

แรงจูงใจในองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



นางสาวสุนันท์ สุธิตะขันธ์

เลขที่ 314
ฉบับที่ 157

65B0090590

Title : แรงจูงใจในองค์การ
ศึกษาเฉพาะกรณี.....
ผลงานของสุนันท์ สุธิตะขันธ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ภาควิชาบริหารธุรกิจ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พ.ศ. 2534

Motivation in Organization : A Case Study of Sukhothai Thammathirat
Open University

Miss Sunun Suksomboon

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the requirements
for the Degree of Master of Business Administration

Department of Business Administration

Graduate School

Dhurakijpundit University

1991

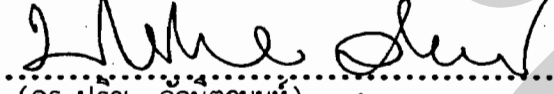
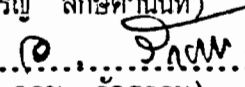
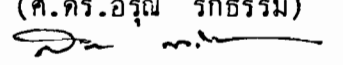
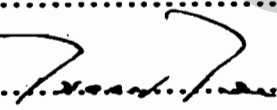


ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

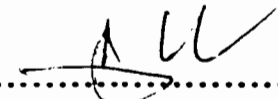
ชื่อวิทยานิพนธ์ "แรงจูงใจในองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช"
"Motivation in Organization : A Case Study of Sukhothai
Thammathirat Open University"

โดย นางสาวสุนันท์ สุขสมบูรณ์
ภาควิชา บริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษา ศาสตราจารย์ ดร.อรุณ รักธรรม

ให้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

 (ประธานกรรมการ)
(ดร.ปริญ ลิขิตพานิช)
 (กรรมการ)
(ศ.ดร.อรุณ รักธรรม)
 (กรรมการ)
(รศ.สมยศ นาวีการ)
 (กรรมการจากทบวงมหาวิทยาลัย)
(อ.ไชยยศ ไชยมั่นคง)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

 (คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย)
(ผศ.ดร.สุทิน นพเกตุ)

วันที่ 3 เดือน ๗ พ.ศ. ๒๕๕๔

กติกกรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องนี้สำเร็จได้ด้วยความสำเร็จมาให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดียิ่ง จาก ศาสตราจารย์ ดร.อรุณ รักธรรม แห่งคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ผู้เขียนขอขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.เอี่ยม ฉายางาม อธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่กรุณาอนุญาตและอำนวยความสะดวกให้ผู้เขียนได้ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล ได้จนวิทยานิพนธ์นี้สมบูรณ์ถึงจุดประสงค์

นอกจากนี้ผู้เขียนขอขอบคุณ บุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอย่างดียิ่ง ให้ความร่วมมือในการอนุเคราะห์ด้านเอกสาร ข้อมูล ตลอดจนความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ที่มีส่วนช่วยเหลือในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ ซึ่งผู้เขียนไม่อาจกล่าวนามได้ทั้งหมด ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณทุกท่านไว้ ณ ที่นี้ด้วย

สุนันท์ สุขสมบูรณ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๖
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๘
กิตติกรรมประกาศ.....	๗
สารบัญ.....	๗
สารบัญตาราง.....	๘

บทที่	หน้า
1. บทนำ.....	1
ความเป็ยมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ข้อตกลงเบื้องต้นในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
ระเบียบวิธีวารวิจัย.....	8
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับการรูงใจ.....	11
2.1. ลักษณะการรูงใจขององค์กร.....	23
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	24
ความต้องการของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.....	25
ฐานคติของผู้บังคับบัญชา.....	27
การจ่ายค่าตอบแทน.....	31
แบบอย่างทางการจัดการ.....	33
การคาดหมายในรางวัลภายนอก.....	36
การคาดหมายในรางวัลภายใน.....	38
การสร้างต้าแบบความสามารถ.....	41
ความพยายามที่จะใช้อิสระเสรีในการทำงาน.....	44
การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว.....	46
พฤติกรรมความช่วยเหลือ.....	47
การมีส่วนร่วมในการวางแผน.....	51

การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน.....	54
การมีส่วนร่วมในการควบคุมงาน.....	56
3. การรับรู้การจูงใจ.....	60
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	60
การรับรู้ความต้องการของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	63
การรับรู้การปฏิบัติตามฐานคติ.....	69
การรับรู้การจ่ายค่าตอบแทน.....	78
การรับรู้แบบอย่างทางการจัดการ.....	85
การรับรู้ในรางวัลภายนอกตามความคาดหมาย.....	90
การรับรู้ในรางวัลภายในตามความคาดหมาย.....	97
การรับรู้ตัวแปนความสามารถ.....	102
การรับรู้ความเป็นอิสระเสรี.....	107
การรับรู้การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว.....	108
การรับรู้ผลกระทบความช่วยเหลือ.....	116
การรับรู้ในการมีส่วนร่วมในการวางแผน.....	120
การรับรู้ในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน.....	122
การรับรู้ในการมีส่วนร่วมในการควบคุมงาน.....	122
4. องค์ประกอบธำรงรักษาและการจูงใจ.....	133
ความสำเร็จในงาน.....	133
ความรับผิดชอบในงาน.....	136
ความน่าสนใจของงาน.....	139
การได้ย้การยอมรับ.....	141
ความเจริญก้าวหน้า.....	144
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน.....	146
ความสามารถทางเทคนิคของผู้บังคับบัญชา.....	150
ความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา.....	152
เงินเดือน.....	155
ความมั่นคงในงาน.....	156
นโยบายของมหาวิทยาลัย.....	158
สภาพการทำงาน.....	160
5. ความรู้สึกหดขาดในเชิงสัมพัทธ์และความพึงพอใจในงาน.....	163

ความรู้สึกเปรียบเทียบด้านความสามารถ.....	163
ความรู้สึกเปรียบเทียบด้านลักษณะงาน.....	167
ผลประโยชน์ตอบแทนกับความสบายใจในงาน.....	172
การทำใจในสภาพที่เป็นอยู่.....	178
ความพึงพอใจในงาน.....	183
6. ชมสรุปและข้อเสนอแนะจากกรณีวิจัย.....	188
บรรณานุกรม.....	194
ภาคผนวก.....	198
ประวัติผู้เขียน.....	248

สารบัญตาราง

ตารางที่

หน้า

1. แสดงผลการตอบแบบสอบถามของผู้บังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยสุโขทัย- ธรรมาธิราช.....	24
2. คำร้อยละของการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้เข้าใจในความ- ต้องการขององค์การโดยผู้บังคับบัญชา.....	26
3. คำร้อยละของการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับฐานคติของผู้บังคับบัญชา :- จำแนกตามหน่วยงาน.....	28
4. ระดับฐานคติของผู้บังคับบัญชา.....	30
5. ความเห็นในการจ่ายค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจ จำแนกตามหน่วยงาน.....	32
6. การจ่ายค่าตอบแทน.....	33
7. ความเห็นในแบบอย่างทางการจัดการที่ใช้อยู่.....	34
8. การชี้แจงถึงรางวัลภายนอก.....	37
9. การชี้แจงถึงรางวัลภายนอก (แสดงค่ารวม).....	38
10. การชี้แจงถึงรางวัลภายใน.....	40
11. ความเห็นเรื่องผลกระทบของตัวแบบความสามารถ.....	43
12. ความพยายามที่จะให้อิสระเสรีในการทำงาน.....	45
13. การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว.....	48
14. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือแนะนำ.....	50
15. การมีส่วนร่วมในการวางแผน.....	53
16. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน.....	56
17. การมีส่วนร่วมในการควบคุมงาน.....	59
18. แสดงการสัมตัวอย่างการตอบแบบสอบถามของผู้ถูกจูงใจในหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.....	61
19. แสดงจำนวนแบบสอบถาม (ตั้งในภาคผนวก ข.) ที่ได้รับตอบกลับคืน จำแนกตามหน่วยงาน.....	62
20. การรับรู้ความต้องการขององค์การ.....	65
21. การรับรู้ในการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา.....	72
22. การรับรู้ในการใช้ค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจ.....	79
23. การรับรู้แบบอย่างทางการจัดการของผู้บังคับบัญชา.....	87
24. การรับรู้ในรางวัลภายนอกตามความคาดหมาย.....	93
25. การรับรู้ในรางวัลภายในตามความคาดหมาย.....	98

26. การรับรู้ในตัวแบบความสามารถ.....	104
27. การรับรู้การให้อิสระเสรีในการทำงาน.....	110
28. การรับรู้การใช้ความสัมพันธส่วนตัว.....	113
29. การรับรู้ในความช่วยเหลือแนะนำ.....	117
30. การรับรู้ในการมีส่วนร่วมในการวางแผน.....	123
31. การรับรู้ในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน.....	127
32. การรับรู้ในการควบคุมงาน.....	130
33. แสดงระดับความพึงพอใจในงาน.....	135
34. แสดงระดับความพึงพอใจในความรับผิดชอบ.....	137
35. แสดงระดับความพึงพอใจในความน่าสนใจของงาน.....	140
36. แสดงระดับความพึงพอใจในการยอมรับในความสำเร็จ.....	142
37. แสดงระดับความพึงพอใจในความเจริญก้าวหน้า.....	146
38. แสดงระดับความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน.....	149
39. แสดงระดับความสามารถทางเทคนิคของผู้บังคับบัญชา.....	152
40. แสดงระดับความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา.....	154
41. แสดงระดับความพึงพอใจในระดับเงินเดือน.....	155
42. แสดงระดับความพึงพอใจในความมั่นคงในงาน.....	157
43. แสดงระดับความพึงพอใจในนโยบายของมหาวิทยาลัย.....	160
44. แสดงระดับความพึงพอใจในสภาพการทำงาน.....	161
45. ความรู้สึกเปรียบเทียบด้านความสามารถ.....	165
46. ความรู้สึกเปรียบเทียบด้านลักษณะงาน.....	169
47. ความรู้สึกเปรียบเทียบผลตอบแทนที่ตรงกับความสบายใจในงาน.....	173
48. ความรู้สึกเกี่ยวกับการเข้าใจในสภาพที่เป็นอยู่.....	179
49. แสดงระดับความพึงพอใจในงาน.....	184

สารบัญรูปประกอบ

รูปประกอบที่

หน้า

1. แผนภาพแสดงการเปรียบเทียบลำดับชั้นความต้องการของ MASLOW
กับ HERZBERG..... 19

DPU

หัวข้อวิทยานิพนธ์ แรงจูงใจในองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการระดับ 1-4 และลูกจ้าง
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์

ชื่อผู้ศึกษา นางสาวสุนันท์ สุขสมบูรณ์

อาจารย์ที่ปรึกษา ศาสตราจารย์ ดร.อรุณ รักธรรม

ภาควิชา บริหารธุรกิจ สาขาวิชา การจัดการและบริหารองค์การ

ปีการศึกษา 2533

บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์นี้ มีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาและเสริมสร้างความรู้และความเข้าใจในเรื่องของสถานการณ์และพฤติกรรมการจูงใจที่เกิดขึ้น และที่ เป็นอยู่ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์ 2) เพื่อการศึกษาสำรวจเกี่ยวกับระดับของการประยุกต์ทฤษฎีและแนวความคิดทางด้านการจูงใจของผู้บริหารระดับหัวหน้าศูนย์/ฝ่าย ผู้อำนวยการสำนัก และ/หรือประธานกรรมการประจำสาขาวิชาซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มกรณีตัวอย่างที่ศึกษา และ 3) เพื่อศึกษาสำรวจการรับรู้ของผู้บริหารระดับต่าง ๆ เกี่ยวกับการจูงใจในฐานะผู้ดำเนินการจูงใจ และการรับรู้ของข้าราชการระดับ 1-4 และลูกจ้างมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์ ในฐานะผู้ถูกจูงใจ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยบุคลากร 2 ส่วนด้วยกันคือ ส่วนแรกได้แก่ข้าราชการระดับ 1 ถึง 4 จำนวน 413 คน และส่วนที่สองได้แก่กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์จำนวน 39 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก/กอง ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาต่าง ๆ และผู้ช่วยผู้บริหารระดับหัวหน้าศูนย์/ฝ่าย โดยใช้อุปกรณ์ประกอบและตัวแปรต่างๆ จากทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจ สร้างเป็นตัวแบบลักษณะต่างๆ ที่พัฒนาขึ้นมาเป็นแบบสอบถาม องค์กรประกอบและตัวแปรต่างๆ มีดังนี้

1. องค์กรประกอบในการรับรู้การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ที่ส่งการจูงใจไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา มีประเด็นที่ศึกษาสำรวจ จำนวน 13 ประเด็น ดังนี้

- ความต้องการขององค์กร
- ฐานคิดของผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างาน
- การจ่ายค่าตอบแทน
- แบบอย่างทางการจัดการ

- การคาดคะเนในร่างกายนอก
- การคาดคะเนในร่างกายนอก
- การสร้างตัวแบบความสามารถ
- ความสัมพันธ์สำเนา
- ความเป็นอิสระเสรี
- พฤติกรรมความช่วยเหลือ
- การมีส่วนร่วมในการวางแผน
- การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
- การมีส่วนร่วมในการควบคุมงาน

2. องค์ประกอบทางด้านความรู้สึก

- ความรู้สึกขาดในเชิงสัมพันธ์
- ความรู้สึกในเนื้อหาของงาน
- ความรู้สึกในสิ่งแวดล้อมของงาน
- ความรู้สึกทั้งหมดใจในงาน
- ความรู้สึกเกี่ยวกับการจูงใจในฐานะเป็นตัวแปรขององค์การ

การศึกษาครั้งนี้พบว่าโดยทั่วไปแล้ว การรับรู้การปฏิบัติที่ผู้บังคับบัญชาส่งการจูงใจไปยังผู้ใต้บังคับบัญชานั้นใหญ่สอดคล้องกันจะมีอยู่บ้างที่ไม่สอดคล้องกัน ฉะนั้นการศึกษานี้จึงได้เสนอแนะแนววิธีการจูงใจที่เหมาะสมตามสภาพของสถานการณ์ ซึ่งปกติแล้วการจูงใจจะสัมฤทธิ์ผลนั้น มิได้เกิดจากเพียงวิธีการหรือแนวความคิดเดียวเท่านั้นแต่ประกอบขึ้นด้วยจากหลายๆ ด้านแบบทางทฤษฎีการจูงใจ และการนำเอาทฤษฎีไปใช้ในการปฏิบัติตามสภาพของแต่ละสถานการณ์

Thesis Title Thammathirat Open University.

Name Miss Sunun Suksonboon

Thesis Advisor Professor Dr.Arun Ruckdham

Department Organization Management and Administration

Academic Year 1990

ABSTRACT

Objectives of This reports :

1. A case study of management behavior, situation and persuasion activities, at Sukhothai Thammathirat University.

2. Survey the anticipation level of management theories and approaches by Department Head , Director and/or the principal whom closely participate with This group study.

3. Survey the acknowledgement of management and officer level 1-4, regarding persuasion techniques and practical application, by divicing into two groups; the first group is 413 officers level 1-4 and the second group is 39 management level which consist of Division of department and Department Head, Residence (Dean) of each studying Subjects, This survey will be using variable factors from theoretical approaches an persuasion to describe characteristic and also modifying into questionnaire types. These variables factors are :

(1) Operative perceptual factors are :

- Organization's demand
- Management/Supervisor' assumption

- Compensation
- Managerial style
- Extrinsic reward expectancy
- Intrinsic reward expectancy
- Competence modeling
- Personal relatedness
- Independence
- Altruistic behavior
- Participative planning
- Participative doing
- Participative controlling

(2) Feeling factors are :

- Relative deprivation
- Job content
- Job environment
- Job satisfaction
- Motivation as an organization variable

This study find that the acknowledgement of persuasion between management and subordinate are generally in harmony, except in some-cases. Therefore this approach has suggested some procedences that should be suitable to situation. Effective persuasion does not normally create from practical approaches only but also consist of theoritical approaches and its application to the situation.

