แสดงความสามารถและค้นพบทักษะใหม่ๆ ที่อาจไม่เคยรู้มาก่อน	มีการประเมิน core competency ซึ่งเป็นการประเมินทั้ง 2 ฝ่าย (บุคลากรและหัวหน้า) เพื่อหา competency gap บุคลากรสามารถทำแผนเพื่อพัฒนาตนเองและปิด gap ได้	การส่งเสริมให้บุคลากรประเมินตนเองและค้นหาศักยภาพของตนเองเป็นแนวทางที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน หน่วยงานหลายแห่งใช้แนวทางที่หลากหลายเพื่อสนับสนุนเรื่องนี้	ทุกแห่งมีแนวทางส่งเสริมการประเมินตนเองอย่างเป็นระบบ โดยใช้เครื่องมือหลัก คือ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ประจำปี ที่ให้บุคลากรวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน และกำหนดเป้าหมายพัฒนาตนเอง การประเมิน core competency แบบ 360 องศาเพื่อหา competency gap และจัดทำแผนปิดช่องว่างความสามารถ การสร้างโอกาสเรียนรู้ผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเป็นวิทยากรภายใน และการเป็นคณะกรรมการโครงการ รวมถึงการจัดอบรมเทคนิคการประเมินตนเองและค้นหาศักยภาพที่ซ่อนอยู่

ตาราง 9 (ต่อ)

คำถาม	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 1 มข	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 2 มพ1	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 3 มพ2	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 4 มพล	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 5 วชร	สรุป
2. มีกระบวนการหรือเครื่องมือใดที่ช่วยให้บุคลากรสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อนของตนเองได้หรือไม่ เช่น แบบประเมิน ศูนย์พัฒนา (Assessment Center)	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีกระบวนการและเครื่องมือหลากหลายที่ช่วยให้บุคลากรวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อนของตนเอง เช่น แบบ 360-Degree Feedback System การประเมินจากหลายมุมมอง ใช้แบบประเมินสมรรถนะตามกรอบ CMU Competency Framework ให้ผลเป็น Gap Analysis แสดงความแตกต่างระหว่างการมองตนเองกับผู้อื่น	มหาวิทยาลัยมีเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ตนเองหลายรูปแบบ เช่น แบบประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) ที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน โดยแบบประเมินนี้จะช่วยให้บุคลากรทราบว่าตนเองมีสมรรถนะในด้านใดโดดเด่นและด้านใดที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม นอกจากนี้ยังมีการใช้แบบประเมินบุคลิกภาพหรือความถนัด เพื่อให้บุคลากรเข้าใจตนเองมากขึ้น	ศูนย์พัฒนา" (Assessment Center)ซึ่งเป็นกระบวนการประเมินที่ช่วยให้บุคลากรได้ทำกิจกรรมจำลองสถานการณ์ต่างๆ เพื่อแสดงพฤติกรรมและทักษะที่จำเป็นในการทำงาน ทำให้สามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนได้อย่างแม่นยำยิ่งขึ้น และข้อมูลที่ได้จากศูนย์พัฒนานี้จะนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลต่อไป	ระบบการประเมิน competency	มีกระบวนการและเครื่องมือวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อน 1. การประเมินตนเอง (Self-Assessment) 2. การวิเคราะห์ SWOT ส่วนบุคคล (Personal SWOT Analysis) 3. การประเมิน 360 องศา (360-Degree Feedback)	มหาวิทยาลัยทั้งสามแห่งมีเครื่องมือหลากหลายช่วยให้บุคลากรวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อน โดยเครื่องมือหลัก ได้แก่ ระบบการประเมินแบบ 360 องศา ที่ประเมินจากหลายมุมมอง การประเมินสมรรถนะตามตำแหน่งงานที่สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะของแต่ละมหาวิทยาลัย ศูนย์พัฒนา (Assessment Center) ที่ใช้กิจกรรมจำลองสถานการณ์เพื่อประเมินพฤติกรรมและทักษะจริง การวิเคราะห์ SWOT ส่วนบุคคล

ตาราง 9 (ต่อ)

คำถาม	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 1 มข	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 2 มพ1	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 3 มพ2	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 4 มพล	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 5 วชร	สรุป
3. บุคลากรได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาอย่างไร และส่งผลกระทบต่อความต้องการเลื่อนตำแหน่งหรือไม่	<p>การได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา มีการดำเนินการดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พบผู้บังคับบัญชาทุกไตรมาสและประจำปี</li> <li>2. สนทนาเชิงลึกเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดพัฒนา และเป้าหมายอาชีพ</li> <li>3. ได้รับรายงานผลการประเมินเป็นลายลักษณ์อักษรพร้อมข้อเสนอแนะ feedback ที่มีคุณภาพ ส่งผลให้บุคลากรมีความมั่นใจและความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่งมากขึ้น</li> </ol>	<p>บุคลากรได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา ผ่าน "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" (Performance Appraisal) ประจำปี โดยหัวหน้างานจะให้ข้อมูลเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Feedback) ทั้งในเรื่องจุดที่ทำได้ดีและจุดที่ควรปรับปรุงอย่างตรงไปตรงมา และร่วมกันวางแผนการพัฒนารูปแบบ</p>	<p>การได้รับข้อมูลย้อนกลับ ข้อมูลย้อนกลับเหล่านี้มีผลอย่างยิ่งต่อความต้องการเลื่อนตำแหน่ง เพราะข้อมูลดังกล่าวจะสะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรมีศักยภาพและความพร้อมที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือไม่ โดยข้อมูลย้อนกลับเชิงบวกจะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับคุณสมบัติของตำแหน่งที่สูงขึ้น ในขณะที่ข้อมูลเชิงแนะนำจะช่วยให้บุคลากรทราบว่าต้องพัฒนาในด้านใดจึงจะมีโอกาสเติบโตในสายอาชีพได้สำเร็จ</p>	<p>ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (2 ครั้ง/ปี) และการพูดคุยกับหัวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการเตรียมความพร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง</p>	<p>หน่วยงานหรือองค์กรมีหลากหลายช่องทางและกระบวนการในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากร เพื่อช่วยให้พวกเขาเข้าใจจุดแข็ง จุดที่ต้องปรับปรุง และแนวทางในการพัฒนาตนเอง ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>2. การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง</li> <li>3. การประเมิน 360 องศา</li> <li>4. การโค้ชและการให้คำปรึกษา ส่งผลต่อการเลื่อนตำแหน่ง</li> </ol>	<p>มหาวิทยาลัยมีกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับที่หลากหลายช่องทาง ได้แก่ การประเมินผล การปฏิบัติงานประจำปี การพบผู้บังคับบัญชาเพื่อสนทนาเชิงลึกเกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดพัฒนา-เป้าหมายอาชีพ การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่องทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การประเมิน 360 องศา และการโค้ชและให้คำปรึกษา โดยบุคลากรได้รับรายงานผลการประเมินเป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Feedback) ข้อมูลย้อนกลับเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อความต้องการเลื่อนตำแหน่ง</p>

ตาราง 10 แสดงข้อมูลการสัมภาษณ์ กระบวนการที่ 3 การจัดโอกาสการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development)

คำถาม	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 1 มข	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 2 มพ1	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 3 มพ2	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 4 มพล	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 5 วชร	สรุป
1. หน่วยงานของคุณมีแนวทางส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรอย่างไร	70-20-10 Model: 70% การเรียนรู้จากงานจริง, 20% จากการแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น, 10% จากการฝึกอบรมในห้องเรียน พัฒนาตามกรอบสมรรถนะของมหาวิทยาลัย และการเรียนรู้ตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา	มหาวิทยาลัยพะเยามีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบผ่าน แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร ที่ครอบคลุมทั้งทักษะด้านวิชาการและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน ทั้งภายในและภายนอก มหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่าน แหล่งข้อมูลออนไลน์และคลังความรู้ภายในองค์กร	การพัฒนาที่ตรงกับความ ต้องการของแต่ละบุคคล ผ่านการจัดทำ แผนพัฒนา รายบุคคล (IDP) ซึ่ง บุคลากรจะได้ร่วมกับ หัวหน้างานในการวางแผนการพัฒนาที่สอดคล้องกับเส้นทางอาชีพของตนเอง รวมถึงการมอบหมายงานใหม่ๆ ที่ท้าทาย เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On-the-job Training) และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงานในอนาคต	ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วม อบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่ สอดคล้องกับเป้าหมายใน สายงานของตนเอง	หน่วยงานมี แนวทางที่ หลากหลายและเป็นระบบ เพื่อตอบสนองต่อเรื่องนี้ โดยสามารถแบ่งออกเป็น หมวดหมู่หลักๆ ได้ดังนี้ 1. การกำหนดนโยบายและ แผนการพัฒนาที่ชัดเจน 2. รูปแบบการเรียนรู้และ พัฒนาที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้ประสบการณ์ การหมุนเวียนงาน ให้ บุคลากรได้มีโอกาสไป เรียนรู้งานในแผนก เปิด โอกาสให้บุคลากรได้มีส่วน ร่วมในคณะทำงานหรือ คณะกรรมการชุดต่างๆ เพื่อ ฝึกทักษะการทำงานร่วมกัน การแก้ไขปัญหา และการ ตัดสินใจ และการเรียนรู้ จากการใช้โค้ชและการให้ คำปรึกษา (Coaching & Mentoring)	ทุกมหาวิทยาลัยมีแนว ทางส่งเสริมและ พัฒนาบุคลากรอย่าง หลากหลายและเป็น ระบบซึ่งได้มีการกำหนด นโยบาย และ แผน ยุทธศาสตร์พัฒนาที่ ชัดเจนโดยผ่านรูปแบบ ต่าง ๆ การเรียนรู้จาก งานจริง การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ การฝึกอบรมการ หมุนเวียนงาน และการ เรียนรู้จากการโค้ชและ การให้ คำปรึกษา (Coaching & Mentoring)