ความหมายและความสำคัญของบริหาร

ในทางทฤษฎีแล้ว การบริหารมี 4 อย่าง ที่เรียกย่อ ๆ ว่า "4m's" นั้น ได้แก่ บุคลากร (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการจัดการ (management) บุคลากร หรือมนุษย์แต่ละบุคคล ในฐานะเป็นสมาชิกในแต่ละระดับต่าง ๆ ขององค์การซึ่งจะเป็นผู้มีชีวิตความเป็นอยู่ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่วางไว้ขององค์การ

ดักลาส แม็กกินสัน (Megginson) ได้กล่าวเขียนไว้ว่า "มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ถึงแม้ว่าค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ และไม่สามารถใช้ผลิตภัณฑ์หรือผลผลิตอื่นใด ก็ยังถือว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีทั้งคุณค่าและเกียรติคุณ" (Megginson อ้างถึงใน วิจิตร ศรีวิรัตน์ และอายุชัย ชะเบา , 2526 : 5) ภายเบื้องหลังของ ผู้บริหารไว้ว่า คนใดก็ตาม คือ " การดำเนินการโดยใช้ ผลกระทบที่มี ประสิทธิภาพ (effective) การที่จะพัฒนาซึ่งนี้ไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (efficient) และชี้ให้เห็นว่าคนเป็นเดิมที่มีเป็น ประโยชน์แก่องค์การ วิธีที่ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานเข้ากันได้วิธีหนึ่ง โดยชาวอังกฤษเรียกวิธีการนี้ว่า "จิตวิทยา" (Herbert G.Hicks, 1967 : 234) เนื่องจากเอกบุคลิกเรียกกันบุคคลที่คนคนหนึ่งมีระดับของการปฏิบัติสำหรับแต่ละบุคคลหรือกลุ่มใดก็ตาม ที่สัมพันธ์โดยอารมณ์ เป็นไปได้ที่ว่า บุคคลบางคนไม่ยอมรับที่จะปฏิบัติตาม ไม่อยากจะทำางาน จะเป็นเพราะไม่ตั้งใจ ไม่เต็มใจ หรือไม่พอใจที่จะปฏิบัติ ผลลัพธ์ที่ได้ออกมานั้นก็คือ ไม่ว่าจะเป็นประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลก็ตาม อย่างไรก็ตามว่า มาตราฐาน และ องค์การขององค์กร หรือ การจ่ายค่าตอบแทนก็มักจะเป็นที่มีเข้าใจและยอมรับกันว่า ประสิทธิภาพดีใจเต็มใจและความพอใจที่จะปฏิบัติงานเต็มที่มีนั้น ถึงที่สุดผู้การรู้งใจในระยะแรก ๆ โดยเฉพาะในยุคของเฟเดอริค ดักลาส, แม็กกินสัน (Federick W.Taylor) และเฟรด ลูฮันส์ (Fred Luthans) ได้มีสัมพันธภาพเบื้องต้นเกี่ยวกับ การรู้งใจ ข้อที่หนึ่ง ผู้ร่วมงาน หรือ ลูกจ้าง คนงานในการทำงานจะได้รับการรู้งใจ หรือ แรงจูงใจเบื้องต้นจากเงิน และ ความต้องการในเรื่องความมั่นคง ปลอดภัยและสภาพการทำงานที่ดี ข้อที่สอง การจัดผลตอบแทน หรือรางวัลต่อผู้ร่วมงานดังกล่าวจะมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และข้อที่สาม ผลความดีที่มีระหว่าง ข้าราชการใจและประสิทธิภาพ (Fred Luthans , 1973 : 482-483)

ความจริงปรากฏว่าการจ่ายค่าตอบแทนดังกล่าวนี้ ไม่เพียงพอ เอกบุคลิกยังต้องการ

สิ่งที่นอกเหนือไปจากการจ่ายค่าตอบแทนแต่เพียงอย่างเดียว สำหรับบุคคลที่มุ่งจูงใจนั้นหาจะเห็นได้ว่า โดยประการแรก เขาจะต้องรับรู้ (perceive) ว่า ได้มีกระบวนการวิธีการที่จะสร้างแรงจูงใจ (motives) และ/หรือสิ่งจูงใจ (incentives) บางอย่างขึ้นมาจะโดยวิธีการโดยตรงและ/หรือโดยผู้บังคับบัญชาหัวหน้าบุคคลนั้นก็ตาม อีกประการหนึ่งบรรดาแรงจูงใจหรือสิ่งจูงใจที่ได้รับแล้วนั้น สามารถสร้างความพึงพอใจ (satisfaction) ให้มากพอที่จะเกิดความรู้สึกเต็มใจ เต็มใจ และพร้อมใจในการปฏิบัติงานด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับเอกบุคคลผู้เป็นสมาชิกขององค์การนั้น ยังดำเนินการต่อไปได้ ถึงแม้ว่าเอกบุคคลจะปฏิบัติงานได้ค่อนข้างต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในความต้องการขององค์การ ทั้งนี้เพราะทั้งสองฝ่ายเกิดความรู้สึกว่า ต่างฝ่ายต่างก็ได้กับอีกฝ่ายหนึ่งในระดับที่คิดว่าเพียงพอ กล่าวคือ เอกบุคคลก็ได้มีส่วนร่วม (contribute) โดยการปฏิบัติงานให้กับองค์การ นอกจากนั้น ผลงานของบรรดานักได้กล่าวสนับสนุนในเรื่องความสำคัญของการศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจ โดยยกมาทอสั่งเขปดังนี้

...องค์การทุกองค์การมีใครอยู่ชนิดหนึ่ง และโรคชนิดนี้เกิดจากสาเหตุ 3 ประการด้วยกันคือ ประการแรก ฝ่ายบริหารมิได้ใ้มน้ำใจ (จูงใจ) คนงานให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ประการที่สอง คนงานที่ได้รับการปฏิบัติที่ไม่ดีจากฝ่ายบริหาร ก็มิได้เต็มใจ หรือตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เช่นเดียวกัน และประการสุดท้าย การที่ฝ่ายบริหารมิได้ใ้มน้ำใจให้คนงานปฏิบัติงานก็ดี หรือการที่คนงานไม่เต็มใจเรื่องตั้งใจปฏิบัติงานก็ดี สืบเนื่องมาจากมีช่องว่างของการสื่อสารระหว่างทั้งสองฝ่าย ปัญหาที่นักทฤษฎีการบริหารได้ขบคิดกันอย่างหนักมาโดยตลอดก็คือเราจะจูงใจคนงานเหล่านั้นได้ตามความประสงค์ขององค์การและสังคมอย่างไร (ตัน ปรัชญพทธี, 2526:123)

ความเข้าใจเบื้องต้นทำ ๆ ไป ประการหนึ่งคือว่า เมื่อตัวบุคคลเข้าไปร่วมปฏิบัติงานกับองค์การหรือนายงานใดก็ตาม บุคคลนั้นจะมีความรู้สึกหนักแน่นขึ้นแรกว่า ตนเองได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ พร้อมทั้งได้สำนึกถึงสิทธิ และหน้าที่ในการปฏิบัติงานบางสิ่งบางอย่างขึ้นมาตามระเบียบหรือข้อกำหนดของหน่วยงานนั้น ๆ แต่มักจะปรากฏว่า แม้แต่ความต้องการขององค์การขั้นพื้นฐานที่จะให้บุคคลประพฤติปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ผลน้อยกว่า ขั้นต่ำของเกณฑ์การปฏิบัติที่กำหนดไว้

แนวความคิดประการหนึ่งเกิดขึ้นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับเอกบุคคลผู้เป็นสมาชิกขององค์การนั้นยังคงดำเนินไปได้ ถึงแม้ว่าเอกบุคคลจะปฏิบัติงานได้ค่อนข้างต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในความต้องการขององค์การ ทั้งนี้เพราะเกิดความรู้สึกของทั้งสองฝ่ายว่าต่างฝ่ายต่างก็ได้กับอีกฝ่ายหนึ่ง ๆ กัน กล่าวคือ เอกบุคคลก็ได้ "ส่งประโยชน์" (contribute) โดยการปฏิบัติงานให้กับองค์การในระดับหนึ่ง ทางฝ่ายองค์การก็ได้ "ชักชวน" (induce) โดยการจ่าย

ค่าตอบแทนต่าง ๆ จะเป็นรูปแบบใดก็ตามในสัดส่วนที่พอเหมาะกับการสละประโยชน์ของเอกบุคคล
ลักษณะการเช่นนี้ จึงเรียกได้ว่าเป็น "ดุลยภาพในองค์การ" ขึ้นแล้ว (cf. March and Simon,
1958)

เมื่อดุลยภาพขององค์การเสียไป ซึ่งส่วนใหญ่จะเกิดจากการที่องค์การเริ่มมีความรู้สึก
ว่า การสละประโยชน์ของเอกบุคคลผู้เป็นสมาชิกขององค์การอยู่นั้นจะต่ำกว่าการชักชวนขององค์
การ ว่าเป็นที่ที่จะต้องสรรหาถึงชักชวนในรูปต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพราะว่าในความรู้สึกของ
เอกบุคคลที่สละประโยชน์ให้กับองค์การต่างลงมากกว่าที่จะมีรับแล้มาจากการที่พอได้พอมี
ชักชวนโดยไม่มีเงื่อนไข ลักษณะการสรรหาถึงชักชวน (recruitment) ที่เพิ่มขึ้นนี้เองก็แสดงออกซึ่ง
ความจำเป็นของการจูงใจในการปฏิบัติงานจากความขัดแย้งที่เผชิญอยู่โดยประจักษ์ จึงได้มาจากค
งว่าเป็นไปอย่างเต็มที่เกี่ยวกับความจูงใจ

การที่กล่าวว่า องค์การได้สร้างสิ่งชักชวนเพื่อให้ตัวบุคคลผู้เป็นสมาชิกขององค์การได้อยู่
ปฏิบัติงานดีขึ้นนั้น ก็คงจะต้องพิจารณาว่าสิ่งที่จูงใจแล้วองค์การนั้นก็คือ ตัวบุคคลผู้เป็น
หนึ่งที่สามารถที่จะสร้างและมอบสิ่งชักชวนให้กับเอกบุคคลได้ โดยที่ถ้าโดยจากคำว่าได้ว่าตัวบุคคล
กลุ่มนั้นหรือในระดับนี้ก็คือ หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารนั่นเอง

นอกจากการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาตามการกิจปกติแล้ว
เขาค่าง ๆ เหล่านี้ ยังมีภาระหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งก็คือ การพยายามแสวงแสวงหา
วิธีการและสิ่งชักชวนต่างๆ ที่จะโน้มน้าวชักจูงใจให้ผู้ใช้ได้บังคับบัญชาของตน เต็มใจ หรือมีใจและ
พอใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกันไปสู่วัตถุประสงค์ของงานแต่ละอย่างให้ได้ อย่างไรก็ตามผู้บังคับบัญชา
หรือหัวหน้างานแต่ละคน อาจมีความเห็นความเข้าใจที่แตกต่างกันในเรื่องของการจูงใจผู้ใต้บังคับ
บัญชา ยิ่งไปกว่านั้นผู้ใต้บังคับบัญชาเองก็ยังมีอาจมีความเข้าใจและความต้องการในความเห็นที่พอใจ
ไม่เหมือนกันหรือไม่ตรงกันกับของผู้บังคับบัญชาอันเป็นที่มาหรือบ่อเกิดของความไม่สัมฤทธิ์ผลของ
การจูงใจ

ความพยายามจึงได้เกิดขึ้นในลักษณะของการรวบรวมข้อเท็จจริงจากการสังเกตการณ์
และประยุกต์เอาหลักการในสาขาวิชาต่างๆ มาเพื่อสรุปล้าง เป็นแนวความคิดและทฤษฎีของการ
จูงใจความเข้าใจที่ดี การรับรู้ที่ดี ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติของทั้งผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ให้
และผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้รับก็มีความแตกต่างกันในแต่ละคนที่แต่ละแห่งและแต่ละกรณี ทำให้
แนวความคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่ถูกสร้างขึ้นมานั้นมีความผิดแผกแตกต่างกันออกไป ตามแต่ผู้ปฏิบัติ
และสถานการณ์ อย่างไรก็ตามความแตกต่างดังกล่าวนี้ก็น่าจะมองได้ว่าเป็นความแตกต่างที่จุดเน้น
มากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างในเนื้อหาอย่างแท้จริง

"การบริหารงานระบบราชการซึ่งถือเป็นองค์การขนาดใหญ่ประเภทหนึ่งอันเป็นเครื่อง

มือของมนุษย์ในสังคม" (อรุณ จักรธรรม, 2526: 56) โดยอัลโบร์ (อ้างในอรุณ จักรธรรม, 2526: 54) ได้กล่าวถึงองค์การประเภทนี้ไว้ว่า "...แนวความคิดเกี่ยวกับระบบราชการเป็นรูปแบบอย่างหนึ่งของถาวรปกครองซึ่งศูนย์กลางของอำนาจอยู่ในมือของบรรดาข้าราชการ" จึงเห็นได้ว่าบุคลากรของระบบข้าราชการซึ่งได้แก่ ข้าราชการและลูกจ้างนั้นถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของรัฐบาลในการบริหารราชการ และการพัฒนาประเทศ ฉะนั้นถ้าหากได้พิจารณาถึง "ประสิทธิภาพ" ของระบบราชการแล้วย่อมเกี่ยวข้องกับความสามารถของบุคลากรของรัฐบาลอันได้แก่ ข้าราชการและลูกจ้างในการปฏิบัติงาน หากพบว่าบุคคลเหล่านี้ไม่อยากจะปฏิบัติงาน ไม่อยากที่จะทำงาน จะเป็นเพราะไม่ตั้งใจไม่เต็มใจ หรือไม่พอใจที่จะปฏิบัติ แล้วสิ่งที่ได้ออกมา ย่อมส่งผลให้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรัฐบาลต่ำกว่ามาตรฐาน แนวทางหนึ่งในหลายแนวทางที่มิได้พยายามแก้ประสิทธิภาพในการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่มิใช่คำสั่งแต่การที่จะคนให้ชอบปรมาณณ์อย่างเดียวกัน เพราะการแก้ปัญหาดังกล่าวมิได้เป็นการแก้ปัญหามันที่อยู่แต่กลีบๆ ซึ่งการมุ่งคนและเงินไปทำงานมากขึ้นโดยปัญหาเก่าเดิม หรือเพิ่มขึ้นมาเวลา...

(อรุณ จักรธรรม, 2526: 86) การศึกษาถึงบรรดาแรงจูงใจและ/หรือที่มุ่งใจที่จะทำให้ข้าราชการ และลูกจ้าง ถือได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดขององค์การซึ่งได้กล่าวมาข้างต้น เกี่ยวกับงานที่เต็มใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน จึงเป็นแนวทางการที่จะนำไปสู่การระดมดีเพื่อปรับปรุงระบบราชการให้มีประสิทธิภาพดีที่กล่าวถึงไว้ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศไทยต่อไป

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เป็นสถาบันการศึกษาของ รัฐที่ ให้รับการศึกษาแบบขึ้น เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2521 เพื่อเปิดโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาแก่ประชาชนให้กว้างขวางยิ่งขึ้น บัณฑิตของมหาวิทยาลัยนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ในฐานะที่เป็นมหาวิทยาลัยในระบบเปิดยึดหลักการศึกษาคลอซีวิต มุ่งพัฒนาคุณภาพของประชาชนทั่วไป เพิ่มพูนวิทยฐานะแก่ผู้ประกอบอาชีพ และขยายโอกาสทางการศึกษาต่อสำหรับผู้สำเร็จมัธยมศึกษา เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียนและสังคม ด้วยการจัดระบบการเรียนการสอนทางไกลซึ่งใช้การเรียนการสอนทางไปรษณีย์ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และวิธีการสอนอื่นที่ผู้เรียนสามารถศึกษาได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องเข้าชั้นเรียนตามปกติ(มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2530: 3)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชจึงมีระบบการเรียนการสอน การจัดการศึกษา การสอบ และการบริการทางวิชาการแตกต่างไปจากมหาวิทยาลัยทั่วไป

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชจัดตั้งขึ้นครบ 12 ปี (5 กันยายน 2532)และในช่วงเวลาที่ผ่านมามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีความเจริญเติบโตและขยายขอบข่ายของการดำเนินงานอย่างรวดเร็ว พิจารณาได้จากการเปิดรับนักศึกษารุ่นแรก เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม

2523 ใน 3 สาขาวิชาคือ ศิลปศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ และเปรียบเทียบเกี่ยวกับข้อความข้างล่างดังต่อไปนี้

"...ปัจจุบันมีสาขาวิชาที่เปิดสอนทั้งสิ้น 10 สาขาวิชา สาขาวิชา สาขาวิชา คือ ศิลปศาสตร์ วิทยาศาสตร์สุขภาพ เศรษฐศาสตร์ คณะกรรมการ สัมมนาการเกษตรและสหกรณ์ รัฐศาสตร์ นิเทศศาสตร์ นับถึงปีการศึกษา 2530 มีนักศึกษาเข้ามศึกษา 6 รุ่น และมีผู้สำเร็จการศึกษาไปแล้ว 6 รุ่น จำนวนเกินกว่า 68,000 คน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยศรีนครินทร์ราชสีมา, 2531: 9)

นอกจากนี้ส่วนราชการภายในมหาวิทยาลัย มีการจัดตั้งสาขาวิชาอื่น ๆ เปรียบเท่าคณะและสำนักเพิ่มเติมขึ้น ปัจจุบันมหาวิทยาลัยแบ่งส่วนราชการออกเป็น 10 สาขาวิชา และสำนักต่าง ๆ อีก 8 สำนัก คือ สำนักงานอธิการบดี สำนักบริการการศึกษา สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักวิชาการ สำนักทะเบียนและวัดผล สำนักบรรณสารสนเทศ สำนักพิมพ์และสำนักบริการศึกษาต่อเนื่อง

"...มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการทุกปี ขณะปัจจุบันมีจำนวนข้าราชการ 1,024 คน ลูกจ้างประจำประมาณแผ่นดินจำนวน 127 คนและลูกจ้างประจำชั่วคราวประมาณ 1,000 คน" (มหาวิทยาลัยสุโขทัยศรีนครินทร์ราชสีมา, 2531: 22) และในลักษณะการพัฒนาระบบของการสอนทางไกล มหาวิทยาลัยได้มาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่ประชาชน อาทิเช่น ภาพทัศน์ คอมพิวเตอร์เป็นต้น มาประยุกต์ใช้เพื่อการเรียนการสอน ทั้งมหาวิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริมการวิจัยในสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ การวิจัยสถาบันและการวิจัยเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของระบบการสอนทางไกลและยังมีโครงการความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ โครงการอุทยานการศึกษา โครงการความร่วมมือกับต่างประเทศ จะเห็นว่าในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยสุโขทัยศรีนครินทร์ราชสีมาได้มีการพัฒนาโครงสร้าง และระบบการดำเนินงานต่าง ๆ มากมาย และในช่วงของแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 (2530-2534) มหาวิทยาลัยสุโขทัยศรีนครินทร์ราชสีมา มีนโยบายที่จะสร้างความสมดุลย์ในการกึ่งหลัก 4 ด้าน คือ ด้านการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการทะนุบำรุงวัฒนธรรมทั้งยังดั่งส่งเสริมสร้างคุณภาพในการกึ่งดังกล่าวให้ดีขึ้น กล่าวคือ มุ่งคุณภาพเพื่อที่จะปรับปรุง สิ่งที่มีคุณภาพแล้วให้ได้คุณภาพเพิ่มขึ้น และมีโครงการเปิดสาขาวิชาเพิ่มอีก 1 สาขาวิชาคือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งมีการขยายการเปิดสอนในระดับปริญญาโทบางสาขาวิชา (สรุปความจาก วิจิตร ศรีสำเภา, 2529: 1-10)

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงของระบบ และโครงสร้างของมหาวิทยาลัยสุโขทัยศรีนครินทร์ราชสีมา ที่มีคุณภาพเจริญเติบโต และขยายขอบข่ายงานทำให้ต้องมีภาระงาน อำนาจทางการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารงาน และระบบการเรียนการสอนประกอบกับในช่วงของแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 มหาวิทยาลัยมีนโยบายสร้างสมดุลย์และส่งเสริมคุณภาพในการกึ่งหลักต่าง ๆ ทั้ง 4 การกึ่ง ตลอดจนมีการเปิดสาขาวิชาเพิ่มเติม รวมทั้งขยายการศึกษานอกระบบให้ทั้ง

สภาพดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีกระบวนการมุ่งใจที่จะให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความพร้อมกรณีวุ่นวายในการทำงานหรือพยายามหาวิธีการเพื่อที่จะกระตุ้นให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

จากความจำเป็นที่มหาวิทยาลัยต้องการทราบถึงสถานการณ์และพฤติกรรมการมุ่งใจที่มีหรือที่เกิดขึ้น หรือที่เป็นอยู่ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชตามเหตุผลดังกล่าวข้างต้น สำหรับบุคลากรระดับปฏิบัติการนั้นจะมุ่งความสนใจไปที่กลุ่มข้าราชการระดับ 1-4 และลูกจ้างประจำซึ่งมีอยู่รวมกันทั้งหมด 822 คน (จากการสอบถามจากงานการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เมื่อวันที่ 12 ธันวาคม 2531) การให้ความสนใจศึกษาถึงสิ่งมุ่งใจและระดับของการถูกมุ่งใจในกลุ่มข้าราชการและลูกจ้างเหล่านี้ เนื่องจากบุคลากรกลุ่มนี้เป็นฐานของการเจริญเติบโตของมหาวิทยาลัย ซึ่งการมุ่งใจจะกระทำได้โดยตรงจาก หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารในที่นี้สนใจการศึกษาระดับของการประยุกต์ทฤษฎีและแนวคิดทางด้านการมุ่งใจของผู้บริหารระดับหัวหน้าศูนย์/ฝ่าย ผู้อำนวยการสำนัก และประธานกรรมการประจำสาขาวิชา จำนวนทั้งหมดรวม 51 คน(สุโขทัยธรรมาธิราช, 2531: 120) เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับใกล้ชิดกับกลุ่มกรณีศึกษาดังกล่าว

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาทั้งหมด จึงเกิดความสนใจศึกษาวิจัย "การมุ่งใจ" ในองค์การของรัฐแห่งนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและเสริมสร้างความรู้และความเข้าใจในเรื่องของสถานการณ์และพฤติกรรมการมุ่งใจที่เกิดขึ้น และเป็นอยู่ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. เพื่อศึกษาสำรวจเกี่ยวกับระดับของการประยุกต์ทฤษฎี และแนวความคิดทางด้านการมุ่งใจของผู้บริหารระดับหัวหน้าศูนย์/ฝ่ายและผู้อำนวยการสำนักและ/หรือประธานกรรมการประจำสาขาวิชา ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับใกล้ชิดกับกลุ่มกรณีตัวอย่างที่ศึกษา
3. เพื่อศึกษาสำรวจการรับรู้ของผู้บริหารระดับต่าง ๆ เกี่ยวกับการมุ่งใจในฐานะผู้ดำเนินการมุ่งใจและการรับรู้ของข้าราชการระดับ 1-4 และลูกจ้างมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชในฐานะผู้ถูกมุ่งใจ

ข้อตกลงเบื้องต้นในการวิจัย

คำย่อที่ใช้ในการวิจัยมีด้วยกัน ดังนี้

มสธ. หมายถึง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
มหาวิทยาลัย หมายถึง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ประโยชน์ของการวิจัย

1. บทสรุปขอยกย่องนี้เป็นประโยชน์ สำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยตรง เพราะทำให้ทราบถึงกลไกของการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคลากร หวังนี้เพื่อให้ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
2. จะทำให้ทราบถึงจุดรวมศูนย์กลางของทัศนคติ มมองในด้านความต้องการและค่านิยมประจำตัวของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นปัจจัยที่ทำให้เอกบุคคลแตกต่างกัน
3. เป็นประโยชน์ในการกระตุ้นให้ผู้บริหาร ได้ตระหนักถึงความต้องการของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ซึ่งนอกเหนือไปจากการจ่ายค่าตอบแทนธรรมดา อันจะนำไปสู่แนวทางการพัฒนาองค์กรของมหาวิทยาลัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
4. เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการศึกษา การจัดการ และการบริหารในองค์กรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

- 1.1 การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาที่ลักษณะประเภทและแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการจูงใจที่มุ่งจับบัญชา หรือองค์กรแห่งนี้ได้จัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ผู้อยู่ปฏิบัติงาน
- 1.2 สาระจากระดับของความพึงพอใจที่บุคลากรในองค์กรแห่งนี้รับรู้
- 1.3 ศึกษาระดับการประยุกต์ทฤษฎี และแนวคิดทางด้านการจูงใจทั้งสี่ทฤษฎีคือ ทฤษฎีการจูงใจที่เกิดจากรูานคติของผู้บริหารทฤษฎีการจูงใจจากระบบงาน ทฤษฎีการจูงใจจากค่าตอบแทนและทฤษฎีการจูงใจที่เกิดจากการสร้างความพึงพอใจจะถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ระดับของการประยุกต์ใช้
- 1.4 การวิจัยนี้มุ่งเน้นในองค์กรของรัฐ โดยศึกษากรณีตัวอย่างจากข้าราชการระดับ

1-4 และลูกจ้างของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชในฐานะผู้ถูกฟ้อง และผู้บริหารหน่วยงานของมหาวิทยาลัยซึ่งได้แก่ หัวหน้าศูนย์/ฝ่ายผู้อำนวยการสำนัก/และหรือประธานกรรมการประจำสาขาวิชา

2. สถานที่เก็บข้อมูล

สถานที่เก็บข้อมูลอยู่ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ระเบียบวิธีการวิจัย

1. ตัวแบบในการศึกษา

เป็นการผสมผสานเอกลักษณ์วิธีการและแนวความคิดต่างๆ เข้าด้วยกัน จากทฤษฎีการจูงใจทั้ง 4 กลุ่มคือ ทฤษฎีการจูงใจที่เกิดจากฐานคติของผู้บังคับบัญชา ทฤษฎีการจูงใจที่เกิดจากระบบงาน ทฤษฎีการจูงใจที่เกิดจากค่าตอบแทน และทฤษฎีการจูงใจที่เกิดจากการสร้างความพึงพอใจในทฤษฎีทั้ง 4 กลุ่มมาผสมผสานเพื่อศึกษาพฤติกรรมการจูงใจ ซึ่งแยกแยะเป็นองค์ประกอบได้ 2 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบการรับรู้การปฏิบัติ และองค์ประกอบในความรู้สึก ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีประเด็นในการศึกษาดังนี้

1.1 องค์ประกอบในการรับรู้การปฏิบัติ (Operation factors) มีประเด็นที่จะศึกษาสำรวจ 13 ประเด็นคือ

-ความต้องการขององค์การ (Organization's demand) เป็นลักษณะแบบอย่าง (style) บางประการที่องค์การปรารถนาจะให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสัมพันธภาพการทำงานร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ ซึ่งอาจสะท้อนให้เห็นอุดมการณ์ (ideology) และ/หรือปรัชญา (philosophy) ขององค์การนั้น ในประเด็นดังกล่าว

-ฐานคติของผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างาน (Heads'assumptions) ความคิดในใจของผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างาน ที่มีมองบุคคลอื่นโดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นเช่นไรก็จะนำไปสู่การปฏิบัติตัว (treatment) ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเอง

-การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) ลักษณะการใช้เงินเดือน สวัสดิการและผลประโยชน์ เกื้อกูลบางอย่างเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานมากและดีขึ้น

-แบบอย่างทางการจัดการ (Managerial style) หมายถึงแบบอย่างบางประการ เช่น การเข้มงวดหรือการปล่อยให้มีอิสระ เสรีตลอดจนการมีส่วนร่วมในการชักจูงใจให้ปฏิบัติงาน

-การคาดคะเนในรางวัลภายนอก (Extrinsic reward expectancy) เป็นการที่ผู้บังคับบัญชาได้สร้างความคาดหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับรางวัลที่จะได้เป็นขั้นเป็นอันเมื่อได้ปฏิบัติงานแล้ว

-การคาดหมายในรางวัลภายใน (Intrinsic reward expectancy) เป็นการที่ผู้บังคับบัญชาได้สร้างความคาดหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับเป็นความรู้สึกในใจ เช่น เกียรติยศ สักดิ์ศรี และความภาคภูมิใจเมื่อได้ปฏิบัติงานแล้ว

-การสร้างตัวแบบความสามารถ (Competence modeling) แรงกระตุ้นการทำงานอีกประการหนึ่ง ได้แก่ การที่ผู้บังคับบัญชาทำตัวแบบและแสดงให้เห็นถึงฝีมือ ความรู้ ความสามารถ และความสำเร็จที่ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจถือเป็นแบบอย่างการปฏิบัติตน และปฏิบัติงานอีกด้วย

-ความสัมพันธ์ส่วนตัว (Personal relatedness) เป็นลักษณะการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว เห็นอกเห็นใจกัน ขอร้องให้มีการปฏิบัติมากกว่าที่จะเป็นการสั่งการให้ปฏิบัติ

-ความเป็นอิสระเสรี (Independence) การแสดงออกของผู้บังคับบัญชาว่าได้ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระเสรีในการปฏิบัติงานต่างๆ เป็นตัวของตัวเอง คิดหาและรับผิดชอบงานของตนเอง ผู้บังคับบัญชาอาจจะดูแลอยู่ห่าง ๆ ก็อาจเป็นเครื่องมือสนับสนุนส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานเต็มที่มากขึ้น

-พฤติกรรมความช่วยเหลือ (Altruistic behavior) ความต้องการที่จะให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ปรับปรุง ลักษณะและวิธีการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติชอบและพอใจที่จะทำงานนั้น ๆ ทุกคน

-การมีส่วนร่วมในการวางแผน (Participative planning) เป็นลักษณะที่ผู้บังคับบัญชา เปิดโอกาสและเรียกร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ร่วมกันคิดปรึกษาหารือในการกำหนดเป้าหมายนโยบาย และแผนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อหาข้อตกลงและพอใจที่จะทำงาน

-การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (Participative doing) คือการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมไม่ร่วมมือกันปฏิบัติภารกิจตามแผนงานที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้แล้ว

-การมีส่วนร่วมในการควบคุมงาน (Participative controlling) เป็นลักษณะการควบคุมงานที่ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันปฏิบัติ คือทั้งในลักษณะที่ปฏิบัติงานร่วมกันและ/หรือเมื่องานสิ้นสุดลงแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะปรึกษารื้อกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพิจารณา

ว่ามีปัญหาและมีแนวทางแก้ไข ตลอดจนปรับปรุงงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร

1.2 องค์ประกอบทางด้านความรู้สึก (felling factors) เป็นประเด็นที่จะนำไปสู่การเป็นบุคคลที่ถูกลงใจแล้ว 5 ประเด็น คือ

-ความรู้สึกขาดในเชิงสัมพัทธ์ (Relative deprivation) ความรู้สึกที่เอกบุคคลได้จากการเปรียบเทียบตนเองกับบุคคลอื่น ๆ ในแง่ของสิ่งที่ตนได้รับ ไม่ว่าจะ เป็นรูปธรรมหรือนามธรรม กับที่คนอื่นที่ "ดูเหมือนว่า" อยู่ในสภาพใกล้เคียงกับเขาเองได้รับ และความรู้สึกนี้ส่วนใหญ่จะเป็นไปในลักษณะที่น้อยกว่าอยู่เสมอ

-ความรู้สึกในเนื้อหาของงาน (Job content) ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นเอง ซึ่งอาจพิจารณาเป็นตัวแปรย่อย ๆ ได้ว่าเป็นความสำเร็จ (achievement) ความรู้สึกรับผิดชอบ (responsibility) ลักษณะงานที่ท้าทายและน่าสนใจ (Challenging-and interesting job) การได้รับการยอมรับ (recognition) รวมทั้งความเจริญเติบโตและก้าวหน้าในงานนั้น (advancement and growth)

-ความรู้สึกในสิ่งแวดล้อมของงาน (Job environment) สิ่งแวดล้อมภายนอกของงานที่ไม่ได้อธิบายงานโดยตรงก็มี ตัวแปรย่อย ๆ อย่างเช่น ความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคล (interpersonal relationships) การบังคับบัญชา (supervision) ความสามารถทางการจัดการของผู้บังคับบัญชา (managerial competence) เงินเดือน (salary) ความมั่นคงในงาน (security) ตลอดจนนโยบายขององค์กร และสภาพการทำงาน แต่สิ่งเหล่านี้ก็อาจยังผลให้เอกบุคคลปฏิบัติงานอยู่ได้ดีพอสมควร และสำหรับความต้องการที่จะดำรงชีวิตอยู่ด้วยแล้ว ตัวแปรย่อย ๆ นี้ อาจมีผลนำไปสู่การถูกลงใจได้อีกด้วย

-ความรู้สึกพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ความรู้สึกนี้ในหลายกรณีอาจตีความหมาย คล้ายคลึงกันกับความรู้สึกในเนื้อหาของงานดังกล่าวข้างต้นนั้น แต่ที่ควรแยกออกมาพิจารณาต่างหากก็เพื่อเป็นการตรวจสอบถึงความรู้สึกพึงพอใจในงานโดยตรงอีกครั้งหนึ่ง นอกเหนือไปจากการพิจารณาสรุปจากตัวแปรย่อย ๆ ดัง ๆ นั้นแล้ว

-ความรู้สึกเกี่ยวกับการจูงใจในฐานะเป็นตัวแปรขององค์กร (Motivation as an organizational variable) กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นความรู้สึกเกี่ยวกับลักษณะของพลังในการกระตุ้นการจูงใจที่เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งแสดงออกด้วยการรับรู้ในตัวแปรย่อย ๆ 7 ประการด้วยกันคือ

1) สิ่งจูงใจพื้นฐานที่ถูกลงใจ

- 2) ลักษณะอาการที่เกิดแรงจูงใจ
- 3) ทศนคติที่เกิดขึ้นต่อองค์การและเป้าหมาย
- 4) ระดับความมากน้อยที่หลังจูงใจขัดแย้งกันหรือสนับสนุนหลังประเภทอื่น
- 5) ปริมาณความรับผิดชอบที่สมาชิกขององค์การรู้สึกต่อการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ
- 6) ทศนคติต่อสมาชิกอื่น ๆ ในองค์การ
- 7) ความพึงพอใจที่ได้รับออกมา

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในองค์การครั้งนี้ ได้มาจากข้าราชการระดับ 1-4 และลูกจ้างในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทั้งหมด โดยจะได้พิจารณาแบ่งแยกกลุ่มประชากรออกเป็น 2 กลุ่ม ตามสถานภาพในองค์การคือ

2.1 ข้าราชการระดับ 1-4 จำนวน 649 คน และลูกจ้างในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำนวน 173 คน (จากการสอบถามงานการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เมื่อวันที่ 12 ธันวาคม 2531)

2.2 กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งได้แก่

- ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก/กอง จำนวน 11 คน
- ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาต่าง ๆ จำนวน 10 คน
- ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าศูนย์/ฝ่าย จำนวน 30 คน

3. เครื่องมือและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

จากองค์ประกอบและตัวแปรต่าง ๆ ดังตัวแบบตามแนวคิดได้สร้างขึ้นมาเป็นแบบสอบถาม (questionnaire) เพื่อการวิจัย โดยสถิติที่นำมาใช้ ได้แก่ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติไคสแควร์ (Chi-Square)

ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ

หากได้จำแนกทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจ อาจแยกออกพิจารณาได้เป็นสี่กลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มก็อาจมีความเหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนกันบ้าง แต่การรวมกลุ่มเป็นสี่กลุ่มนี้อาจเป็นประโยชน์อย่างมากในการพิจารณาถึง "แนวทาง" (approach) ที่จะนำไปสู่การประยุกต์ (application) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมอย่างแท้จริง และอาจจะต้องตระหนักด้วยว่าแนวทางใดแนว

ทางหนึ่งอาจไม่ใช่แนวทางที่ดีที่สุด แต่หากว่าได้มีการผสมผสานระหว่างแนวทางเหล่านั้นก็อาจจะยังผลดียิ่งกว่าด้วย

ทฤษฎีการจูงใจที่เกิดจากรานคติของผู้บังคับบัญชา

กลุ่มของแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจกลุ่มนี้ เป็นผลของฐานคติ (Assumption) ในใจของผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวมนุษย์ และการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นแล้ว ความเข้าใจและความรู้สึกในส่วนตัวบางประการของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานยังอาจแสดงออกในลักษณะของแบบอย่างทางการจัดการ (managerial style) ของเขายิ่งด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองที่จะนำไปสู่กระบวนการกลุ่มหนึ่งของการจูงใจ