## ตาราง 10 (ต่อ)

คำถาม	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 1 มข	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 2 มพ1	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 3 มพ2	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 4 มพล	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 5 วชร	สรุป
2. บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมการอบรม พัฒนาทักษะ หรือทำแผนพัฒนารายบุคคลหรือไม่	บุคลากรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีโอกาสเข้าร่วมการอบรม พัฒนาทักษะ และทำแผนพัฒนารายบุคคลอย่างครบถ้วน ดังรายละเอียดต่อไปนี้	บุคลากรทุกคนมีโอกาสเข้าร่วมการอบรมและพัฒนาทักษะอย่างเท่าเทียมกัน โดยเรามีระบบการสำรวจความต้องการในการพัฒนาเพื่อนำมาจัดหลักสูตรอบรมให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรมากที่สุด และมีการจัดทำ แผนพัฒนา รายบุคคล (IDP) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งทำให้บุคลากรได้สะท้อนความต้องการในการพัฒนาของตนเอง	เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเสนอโครงการอบรมหรือขอเข้ารับการอบรมภายนอก มหาวิทยาลัยได้ โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาที่ชัดเจน และมีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรได้แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน ซึ่งเป็นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่แข็งแกร่งภายในมหาวิทยาลัย	มี ทั้ง onlineและ onsite จัดโดยส่วนการเจ้าหน้าที่	มีโอกาสร่วม ซึ่งสิ่งสำคัญที่องค์กรยุคใหม่ให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อส่งเสริมการเติบโตของบุคลากรและขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้า เช่น 1. การอบรมและพัฒนาทักษะ 2. การทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและเท่าเทียม โดยบุคลากรทุกคนมีโอกาสร่วมการอบรมและพัฒนาทักษะอย่างครบถ้วน ผ่านกระบวนการสำรวจความต้องการเพื่อจัดหลักสูตรที่ตรงกับความ ต้องการของบุคลากรมากที่สุด การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ได้รวมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ทำให้บุคลากรสามารถสะท้อนความต้องการในการพัฒนาของตนเองได้อย่างชัดเจน

## ตาราง 10 (ต่อ)

คำถาม	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 1 มข	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 2 มพ1	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 3 มพ2	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 4 มพล	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 5 วชร	สรุป
3. คุณเห็นว่าการพัฒนา ดังกล่าวส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการเติบโตในสายอาชีพ หรือไม่ อย่างไร	เห็นว่าการพัฒนาบุคลากร ส่งผลต่อแรงจูงใจในการ เติบโตในสายอาชีพ ผลกระทบเชิงบวกต่อ แรงจูงใจ 1. เพิ่มความมั่นใจและ ทัศนคติเชิงบวก บุคลากรที่ ได้รับการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องมีความมั่นใจใน ตนเองมากขึ้น รู้สึกว่า องค์กรให้ความสำคัญ ความ ชัดเจนในเส้นทางอาชีพ การ ทำ IDP ช่วยให้เห็นภาพ อนาคตของตนเองชัดเจนขึ้น ทราบทักษะและ ประสบการณ์ที่ต้องสะสม เพื่อเลื่อนตำแหน่ง	เห็นว่าส่งผลอย่างมาก การ ที่มหาวิทยาลัยให้ ความสำคัญกับการพัฒนา บุคลากรทำให้พวกเขา รู้สึก ว่าตนเองมีคุณค่าและ องค์กรเห็นถึงความสำคัญ ในการเติบโตของพวกเขา ซึ่งจะช่วยสร้างแรงจูงใจและ เพิ่มความผูกพันต่อองค์กร ทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น ที่จะพัฒนาตนเองเพื่อ เตรียมพร้อมสำหรับการก้าว ขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	การพัฒนาอย่างต่อเนื่องยัง ช่วยให้บุคลากรมีความ มั่นใจในศักยภาพของตนเอง มากขึ้น และเมื่อมีโอกาส ก้าวหน้าในสายอาชีพ พวกเขา ก็จะมีความพร้อมทั้ง ด้านความรู้ ทักษะ และ ทัศนคติที่ดีในการรับ ตำแหน่งใหม่ๆ ซึ่งส่งผลดี ต่อประสิทธิภาพในการ ทำงานโดยรวมของ มหาวิทยาลัย และเป็นส่วน สำคัญในการขับเคลื่อน องค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ วางไว้	มีผลกับบุคลากรที่มีความ ต้องการเติบโตในสายงาน อย่างจริงจัง...เพราะช่วยให้ บุคลากรมองเห็นแนวทางใน การพัฒนาตนเองให้ตรงกับ ภาระงานที่รับผิดชอบ รวมถึงทักษะอื่นๆที่ เกี่ยวข้อง	เห็นว่าเป็นการเปิดโอกาส ใหม่ๆ และความก้าวหน้า การพัฒนาทักษะและ ความสามารถที่เพิ่มขึ้น ทำ ให้พนักงานมีคุณสมบัติ เหมาะสมกับ ตำแหน่งที่ สูงขึ้น หรือ บทบาทที่กว้าง ขึ้น องค์กรมักจะพิจารณา บุคลากรที่แสดงให้เห็นถึง ความมุ่งมั่นในการพัฒนา ตนเองก่อน เมื่อมีโอกาสใน การเลื่อนตำแหน่งเกิดขึ้น การที่เห็นโอกาสอยู่ตรงหน้า และรู้ว่าตนเองมีคุณสมบัติ พร้อม ยิ่งเป็นแรงจูงใจให้ ต้องการเติบโตในอาชีพ	การที่บุคลากรมีโอกาส เข้า ร่วม การอบรม พัฒนาทักษะ หรือทำ แผนพัฒนารายบุคคล มี ผลกระทบเชิงบวกต่อ แรงจูงใจ มีผลกับ บุคลากรที่มีความ ต้องการเติบโตในสาย งานอย่างจริงจังเพราะ ช่วยให้บุคลากรมองเห็น แนวทางในการเติบโตใน สายอาชีพ

ตาราง 11 แสดงข้อมูลการสัมภาษณ์หัวหน้างานบริหารบุคคล กระบวนการที่ 4 การให้รางวัลและการยอมรับ (Recognition & Incentives)

คำถาม	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 1 มข	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 2 มพ1	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 3 มพ2	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 4 มพล	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 5 วชร	สรุป
1. หน่วยงานมีการให้รางวัลหรือยอมรับบุคลากรที่มีผลงานโดดเด่นอย่างไรบ้าง?	การให้รางวัลและการยอมรับบุคลากรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร มีระบบที่ครอบคลุมทั้งรางวัลที่เป็นเงินและรางวัลที่ไม่ใช่เงิน	มหาวิทยาลัยพะเยาให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการยอมรับแก่บุคลากรที่มีผลงานโดดเด่นอย่างเป็นระบบ โดยเรามีพิธีมอบรางวัลและเกียรติบัตรแก่บุคลากรดีเด่นประจำปีในงานสำคัญของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการเชิดชูเกียรติและสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากร นอกจากนี้ยังมีการประกาศชื่อและผลงานผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เช่น เว็บไซต์และวารสารข่าวภายใน	การกล่าวชื่นชมในที่ประชุมหรือการมอบหมายให้เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์แก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการยอมรับที่เข้าถึงได้ง่ายและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานใน ชีวิตประจำวัน นอกจากนี้ยังมีการพิจารณาความดีความชอบพิเศษและเงินรางวัลสำหรับบุคลากรที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์	แสดงความชื่นชม ยินดี แจ่มใ้บุคลากรทุกคนทราบเสนอชื่อบุคลากรที่สร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย	การยอมรับไม่ใช่ตัวเงิน มีการเผยแพร่ในช่องทางสื่อสารองค์กร นำเสนอผลงาน เว็บไซต์, Intranet, หรือโซเชียลมีเดีย อาจมีการให้รางวัลและประกาศเกียรติคุณ (Awards & Certificates) รางวัลพนักงานดีเด่น การมอบโล่, ใบประกาศ หรือของที่ระลึก	ทุกมหาวิทยาลัยมีการให้รางวัลบุคลากรทั้งที่เป็นเงินรางวัลและไม่เป็นตัวเงิน เช่น การมอบเกียรติบัตร การแสดงความชื่นชมยินดี รางวัลพนักงานดีเด่น การมอบโล่, ใบประกาศ หรือของที่ระลึก ซึ่งเป็นการเชิดชูเกียรติและสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากร

## ตาราง 11 (ต่อ)

คำถาม	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 1 มข	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 2 มพ1	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 3 มพ2	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 4 มพล	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 5 วชร	สรุป
2. การยอมรับและการให้รางวัลส่งผลต่อแรงจูงใจของบุคลากรในการเลื่อนตำแหน่งหรือไม่	<p>การยอมรับและการให้รางวัลมีผลต่อแรงจูงใจในการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานจะมีความมั่นใจในตนเองเพิ่มขึ้น</li> <li>การได้รับรางวัลเป็นแรงผลักดันให้พัฒนาผลงานต่อไป เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ</li> <li>สร้างแรงจูงใจให้เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตนเอง เช่น การอบรม การศึกษาต่อ</li> <li>เกิดความภาคภูมิใจและผูกพันกับองค์กรมากขึ้น</li> </ol>	<p>การยอมรับและการให้รางวัลมีผลอย่างมากต่อแรงจูงใจในการเลื่อนตำแหน่ง เพราะการที่บุคลากรได้รับรางวัลเป็นเครื่องยืนยันว่าผลงานของพวกเขาดีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับ ซึ่งจะช่วยสร้าง ความมั่นใจและกระตุ้นให้พวกเขา มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองต่อไปเพื่อโอกาสในการก้าวหน้าในสายอาชีพที่สูงขึ้น</p>	<p>การให้รางวัลยังส่งผลทางอ้อมโดยการสร้างชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือให้กับบุคลากร ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โดยเฉพาะตำแหน่งทางวิชาการและตำแหน่งบริหาร การได้รับการยอมรับในผลงานวิจัยหรือการบริหารโครงการต่างๆ จะเป็นแต้มต่อที่สำคัญในการพิจารณาความเหมาะสมสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต</p>	<p>มีผลเป็นแรงผลักดันให้พัฒนาตนเองอย่างเข้มข้น</p>	<p>การยอมรับ และการให้รางวัล มีผลอย่างมากต่อแรงจูงใจของบุคลากรในการเลื่อนตำแหน่ง สิ่งนี้ เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนความต้องการที่จะเติบโตในสายอาชีพของพนักงาน</p>	<p>การยอมรับ และการให้รางวัล มีผลทำให้เกิดความภูมิใจซึ่งสร้างผลกระทบในเชิงบวกอย่างมากต่อแรงจูงใจของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง ซึ่งมีผลเป็นแรงผลักดันในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น</p>

## ตาราง 11 (ต่อ)

คำถาม	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 1 มข	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 2 มพ1	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 3 มพ2	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 4 มพล	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 5 วชร	สรุป
3. คุณคิดว่ารูปแบบรางวัล ที่มีอยู่ในปัจจุบันเพียงพอ หรือควรปรับปรุงอย่างไร	มหาวิทยาลัยควรพัฒนา ระบบการยอมรับและให้ รางวัลที่เชื่อมโยงกับเส้นทาง การเลื่อนตำแหน่ง มีเกณฑ์ ที่ชัดเจน และสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ อย่างยั่งยืนและมี ประสิทธิภาพสูงสุด	แบบรางวัลในปัจจุบันมี ความหลากหลายและ ครอบคลุมในระดับหนึ่ง แต่ ยังสามารถปรับปรุงให้ดี ยิ่งขึ้นได้ค่ะ โดยอาจ พิจารณาเพิ่ม "รางวัลที่เน้น การพัฒนา" เช่น โอกาสใน การเข้าร่วมโครงการ แลกเปลี่ยนในต่างประเทศ, การได้รับทุนสนับสนุนเพื่อ ทำวิจัย หรือการเข้า ฝึกอบรมในหลักสูตรพิเศษ เพื่อให้รางวัลเป็นเครื่องมือ ที่ช่วยส่งเสริมการเติบโตใน สายอาชีพได้อย่างแท้จริง	ควรมีการปรับปรุงระบบ การให้รางวัลให้มีความ ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อ ความต้องการของบุคลากร แต่ละกลุ่มมากขึ้น เช่น สำหรับบุคลากรรุ่นใหม่ อาจเพิ่มรางวัลในรูปแบบ ของ "การให้โอกาส" มากกว่ารางวัลทางการเงิน เพียงอย่างเดียว เช่น โอกาส ในการเป็นส่วนหนึ่งของ โครงการสำคัญของ มหาวิทยาลัย หรือการได้ ทำงานร่วมกับผู้บริหาร ระดับสูง ซึ่งจะเป็นการสร้าง ประสบการณ์ที่มีค่าและ ช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการ ทำงานได้อย่างยั่งยืน	ไม่เพียงพอ อาจให้ รางวัลสิทธิประโยชน์ เพิ่มเติม เพิ่มวงเงินทุน พัฒนาตนเอง วันลาพิเศษ	การปรับปรุงรูปแบบรางวัล ให้มีความหลากหลาย ปรับ ให้เหมาะกับบุคคล และ เชื่อมโยงกับการพัฒนาและ การยอมรับที่ไม่ใช่ตัวเงิน จะช่วยสร้างแรงจูงใจที่ ยั่งยืน และดึงดูด รวมถึง รักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ ไว้กับองค์กรได้ดีกว่าการ เน้นแค่ตัวเงินเพียงอย่าง เดียว	มหาวิทยาลัยควรมีการ ปรับปรุงรูปแบบการให้ รางวัลมีความยืดหยุ่น และเหมาะสมกับบุคคล โดยอาจพิจารณาการให้ รางวัลที่เน้นการพัฒนา เช่นการให้โอกาสในด้าน ต่าง ๆ เช่น โอกาสใน การแลกเปลี่ยนใน ต่างประเทศ ฝึกอบรม ในหลักสูตรพิเศษ และ ให้รางวัลที่ควรพัฒนาให้ เชื่อมโยงกับเส้นทางทาง การเลื่อนตำแหน่ง

ตาราง 12 แสดงข้อมูลการสัมภาษณ์กระบวนการที่ 5 การติดตามและให้คำปรึกษาเชิงพัฒนา (Coaching & Career Support)

คำถาม	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 1 มช	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 2 มพ1	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 3 มพ2	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 4 มพล	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 5 วชร	สรุป
1. มีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) หรือการให้คำปรึกษาเชิงพัฒนาเพื่อสนับสนุนบุคลากรหรือไม่	ระบบที่มีอยู่ในปัจจุบันสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มีโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะเฉพาะตำแหน่ง การหมุนเวียนงานเพื่อเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่	มหาวิทยาลัยพะเยามีระบบการให้คำปรึกษาเชิงพัฒนาที่ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร โดยเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับลูกทีมผ่านการทำหน้าที่เป็น “โค้ช” (Coach) เพื่อช่วยให้บุคลากรได้ค้นพบศักยภาพของตนเองและกำหนดแนวทางการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	มีการนำระบบ “พี่เลี้ยง” (Mentoring) มาใช้สำหรับบุคลากรใหม่ โดยมีการมอบหมายให้บุคลากรอาวุโสทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยแนะนำ ช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาด้านการทำงานและการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นการช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างรวดเร็ว	มีการสอนงานและให้คำปรึกษาตลอดระยะเวลาทำงาน	ควรมีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) หรือการให้คำปรึกษาเชิงพัฒนา ถือเป็นกลไกสำคัญที่หลายหน่วยงานนำมาใช้เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ	ยังไม่เห็นระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) หรือการให้คำปรึกษาเชิงพัฒนาที่ชัดเจน แต่มีการนำระบบ “พี่เลี้ยง” (Mentoring) มาใช้สำหรับบุคลากรใหม่ โดยมีการมอบหมายให้บุคลากรอาวุโสทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง

## ตาราง 12 (ต่อ)

คำถาม	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 1 มข	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 2 มพ1	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 3 มพ2	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 4 มพล	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 5 วชร	สรุป
2. ผู้บริหารหรือหัวหน้ามีบทบาทในการให้คำปรึกษาเพื่อการเติบโตในสายอาชีพอย่างไร	ผู้บริหารและหัวหน้าในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีบทบาทสำคัญในการเป็น Mentor และ Coach ให้กับบุคลากร เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพ โดยบทบาทหลักๆ คือ สร้างความเข้าใจในเป้าหมายและทิศทางขององค์กร การให้คำแนะนำและวางแผนการพัฒนา IDP ที่เหมาะสม ทำหน้าที่เป็นผู้รับฟังปัญหา อุปสรรค ให้กำลังใจและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และมอบหมายงานที่ท้าทายและเป็นโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	ผู้บริหารและหัวหน้ามีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Advisor) ที่ช่วยชี้แนะแนวทางและสร้างแรงบันดาลใจ โดยจะมีการพูดคุยอย่างสม่ำเสมอถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร พร้อมทั้งให้คำแนะนำเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นและโอกาสในการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับเป้าหมายของแต่ละคน	ผู้บริหารยังทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุน (Supporter) ที่คอยผลักดันให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้าร่วมการอบรมหรือโครงการที่ช่วยเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ รวมถึงการมอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพและเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม	1.ให้คำแนะนำอย่างสม่ำเสมอและสร้างสรรค์ 2.มอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ 3.สนับสนุนให้เข้าร่วมอบรมในสายงานที่เกี่ยวข้อง	บทบาทของผู้บริหารหรือหัวหน้าในการให้คำปรึกษาเพื่อการเติบโตในสายอาชีพของบุคลากรนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งและเป็นหัวใจหลัก ในการขับเคลื่อนทั้งการพัฒนาพนักงานและการสร้างความผูกพันกับองค์กร มีบทบาทไม่ได้เป็นแค่ผู้สั่งการ แต่ยังเป็นผู้อำนวยความสะดวก โค้ช และพี่เลี้ยง อีกด้วย	ผู้บริหารและหัวหน้าในมหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการเติบโตในสายอาชีพของบุคลากรทั้งในการเป็นผู้ให้คำปรึกษา ผู้ให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวก เป็นโค้ช ความสะดวก เป็นโค้ช และพี่เลี้ยง อีกด้วย

## ตาราง 12 (ต่อ)

คำถาม	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 1 มข	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 2 มพ1	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 3 มพ2	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 4 มพล	หัวหน้างานบริหารงาน บุคคล คนที่ 5 วชร	สรุป
3. หน่วยงานมีวิธีการ ติดตามความก้าวหน้าใน การพัฒนาของบุคลากร หรือไม่	มีการติดตามและ ประเมินผลการพัฒนาอย่าง เป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่า บุคลากรได้รับการพัฒนา อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมี การประเมินผลการ ปฏิบัติงานประจำปี การนัดพูดคุยกับบุคลากร เป็นประจำ เพื่อติดตาม ความคืบหน้าของงานและ การพัฒนาส่วนบุคคล ให้ คำแนะนำและแก้ไขปัญหาที่ อาจเกิดขึ้น มีระบบติดตาม ผลหลังการฝึกอบรม เพื่อ ประเมินว่าบุคลากรสามารถ นำความรู้และทักษะที่ได้ไป ประยุกต์ใช้ในการทำงาน จริงได้มากน้อยเพียงใด และมีการระบบจัดเก็บ ข้อมูลประวัติการทำงาน การฝึกอบรม ความก้าวหน้า ในสายอาชีพของบุคลากร	มีระบบการติดตาม ความก้าวหน้าในการพัฒนา ของบุคลากรผ่าน "การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน" (Performance Appraisal) ประจำปี ซึ่งบุคลากรจะ ร่วมกับหัวหน้างานในการ ทบทวนผลงานที่ผ่านมา และพิจารณาความคืบหน้า ในการพัฒนาตาม แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่ได้วางไว้ตั้งแต่ต้นปี	มีการจัดทำ "ข้อมูลประวัติ การพัฒนา" (Development Record) ของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งมี การบันทึกการเข้ารับการ อบรม สัมมนา และ ความสำเร็จที่เกิดขึ้นอย่าง เป็นระบบ ทำให้สามารถ เรียกดูข้อมูลและติดตาม ความเปลี่ยนแปลงได้อย่าง ต่อเนื่อง และนำข้อมูล เหล่านี้มาใช้ในการวางแผน พัฒนาในรอบปีถัดไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	ติดตามผ่านการประเมิน พนักงาน และจากการ สังเกตพฤติกรรมการทำงาน	หน่วยงานมีวิธีการติดตาม ความก้าวหน้าในการพัฒนา ของบุคลากร อย่างเป็น ระบบ เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการพัฒนาที่วางไว้ได้ ถูกนำไปปฏิบัติจริง และเกิด ผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง การ ติดตามนี้มีความสำคัญอย่าง ยิ่งต่อการปรับปรุง กระบวนการพัฒนา บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น	ทุกมหาวิทยาลัยมีระบบ ติดตามความก้าวหน้าใน การพัฒนาของบุคลากร เช่น ระบบผลการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานประจำปี การ พูดคุยกับบุคลากรเป็น ประจำ และมีระบบติด ตามหลังการฝึกอบรม ระบบพัฒนาตาม แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ เก็บไว้ในระบบสามารถ เรียกดูข้อมูลและติดตาม ได้

## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) วิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของพนักงานมหาวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยาในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น 2) เสนอกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานมหาวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา และ 3) เสนอแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานสังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 7 คน และหัวหน้างานบริหารงานบุคคลภายในมหาวิทยาลัยพะเยา และ หัวหน้างานบริหารงานบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 5 คน โดยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และการสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยมีการสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการสังเคราะห์งานวิจัยของนักวิชาการทั้ง 3 คน และทฤษฎีจากต่างประเทศ พบว่า กระบวนการสร้างแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก คือ การสื่อสารและกำหนดเป้าหมายชัดเจน ระบบสนับสนุนและพี่เลี้ยง การพัฒนาทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น การจัดการภาระงานและทรัพยากร ระบบประเมินและรางวัลที่เป็นธรรม การติดตามและสะท้อนผล

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงาน สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ได้แก่ ต้องการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีมากกว่าด้านแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ได้แก่ ต้องการความมั่นคงในอาชีพและการได้รับการยอมรับ

จากผู้บริหารระดับสูง การได้รับการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อหรือการพัฒนาวิชาชีพจากองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

### 3. ผลการสัมภาษณ์หัวหน้างานบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า

3.1 กระบวนการสื่อสารเป้าหมายและโอกาสในสายงาน (Career Awareness) บุคลากรทราบข้อมูลผ่านเว็บไซต์เป็นช่องทางหลักในการเผยแพร่ข้อมูล ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา การประชุมชี้แจงและเอกสารแจ้งเวียน การสื่อสารเป้าหมายในสายงานมีผลกระทบเชิงบวกต่อแรงจูงใจของบุคลากร ช่วยสร้างความชัดเจนและทิศทางในการทำงานของบุคลากร เมื่อบุคลากรมีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายการทำงาน พวกเขาจะรู้สึกมีจุดหมายปลายทางที่เป็นรูปธรรม ทำให้มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น เพราะพวกเขาว่าการเติบโตในองค์กรนั้นเป็นไปได้จริง ทุกแห่งมีแนวทางส่งเสริมการประเมินตนเองอย่างเป็นระบบ โดยใช้เครื่องมือหลัก คือ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ประจำปี ที่ให้บุคลากรวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน และกำหนดเป้าหมายพัฒนาตนเอง การประเมิน core competency แบบ 360 องศา เพื่อหา competency gap และจัดทำแผนปิดช่องว่างความสามารถ การสร้างโอกาสเรียนรู้ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเป็นวิทยากรภายใน และการเป็นคณะกรรมการโครงการ รวมถึงการจัดอบรมเทคนิคการประเมินตนเองและค้นหาศักยภาพที่ซ่อนอยู่

3.2 การประเมินตนเองและค้นหาศักยภาพ (Self-assessment) มหาวิทยาลัยทุกแห่งมีแนวทางส่งเสริมการประเมินตนเองอย่างเป็นระบบ โดยใช้เครื่องมือหลัก คือ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ประจำปี ที่ให้บุคลากรวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน และกำหนดเป้าหมายพัฒนาตนเอง การประเมิน core competency แบบ 360 องศาเพื่อหา competency gap และจัดทำแผนปิดช่องว่างความสามารถ การสร้างโอกาสเรียนรู้ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเป็นวิทยากรภายใน และการเป็นคณะกรรมการโครงการ รวมถึงการจัดอบรมเทคนิคการประเมินตนเองและค้นหาศักยภาพที่ซ่อนอยู่ มหาวิทยาลัยทั้งสามแห่งมีเครื่องมือหลากหลายช่วยให้บุคลากรวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อน โดยใช้เครื่องมือหลัก ได้แก่ ระบบการประเมินแบบ 360 องศา ที่ประเมินจากหลายมุมมอง การประเมินสมรรถนะตามตำแหน่งงานที่สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะของแต่ละมหาวิทยาลัย ศูนย์พัฒนา (Assessment Center) ที่ใช้กิจกรรมจำลองสถานการณ์เพื่อประเมินพฤติกรรมและทักษะจริง การวิเคราะห์ SWOT ส่วนบุคคล มหาวิทยาลัยมีกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับที่หลากหลายช่องทาง ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี การพบผู้บังคับบัญชาเพื่อสนทนาเชิงลึกเกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดพัฒนา-เป้าหมายอาชีพ การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่องทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การประเมิน 360 องศา และการโค้ชและให้คำปรึกษา โดยบุคลากรได้รับรายงานผลการประเมินเป็นลายลักษณ์อักษรพร้อมข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Feedback) ข้อมูลย้อนกลับเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อความต้องการเลื่อนตำแหน่ง