เมื่อพิจารณาในแง่ของฐานคติของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับตัวมนุษย์ซึ่งก็มีเป็นสองนัยกล่าวคือ ผู้บังคับบัญชานั้นอาจมีความคิดความรู้สึกอยู่ในใจอันเป็นแง่ลบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองว่าเป็นผู้เกียจคร้านในการทำงาน พยายามหลบเลี่ยงความรู้สึกรับผิดชอบในงาน ชอบแต่จะพาลคนสบาย ๆ ถ้าไม่เดือนหรือไม่ได้เร่งเร้าก็จะไม่ค่อยจะทำงาน ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงก็ไม่เห็นเสมอไปว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้น จะเป็นอย่างที่คุณบังคับบัญชาคิดเช่นนั้นหรือไม่ อย่างไรก็ตามหากผู้บังคับบัญชามีความคิดความรู้สึกหรือฐานคติดังกล่าวอยู่แล้วนั้น ย่อมอาจนำไปสู่การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะการใช้อำนาจเข้มงวดต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างเป็นผลก็จะได้รับรางวัลตอบแทน ถ้าปฏิบัติตามไม่ได้ผลก็จะได้รับการลงโทษในลักษณะนี้จะเห็นได้ว่ามนุษย์จะคอยเพียงแต่รับคำสั่งว่าจะต้องปฏิบัติอะไร? อย่างไร? เท่านั้น ฐานคติที่นำไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวของผู้บังคับบัญชานี้เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า "ฐานคติตามทฤษฎี X" นั้นเอง (McGregor, 1960)

ส่วน "ฐานคติตามทฤษฎี Y" ของ McGregor นั้นเป็นไปในทางตรงกันข้ามกับฐานคติตามทฤษฎี X กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาอาจมีความรู้สึก ความคิด หรือฐานคติอยู่ในใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของคนนั้นมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่การทำงานอย่างเต็มกำลัง และสามารถ มีเป้าหมายในชีวิตเกี่ยวกับการประสบความสำเร็จในงาน มีความรู้สึกรับผิดชอบสูง ต้องการปฏิบัติงานเป็นตัวของตนเอง ซึ่งฐานคติเช่นนี้ย่อมนำไปสู่การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะของการพยายามสรรหาโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้กับตนเอง โดยการทำงานที่ท้าทาย ได้รับผิชอบงานเต็มที่ และได้ประสบความสำเร็จในงาน จึงอยู่รางวัลสิ่งตอบแทนก็มีความหมาย แต่รางวัลภายใน (intrinsic reward) ก็จะมีมีความหมายมากยิ่งขึ้นกว่ารางวัลเป็นสิ่งของเงินทองภายนอก (extrinsic reward) เสียอีก

จากฐานคติของผู้บังคับบัญชานี้เอง เป็นเหตุให้นำไปสู่แนวการประพฤติปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแสดงออกกระบวนวิธีการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามข้อเสนอของทฤษฎี X

และทฤษฎี Y นั้น อาจสังเกตเห็นได้ว่ามีการเน้นที่ฐานคิดตามทฤษฎี Y ว่าสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพของมนุษย์จริง ๆ แต่แท้ที่จริงแล้วฐานคิดทั้งสองแนวนั้น อาจมีประสิทธิผลอย่างมาก หากว่าถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริงในสภาพของมนุษย์ตามฐานคิดในแนวทฤษฎี X นั้นมีอยู่จริงและการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะนั้น ย่อมถูกต้องเหมาะสมกับสภาพการณ์ ถึงแม้ว่าจะเป็นการยับยั้งการเจริญเติบโต (growth) ของมนุษย์ก็ตาม แต่อย่างน้อยที่สุดก็ได้รับผลงานตามที่ต้องการ จึงเป็นไปได้ดีกว่า ฐานคิดตามทฤษฎี Y อาจต้องตามมาทีหลัง คือ ภายหลังจากการจูงใจด้วยฐานคิดตามทฤษฎี X ได้ผลดีแล้ว

ฐานคิดบางอย่างของผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับตัวมนุษย์และการปฏิบัติงานนั้นที่พิจารณาได้จากแบบอย่างทางการจัดการ (managerial styles) ของผู้บริหารเองที่จะนำไปสู่แนวการจูงใจ ตัวอย่างกรณีเช่นนี้ก็ได้แก่ การที่ผู้บังคับบัญชาบางคนมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญแต่เพียงผลงานอย่างที่สุด โดยมองข้ามความสำคัญของตัวบุคคลที่กำลังปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมมีความรู้สึกเสมือนว่าตนเองกำลังถูกรีดนาทาเร้น ในกรณีตรงกันข้ามผู้บังคับบัญชาบางคนอาจจะให้มุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญถึงแต่ความพึงพอใจของตัวบุคคลที่ทำงานอยู่ร่วมกันมากเกินไป จนไม่ได้คิดถึงผลงานว่าจะเกิดประสิทธิผลประการใดหรือไม่ ทั้งสองแง่จึงมีได้ก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพแต่ประการใด เมื่อพิจารณาถึงการจัดการในระยะยาว

Blake และ Moutch (1968) ก็ความเห็น่าผู้บังคับบัญชาสั้นใหญ่จะใช้แบบอย่างทางการจัดการประเภทที่ให้ความสำคัญเฉพาะผลสำเร็จของงาน และความพึงพอใจของตัวบุคคลเพียงพอประมาณ เขายังเสนอแนะการจูงใจทางการจัดการ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของตนในระดับสูงสุด และขณะเดียวกันก็ต้องพยายามสร้างความพึงพอใจให้แก่ตัวบุคคลในระดับสูงสุดด้วยมิใช่จะมุ่งเน้นแต่เพียงด้านใดด้านหนึ่ง

Rensis Likert (1961) ได้สร้างแนวความคิดเกี่ยวกับแบบอย่างทางการจัดการอีกแนวหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับการมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน อันสืบเนื่องจากการจูงใจนั่นเอง แนวความคิดนี้สร้างขึ้นมาจากสิ่งที่ค้นพบในงานวิจัย Likert เอง Likert ได้แบ่งแบบอย่างทางการจัดการของผู้จัดการออกเป็น "สี่ระบบ" ซึ่งก็คือชื่อทฤษฎีของเขาเอง (The Four Systems) ในระบบแรกนั้นผู้บังคับบัญชามีแบบอย่างทางการจัดการโดยใช้ "อำนาจบาโทใหญ่" (exploitive authoritative) ที่เดียว ลักษณะงานและความคิดเห็นตลอดจนการตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เรียกได้ว่า "ถูกใช้" เต็มที่ด้วยวิธีการเข้มงวดกวดขัน ระบบที่สอง ผู้จัดการก็ยังคงใช้อำนาจมากอยู่ แต่เป็นไปในลักษณะการใช้ "อำนาจพ่อพระ" (benevolent-authoritative) กล่าวคือ มีความอ่อนล้าอย่างมากขึ้น โดยเฉพาะในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่อำนาจและลักษณะงานยังขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ระบบที่สาม ผู้บังคับบัญชาเริ่มตระหนักถึงความคิดเห็น ความรู้ ความสามารถของผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ใต้

บังคับบัญชามากขึ้น จึงได้ทำการ "ปรึกษาหารือ" (consultative) ถึงแม้ว่าท้ายที่สุดแล้วการตัดสินใจที่ดี การดำเนินการต่าง ๆ ก็ดี ยังเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาเองอยู่มาก อย่างไรก็ตามในระบบนี้จะเห็นว่า ผู้ร่วมปฏิบัติงานเริ่มมีส่วนในการแสดงความคิดเห็น หรือแสดงออกซึ่งความต้องการของตนเองออกมาบ้างแล้ว ระบบที่สี่ แบบอย่างทางการจัดการของผู้บังคับบัญชาแสดงออกมาในรูปของการให้มี "ส่วนร่วม" (participative) ในการดำเนินงานและการตัดสินใจอย่างเต็มที่ ซึ่งจากข้อมูลและความเห็นของ Likert ระบบนี้เป็นระบบที่สามารถจูงใจให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานได้สูงสุด สภาพการณ์ของผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา จะต้องพร้อมหรือต้องการที่จะสร้างความพึงพอใจจากการได้เข้ามามีส่วนร่วมจึงจะทำให้แนวความคิดนี้เป็นความจริงขึ้นมาได้ในทางปฏิบัติ

นอกเหนือไปจากรูปลักษณ์และแบบอย่างทางการจัดการ ที่จะนำไปสู่แนวทางการจูงใจแล้วในวิถีทางเดียวกัน แม้แต่ "การคาดหมาย" (expectation) ยังอาจสร้างแนวทางการจูงใจที่สัมฤทธิ์ผลได้เป็นอย่างดี ลานแนวความคิดเรื่อง "การทำนายการสมบรูณาในตนเอง" (Self-fulfilling prophecy) ซึ่ง Robert K. Merton (1968) ได้เสนอเป็นแนวความคิด ซึ่งเชื่อกันว่า สถานการณ์หลายอย่างรวมทั้งพฤติกรรมของมนุษย์อาจเกิดขึ้นได้จากผลของความคิด เช่น เชื่อกันว่า สถานการณ์หลายอย่างรวมทั้งพฤติกรรมของมนุษย์อาจเกิดขึ้นได้จากผลของความคิดจากบุคคลอื่น

ทฤษฎีการจูงใจกลุ่มแรกที่ยกมาเสนอนี้จะพิจารณาเห็นได้ว่า มุ่งเน้นเฉพาะที่จะปฏิบัติตัว "ของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ในอันที่จะสร้างสถานการณ์แห่งการจูงใจขึ้นมา การปฏิบัติตัวดังกล่าวนี้จะโดย "สำนึก" (conscious) หรือไม่ก็ตามเป็นผลของรูปลักษณ์ แบบอย่างทางการจัดการ ตลอดจนการคาดหมาย ที่เป็นอยู่ในใจผู้บังคับบัญชานั้นเอง

ทฤษฎีการจูงใจที่เกิดจากระบบงาน

ทฤษฎีการจูงใจที่เกิดจากระบบงานหรือทฤษฎีการจูงใจกลุ่มที่สองนี้จะเน้นที่ตัวงานโดยตรง และระบบงานเป็นสำคัญ แต่ก็ยังคงเกี่ยวข้องกับแบบอย่างทางการจัดการอยู่มากพอสมควร ระบบงาน (work system) และ/หรือกระแสงาน (work flow) นั้น ส่วนใหญ่ก็มักจะได้รับอิทธิพลของภาวะผู้นำ (leadership) ตลอดจนแบบอย่างทางการจัดการของผู้บังคับบัญชาระดับสูงอย่างมาก อย่างไรก็ตามทฤษฎีการจูงใจกลุ่มที่สองนี้ จะพิจารณาสถานการณ์จูงใจในวงกว้างออกไปเอกบุคคลในฐานะของผู้บังคับบัญชา

Erich Fromm (1941) มีความเห็นว่า การที่เอกบุคคลเข้าเป็นสมาชิกขององค์การนั้นตนเองได้ลบล้างสภาพลงอย่างมาก เพื่อปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับเกณฑ์ และความต้องการขององค์การ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือว่ามนุษย์จะต้องปฏิบัติตนตามระบบงานขององค์การนั้นเองและระบบงานส่วนใหญ่เป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของงาน การที่จะให้มนุษย์เต็มใจตั้งใจทำงานเต็มที่ในระบบงานเช่นนี้ย่อมเป็นการยาก ระบบงานจึงจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาปรับปรุง ให้สามารถตอบ

สนองความต้องการอิสระเสรีของมนุษย์ให้ได้ถึงกับมีข้อเสนอว่า ประชาธิปไตยในระบบองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ (Bennis, 1966)

Argyris (1964, 1965) มองเห็นว่าระบบความสัมพันธ์ในองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากที่จะจูงใจมนุษย์ให้ปฏิบัติงานได้เต็มที่ ระบบความสัมพันธ์ที่ไม่มีประสิทธิผลคือ ระบบความสัมพันธ์ที่ใช้อำนาจเป็นเกณฑ์ (autocratic relationship) เพราะผู้บังคับบัญชาจะเป็นใหญ่เสียคนเดียว ความสัมพันธ์แบบนี้จะไม่เอื้ออำนวยให้เกิดการจูงใจให้เอกบุคคลทำงานได้เต็มที่ ระบบความสัมพันธ์ที่จะสนองความต้องการอิสระเสรีของมนุษย์ และยังคงความพึงพอใจตามความเห็นของ Argyris ก็คือ ระบบความสัมพันธ์แบบธรรมชาติจริงใจ (authentic relationship) ซึ่งระบบความสัมพันธ์แบบนี้อาจถูกสร้างขึ้นมาโดยการสร้างเสริมให้เอกบุคคลมีความสามารถในสองประการ คือความสามารถทางเทคนิค (technical competence) และความสามารถทางระหว่างตัวบุคคล (interpersonal competence)

ตัวอย่างหนึ่งของการจูงใจเกี่ยวกับระบบงานก็คือ การออกแบบลักษณะงานให้ครอบคลุมอำนาจหน้าที่และการหน้าที่มากขึ้น (job enlargement) และการออกแบบลักษณะงานให้มีความหมายค้ำชูปฏิบัติ (job enrichment) ซึ่งได้กลายเป็นการจูงใจที่มีประสิทธิผลมากที่สุดทีเดียว (Aldag and Brief, 1979) ยิ่งไปกว่านั้นความสำคัญของระบบงานต่อการจูงใจมีมากขึ้นและได้รับการยอมรับจนถึงขั้นที่อาจจะต้องมีการออกแบบจัดรูปองค์การกันใหม่ (Galbraith, 1977 : Pfeffer, 1978)

อย่างไรก็ตาม ปัญหาสำคัญของทฤษฎีการจูงใจในกลุ่มที่สองนี้ยังมีอยู่มากในแง่ของการวัดหรือการประเมินการจูงใจ ทั้งนี้ก็เพราะว่าการวัดหรือการประเมินนั้น เป็นการประเมินระบบงานทั้งองค์การเลยทีเดียว ซึ่งในแง่ของเทคนิควิธีการวัดผลขององค์การนั้น ยังคงมีปัญหามากอยู่เองอยู่มาก ถึงแม้ว่าในบางกรณีอาจจะทำการวัดผลกระทบของการจูงใจได้ แต่ก็ไม่สามารถที่จะพิจารณาหาเหตุผลได้อย่างแท้จริงได้ถูกต้องเต็มที่

ทฤษฎีการจูงใจที่เกิดจากการให้รางวัลจ่ายค่าตอบแทน

การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) ในรูปใดรูปหนึ่งเป็นรางวัลสำหรับการจูงใจให้เอกบุคคลประพฤติปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ เป็นแนวความคิดและทฤษฎีเรื่องการจูงใจที่พบ หรือถูกนำไปประยุกต์ใช้ส่วนใหญ่ ทั้งนี้ก็เพราะความเชื่อในความต้องการทางเศรษฐกิจของเอกบุคคลนั่นเอง และเนื่องจากการให้รางวัลค่าตอบแทนการทำงาน ทำได้ค่อนข้างง่ายและเห็นได้ชัดเป็นตัวเป็นตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรูปของ "เงิน" เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง เงินทดแทนพิเศษ หรือเงินจ่ายค่าล่วงเวลา เป็นต้น ความเป็นจริงเบื้องต้นประการหนึ่งก็คือว่า ถ้าหากไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนเลย ก็เป็นที่แน่นอนว่าจะไม่มีผู้ใดทำงานให้กับ

องค์การเลย ในขณะที่เดียวกันก็มีคำถามทางด้านกำลังใจว่า เงินหรือสิ่งตอบแทนใด ๆ นั้น เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้เอกบุคลลปฏิบัติงานเต็มที่ ได้จริงหรือไม่

วิธีหนึ่งที่ใช้ตั้งแต่สมัยขบวนการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management movement) ก็คือ การจ่ายค่าจ้างตอบแทนเป็นอัตรารายชิ้น (piece-rate) ซึ่งก็หมายความว่า ถ้าเอกบุคลลปฏิบัติงานได้มากขึ้น ก็จะได้รับค่าจ้างตอบแทนมากขึ้นตามจำนวนชิ้นนั่นเอง เมื่อพิจารณาความคิดเห็นก็คงจะเป็นไปได้ที่จะชักจูงใจให้เอกบุคลลทำงานมากขึ้น เพื่อให้ได้รับค่าจ้างตอบแทนมากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นยังมีกรณีที่ใช้การจ่ายค่าตอบแทนแบบอัตรารายชิ้นก้าวหน้า (progressive piece-rate) คือ ถ้าหากว่าเอกบุคลลได้ปฏิบัติงานครบจำนวนที่ต้องการชิ้นแล้วแล้ววณแต่ละชิ้นที่เพิ่มขึ้น หลังจากนั้นจะได้รับค่าตอบแทนในอัตราต่อหน่วยที่สูงขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งยิ่งทำให้เห็นชัดยิ่งขึ้นว่าเป็นการจูงใจให้เอกบุคลลพยายามปฏิบัติงานมากขึ้นอย่างเต็มที่

ปัญหาเบื้องต้นก็คือว่า มนุษย์มีข้อจำกัดทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจที่ไม่อาจจะเพิ่มผลผลิตเกินขีดจำกัดไปได้ นอกเหนือจากนั้นยังมีลักษณะงานหลายประการที่ไม่อาจ "นับชิ้น" ได้ ถึงแม้ว่าได้มีการพยายามตีค่าของงานเหล่านั้นออกมาเป็นตัวเลขก็ตาม ในประเด็นหลังนี้เองที่ได้ก่อให้เกิดทฤษฎีหลายทฤษฎีเกี่ยวกับการจ่ายรางวัลค่าตอบแทน ทั้งนี้ด้วยการยอมรับว่าแม้รางวัลค่าตอบแทนจะมีส่วนอย่างมากในการจูงใจแต่ก็มิได้เป็นสิ่งเดียวเท่านั้น ยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ ผสมปนเปื้อนอยู่ด้วย

ปกติเอกบุคลลจะประหตุคติปฏิบัติงานด้วยความหวัง หรือ "ความคาดหมาย" (expectancy) ว่า ตนเองจะได้รับบางสิ่งบางอย่างเป็นการตอบแทนสิ่งที่ต้องการ ได้รับนั้นก็อาจจะเป็นรางวัลเป็นชิ้นเป็นอันจับต้องได้ (extrinsic rewards) หรือว่าเป็นรางวัลที่เกิดความรู้สึกพอใจภายใน (intrinsic rewards) ก็ได้ อย่างไรก็ตาม แต่ละเอกบุคลลนั้นก็ยังมีลักษณะส่วนตัวทำให้ระดับของความคาดหมายในรางวัลค่าตอบแทนเป็นไปไม่เท่ากัน และไม่เหมือนกัน ยิ่งไปกว่านั้นบางคนอาจมีความหมายขั้นปฐมภูมิ (primary expectancy) ในขณะที่บางคนอาจมีในขั้นทุติยภูมิ (secondary expectancy) ซึ่งทำให้เป็นการยากต่อการกำหนดวิธีการจูงใจตามความคาดหมายนั้นอีกต่อไป (cf. Vroom, 1964; House and Wahba, 1972)

นอกจากจะสร้างความคาดหมายในรางวัลการตอบแทนสำหรับตนเองแล้ว เอกบุคลลยังมองในเชิงเปรียบเทียบกับผู้อื่นในระดับและประเภทงานเดียวกันอีกด้วย สิ่งที่คุณได้รับการปฏิบัติงานนั้น "เท่าเทียม" กันในความรู้สึกกับที่ผู้อื่นได้รับหรือไม่ (Gordon, 1963; Adams, 1965; Weick, 1966; Jaques, 1972) ซึ่งประเด็นนี้เองที่ได้สร้างความยุ่งยากสลับซับซ้อนในแนวการจูงใจโดยใช้รางวัลการตอบแทน จากการศึกษาของ Deci (1973; 1976) ทำให้เขาสรุปว่า การใช้รางวัลค่าตอบแทนในการจูงใจนั้นจะเกิดการสูญเสียมากกว่าผลดีที่จะได้ตามความปรารถนา เพราะว่าจริง ๆ แล้วยังมีปัญหาอีกมากมายเหลือเกินที่ไม่อาจตอบได้จนทุก

วันนี้ (Korman, 1972; McClelland, 1972; Patton, 1972) แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีผู้ บังคับบัญชาและที่ปรึกษาจำนวนมากที่เดี๋ยวยังให้ความสำคัญ และปฏิบัติการให้รางวัลค่าตอบแทน เป็นสิ่งจูงใจหลัก (e.g., Smith and Gude, 1971; Annas, 1973; McManis and Dick, 1973)

ทฤษฎีการจูงใจที่เกิดจากการสร้างความพึงพอใจ

แนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจในทฤษฎีทั้งสามกลุ่มที่นำเสนอมาแต่ข้างต้นนั้น อาจสังเกตได้ว่า มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างความพึงพอใจไม่ทางใดก็ทางหนึ่งต่อเอกบุคคลผู้ปฏิบัติงาน แต่ในทฤษฎีการจูงใจกลุ่มสุดท้ายนี้เป็นกลุ่มที่มุ่งเน้นความพึงพอใจจากการตอบสนองความต้องการของเอกบุคคลโดยตรง และจะยิ่งเห็นได้ชัดยิ่งขึ้นว่าทฤษฎีกลุ่มต่าง ๆ นั้นมีความเกี่ยวข้องกันอยู่มากกว่าเดี๋ยมา

สำหรับแนวการจูงใจโดยการสร้างการตอบสนองความต้องการของเอกบุคคล ก็เพื่อสร้างความพึงพอใจขึ้นนั้น ได้มีความพยายามที่พิจารณาหาความเข้าใจลักษณะความต้องการของมนุษย์ในแง่หนึ่งนั้น McClelland (1961) เสนอแนวความคิดว่า จะโดยการสั่งสอนหรือการเรียนรู้โดยธรรมชาติทางสังคมก็ตาม ได้สร้างระดับของความต้องการ ประสบความสำเร็จ (levels of achievement need) ในแต่ละเอกบุคคลขึ้น ผู้ที่มีความต้องการประสบความสำเร็จในระดับสูงจะเท่ากับเป็นการจูงใจตนเองให้ปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ มากและดีขึ้น เพื่อความเจริญเติบโตของตนเองหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็เป็นการสร้างการจูงใจในความสำเร็จ (achievement motivation) ขึ้นมา ความพึงพอใจของเอกบุคคล จะบังเกิดเมื่อได้ประสบความสำเร็จ แต่ระดับตามความต้องการนั่นเอง ส่วนผู้ที่มีความต้องการประสบความสำเร็จในระดับต่ำนั้นก็อาจเกิดความพึงพอใจในสภาพที่เป็นอยู่โดยมิได้คำนึงถึงความเจริญเติบโตต่อไป ในลักษณะเช่นนี้การจูงใจตนเอง (self-motivation) ก็มีโอกาสเกิดขึ้นได้

อีกแง่หนึ่งของการพิจารณาลักษณะความต้องการของมนุษย์ ซึ่งก็มีส่วนคล้ายคลึงกับข้อเสนอของ McClelland เป็นทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (hierarchy of needs theory) ที่ Maslow (1943 : 1970) เสนอไว้และได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางมากจนเกือบจะกล่าวได้ว่า แทบไม่มีหนังสือเกี่ยวกับการจูงใจเล่มใดละเว้นการกล่าวถึง ลำดับขั้นของความต้องการนี้ไป

Maslow สร้างแนวความคิดในเชิงทฤษฎีขึ้นมาโดยเริ่มต้นที่ความต้องการ "ดำรงชีพ" ของมนุษย์เป็นประการแรกว่ามนุษย์ทุกคนเมื่อกำเนิดมาแล้ว จะเริ่มมีความต้องการเบื้องต้นขั้นแรกสุดทางด้านร่างกาย (physiological needs) เพื่อดำรงชีพอยู่ได้ สิ่งต่าง ๆ ที่จะช่วยตอบสนองความต้องการดังกล่าวไม่ว่าจะเป็น อาหาร อากาศ หรือสิ่งที่ทำให้ได้มาซึ่งสิ่งดังกล่าวย่อม

หาความพอใจให้กับเอกบุคลลได้ Maslow ยังได้เห็นว่า ความต้องการอื่นใดจะไม่เกิดขึ้นตราบเท่าที่ความต้องการทางด้านสรีระนี้ยังมิได้รับการตอบสนองพอเพียง อย่างไรก็ตามเมื่อความต้องการขั้นต้นคือ ด้านสรีระร่างกายได้รับการตอบสนองพอจะดำรงชีพอยู่ได้แล้ว มนุษย์ก็จะเกิดความต้องการที่จะดำรงชีพอยู่ได้ในระยะยาวขึ้น ซึ่งเป็นความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (safety and security needs) คือ ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ข้อสังเกตประการหนึ่งในแนวความคิดตามทฤษฎีนี้ก็คือว่า ในขณะที่มนุษย์เริ่มมีความต้องการขั้นสูงขึ้นไปนั้น มิได้หมายความว่าความต้องการขั้นต่างๆ จะหมดไป เพียงแต่ว่าความต้องการขั้นต้นเหล่านั้นได้รับการตอบสนองพอเพียงแล้วเท่านั้น จึงได้เกิดความต้องการขั้นต่อไป

เมื่อความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยได้รับการตอบสนองพอสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะสร้างความต้องการทางด้านสังคมและการเป็นเจ้าของ (social or belonging needs) ขึ้นมา โดยทั่วไปความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการความสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้เข้าหากเข้าสังคมนั่นเอง ต่อจากนั้นขั้นต่อไปจึงเป็นความต้องการการยอมรับในสังคม อันหมายถึงเกียรติภูมิและฐานะต่างๆ (esteem needs) และสุดท้าย ความต้องการขั้นสูงสุดตามทฤษฎีนี้คือระดับความต้องการของ Maslow ก็คือ ความต้องการเข้าใจหรือประจักษ์แจ้งในความสามารถของตนเองที่จะปฏิบัติภารกิจใด ๆ ให้เจริญก้าวหน้าต่อไป ได้มีการนิยามลักษณะความต้องการขั้นนี้ว่าเป็นความต้องการมี "สัจการแห่งตน" (Self-actualization needs)

โดยทั่วไปจึงเห็นได้ว่า ในแนวความคิดของ Maslow ท้าด้วยลำดับขั้นทางความต้องการนั้น อาจแบ่งออกเป็นความต้องการขั้นต้นที่เกี่ยวกับการดำรงชีพ และความต้องการขั้นสูงที่เกี่ยวกับการเจริญเติบโตนั่นเอง และการที่สิ่งสนองตอบต่อความต้องการในแต่ละลำดับขั้นนั้นก็จะเป็นแนววิธีการสร้างความพร้อมที่จะทำงาน หรืออีกนัยหนึ่งก็เป็นการจูงใจในแต่ละระดับยังเป็นความต้องการขั้นสูงขึ้นไป ก็จะทำให้เอกบุคลลได้ประพฤติปฏิบัติงานที่ดีเด่น เป็นความเจริญเติบโตก้าวหน้าของตนเองด้วย

ความเกี่ยวพันกันระหว่างกลุ่มทฤษฎีและการประยุกต์

แม้จะได้พยายามจำแนกประเภทกลุ่มทฤษฎีและแนวความคิดทางการจูงใจออกมาเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ สักกลุ่มดังที่ได้กล่าวมาแล้วก็ตาม แต่ควรที่จะต้องยอมรับความจริงว่า ทฤษฎีทั้งหมดนั้นมีความเกี่ยวพันกันในตัวเองอย่างมากด้วยจุดหมายเดียวกันในอันที่จะสร้าง "บุคลลที่ถูกจูงใจ" แล้วให้เต็มใจ พร้อมใจ ตั้งใจและพอใจที่จะประพฤติปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ด้วยดี ความแตกต่างที่เห็นได้ชัดก็คือ จุดเน้นและกระบวนวิธีสร้างสถานการณ์การจูงใจต่างหาก (Steers and porter, 1979)

ภาพที่ 1
แผนภาพแสดงการเปรียบเทียบลำดับชั้นความต้องการของ MASLOW กับ HERZBERG

MASLOW	HERZBERG
การมีสัจการแห่งคน	ลักษณะงานท้าทาย ความรับผิดชอบ ความเจริญเติบโต ความก้าวหน้า
เกียรติภูมิ สักดิ์ศรี	ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ฐานะ
สังคม	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การบังคับบัญชา เพื่อนฝูงและผู้ใต้บังคับบัญชา
ความมั่นคงปลอดภัย	การบังคับบัญชา นโยบายขององค์การ ความมั่นคงในงาน
สภาพสรีระ	สภาพการทำงาน เงินเดือน ชีวิตส่วนตัว

ในคำทฤษฎีข้อเสนอแนะไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีที่เกิดจากแนวความคิด หรือทฤษฎีที่เกิดจากแนวการทดลองเบื้องต้นทางการวิจัยก็ตาม จริง ๆ แล้วทฤษฎีเหล่านั้นจะใช้ในทางปฏิบัติในสถานการณ์ทำงานได้หรือไม่ เพราะจากประสบการณ์ที่ผ่านมาเราจะเห็นว่าทฤษฎีการจูงใจนั้น เป็นสิ่งที่ได้รับการสนใจหาการฝึกอบรม และพัฒนาสำหรับตัวผู้จัดการในการสร้างสถานการณ์หรือบรรยากาศ ตลอดจนตัวแปรบางตัว เพื่อที่จะก่อให้เกิดการจูงใจหรือก่อให้เกิดบุคคลที่ถูกจูงใจซึ่งก็ดูเหมือนว่าทางฝ่ายผู้บังคับบัญชามักจะพออกพอใจกับวิธีการตามแนวทฤษฎีต่าง ๆ นั้น

โดยทั่วไป เราจะเห็นว่า เรื่องการจูงใจนั้นควรเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่จะดำเนินการเท่านั้น ฉะนั้นจึงมุ่งเน้นในการพัฒนาความเข้าใจในทฤษฎีแนวความคิดเกี่ยวกับ-

กับการจูงใจในระดับผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน มากกว่าที่จะสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน ในระดับของผู้ปฏิบัติงานโดยตรงซึ่งเป็นผู้ที่จะถูกจูงใจ โดยเฉพาะในสภาพการณ์สังคมระบบราชการไทยแล้ว คำผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานนั้นพยายามอย่างยิ่งโดยวิธีการใดก็ตามที่จะโน้มน้าวหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชปฏิบัติงานได้ดีขึ้น คำนิยมบางอย่างในสังคมไทยจะเป็นคำการที่จะบอกได้ว่าลักษณะการจูงใจนั้นอาจจะมิได้เป็นไปตามทฤษฎีที่กล่าวมาแล้วมากนัก แต่ว่าเป็นไปตามลักษณะสภาพของสังคมไทยเรา อย่างเช่น การยอมรับนับถือตัวบุคคลนั้นสูงมากจึงอยู่อาจจะเกี่ยวข้องกับลักษณะของผู้นำในฐานะที่เป็นสิ่งจูงใจ แต่ในความรู้สึกทั่วไปเราจะเห็นว่าการยอมรับนับถือในตัวบุคคลนั้น เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเบื้องต้นในการปฏิบัติงานในสังคมไทยเราไม่ว่าจะเป็นองค์การใด ๆ ก็ตาม เพราะฉะนั้น ลักษณะของการจูงใจจึงมักจะออกมาในลักษณะที่ว่าคำผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความเชื่อ มีความศรัทธา มีความพอใจที่จะติดตามหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาคนใดหนึ่งเรานั้นก็จะเห็นว่า เมื่อเปลี่ยนคำหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาของเขาเมื่อใด ก็จะมีความเปลี่ยนแปลงขึ้นระยะหนึ่ง

ในลักษณะของความสัมพันธ์ทฤษฎีของการประยุกต์ เราจะเห็นว่าช่องว่างที่เกิดขึ้นอย่างมากแล้วนั้น เป็นอิทธิพลของประเพณีวัฒนธรรม และค่านิยมของแต่ละสังคมที่จะเป็นคำบอกที่สำคัญว่าทฤษฎีบางอย่างนั้นสามารถประยุกต์ได้หรือไม่ ทั้งนี้การประยุกต์ปฏิบัติในทางแง่ของการจูงใจนั้นสามารถที่จะสร้างเป็นทฤษฎีขึ้นมาใหม่อีกก็เบ็ดได้ถ้าหากว่าทฤษฎีเดิมยังไม่อาจอธิบายได้อย่างเพียงพอ

การรับรู้ในการจูงใจ

ในประเด็นสุดท้ายของแนวความคิดทฤษฎีการจูงใจที่กล่าวถึงนี้ก็มีความสำคัญยิ่งอีกเช่นกัน ทั้งนี้ก็เพราะเหตุว่า ฝ่ายจัดการหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชาอาจจะรับรู้ว่าได้ดำเนินการบางสิ่งบางอย่างในการที่จะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่พนักงานที่ปฏิบัติงานร่วมกันอยู่นั้นให้พร้อมที่จะทำงานหรือมีกำลังใจที่จะทำงานมากขึ้น แต่การรับรู้อาจจะไม่ตรงกับการรับรู้ของเจ้าหน้าที่พนักงานโดยตรงว่า แท้จริงแล้ว เขากำลังถูกจูงใจอยู่ทั้งนี้ก็เพราะเหตุว่าบุคคลใดจะรับรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ บุคลิกภาพ ตลอดจนสถานการณ์สิ่งแวดล้อมแห่งนั้นว่า เขาควรจะปรับปรุงสิ่งใดหรือไม่ มากน้อยประการใด เพราะโดยธรรมชาติที่แท้จริงแล้วการรับรู้เป็นเรื่องที่เลือกที่จะรับรู้มากกว่า เราจะเห็นว่า ช่องว่างระหว่างทฤษฎีกับการประยุกต์นั้น สาเหตุที่สำคัญอันหนึ่งก็คือว่า การรับรู้ของทางฝ่ายองค์การ อันหมายถึงผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ และการรับรู้ของทางฝ่ายเจ้าหน้าที่พนักงานนั้น ซึ่งในหลายกรณีทีเดียวคือส่วนใหญ่แล้วก็ไม่ตรงกัน เพราะฉะนั้น การที่จะใช้สิ่งจูงใจไม่ว่าจะเป็นไปตามฐานคติ เช่น การจ่ายค่าตอบแทน การจัดระบบงาน และการจัดการ หรือแม้แต่การทำตามความพึงพอใจ อาจจะเป็นไปไม่ได้หากว่าเจ้าหน้าที่พนักงานนั้นมิได้รับรู้ในสิ่งเดียวกัน การจูงใจก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ตามที่ต้องการ

อีกแนวความคิดทางทฤษฎี ที่คล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow มากและสร้างขึ้นมาจากข้อเท็จจริงที่ค้นพบในการวิจัยคือทฤษฎีสุนัขอนามัยและการจูงใจ (hygiene and motivation theory) ของ Frederick Herzberg (Herzberg, Mausner and Snyderman, 1959; Herzberg, 1968) ซึ่งถึงแม้จะได้รับความสนใจและนำไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวาง แต่ก็ได้รับความวิพากษ์วิจารณ์อย่างมากเช่นเดียวกัน (e.g., Kafka, 1972; Leidecker and Hall, 1974)