3.3 การจัดโอกาสการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development) ทุกมหาวิทยาลัย มีแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างหลากหลายและเป็นระบบซึ่งได้มีการกำหนดนโยบาย และแผนยุทธศาสตร์พัฒนาที่ชัดเจนโดยผ่านรูปแบบต่าง ๆ การเรียนรู้จากงานจริง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การฝึกอบรมการหมุนเวียนงาน และการเรียนรู้จากการโค้ชและการให้คำปรึกษา (Coaching & Mentoring) โดยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและเท่าเทียม โดยบุคลากรทุกคนมีโอกาสเข้าร่วมการอบรมและพัฒนาทักษะอย่างครบถ้วน ผ่านกระบวนการสำรวจความต้องการเพื่อจัดหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรมากที่สุด การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ได้รวมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ทำให้บุคลากรสามารถสะท้อนความต้องการในการพัฒนาของตนเองได้อย่างชัดเจน การที่บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมการอบรม พัฒนาทักษะ หรือทำแผนพัฒนารายบุคคล มีผลกระทบบางข้อที่ตรงต่อแรงจูงใจ มีผลกับบุคลากรที่มีความต้องการเติบโตในสายงานอย่างจริงจังจึงเพราะช่วยให้บุคลากรมองเห็นแนวทางในการเติบโตในสายอาชีพ

3.4 การให้รางวัลและการยอมรับ (Recognition & Incentives) ทุกมหาวิทยาลัยมีการให้รางวัลบุคลากรทั้งที่เป็นเงินรางวัลและไม่เป็นตัวเงิน เช่น การมอบเกียรติบัตร การแสดงความชื่นชมยินดี รางวัลพนักงานดีเด่น การมอบโล่, ใบประกาศ หรือของที่ระลึกในงานสำคัญของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการเชิดชูเกียรติและสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากร การยอมรับ และการให้รางวัล มีผลทำให้เกิดความภูมิใจซึ่งสร้างผลกระทบในเชิงบวกอย่างมากต่อแรงจูงใจของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง ซึ่งมีผลเป็นแรงผลักดันในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยควรมีการปรับปรุงรูปแบบการให้รางวัลมีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับบุคคล โดยอาจพิจารณาการให้รางวัลที่เน้นการพัฒนา เช่นการให้โอกาสในด้านต่าง ๆ เช่น โอกาสในการแลกเปลี่ยนในต่างประเทศ ฝึกอบรมในหลักสูตรพิเศษ และให้รางวัลที่ควรพัฒนาให้เชื่อมโยงกับเส้นทางการเลื่อนตำแหน่ง

3.5 การติดตามและให้คำปรึกษาเชิงพัฒนา (Coaching & Career Support) ยังไม่เห็นระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) หรือการให้คำปรึกษาเชิงพัฒนาที่ชัดเจน แต่มีการนำระบบ “พี่เลี้ยง” (Mentoring) มาใช้สำหรับบุคลากรใหม่ โดยมีการมอบหมายให้บุคลากรอาวุโสทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงซึ่งผู้บริหารและหัวหน้าในมหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการเติบโตในสายอาชีพของบุคลากรทั้งในการเป็นผู้ให้คำปรึกษา ผู้ให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวก เป็นโค้ช และพี่เลี้ยง อีกด้วย ทุกมหาวิทยาลัยมีระบบติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาของบุคลากร เช่น ระบบผลการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี การพูดคุยกับบุคลากรเป็นประจำ และมีระบบติดตามหลังการฝึกอบรม ระบบพัฒนาตาม แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ซึ่งข้อมูลเหล่านี้เก็บไว้ในระบบสามารถเรียกดูข้อมูลและติดตามได้

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่าพนักงานวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา มีแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) สูงกว่าแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) อย่างชัดเจน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.36 เทียบกับ 4.02 ตามลำดับ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory) ของ Deci และ Ryan (2000) ที่เสนอว่าแรงจูงใจภายในเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pink (2009) ที่ระบุว่าแรงจูงใจภายในเป็นปัจจัยหลักที่ขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในยุคศตวรรษที่ 21 การที่พนักงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.71) สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการในการเติบโต (Growth Need) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Maslow (1943) เกี่ยวกับความต้องการในการสำเร็จตนเอง (Self-actualization) ซึ่งเป็นระดับสูงสุดของลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

จากการสัมภาษณ์พบว่ากระบวนการสื่อสารเป้าหมายและโอกาสในสายงาน (Career Awareness) มีผลกระทบเชิงบวกต่อแรงจูงใจของบุคลากร ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) ของ Locke และ Latham (2002) ที่เน้นความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง และท้าทาย เพื่อเพิ่มแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงาน การใช้เครื่องมือหลากหลายในการประเมินและให้ข้อมูลย้อนกลับ เช่น การประเมิน 360 องศา และแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kluger และ DeNisi (1996) ที่พบว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ถึง 40% ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการให้คำปรึกษาเชิงพัฒนาฯ ยังไม่มีความชัดเจน แม้จะมีการนำมาใช้กับบุคลากรใหม่ ปัญหานี้สะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากงานวิจัยของ Kram (1985) และ Allen และ Eby (2007) แสดงให้เห็นว่าระบบพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพสามารถส่งผลต่อการพัฒนาอาชีพ ความพึงพอใจในงาน และการลดการลาออกของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ การที่มหาวิทยาลัยมีแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างหลากหลาย ผ่านการเรียนรู้จากงานจริง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการโค้ช สอดคล้องกับแนวคิด Lifelong Learning และทฤษฎี 70:20:10 Model ของ Lombardo และ Eichinger (2000) ที่เสนอว่าการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเกิดจากประสบการณ์จริง (70%) การเรียนรู้จากผู้อื่น (20%) และการฝึกอบรม (10%)

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากการศึกษาพบว่าระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการให้คำปรึกษาเชิงพัฒนาฯ ยังไม่มีความชัดเจน แม้จะมีการนำมาใช้กับบุคลากรใหม่ ปัญหานี้สะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงและการโค้ชเชิงบูรณาการโดยการสร้าง Mentoring Matching System โดยจับคู่พี่เลี้ยงที่มีความสำเร็จในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นกับผู้ที่ต้องการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

2. พบว่ากระบวนการสื่อสารเป้าหมายและโอกาสในสายงาน (Career Awareness) มีผลกระทบเชิงบวกต่อแรงจูงใจของบุคลากร ดังนั้นการสื่อสารเป้าหมายในการเติบโตในสายอาชีพจึงต้องทำให้เห็นความชัดเจนเป็นรูปธรรมได้

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาจาก Case Study เพื่อศึกษาตัวอย่างความสำเร็จที่เด่นชัด
2. ควรศึกษาประสิทธิภาพของ AI Chatbot ในการให้คำปรึกษาเรื่องอาชีพ





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- ขวัญตา สุรียนานท์. (2556). **ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจรับงานของผู้รับเหมาช่วงโดยวิธี Analytic Hierarchy Process (AHP)**. วิทยานิพนธ์ วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (วิศวกรรมโยธา), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, จังหวัด กรุงเทพมหานคร.
- จักรพันธ์ แก้วกัญหา. (2553). **การหาแนวทางในการวัดสมรรถนะเพื่อคัดเลือกผู้รับเหมาที่เหมาะสมในการก่อสร้างมูลค่ามากกว่า 100 ล้านบาท**. วิทยานิพนธ์ วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการงานวิศวกรรม), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, จังหวัด นครปฐม.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิราพร เรื่องทวิศิลป์. (2558). **ธุรกิจจำหน่ายสินค้าวัสดุก่อสร้างในประเทศ**. กรุงเทพฯ : ธนาคาร แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน).
- ชัยพร วิเศษมงคล. (2556). **Outsourcing...การจ้างให้คนอื่นทำงานแทน**. สืบค้นเมื่อ 27 มีนาคม 2559. จาก <http://www.prthai.com/article/detail.asp?kid=5517>.
- ณรงค์เดช โกร์ตนะ. (2563). **ปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี**. การค้นคว้าอิสระ ปร.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เทอดศักดิ์ มวมขุนทด. (2555). **เกณฑ์การคัดเลือกผู้รับเหมาก่อสร้างงานสาธารณูปโภคขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอสูงเนิน จังหวัดนครราชสีมา**. โครงการหลักสูตร วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค), สำนักวิชา วิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, จังหวัดนครราชสีมา.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 11)**. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- ฉัญญลักษณ์ วีระสมบัติ. (2546). **การใช้ Competency เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการฝึกอบรมในองค์กร**. วารสารบริหารธุรกิจ, 5(2), 15-36.
- ธญา เรื่องเมธิกุล. (2560). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ในเขตจังหวัดนครสวรรค์**. วิทยานิพนธ์ปร.ม. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครสวรรค์.
- นันทพงศ์ ยาวอม. (2550). **ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกผู้รับจ้างของโครงการก่อสร้างที่ใช้การจัดซื้อ-จัดจ้างแบบ ออกแบบ-ก่อสร้าง**. วิทยานิพนธ์ วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (วิศวกรรมโครงสร้างพื้นฐานและการบริหาร), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, จังหวัดกรุงเทพมหานคร.