Herzberg มุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบสองชุดด้วยกัน ทั้งนี้ก็ด้วยฐานคิดที่ว่าสิ่งที่จะสร้างความไม่พึงพอใจให้ก็ไม่ควรจะเป็นสิ่งจูงใจ และในทางตรงกันข้ามสิ่งที่จะสร้างความไม่พึงพอใจก็ไม่ควรจะเป็นสิ่งจูงใจได้ องค์ประกอบชุดแรกที่ Herzberg ได้พบว่าสร้างความไม่พึงพอใจ (dissatisfaction) ให้กับเอกบุคคล ส่วนใหญ่ในการทำงานในองค์การใด ๆ ก็ตาม เริ่มเดือน สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบาย และความมั่นคง องค์ประกอบเหล่านี้ในความเห็นของ Herzberg เป็นตัวการที่สร้างความไม่พึงพอใจ (dissatisfaction) ซึ่งจะเพิ่มความรุนแรงหนักแน่นขึ้นเรื่อย ๆ หากมิได้มีการตอบสนอง อย่่างไรก็ตามการตอบสนองความต้องการในองค์ประกอบเหล่านั้น จะเป็นเพียงแต่การลดความไม่พึงพอใจลงเท่านั้น มิใช่เป็นการสร้างความพึงพอใจได้เลย และการลดความไม่พึงพอใจลงนั้นอย่างมากที่สุดก็ถึงจุดที่ไม่มี ความพึงพอใจ (return to zero) แล้วความไม่พึงพอใจก็จะเริ่มเพิ่มมากขึ้นมาใหม่อีก เป็นเช่นนี้อยู่ตลอดเวลาจึงเห็นได้ว่า ไม่มีโอกาสที่จะสร้างความพึงพอใจได้

ถ้าจะเปรียบแล้ว องค์ประกอบที่สร้างไม่พึงพอใจในชุดแรกนี้ ก็เป็นองค์ประกอบความต้องการเบื้องต้นขั้นต่ำ หรือขั้น "ดำรงชีพ" อยู่นั่นเอง Herzberg จึงเรียกองค์ประกอบชุดนี้ว่า เป็นองค์ประกอบสุนัขอนามัยหรือองค์ประกอบธำรงรักษา (hygiene or maintenance factors) ด้วยเหตุที่ว่า ในการทำงานในองค์การใดก็ตาม สิ่งที่เอกบุคคลมีความต้องการเหมือนกันประการแรกก็คือ สิ่งที่จะอำนวยความสะดวกให้ดำรงอยู่ได้ ในทางองเดียวกันการประพฤติกฎบัตรกิจทั้งหลายของเอกบุคคลก็เป็นไปในระดับที่พออยู่ได้ มิได้ปรารถนาจะเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานเพื่อการเจริญเติบโตทั้งของตนเองและขององค์การ เพราะว่าเอกบุคคลยังมีได้ถูกจูงใจนั่นเองอย่างไรก็ตาม องค์ประกอบธำรงรักษานี้ก็เป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้ในองค์การไม่เช่นนั้นแล้วก็จะธำรงรักษาเอกบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การไว้ไม่ได้ แต่การที่มเหตุตอบสนองความต้องการในองค์ประกอบชุดนี้จะไม่เป็นการเสริมสร้างบุคคลที่พร้อม เต็มใจ และพอใจที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

องค์ประกอบอีกชุดหนึ่ง Herzberg เรียกว่าเป็นองค์ประกอบการจูงใจ (motivation) เพราะเป็นตั้สร้างเสริมความพึงพอใจ (satisfiers) ให้กับเอกบุคคลผู้ปฏิบัติงาน องค์ประกอบในชุดนี้ก็มีความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ความรับผิดชอบ การทำงานที่ท้าทายความสามารถ ตลอดจนการเจริญเติบโตและก้าวหน้าในงาน สิ่งเหล่านี้จะเห็นว่าเมื่อได้สร้างความพึงพอใจแล้ว หากว่าได้รับการตอบสนองอีก ก็จะเพิ่มความพึงพอใจต่อไปไม่มีทางลดลงและ

เห็นได้ชัดอีกว่า เป็นความต้องการในขั้นหรือระดับสูงขึ้น อย่างไรก็ตามจะต้องเห็นว่า องค์ประกอบชุดนี้ แม้ว่าจะสร้างเสริมความพึงพอใจให้ได้อย่างดี ตามแนวความคิดทางทฤษฎีของ Herzberg แต่อาจจะไม่บังเกิดผลดีอะไรเลยหากว่าองค์ประกอบธำรงรักษาถูกเพิกเฉยมิได้รับการเอาใจใส่ในความสำคัญและจำเป็นเลย

ถึงแม้ว่าจุดเน้นและแนวการพิจารณา จะมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง แต่จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทฤษฎีองค์ประกอบสุขอนามัยและองค์ประกอบการจูงใจของ Herzberg มีความสัมพันธ์และคล้ายคลึงกันมาก ดังที่ได้แสดงไว้ในแผนภาพที่ 1 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Maslow ได้เสนอว่าความต้องการขั้นสูงขึ้น จะไม่เกิดขึ้นตราบเท่าที่ความต้องการขั้นต้น ๆ ยังมีได้รับการตอบสนอง เช่นเดียวกับ Herzberg สรุปว่าองค์ประกอบการจูงใจ อาจไม่มีความหมาย ตราบเท่าที่องค์ประกอบสุขอนามัยหรือองค์ประกอบธำรงรักษายังมิได้รับการดูแลเอาใจใส่ หรือตอบสนองได้ดีหรือสมควร

ลักษณะการจูงใจขององค์การ

โดยปกติแล้วผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ในองค์การของรัฐ มักจะถูกมองจากภายนอกว่า จะต้องดำเนินการต่าง ๆ ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และขอให้นายงานระดับต่าง ๆ ที่ตนมีภาระหน้าที่โดยตรงอยู่นั้น จึงทำให้มองต่อไปได้ว่าผู้บังคับบัญชาที่ ต้องแสดงตัวเป็นผู้นำที่จะแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ (leadership) ที่สามารถชักจูงใจให้คนอื่น ๆ ได้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานแปดปีข้างหน้า และตั้งใจส่งประโยชน์ (contribute) ให้กับงานอย่างเต็มที่ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำได้รับการพิจารณาว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์การ สำหรับผู้บริหาร (Manager) ความเป็นผู้นำเป็นจุดรวมของกิจกรรมที่ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ จะต้องได้รับการดำเนินการได้บรรลุผลสำเร็จ (R.M. Stogdill, 1974: 1-14) จึงได้มีการค้นคว้าศึกษา และเสนอแนะแนวคิดแนววิธีในลักษณะของ หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ เพื่อจะได้มีซึ่งบุคคลที่จูงใจแล้ว (motivated person) แต่ในข้อเท็จจริงแล้วคงจะต้องยอมรับกันว่าผู้บังคับบัญชา ที่ทำให้อำนาจของตนอยู่นั้น อาจไม่ได้รับการ ทราบถึงหลักการและทฤษฎีการจูงใจหลายประการ หรืออาจเป็นไปได้ว่า ถึงแม้จะทราบแต่ในหลาย หลักการและทฤษฎีการจูงใจ แต่ไม่มีโอกาสได้แสดงออกซึ่งลักษณะการจูงใจตามแบบของหลักการ และทฤษฎีเหล่านั้นได้ จะเป็นเพราะไม่ต้องการจะกระทำ หรือว่าสถานการณ์ที่สิ่งแวดล้อมภายใน องค์การนั้นไม่เอื้ออำนวยก็ตาม

ลักษณะการจูงใจขององค์การใดก็ตาม ไม่มีข้อจำกัดเฉพาะเจาะจงว่าจะใช้วิธีหรือ ทฤษฎีแนวคิดใดแนวคิดหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่มักจะเป็นการนำเอาแนวคิดหรือวิธีการต่างๆ มา ผสมผสานเข้าด้วยกัน และทำการปฏิบัติต่อไป อาจมีความแตกต่างในระดับของการใช้มากกว่า แตกต่างในประเภทของวิธีการและแนวความคิด สำหรับลักษณะการจูงใจของผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้าหน่วยงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้วิจัยได้สร้างกรอบข้อย่อยและต้นแบบตามแนว ความคิดการจูงใจ ที่สืบเนื่องมาจากทฤษฎีในบทที่ 1 กรอบข่ายและต้นแบบตามแนวความคิดที่จะ พิจารณารายละเอียดในที่นี้อยู่ 13 ลักษณะ ดังนี้

1. ความต้องการขององค์การ (Organization's demand)
2. ฐานคติของผู้บังคับบัญชา (Heads' assumption)

3. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)
4. แบบอย่างทางการจัดการ (Managerial style)
5. การคาดหมายในรางวัลภายนอก (Extrinsic reward expectancy)
6. การคาดหมายในรางวัลภายใน (Intrinsic reward expectancy)
7. การสร้างต้นแบบความสามารถ (Competence modeling)
8. ความเป็นอิสระเสรี (Independence)
9. ความสัมพันธ์ส่วนตัว (Personal relatedness)
10. พฤติกรรมความเอื้อเฟื้อ (Altruistic behavior)
11. การมีส่วนร่วมในการวางแผน (Participative planning)
12. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (Participative doing)
13. การมีส่วนร่วมในการควบคุมงาน (Participative controlling)

ลักษณะต่าง ๆ ที่ได้นำเสนอมานี้ให้พิจารณาในแง่ของความสับสน (Consciousness) และ/หรือการรับรู้ (perception) ของผู้บังคับบัญชาในฐานะเป็นผู้ให้หรือเวลาเป็นการจูงใจ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลลักษณะการจูงใจขององค์การนี้ ได้จากการออกแบบสอบถามดังแสดงในภาคผนวก ก ไปยังกลุ่มผู้บังคับบัญชานายงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยได้ส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น จำนวน 51 ราย ส่งกลับคืนมาจำนวน 43 ราย คิดเป็นร้อยละ 84.3137 ในจำนวนนี้ผู้ไม่ตอบแบบสอบถามแต่ส่งกลับคืนมาด้วยจำนวน 4 ราย ฉะนั้นคิดเป็นผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 39 รายจากจำนวนผู้บังคับบัญชาทั้งหมดหรือร้อยละ 76.4706 ดังตารางที่ 1 สำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา แจกแจงความถี่และคำนวณร้อยละแล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

ตารางที่ 1

แสดงการตอบแบบสอบถามของผู้บังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

หน่วยงาน	จำนวนการตอบแบบสอบถาม			
	ส่งแบบสอบถาม	ได้รับแบบสอบถามคืน		ไม่ส่งคืน
		ตอบ	ไม่ตอบ	
1. สำนักงานอธิการบดี	5	4	0	1

ตารางที่ 1 (ต่อ)

หน่วยงาน	จำนวนการตอบแบบสอบถาม			
	ส่งแบบสอบถาม	ได้รับแบบสอบถามคืน		ไม่ส่งคืน
		ตอบ	ไม่ตอบ	
2.สำนักวิชาการ	7	7	0	0
3.สำนักเทคโนโลยีการศึกษา	6	5	0	1
4.สำนักทะเบียนและวัดผล	7	6	1	0
5.สำนักบริการการศึกษา	5	3	1	1
6.สำนักพิมพ์	5	5	0	0
7.สำนักบรรณสารสนเทศ	6	4	0	2
8.สาขาวิชา	10	5	2	3
รวม	51	39	4	8
			43	

ความต้องการของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ลักษณะการสนใจของผู้บังคับบัญชาในลักษณะแรกนี้ เป็นลักษณะแบบอย่างบางประการ ที่องค์การบริหารงานจะให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานปฏิบัติการเป็นการรับรู้เข้าใจ ของผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ว่ามหาวิทยาลัยต้องการให้ผู้บังคับบัญชาต่าง ๆ เหล่านี้ดำเนินการเช่นใด ในการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแน่นอนว่า สภาพการรับรู้ดังกล่าวนี้เองจะเป็นจุดเริ่มต้นของการสนใจที่ผู้บังคับบัญชาจะให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่การปฏิบัติตัวของผู้บังคับบัญชาเอง

ในแบบสอบถามที่ 1.ภาคผนวก ก. ที่ว่า "ท่านรู้สึกว่ายโยบายของมสธ. ต้องการให้ท่านปฏิบัติงานในลักษณะ..." โดยคำตอบที่ให้เลือกตอบแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. คายคุมสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ดีที่สุด

2. ให้ร่วมกันคิดร่วมกันหา ร่วมวางแผน และร่วมกันรับผิดชอบกับผู้ได้บังคับบัญชา

3. ให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในหน่วยงานแต่เพียงผู้เดียว
ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ เหยงหยบข๑๑

1. คาบคุมสั่งการให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงาน ให้ดีที่สุด	7	17.9487
2. ให้ร่วมกันคิด ร่วมกันหา ร่วมวางแผน และร่วมกันรับผิดชอบกับผู้ได้บังคับบัญชา	27	69.2308
3. ให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในหน่วยงาน แต่เพียงผู้เดียว	0	0
4. ไม่ตอบ	4	10.2564
5. คาดองอื่น	1	2.5641
รวม	39	100

จากรายละเอียดดังในตารางที่ 2 ข้างต้น ระบุได้ว่าในบรรดาแบบสอบถามตามภาค
ผนวก ก. ทั้งหมด 39 รายนั้น มีอยู่ 7 ราย หรือร้อยละ 17.95 ที่รู้สึกว่าการให้ตนควบคุมสั่งการให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานให้ดีที่สุด แต่ขณะเดียวกันผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่
จำนวน 27 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 69.23 ที่รู้สึกว่า มหาวิทยาลัยของตนต้องการให้ผู้บังคับ
บัญชา สำหรับผู้ที่ไม่ตอบมีจำนวน 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.26 นอกจากนี้ยังทราบอีกว่าไม่มีผู้
ตอบแบบสอบถามสักรายเดียวที่มีความรู้สึกว่าการให้ตนรับผิดชอบในหน่วยงาน
แต่เพียงผู้เดียวและมีผู้ตอบแบบสอบถามเป็นลักษณะอื่นนอกไปจากที่แบบสอบถามกำหนด จำนวน 1
ราย คิดเป็นร้อยละ 2.56 โดยระบุว่า "นโยบายของมหาวิทยาลัยไม่ชัดเจนทำให้นัก แล้วแต่
สถานการณ์ แล้วแต่เรื่อง "

อย่างไรก็ตามหากพิจารณาโดยรวมแล้วก็อาจสรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาประมาณกว่าครึ่งหนึ่งของผู้บังคับบัญชาทั้งหมดวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (27 ราย ใน 51 ราย) ที่รู้สึกว่าการวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชต้องการให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา ในแง่ของการร่วมกันทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาและร่วมรับผิดชอบด้วยกัน

ฐานคติของผู้บังคับบัญชา

ฐานคติตามทฤษฎี X (McGregor, 1960) รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับความคิในใจของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่ง ได้อภิปรายไว้ในบทข้างต้น อาจเป็นไปได้ว่าผู้บังคับบัญชาของเขามีความขี้เกียจพยายามหลีกเลี่ยงงานและความรับผิดชอบ ถ้ากรณีเป็นเช่นนี้ผู้บังคับบัญชาอาจจะเลือกใช้วิธีการเข้มงวดกวดขัน ในการปฏิบัติงานของลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อประกันความมั่นใจว่าจะได้ผลงานตามที่ต้องการ สิ่งจูงใจให้ทำงานก็คงจะเป็นการให้รางวัลและการลงโทษ เป็นส่วนใหญ่แต่หากผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกในใจว่าลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชามีความทะเยอทะยาน และความรับผิดชอบสูง ลักษณะการจูงใจให้ทำงานก็น่าจะเป็นการสรรหาโอกาส และเปิดโอกาสให้ทำงานในสิ่งที่เขาชอบ และเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ กว่าที่จะเห็นที่รางวัลภายนอก หรือการลงโทษ เพราะการได้ทำงานลักษณะดังกล่าวเป็นรางวัลภายในในตัวอยู่แล้ว

ในประเด็นนี้ จากแบบสอบถามที่ 2 ภาคผนวก ก. ที่ว่า "สภาพการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านโดยภาพรวมแล้ว ท่านเห็นว่า..."

โดยคำตอบที่ให้เลือกตอบแบ่งออกเป็น 5 ลักษณะ คือ

1. มีความพยายามเกียจงานและความรับผิดชอบ
2. ท้าแบบเช้าขามเย็นขามไม่กระตือรือร้น
3. ทำงานพอใช้ได้ แต่ต้องเร่งหรือจี้ให้ปฏิบัติ
4. ค่อนข้างกระตือรือร้นและทำงานดี
5. ขยันขันแข็ง มีความรับผิดชอบและต้องการความก้าวหน้า

มีรายละเอียดการวิเคราะห์ดังตารางการวิเคราะห์ฐานคติของผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างาน(ตารางที่ 3) ดังนี้

ตารางที่ 3

คำร้อยละของการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับฐานคติของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามหน่วยงาน

สภาพการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวม ตาม ความรู้สึกของผู้บังคับบัญชา						
หน่วยงาน	มีการ พยายาม ปฏิบัติงาน และความ รับผิดชอบ (1)	ทวนแบบ เช้าสาม เย็นสาม ไม่กระตือ ร้อนร้อน (2)	ทำงานพอ ใช้ได้แต่ ต้องจู้หรือ เร่งให้ ปฏิบัติ (3)	ค่อนข้าง กระตือรือ ร้อนและ พยายาม ทำงานดี (4)	ขยันทันแข็ง มีความรับผิดชอบ และต้อง การความ ก้าวหน้า (5)	รวม
สำนักงานอธิการบดี	0	0	1 (25%)	2 (50%)	1 (25%)	4
สำนักวิชาการ	0	0	1 (14.29%)	5 (71.43%)	1 (14.29%)	7
สำนักเทคโนโลยี การศึกษา	0	0	2 (40%)	2 (40%)	1 (20%)	5
สำนักทะเบียน และวัดผล	0	0	1 (16.67%)	4 (66.67%)	1 (16.67%)	6
สำนักบริการ- การศึกษา	0	0	1 (33.33%)	2 (66.67%)	0	3
สำนักพิมพ์	0	0	4 (80%)	1 (20%)	0	5
สำนักบรรณสาร สนเทศ	0	0	1 (25%)	1 (25%)	2 (50%)	4
สาขาวิชา	0	0	0	3 (60%)	2 (40%)	5

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สภาพการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดยภาพรวม ตาม ความรู้สึกของผู้บังคับบัญชา						
หน่วยงาน	มีการ พยายาม เกียจงาน และความ รับผิดชอบ (1)	ท่าแบบ เช้าชาม เย็นชาม ไม่กระตือ รือร้อน (2)	ทำงานพอ ใช้ได้แต่ ต้องจู้หรือ เร่งให้ ปฏิบัติ (3)	ค่อนข้าง กระตือรือ ร้อนและ พยายาม ทำงานดี (4)	ขยันขันแข็ง มีความรับผิดชอบ และต้อง การความ ก้าวหน้า (5)	รวม
รวม	0	0	11 (28.205%)	20 (51.28%)	8 (20.51%)	39

$$\chi^2 (28) = 13.9537$$

$$\chi^2 (28)(0.01) = 48.28$$

จากตารางวิเคราะห์ฐานคติของผู้บังคับบัญชา จากเนกตามหน่วยงานทั้งแปด ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พบว่ามีผู้ตอบแบบสอบถามถึง 20 ราย จากจำนวนทั้งหมด 39 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 51.28 ที่ผู้ตอบแบบสอบถามมองภาพรวมสภาพการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาแล้วรู้สึกว่าการค่อนข้างกระตือรือร้อนและพยายามทำงานดี ส่วนผู้ที่ตอบว่าผู้ได้บังคับบัญชาของตนทำงานพอใช้ได้แต่ต้องจู้หรือเร่งให้ปฏิบัติมีจำนวน 11 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.21 และอีกร้อยละ 20.51 หรือผู้ตอบจำนวน 8 ราย รู้สึกว่าผู้ได้บังคับบัญชาของตนขยันขันแข็งที่มีความรับผิดชอบและต้องการความก้าวหน้า นอกจากนี้ในการตอบแบบสอบถามจะพบว่า ไม่มีผู้ตอบสักรายเดียวที่มีความรู้สึกต่อผู้ได้บังคับบัญชาในแง่ลบหรือไม่ก็ผู้ใดเลือกตอบในข้อเลือกที่ 1 ที่ว่า "มีการพยายามหลบเลี่ยงงานและความรับผิดชอบ" - และในข้อเลือกที่ 2 "ท่าแบบเช้าชามเย็นชามไม่กระตือรือร้อน"

ตารางที่ 3 มีข้อน่าสังเกตบางประการในความแตกต่างของฐานคติของผู้บังคับบัญชา ซึ่งพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 [$\chi^2(28)(0.01) > \chi^2(28)$] หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้บังคับบัญชานำงานทั้ง 8 หน่วยงานของมหาวิทยาลัยมีความรู้สึกไม่แตกต่างกันต่อสภาพการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

ทั้งนี้พอจะทราบข้อเท็จจริงประการหนึ่งว่า ผู้บังคับบัญชาประมาณครึ่งหนึ่ง (20 ราย

ใน 39 ราย) ที่รู้สึกว่าลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นผู้มีความกระตือรือร้นและพยายามทำงานดี และยิ่งไปกว่านั้นถ้าหากพิจารณาแบ่งความรู้สึกเป็น 3 ระดับด้วยกัน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4
ระดับฐานคติของผู้บังคับบัญชา

ระดับฐานคติ	จำนวน	ร้อยละ	ที่มา (จากผู้ตอบว่า...)
มาก	28	71.79487	"ค่อนข้างกระตือรือร้น..." และ "ขยันขันแข็ง..."
ปานกลาง	11	28.20512	"ทำงานพอใช้ได้ แต่ต้อง จี้หรือเร่งให้ปฏิบัติ"
น้อย	0	0	"มีการพยายามหลบ..." และ "หาแบบเช้าชาม เย็นชาม..."
รวม	39	100	จำนวนผู้ตอบคำถามข้อที่ 2 ภาคผนวก ก.

จากตารางที่ 4 แสดงการวิเคราะห์ระดับฐานคติของผู้บังคับบัญชา โดยจำแนกระดับฐานคติของผู้บังคับบัญชาดังนี้

1. ระดับบวก หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกที่ตึงตังมากที่สุด ได้แก่ ผู้ที่เลือกตอบข้อเลือก 4 และ 5 ในแบบสอบถามข้อที่ 2 ภาคผนวก ก. ที่ว่า "ค่อนข้างกระตือรือร้นและพยายามทำงานดี" และ "ขยันขันแข็งมีความรับผิดชอบและต้องการความก้าวหน้า"
2. ระดับปานกลาง หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานพอใช้ได้ ปานกลาง ซึ่งได้แก่ผู้ที่เลือกตอบข้อเลือก 3 ในแบบสอบถามข้อที่ 2 ภาคผนวก ก. ที่ว่า "ทำงานพอใช้ได้แต่ต้องจี้หรือเร่งให้ปฏิบัติ"
3. ระดับลบ หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ซึ่งได้แก่ ผู้ที่เลือกตอบข้อเลือก 1 และ 2 ในแบบสอบถามข้อที่ 2 ภาคผนวก ก. ที่ว่า "มีการพยายามหลบเลี่ยงงานและความรับผิดชอบ" และ "หาแบบเช้าชามเย็นชามไม่กระตือรือร้น"

รื้อรัน"

สิ่งที่น่าสนใจก็คือ พบว่าผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มองภาพรวมสภาพการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนในแง่บวก (ระดับบวกในตารางที่ 4) จำนวน 28 รายหรือร้อยละ 71.79 ส่วนผู้บังคับบัญชารายอื่นอีก 11 รายหรือร้อยละ 28.21 ที่รู้สึกว่าการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับบานกลางหรือพอใช้ได้ (ระดับปานกลาง) และประการสุดท้ายพบว่าไม่มีผู้บังคับบัญชาสักรายเดียวที่มองภาพรวมสภาพการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนในแง่ลบ (ระดับลบ)

การจ่ายค่าตอบแทน

การจ่ายค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลบางอย่าง ซึ่งถึงแม้มิได้เกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติโดยตรง แต่ก็อาจทำให้เอกบุคคลเกิดความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานมากและดีขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าในแต่ละหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นในเรื่องมือหรือสิ่งจูงใจเป็นประการใด

สำหรับในกรณีของการจ่ายค่าตอบแทนนี้มีข้อความในภาคผนวก ก. ข้อที่ 3 ที่ว่า "ท่านเห็นอย่างไรกับประโยคต่อไปนี้ นอกจากเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลและผลประโยชน์บางอย่างแล้ว ไม่มีสิ่งใดที่จะจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีมีคุณภาพ" โดยคำตอบที่ให้เลือกรับแบ่งออกเป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

1. เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. ค่อนข้างเห็นด้วย
3. ไม่น่าใจ
4. ไม่ค่อยเห็นด้วย
5. ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

มีการวิเคราะห์ดังในตารางที่ 5

ความเห็นในการจ่ายค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจ ดังตารางที่ 5 เห็นชัดได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามของสำนักงานอธิการบดี มีความเห็นกับข้อความที่ว่า "นอกจากเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลและผลประโยชน์บางอย่างแล้ว ไม่มีสิ่งใดที่จะจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีมีคุณภาพ" แตกต่างอย่างสิ้นเชิง กล่าวคือผู้ตอบทั้ง 4 รายนั้น มีทั้งเห็นด้วยอย่างยิ่ง ค่อนข้างเห็นด้วย ไม่ค่อยเห็นด้วย และไม่ค่อยเห็นด้วยเลยขณะเดียวกันผู้ตอบจากสำนักบรรณสารสนเทศมีความเห็นไปในทางเดียวกันทั้ง 4 ราย โดยให้ความเห็นว่าไม่เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าว

ตารางที่ 5

ความเห็นในการจ่ายค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจ จำนวนตามหน่วยงาน

ความเห็นกับประโยคที่ว่า "นอกจากเงินเดือนค่าตอบแทน สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูล และผลประโยชน์บางอย่างแล้ว ไม่มีสิ่งใดที่จะจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาทำงานได้ดีมีคุณภาพ"						
หน่วยงาน	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ค่อนข้าง เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ตอบ เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วยเลย	รวม
สำนักงานอธิการบดี	1	1	-	1	1	4
สำนักวิชาการ	-	1	1	3	2	7
สำนักเทคโนโลยี- การศึกษา	-	1	-	1	3	5
สำนักทะเบียน และวัดผล	1	-	-	2	3	6
สำนักบริการการ ศึกษา	-	-	1	2	-	3
สำนักพิมพ์	-	1	1	2	1	5
สำนักบรรณสาร สนเทศ	-	-	-	4	-	4
สาขาวิชา	-	1	-	2	2	5
รวม	2 (5.13%)	5 (12.82%)	3 (7.69%)	17 (43.59%)	12 (30.77%)	39

เมื่อพิจารณาความแตกต่างของความเห็นในการจ่ายค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจนี้ พบว่าความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จาก 8 หน่วยงานนั้น มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ตามตารางที่ 5 ความถี่ในแต่ละรายการมีขนาดเล็ก กฎที่ดีคือรวมความถี่ในรายการที่มีความถี่ที่คาดหวังน้อยกว่า (N.M.Downic & R.W. Health, 1970 : 207) เข้าด้วยกันแล้วนับเป็น 1 รายการ ก็จะได้ข้อมูลเป็นตารางรวมดังตารางที่ 6 ดังนี้

รพ
บสร. 314
ศ ๑๑๑
๑๑

90590

33

ตารางที่ 6
การจ่ายค่าตอบแทน

	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ค่อยเห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยเลย	รวม
ข้อมูลจากทั้ง 8 หน่วยงาน	7	3	17	12	39
	17.9487%	7.69%	43.5897%	30.769%	

หน่วยงานทั้ง 8 หน่วยงานที่ทำการศึกษาสำรวจ แสดงความเห็นด้วยกับข้อความในข้อ 3 ในแบบสอบถามในภาคผนวก ก. จำนวน 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 17.95 มีผู้ตอบว่าไม่แน่ใจ จำนวน 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 7.69 สำหรับผู้ไม่ค่อยเห็นด้วยมีจำนวนมากที่สุดคือ 17 ราย คิดเป็นร้อยละ 43.59 และมีผู้ไม่เห็นด้วยเลยจำนวน 12 ราย คิดเป็น 30.77%

หากพิจารณาเฉพาะกลุ่มไม่เห็นด้วยโดยเป็นการรวมความถี่ของผู้ตอบว่า "ไม่ค่อยเห็นด้วย" กับ "ไม่เห็นด้วยเลย" ดังตารางที่ 6 จะพบว่า มีอยู่ทั้งหมด 29 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 74.3589 แสดงเป็นนัยได้ว่าผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ยังเชื่อว่ายังมีสิ่งจูงใจอื่น นอกเหนือไปจากเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูล และผลประโยชน์บางอย่างที่อาจจะจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาของตนทำงานได้ดีมีคุณภาพได้

แบบอย่างทางการจัดการ

แบบอย่างทางการจัดการที่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่ากำลังใช้อยู่ เป็นลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความมุ่งหมายจะให้เป็นการจูงใจให้ทำงานดีขึ้น เพราะฉะนั้น ลักษณะข้อความที่จะสะท้อนความเห็นของผู้บังคับบัญชาในเรื่องนี้กำหนดเป็นเงื่อนไขว่า ผู้บังคับบัญชารู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาจะทำงานได้ดีในประการแรก ถ้าผู้บังคับบัญชาเข้มงวดกับระเบียบข้อบังคับ สั่งการอย่างเด็ดขาดและควบคุมอย่างใกล้ชิด ประการที่สอง ถ้าผู้บังคับบัญชาลดหย่อนให้เขาทำอะไรอย่างอิสระเสรี เพียงแต่รับทราบผลงานเท่านั้นหรือประการที่สาม ถ้าผู้บังคับบัญชาร่วมคิดร่วมปรึกษาหารือกับเขาและรับผิดชอบร่วมกัน ในข้อเท็จจริงแบบอย่างทางการจัดการอาจมีรายละเอียด หรือประเภทต่าง ๆ มากกว่านี้อีกมาก แต่ได้พยายามแยกแยะเอาส่วนที่สำคัญเด่นชัดมาพิจารณาในที่นี้

สำหรับประเด็นนี้จากแบบสอบถามข้อที่ 4 ภาคผนวก ก. ในข้อถามที่ว่า "ท่านรู้สึกว่าการปฏิบัติภาพงานที่ผู้บังคับบัญชาของท่านท่านนั้นจะดี ถ้าหากท่าน..." โดยมีคำตอบให้เลือกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

ขอสมุดและศูนย์สนเทศ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

1. เชื่อมงัดกับระเบียบข้อบังคับสั่งการอย่างเด็ดขาด ควบคุมงานอย่างใกล้ชิด
2. บ่อยให้เขาทำงานอย่างมีอิสระเพียงแต่รับทราบผลงานเท่านั้น
3. ร่วมคิดร่วมปรึกษาและร่วมรับผิดชอบ

จากตารางการวิเคราะห์ความเห็นในแบบอย่างทางการจัดการที่ใช้อยู่ในตารางที่ 7 นั้น จะพิจารณาได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในข้อที่ 4 ภาคผนวก ก. ทั้ง 8 หน่วยงาน ที่ความเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.01

หน่วยงานทั้ง 8 ที่ทำการศึกษาศึกษาวิจัย แสดงแนวโน้มของการใช้แบบอย่างทางการจัดการไปในทางการร่วมคิดร่วมปรึกษาร่วมกันโดยมีผู้เลือกตอบในข้อนี้จำนวนร้อยละ 79.49 ที่เห็นชัดที่สุดคือความเห็นของผู้บังคับบัญชาจากสำนักทะเบียนและวัดผล สำนักบริการการศึกษา สำนักบรรณสารสนเทศ และสาขาวิชา ทั้ง 4 หน่วยงานมีความเห็นที่สอดคล้องกันทั้งหมด (100%) ในการใช้แบบอย่างทางการจัดการไปในทางการร่วมคิดร่วมปรึกษาร่วมกัน

ส่วนสำนักอธิการบดีผู้ตอบส่วนใหญ่ (75%) ใช้แบบอย่างทางการจัดการในลักษณะร่วมคิดร่วมปรึกษาร่วมกัน ส่วนที่เหลืออีก 25% เลือกแบบอย่างทางการจัดการแบบเชื่อมงัดกับระเบียบข้อบังคับ สั่งการอย่างเด็ดขาด ควบคุมงานอย่างใกล้ชิด

ตารางที่ 7

ความเห็นในแบบอย่างทางการจัดการที่ใช้อยู่

ประเด็น: ท่านรู้สึกว่าการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาของท่านนั้นจะดี ถ้าหากท่าน				
หน่วยงาน	เชื่อมงัดกับระเบียบข้อบังคับสั่งการอย่างเด็ดขาด ควบคุมงานอย่างใกล้ชิด (1)	บ่อยให้เขาทำงานอย่างมีอิสระเพียงแต่รับทราบผลงานเท่านั้น (2)	ร่วมคิดร่วมปรึกษาและร่วมรับผิดชอบกับเขา (3)	รวม
สำนักงานอธิการบดี	1 (25%)	-	3 (75%)	4
สำนักวิชาการ	1 (14.29%)	1 (14.29%)	5 (71.43%)	7

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ประเด็น: ท่านรู้สึกว่าคุณสมบัติภาพงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านนั้นจะดี ถ้าหากท่าน

หน่วยงาน	เข้มงวดกับระเบียบ ข้อบังคับสั่งการอย่าง เด็ดขาด ควบคุมงาน อย่างใกล้ชิด (1)	ปล่อยให้เขาทำงาน อย่างอิสระเพียง แต่รับทราบผลงาน เท่านั้น (2)	ร่วมคิดร่วม ปรึกษาและ ร่วมรับผิดชอบ กับเขา (3)	รวม
สำนักเทคโนโลยีการศึกษา	-	1 (20%)	4 (80%)	5
สำนักทะเบียนและวัดผล	-	-	6 (100%)	6
สำนักบริการการศึกษา	-	-	3 (100%)	3
สำนักพิมพ์	4 (80%)	-	1 (20%)	5
สำนักบรรณสารสนเทศ	-	-	4 (100%)	4
สาขาวิชา	-	-	5 (100%)	5
รวม	6 (15.384%)	2 (5.128%)	31 (79.487%)	39

$$\chi^2 (14) = 25.2855 \quad , \quad 0.01 \chi^2 (14)(0.01) = 29.14$$

สำหรับสำนักวิชาการเป็นหน่วยงานเดียว ที่มีการเลือกใช้แบบอย่างทางการจัดการทั้งสามรูปแบบกล่าวคือ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ (71.43%) เลือกใช้วิธีร่วมคิด ร่วมปรึกษาและร่วมรับผิดชอบกับผู้ได้บังคับบัญชาและมีจำนวนอย่างละ 14.29% ที่เลือกใช้วิธีเข้มงวดกับระเบียบ ข้อบังคับ สั่งการอย่างเด็ดขาด ควบคุม ติดตามงานอย่างใกล้ชิด และวิธีปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานอย่างอิสระเพียงแต่รับทราบผลงานเท่านั้น