- นุรปาชียะห์ กูนา. (2562). **ความสุขในการทำงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองปัตตานี จังหวัดปัตตานี**. สารนิพนธ์ร.ป.ม. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ณัฐยา สิ้นตระการผล. (2549). MBA เรียนด้วยตนเอง. กรุงเทพฯ: บิสคิด.
- พิชิต ฤทธิ์จรรณ. (2557). **หลักการวัดและประเมินผลการศึกษา**. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ : เข้าส์ ออฟ เคอร์มิสท์.
- พิภพ กิตติกาศ. (2556). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกผู้รับเหมาก่อสร้างของผู้บริโภคในเขตเทศบาลขนาดกลาง จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (วิศวกรรมและการบริหารการก่อสร้าง), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, จังหวัดเชียงใหม่.
- พรเพชร บุตรดี. (2563). **อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอท่าอุเทน จังหวัดนครพนม**. วิทยานิพนธ์ ร.ป.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิสูตร จิระดำเกิง. (2558). **การบริหารงานก่อสร้าง**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ปทุมธานี : วรณกวี.
- วรินทร์ วรธนอารีย์. (2562). **ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของเจ้าหน้าที่ธุรการสำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา**. การค้นคว้าอิสระรัฐศาสตร์มหาบัณฑิต (การเมืองการปกครอง). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: วิจิตรหัตถกร.
- ภาวดี อนันต์นำวี. (2551). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี : สำนักพิมพ์มนตรี.
- สมคิด พรหมจ้อย. (2555). **การเขียนรายงานการวิจัย**. กรุงเทพฯ : จตุพรดีไซน์.
- สรลาลี หุณาปเทศ. (2555). **การศึกษาปัจจัยที่ใช้ในการทำงานร่วมกันของผู้รับเหมาหลักและผู้รับเหมาช่วงที่เคยทำงานร่วมกันมาก่อน**. วิทยานิพนธ์ วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (วิศวกรรมและการบริหารการก่อสร้าง), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, จังหวัดกรุงเทพมหานคร.
- สำนักพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดเชียงราย. (2558). **ข้อมูลผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงราย**. เชียงราย : สำนักงาน.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2553). **หลักการบริหาร** (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุไรลักษณ์ ปุ่มเป้า. (2565). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม**. วิทยานิพนธ์ ร.ป.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อนิวัช แก้วจำนง. (2552). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ = Human Resource Management**. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- Aziz, R., Mustaffa, S., Samah, N. A. & Yusof, R. (2014). **Personality and Happiness**
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)

- Allen, T. D., & Eby, L. T. (2007). *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*. Blackwell Publishing.
- among academicians in Malaysia**. Retrieved from [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Bragg, Steven M. (2006). **Outsourcing**. 2nd edition. New Jersey : John Wiley & Sons.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Hossian. (2012). **The Motivation to Work**. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott Foresman.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). *The career architect development planner* (3rd ed.). Lominger Limited.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Muturi, M. M. (2025). Factors influencing employee motivation among technical university staff [Master's thesis, Kenyatta University]. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/384798883\\_Factors\\_Influencing\\_Work\\_Motivation\\_on\\_Employee\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/384798883_Factors_Influencing_Work_Motivation_on_Employee_Performance).
- Palaneeswaran, E. and Kumaraswamy, M. (2000). "Contractor Selection for Design/Build Projects." *J. Constr. Eng. Manage.*, 10.1061/(ASCE)0733-9364(2000)126:5(331), 331-339.
- Phunoi, C. (2024). Factors influencing work motivation on employee performance. Ramkhamhaeng University. Retrieved from <https://www.mbaphangnga.ru.ac.th/documents/IS/IS3/6424103006.pdf>.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.

- Suwannarat, P. (2022). Factors influencing motivation and work engagement of healthcare employees. Srinakharinwirot University. Retrieved from [https://e-thesis.snru.ac.th/file\\_thesis/2023030963426423104\\_fulltext.pdf](https://e-thesis.snru.ac.th/file_thesis/2023030963426423104_fulltext.pdf).
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Allen, T. D., & Eby, L. T. (2007). *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*. Blackwell Publishing.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott, Foresman.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). *The career architect development planner* (3rd ed.). Lominger Limited.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.

ภาคผนวก



## ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศศิวิมล ภู่วง  
ตำแหน่ง ประธานโปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ (ผู้ประกอบการยุคเศรษฐกิจดิจิทัล)  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัญญาณีย์ เกตุพันธ์  
ตำแหน่ง ประธานโปรแกรมวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ (การจัดการ)  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
3. นายสมทบ เหล็กสิงห์  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง  
การเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยพะเยา



## ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อประเมินปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนากระบวนการสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานในอนาคต แบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การประเมินปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงาน มหาวิทยาลัยสังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา



ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง จงทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 20 ปี

2. 20 – 30 ปี

3. 31 – 40 ปี

4. 41 – 50 ปี

5. สูงกว่า 50 ปี

3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรี

3. ปริญญาโท

4. ปริญญาเอก

4. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

1. ต่ำกว่า 10 ปี

2. 10 – 15 ปี

3. 15 - 20 ปี

3. 20 ปีขึ้นไป

5. ค่าตอบแทน

1. น้อยกว่า 20,000 บาท

2. 20,001 - 25,000 บาท

3. 25,001–30,000 บาท

4. 30,001 - 35,000 บาท

5. 35,001- 40,000 บาท

5. มากกว่า 40,000 บาท

5. ตำแหน่งปัจจุบัน

1. ต่ำกว่าตำแหน่งชำนาญการ

2. ตำแหน่งชำนาญการ

3. สูงกว่าตำแหน่งชำนาญการ

6. เงินประจำตำแหน่ง

1. ได้รับเงินประจำตำแหน่ง

2. ไม่ได้รับเงินประจำตำแหน่ง

ตอนที่ 2 การประเมินปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของ  
พนักงาน สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา

คำชี้แจง : กรุณาเขียนเครื่องหมาย (✓) ลงใน  ในแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน  
มากที่สุด

ช่องเดียวเท่านั้น 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

#### แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)

ข้อ	รายการ	5	4	3	2	1
1	ฉันรู้สึกพึงพอใจและภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานที่ท้าทายและได้ใช้ ความสามารถอย่างเต็มที่					
2	ฉันมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูน ความเชี่ยวชาญของตนเอง					
3	ฉันรู้สึกว่าการทำมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กรและ สังคม					
4	ฉันต้องการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จ ที่สูงขึ้น					
5	ฉันมีความสุขกับการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและได้ค้นพบวิธีการ ใหม่ ๆ ในการทำงาน					
6	ฉันรู้สึกดีที่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดทิศทางการ ทำงานของทีมหรือหน่วยงาน					
7	ฉันมีความพึงพอใจเมื่อได้เป็นผู้ริเริ่มโครงการหรือแนวคิดใหม่ ๆ					
8	ฉันต้องการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงานและ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
9	ฉันเชื่อว่าความก้าวหน้าในอาชีพเกิดจากความมุ่งมั่นและความ พยายามของตนเองเป็นหลัก					
10	ฉันต้องการโอกาสในการแสดงศักยภาพและพิสูจน์ ความสามารถของตนเอง					
11	ฉันรู้สึกตื่นเต้นเมื่อได้ทำงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม					
12	ฉันมีความสุขกับการได้ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้อื่น ให้ประสบความสำเร็จ					
13	ฉันต้องการที่จะมีอิสระในการทำงานและสามารถตัดสินใจ ด้วยตนเองได้มากขึ้น					
14	ฉันรู้สึกเต็มเต็มเมื่อได้เห็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมจากความ พยายามของตนเอง					

ข้อ	รายการ	5	4	3	2	1
15	ฉันต้องการทำงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง					
16	ฉันมีความตั้งใจที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายงานที่ฉันทำอยู่					
17	ฉันสนุกกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ					
18	ฉันต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย					
19	ฉันเชื่อว่าการทำงานที่มีความหมายจะนำมาซึ่งความสุขและความสำเร็จในระยะยาว					
20	ฉันรู้สึกท้าทายและอยากที่จะพิชิตเป้าหมายที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ					
21	ฉันต้องการที่จะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร					
22	ฉันมีความภาคภูมิใจในความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมา					
23	ฉันต้องการงานที่ได้ใช้ทักษะการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่ซับซ้อน					
24	ฉันรู้สึกกระตือรือร้นที่จะนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
25	ฉันเชื่อว่าการเป็นผู้นำที่ดีต้องมาจากความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น					
26	ฉันต้องการโอกาสในการเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงให้กับพนักงานรุ่นใหม่					
27	ฉันมีความสุขที่ได้เห็นการเติบโตของทีมหรือหน่วยงานที่ฉันดูแล					
28	ฉันต้องการงานที่เปิดโอกาสให้ฉันได้สร้างสรรค์และทดลองสิ่งใหม่ๆ					
29	ฉันเชื่อว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งสำคัญในการก้าวหน้า					
30	ฉันมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์					

## แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation)

ข้อ	รายการ	5	4	3	2	1
1	การได้รับคำตอบแทนที่สูงขึ้นเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้ฉันต้องการก้าวหน้าในอาชีพ					
2	ฉันต้องการความมั่นคงในอาชีพและการได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง					
3	การได้เลื่อนตำแหน่งทำให้ฉันรู้สึกถึงความก้าวหน้าและเป็นที่ยอมรับในองค์กร					
4	ฉันต้องการสวัสดิการและผลประโยชน์ที่ดีขึ้นจากการเลื่อนตำแหน่ง					
5	การมีอำนาจและอิทธิพลในการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับฉัน					
6	ฉันต้องการโอกาสในการเดินทางไปดูงานหรืออบรมสัมมนาในต่างประเทศ					
7	การได้รับโบนัสหรือรางวัลพิเศษเป็นแรงกระตุ้นให้ฉันทำงานได้ดีขึ้น					
8	ฉันต้องการมีตำแหน่งที่สูงขึ้นเพื่อให้เป็นที่เคารพและยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและสังคม					
9	การได้รับคำชมเชยและการยกย่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับฉัน					
10	ฉันต้องการโอกาสในการเป็นตัวแทนขององค์กรในการประชุมหรือกิจกรรมสำคัญ					
11	การได้รับการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่มากขึ้นเป็นสิ่งจูงใจในการเลื่อนตำแหน่ง					
12	ฉันต้องการที่จะมีห้องทำงานส่วนตัวหรือสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้น					
13	การได้รับการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อหรือการพัฒนาวิชาชีพจากองค์กร					
14	ฉันต้องการที่จะมีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักในสายอาชีพของฉัน					
15	การได้รับรถประจำตำแหน่งหรือสิทธิประโยชน์อื่นๆ ที่มาพร้อมกับตำแหน่งที่สูงขึ้น					
16	ฉันต้องการที่จะมีโอกาสในการดูแลและบริหารทีมงานขนาดใหญ่ขึ้น					
17	การได้รับความไว้วางใจและมอบหมายงานสำคัญจากผู้บริหาร					
18	ฉันต้องการมีโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลหรือเครือข่ายที่สำคัญ					
19	การได้รับสถานะทางสังคมที่สูงขึ้นเป็นแรงจูงใจในการก้าวหน้า					

ข้อ	รายการ	5	4	3	2	1
20	ฉันต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในองค์กรอื่น ๆ					
21	การได้มีส่วนร่วมในโครงการที่มีชื่อเสียงหรือสร้างผลกระทบในวงกว้าง					
22	ฉันต้องการที่จะมีโอกาสในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร					
23	การได้รับโอกาสในการเป็นวิทยากรหรือผู้บรรยายในงานต่างๆ					
24	ฉันต้องการที่จะมีอำนาจในการอนุมัติงบประมาณหรือโครงการ					
25	การได้รับโอกาสในการเป็นคณะกรรมการหรือที่ปรึกษาในระดับมหาวิทยาลัย					
26	ฉันต้องการที่จะได้รับการเชิญเข้าร่วมงานเลี้ยงหรือกิจกรรมพิเศษขององค์กร					
27	การได้รับการยกเว้นความรับผิดชอบในบางด้านที่พนักงานทั่วไปต้องทำ					
28	ฉันต้องการที่จะได้รับการพิจารณาเป็นอันดับต้นๆ ในการเข้าร่วมโครงการริเริ่มใหม่ๆ					
29	การได้รับการเสนอชื่อเข้าชิงรางวัลหรือการได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์					
30	ฉันต้องการที่จะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในการสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ภายนอก					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา

1. ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรคหรือปัญหาที่สำคัญที่สุดของการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

-----

-----

-----

2. ข้อเสนอแนะในการส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานมหาวิทยาลัยเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

-----

-----

-----

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

### แบบสัมภาษณ์หัวหน้างานบุคคล

กระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย

คำชี้แจง: แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยและการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย คำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับและนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ-นามสกุล (ถ้ายินดีให้ข้อมูล): \_\_\_\_\_
2. ตำแหน่งปัจจุบัน: \_\_\_\_\_
3. หน่วยงาน/คณะ: \_\_\_\_\_
4. ประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคล: \_\_\_\_\_ ปี
5. จำนวนพนักงานที่อยู่ในความดูแล: \_\_\_\_\_ คน

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับหัวหน้างาน

หัวข้อ: กระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัย

**กระบวนการที่ 1: การสื่อสารเป้าหมายและโอกาสในสายงาน (Career Awareness)**

1. หน่วยงานของคุณมีการสื่อสารเกี่ยวกับโอกาสในการเติบโตหรือเลื่อนตำแหน่งให้แก่บุคลากรอย่างไร?

.....

.....

.....

2. บุคลากรได้รับข้อมูลเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพหรือไม่? มีวิธีการใดที่ใช้ในการสื่อสาร เช่น เอกสาร คู่มือ แพลตฟอร์มออนไลน์ หรือการประชุม?

.....

.....

.....

3. คุณคิดว่าการสื่อสารเป้าหมายในสายงานมีผลต่อแรงจูงใจของบุคลากรหรือไม่ อย่างไร?

.....

.....

.....

**กระบวนการที่ 2: การประเมินตนเองและค้นหาศักยภาพ (Self-assessment)**

1. หน่วยงานมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรประเมินตนเองหรือค้นหาศักยภาพของตนเองหรือไม่?

.....

.....

.....

2. มีกระบวนการหรือเครื่องมือใดที่ช่วยให้บุคลากรสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อนของตนเองได้หรือไม่ เช่น แบบประเมิน ศูนย์พัฒนา (Assessment Center)

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

3. บุคลากรได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาอย่างไร และส่งผลต่อความต้องการเลื่อนตำแหน่งหรือไม่?

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

**กระบวนการที่ 3: การจัดโอกาสการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development)**

1. หน่วยงานของคุณมีแนวทางส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างไร?

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

2. บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมการอบรม พัฒนาทักษะ หรือทำแผนพัฒนารายบุคคลหรือไม่?

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

3. คุณเห็นว่าการพัฒนาดังกล่าวส่งผลต่อแรงจูงใจในการเติบโตในสายอาชีพหรือไม่ อย่างไร?

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

**กระบวนการที่ 4: การให้รางวัลและการยอมรับ (Recognition & Incentives)**

1. หน่วยงานมีการให้รางวัลหรือยอมรับบุคลากรที่มีผลงานโดดเด่นอย่างไรบ้าง?

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

2. การยอมรับและการให้รางวัลส่งผลต่อแรงจูงใจของบุคลากรในการเลื่อนตำแหน่งหรือไม่?

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

3. คุณคิดว่ารูปแบบรางวัลที่มีอยู่ในปัจจุบันเพียงพอหรือควรปรับปรุงอย่างไร?

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

**กระบวนการที่ 5: การติดตามและให้คำปรึกษาเชิงพัฒนา (Coaching & Career Support)**

1. มีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) หรือการให้คำปรึกษาเชิงพัฒนาเพื่อสนับสนุนบุคลากรหรือไม่?

.....

.....

.....

2. ผู้บริหารหรือหัวหน้ามีบทบาทในการให้คำปรึกษาเพื่อการเติบโตในสายอาชีพอย่างไร?

.....

.....

.....

3. หน่วยงานมีวิธีการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาของบุคลากรหรือไม่?

.....

.....

.....



### ภาคผนวก ค ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

#### ผลการตรวจค่าความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย (Index of Item-Objective Congruence: IOC)

สูตร  $IOC = \sum R/N$

IOC = ค่าดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$  = ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

กำหนดเกณฑ์การประเมิน

ให้คะแนน +1 หมายถึง เหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

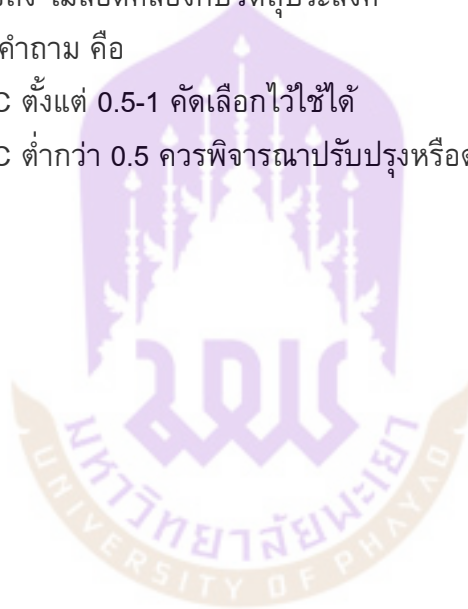
ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องหรือไม่

ให้คะแนน -1 หมายถึง ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถาม คือ

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5-1 คัดเลือกไว้ใช้ได้

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดออก



ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงาน  
มหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3			
<b>ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม</b>							
1	เพศ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
2	อายุ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
3	ระดับการศึกษา	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
4	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
5	ค่าตอบแทน	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
6	ตำแหน่งปัจจุบัน	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
7	เงินประจำตำแหน่ง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
<b>ตอนที่ 2 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)</b>							
1	ฉันรู้สึกพึงพอใจและภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานที่ท้าทายและได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
2	ฉันมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญของตนเอง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
3	ฉันรู้สึกว่างานที่ทำมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กรและสังคม	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
4	ฉันต้องการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
5	ฉันมีความสุขกับการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและได้ค้นพบวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
6	ฉันรู้สึกดีที่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดทิศทางการทำงานของทีมหรือหน่วยงาน	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
7	ฉันมีความพึงพอใจเมื่อได้เป็นผู้ริเริ่มโครงการหรือแนวคิดใหม่ ๆ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
8	ฉันต้องการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
9	ฉันเชื่อว่าความก้าวหน้าในอาชีพเกิดจากความมุ่งมั่นและความพยายามของตนเองเป็นหลัก	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
10	ฉันต้องการโอกาสในการแสดงศักยภาพและพิสูจน์ความสามารถของตนเอง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
11	ฉันรู้สึกตื่นเต้นเมื่อได้ทำงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
12	ฉันมีความสุขกับการได้ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
13	นิสิตภาคภูมิใจเมื่อสามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนในการวิจัยได้	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
14	ฉันรู้สึกเต็มเต็มเมื่อได้เห็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมจากความพยายามของตนเอง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3			
15	ฉันต้องการทำงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
16	ฉันมีความตั้งใจที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายงานที่ฉันทำอยู่	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
17	ฉันสนุกกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
18	ฉันต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
19	ฉันเชื่อว่าการทำงานที่มีความหมายจะนำมาซึ่งความสุขและความสำเร็จในระยะยาว	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
20	ฉันรู้สึกท้าทายและอยากที่จะพิชิตเป้าหมายที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
21	ฉันต้องการที่จะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
22	ฉันมีความภาคภูมิใจในความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมา	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
23	ฉันต้องการงานที่ได้ใช้ทักษะการคิดวิเคราะห์ และแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
24	ฉันรู้สึกกระตือรือร้นที่จะนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
25	ฉันเชื่อว่าการเป็นผู้นำที่ดีต้องมาจากความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น						
25	ฉันต้องการโอกาสในการเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงให้กับพนักงานรุ่นใหม่	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
26	ฉันมีความสุขที่ได้เห็นการเติบโตของทีมหรือหน่วยงานที่ฉันดูแล	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
28	ฉันต้องการงานที่เปิดโอกาสให้ฉันได้สร้างสรรค์และทดลองสิ่งใหม่ๆ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
29	ฉันเชื่อว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งสำคัญในการก้าวหน้า	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
30	ฉันมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
	<b>แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation)</b>						
1	การได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้ฉันต้องการก้าวหน้าในอาชีพ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
2	ฉันต้องการความมั่นคงในอาชีพและการได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
3	การได้เลื่อนตำแหน่งทำให้ฉันรู้สึกถึงความก้าวหน้าและเป็นที่ยอมรับในองค์กร	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
4	ฉันต้องการสวัสดิการและผลประโยชน์ที่ดีขึ้นจากการเลื่อนตำแหน่ง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3			
5	การมีอำนาจและอิทธิพลในการตัดสินใจเป็นสิ่ง สำคัญสำหรับฉัน	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
6	ฉันต้องการโอกาสในการเดินทางไปดูงานหรือ อบรมสัมมนาในต่างประเทศ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
7	การได้รับโบนัสหรือรางวัลพิเศษเป็นแรงกระตุ้นให้ ฉันทำงานได้ดีขึ้น	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
8	ฉันต้องการมีตำแหน่งที่สูงขึ้นเพื่อให้เป็นที่เคารพ และยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและสังคม	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
9	การได้รับความชมเชยและการยกย่องจาก ผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับฉัน	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
10	ฉันต้องการโอกาสในการเป็นตัวแทนขององค์กรใน การประชุมหรือกิจกรรมสำคัญ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
11	การได้รับการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่ มากขึ้นเป็นสิ่งจูงใจในการเลื่อนตำแหน่ง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
12	ฉันต้องการที่จะมีห้องทำงานส่วนตัวหรือ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้น	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
13	การได้รับการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อหรือการ พัฒนาวิชาชีพจากองค์กร	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
14	ฉันต้องการที่จะมีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักในสาย อาชีพของฉัน	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
15	การได้รับรถประจำตำแหน่งหรือสิทธิประโยชน์ อื่นๆ ที่มาพร้อมกับตำแหน่งที่สูงขึ้น	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
16	ฉันต้องการที่จะมีโอกาสในการดูแลและบริหาร ทีมงานขนาดใหญ่ขึ้น	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
17	การได้รับความไว้วางใจและมอบหมายงานสำคัญ จากผู้บริหาร	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
18	ฉันต้องการมีโอกาสดูแลเข้าถึงข้อมูลหรือ เครือข่ายที่สำคัญ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
19	การได้รับสถานะทางสังคมที่สูงขึ้นเป็นแรงจูงใจใน การก้าวหน้า	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
20	ฉันต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากเพื่อน ร่วมงานในองค์กรอื่น ๆ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
21	การได้มีส่วนร่วมในโครงการที่มีชื่อเสียงหรือสร้าง ผลกระทบในวงกว้าง	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
22	ฉันต้องการที่จะมีโอกาสในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ขององค์กร	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
23	การได้รับโอกาสในการเป็นวิทยากรหรือผู้บรรยาย ในงานต่างๆ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
24	ฉันต้องการที่จะมีอำนาจในการอนุมัติงบประมาณ หรือโครงการ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3			
25	การได้รับโอกาสในการเป็นคณะกรรมการหรือที่ปรึกษาในระดับมหาวิทยาลัย	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
26	ฉันทองการที่จะได้รับการเชิญเข้าร่วมงานเลี้ยงหรือกิจกรรมพิเศษขององค์กร	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
27	การได้รับการยกเว้นความรับผิดชอบในบางด้านที่พนักงานทั่วไปต้องทำ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
28	ฉันทองการที่จะได้รับการพิจารณาเป็นอันดับต้นๆ ในการเข้าร่วมโครงการริเริ่มใหม่ๆ	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
29	การได้รับการเสนอชื่อเข้าชิงรางวัลหรือการได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์	1	1	1	3	1	สอดคล้อง
30	ฉันทองการที่จะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในการสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ภายนอก	1	1	1	3	1	สอดคล้อง



ภาคผนวก ง เอกสารรับรองการยกเว้นพิจารณาจริยธรรมโครงการวิจัย



คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา  
The Human Research Ethics Committee of University of Phayao on Humanities and Social Sciences  
19 หมู่ 2 ตำบลแม่กา อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา 56000 เบอร์โทรศัพท์ 05446 6666

เอกสารรับรองโครงการวิจัย

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยพะเยา ดำเนินการให้การรับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากลได้แก่ Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guideline และ International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice หรือ ICH-GCP

ชื่อโครงการ : กระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย  
สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา  
: The Process of Motivating University Staff to Advance to Higher Positions at  
Chiang Rai Campus, University of Phayao

เลขที่โครงการวิจัย : HREC-UP-HSS 2.2/213/68

ผู้วิจัยหลัก : นางวิจิตา รุ่งเรือง  
สังกัดหน่วยงาน : วิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา

ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธิดาวัลย์ อุ่นกอง  
สังกัดหน่วยงาน : วิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา

วิธีทบทวน : แบบเร่งรัด (Expedited)

รายงานความก้าวหน้า : ส่งรายงานความก้าวหน้าอย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี หรือส่งรายงานฉบับสมบูรณ์  
หากดำเนินโครงการเสร็จสิ้นก่อน 1 ปี

ลงนาม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. น้าทิพย์ เสมอเชื้อ)  
ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์  
ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

วันที่รับรอง : 30 กรกฎาคม 2568

วันหมดอายุ : 30 กรกฎาคม 2569

ทั้งนี้ การรับรองนี้มีเงื่อนไขดังที่ระบุไว้ด้านหลังทุกข้อ (ดูด้านหลังของเอกสารรับรองโครงการวิจัย)

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	วิชิดา รุ่งเรือง
วัน เดือน ปี เกิด	2 ตุลาคม 2519
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองเชียงราย จังหวัดเชียงราย
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2560 กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา จังหวัดพะเยา พ.ศ. 2541 บธ.บ. (การจัดการทั่วไป), มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จังหวัด เชียงใหม่
ที่อยู่ปัจจุบัน	1002/13 ถนนเจ็ดยอด ตำบลเวียง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย 57000
ผลงานตีพิมพ์	-