การเลือกใช้แบบอย่างทางการจัดการในสำนักเทคโนโลยีการศึกษานั้น มี 2 รูปแบบด้วยกัน ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ จำนวน 4 ใน 5 ราย (80%) เลือกใช้วิธีร่วมคิดร่วม

ปรึกษา หนึ่งอีก 20% เลือกใช้วิธีการปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างอิสระ เพียงแต่รับทราบผลงานเท่านั้น

ที่น่าสนใจที่สุดก็คือ การเลือกใช้แบบอย่างทางการจัดการของสำนักพิมพ์ ซึ่งแตกต่างไปจากหน่วยงานอื่น ๆ อีก 7 หน่วยงาน เพราะมีผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ (80%) เลือกใช้วิธีการเข้มงวดกับระเบียบข้อบังคับสั่งการอย่างเด็ดขาด ควบคุมติดตามงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ประสิทธิภาพของงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาทำนั้นมีคุณภาพ ส่วนอีกเพียง 20% เลือกใช้วิธีร่วมคิดร่วมปรึกษาและร่วมรับผิดชอบกับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเห็นได้ว่า การเลือกใช้แบบอย่างทางการจัดการของผู้บังคับบัญชาสำนักพิมพ์นั้นแตกต่างไปจากหน่วยงานอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัดเพราะหน่วยงานอื่น ๆ เลือกใช้วิธีการจัดการค่อนข้างไปในทางการร่วมคิดร่วมปรึกษา และร่วมรับผิดชอบกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนสำนักพิมพ์นี้สถานการณ์ค่อนข้างไปทางการเข้มงวดควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา

การคาดหมายในรางวัลภายนอก

การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) อาจพิจารณาอีกแง่หนึ่งได้ว่าเป็นการให้รางวัลภายนอก (extrinsic reward) ได้แก่ เงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม รางวัลภายนอกนี้ ก็อาจรวมเอาการเลื่อนขั้นไว้ด้วย แม้ว่าจะไม่เป็นรูปของการจ่ายค่าตอบแทนโดยตรงก็ตาม ดังนั้น การคาดหมายในรางวัลภายนอกนี้ก็อาจเป็นส่วนหนึ่งของการจูงใจให้เอกบุคลลทำงานและ/หรือทำงานให้ดีขึ้นด้วย สำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ เติบโตตามกำลังความสามารถแล้ว ก็ย่อมได้รับผลประโยชน์ตอบแทนในแง่ของเงินเดือน สวัสดิการ และการเลื่อนขั้นอย่างคุ้มค่า

สำหรับประเด็นการชี้แจงถึงรางวัลภายนอกนี้ มีข้อถามในแบบสอบถามข้อที่ 5 (ภาคผนวก ก.) ที่ว่า "ท่านได้เคยพยายามชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านเห็นด้วยว่า ถ้าเขาทำงานเต็มที่ตามกำลังความสามารถแล้ว สามารถได้รับการเลื่อนขั้นเป็นกรณีพิเศษ หรือได้รับผลประโยชน์อย่างคุ้มค่า..." โดยคำตอบที่ให้เลือกตอบแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะคือ

1. ไม่เคยชี้ชวน
2. ไม่ค่อยชี้ชวน
3. ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว
4. ชี้ชวนอยู่เสมอ

และมีการวิเคราะห์การชี้แจงถึงรางวัลภายนอก ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8
การชี้แจงถึงรางวัลภายนอก

ประเด็น: การได้เคยพยายามชี้ชวนให้ผู้บังคับบัญชาของตนเองเห็นด้วยว่า ถ้าเขาทำงานเต็มที่ตามกำลังความสามารถแล้ว สามารถได้รับประโยชน์อย่างคุ้มค่า					
หน่วยงาน	ไม่เคย ชี้ชวน	ไม่ค่อย ชี้ชวน	ชี้ชวนบ้าง เป็นครั้ง คราว	ชี้ชวน อยู่เสมอ	รวม
สำนักงานอธิการบดี	1 (25%)	-	1 (25%)	2 (50%)	4 (100%)
สำนักวิชาการ	2 (28.07%)	1 (14.29%)	1 (14.29%)	3 (42.86%)	7 (100%)
สำนักเทคโนโลยี การศึกษา	1 (20%)	1 (20%)	1 (20%)	2 (40%)	5 (100%)
สำนักทะเบียน และวัดผล	1 (16.67%)	1 (16.67%)	2 (33.33%)	2 (33.33%)	6 (100%)
สำนักบริการ การศึกษา	-	1 (33.33%)	1 (33.33%)	1 (33.33%)	3 (100%)
สำนักพิมพ์	-	-	3 (60%)	2 (40%)	5 (100%)
สำนักบรรณสาร สนเทศ	-	-	2 (50%)	2 (50%)	4 (100%)
สาขาวิชา	1 (20%)	1 (20%)	2 (40%)	1 (20%)	5 (100%)
รวม	6 (10.39%)	5 (12.82%)	13 (33.33%)	15 (38.46%)	39 (100%)

ค่า $\chi^2(21)(0.01) = 38.92$ $\chi^2(21) = 8.735476$

ข้อมูลตามตารางที่ 9 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 8 หน่วยงาน มีความเห็นไม่แตกต่างกันในการตอบแบบสอบถามที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.01 โดยผู้ตอบจำนวน 15 ราย ใน 39 ราย หรือร้อยละ 38.46 ได้ชี้ชวนลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างมากทีเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสำนักงานอธิการบดี และสำนักบรรณสารสนเทศนั้น ร้อยละ 50 ของผู้บังคับบัญชาได้ชี้ชวนอยู่เสมอ ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามว่าชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว มีจำนวน 13 ราย ใน 39 ราย หรือร้อยละ 33.33

หากพิจารณาแบ่งลักษณะการชี้แจงถึงรางวัลภายนอกใหม่เป็น 2 ลักษณะโดยลักษณะแรกเป็นการรวมความถี่ของผู้เลือกตอบในข้อที่ว่า "ไม่เคยชี้ชวน" กับ "ไม่ค่อยชี้ชวน" จัดเป็นกลุ่ม "ไม่ชี้ชวน" และลักษณะหลังเป็นการรวมความถี่ของผู้เลือกตอบในข้อที่ว่า "ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว" และ "ชี้ชวนอยู่เสมอ" จัดเป็นกลุ่ม "ได้ชี้ชวน"

ตารางที่ 10
การชี้แจงถึงรางวัลภายนอก (แสดงค่ารวม)

ที่มา	ลักษณะการชี้ชวน		รวม
	ไม่ชี้ชวน	ได้ชี้ชวน	
ข้อมูลจากทั้งแปดหน่วยงาน	11 (28.21%)	28 (71.79%)	39 (100%)

จากตารางที่ 9 แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่หรือ 28 ราย ใน 39 ราย (ร้อยละ 71.79) เน้นการชี้แจงถึงรางวัลภายนอกอย่างมาก ขณะที่ยังมีผู้บังคับบัญชาก็บางส่วนซึ่งไม่มากนัก กล่าวคือ มี 11 ราย ใน 39 ราย (ร้อยละ 28.21) ไม่ค่อยได้พูดถึงผลได้จากรางวัลภายนอก

การคาดหมายในรางวัลภายใน

สิ่งที่ควบคู่ไปกับการสร้างการคาดหมายในรางวัลภายนอก ก็คือ การคาดหมายในรางวัลภายใน (intrinsic reward) แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าต้องเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นพร้อมกันเสมอไป หรือแม้ว่าจะมีการใช้การคาดหมายในรางวัลทั้งภายนอกและภายใน แต่อาจจะต่างกันในระดับของการใช้หรือการเน้นก็เป็นได้ สำหรับการสร้างการคาดหมายในรางวัลภายในนั้นผู้บังคับบัญชาก็อาจพยายามชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจว่า การได้ทำงานเป็นผลสำเร็จ และได้รับ การยอมรับรู้ในฝีมือความสามารถนั้น เป็นศักดิ์ศรีและความภาคภูมิใจอย่างยิ่ง ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับ

ระดับของความมากน้อยของความดีในการชี้แจง โดยผู้บังคับบัญชาในเรื่องนี้ และเป็นที่น่าสังเกตว่า การสร้างการคาดหมายในรางวัลภายในนั้น เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาระดับที่สามารถสร้างและให้ได้อย่างเต็มที่ภายในขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของตน ซึ่งต่างกับการคาดหมายในรางวัลภายนอก ที่เป็นนโยบาย และระเบียบขององค์กรที่อยู่เหนือขอบเขตหน้าที่ ของผู้บังคับบัญชาในหลายระดับงาน แต่อย่างไรก็ตามผู้บังคับบัญชาจะสร้างการคาดหมายในรางวัลภายในมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความเข้าใจและแนบฏัตติของแต่ละองค์กร

ในประเด็นของการคาดหมายในรางวัลภายในนี้จากข้อถามข้อที่ 5 ภาคผนวก ก.ที่ว่า "ท่านได้เคยพยายามชี้แจง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจว่าการได้ทำงานเป็นผลสำเร็จ และได้รับการยอมรับรู้ในฝีมือความสามารถนั้นเป็นศักดิ์ศรีและความภาคภูมิใจ..." โดยคำตอบที่ให้เลือก แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะคือ

1. ไม่เคยชี้ชวน
2. ไม่ค่อยชี้ชวน
3. ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว
4. ชี้ชวนอยู่เสมอ

และข้อมูลจากสถานการณ์ข้อเท็จจริงของหน่วยงาน ตามตารางที่ 10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้ง 8 หน่วยงานมีความเห็นต่อคำถามในข้อที่ 6 ดังกล่าวนั้นไม่แตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.01

มีผู้ตอบถึง 20 ราย ใน 39 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 51.82 ของผู้ตอบทั้งหมดให้ข้อมูลว่า ได้ชี้แจงเป็นบางครั้งบางคราว เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจว่าการได้ทำงานเป็นผลสำเร็จ และได้รับการยอมรับรู้ในฝีมือความสามารถนั้น เป็นศักดิ์ศรีและความภาคภูมิใจ ยิ่งไปกว่านั้นอีก 17 ราย ใน 39 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 43.5897 ของผู้ตอบทั้งหมด เป็นผู้บังคับบัญชาที่ได้ชี้แจงเรื่องดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ นั้นเป็นการแสดงว่า มีผู้ตอบถึง 37 ราย จาก 39 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 94.87 ได้ตอบว่าตนเองได้ชี้แจงถึงรางวัลภายใน และที่เหลืออีกเพียง 2 ราย จาก 39 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 5.13 ของผู้ตอบทั้งหมดตอบว่าไม่คอยได้ชี้ชวน โดยไม่มีผู้ตอบสักรายเดียวที่ตอบว่าไม่เคยได้ชี้ชวนเลย

มีหน่วยงานหกหน่วยงานด้วยกัน ที่ผู้บังคับบัญชาได้เคยชี้แจงถึงรางวัลภายใน ได้แก่ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักทะเบียนและวัดผล สำนักบริการการศึกษา สำนักพิมพ์ สำนักบรรณสารสนเทศ และสาขาวิชา โดยมีทั้งระดับชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว และ/หรือระดับชี้ชวนอยู่เสมอ โดยเฉพาะสำนักบริการการศึกษาทั้งหมด เลือกตอบว่า ได้ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว ส่วนอีกสองสำนักคือ สำนักงานอธิการบดี และสำนักวิชาการนี้เห็นการตอบที่แตกต่างออกไปบ้าง เพียงเล็กน้อย

กล่าวคือ มีเพียงสำนักละ 1 รายเท่านั้นที่ตอบว่าไม่ค่อยได้ชี้ชวน

จากข้อมูลชุดนี้อาจสรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ของทุกหน่วยงานได้ชี้ชวนเรื่องนี้ดีอยู่แล้ว

ตารางที่ 10
การชี้แจงถึงรางวัลภายใน

ประเด็น: การได้เคยพยายามชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจว่าการได้ทำงานเป็นผลสำเร็จ และ ได้รับการยอมรับรู้ในฝีมือมีความสามารถนั้นเป็นศักดิ์ศรีและความภาคภูมิใจ

หน่วยงาน	ไม่เคย ชี้ชวน	ไม่ค่อย ชี้ชวน	ชี้ชวนบ้าง เป็นครั้ง คราว	ชี้ชวน อยู่เสมอ	รวม
สำนักงานอธิการบดี	-	1 (25%)	2 (50%)	1 (25%)	4 (100%)
สำนักวิชาการ	-	1 (14.286%)	4 (57.143%)	2 (28.571%)	7 (100%)
สำนักเทคโนโลยี การศึกษา	-	-	2 (40%)	3 (60%)	5 (100%)
สำนักทะเบียน และวัดผล	-	-	2 (33.33%)	4 (66.67%)	6 (100%)
สำนักบริการ การศึกษา	-	-	3 (100%)	-	3 (100%)
สำนักพิมพ์	-	-	3 (60%)	2 (40%)	5 (100%)
สำนักบรรณสาร สนเทศ	-	-	2 (50%)	2 (50%)	4 (100%)

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ประเด็น: การได้เคยพยายามชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจว่าการได้ทำงานเป็นผลสำเร็จ และ ได้รับการยอมรับรู้ในฝีมือมีความสามารถนั้นเป็นศักดิ์ศรีและความภาคภูมิใจ					
หน่วยงาน	ไม่เคย ชี้ชวน	ไม่ค่อย ชี้ชวน	ชี้ชวนบ้าง เป็นครั้ง คราว	ชี้ชวน อยู่เสมอ	รวม
สาขาวิชา	-	-	2 (40%)	3 (60%)	5 (100%)
รวม	-	2 (5.128%)	20 (51.28%)	17 (43.5897%)	39 (100%)

$$\chi^2(21)(0.01) = 38.92 \quad , \quad \chi^2(21) = 11.18819$$

การสร้างตัวแบบความสามารถ

การสร้างตัวแบบทางจิตวิทยา (psychological modeling) เป็นที่ยอมรับกันมา กว่า ได้ก่อให้เกิดการเรียนรู้ทางสังคม (social learning) อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจากตัวแบบที่รับรู้เห็นอยู่สม่ำเสมอ นั้นเอง ทำให้เอกบุคคลเลียนแบบจะโดยรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม เช่นเดียวกับกับในกรณีของการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันในที่ทำงานลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาทำตัวอยู่นั้นก็จะกลายเป็นแบบอย่าง สำหรับผู้ได้บังคับบัญชา ไปด้วย โดยเฉพาะเรื่องของตัวแบบความสามารถ (Competence modeling) ซึ่งถ้าหากว่าผู้บังคับบัญชาเข้าใจรับรู้ ก็อาจจะทำตนเป็นตัวแบบความสามารถในการปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น ฉะนั้น ความเห็นหรือความรู้สึกของผู้บังคับบัญชาที่ว่า ฝีมือความรู้ ความสามารถและความสำเร็จของ เขาเองนั้น จะเป็นแรงกระตุ้นให้ลูกน้องผู้ได้บังคับบัญชาทำงานดีขึ้นมากน้อยเพียงใด จึงสมควรที่จะสะท้อนภาพข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ในแง่ของผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ซึ่งข้อมูลใน ตารางที่ 11 ก็ได้แสดงการวิเคราะห์ให้เห็นสภาพการณ์ในประเด็นหน่วยงานที่ทำการศึกษาคั้งนี้โดย ข้อมูลดังกล่าวมีที่มาจากแบบสอบถามข้อที่ 7 ในภาคผนวก ก.ที่ว่า "ท่านคิดว่าฝีมือความรู้ ความสามารถ และความสำเร็จของท่านเองนั้น เป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านทำงานได้ดีขึ้นมาก..." โดยคำตอบที่ให้เลือกแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ไม่มีผลเลย
2. มีผลต่อการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาบางคน
3. มีผลต่อการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน

ความเห็นของผู้บังคับบัญชาทั้งแปดหน่วยงานที่ได้รับนั้นปรากฏว่ามีความเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 [$\chi^2(14)(0.01) > \chi^2(14)$] และยิ่งไปกว่านั้นยังพบว่าทั้งสำนักงานอธิการบดี และสำนักบริการการศึกษา ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานทั้งสองมีความเห็นพ้องต้องกันทั้งภายในสำนักเองและระหว่างสำนักทั้งสอง กล่าวคือ ผู้ตอบจากสำนักงานอธิการบดีทั้ง 4 ราย (100%) และสำนักบริการการศึกษาทั้ง 3 ราย (100%) ต่างเลือกตอบว่า "มีผลต่อคนบางคน" ฉะนั้นจึงอาจแปรผลที่ได้ว่ามีผู้บังคับบัญชาในสำนักงานอธิการบดี และสำนักบริการการศึกษาบางคนมีลักษณะหรือความสามารถที่อาจเป็นแบบเป็นอย่างที่ดี สำหรับผู้ได้บังคับบัญชา

สำหรับความเห็นของผู้บังคับบัญชาหน่วยงานอื่น ๆ ที่เหลือ ผู้ตอบจาก 4 หน่วยงานคือ สำนักวิชาการ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักบรรณสารสนเทศ และสาขาวิชา เลือกตอบเฉพาะ "มีผลต่อการทำงานของคน" และ "มีผลต่อการทำงานของคน" ส่วนสำนักทะเบียนและวัดผล และสำนักพิมพ์ ผู้ตอบตอบครบทั้งสามตัวเลือก

สำนักวิชาการผู้ตอบส่วนใหญ่ตอบว่า การแสดงความสามัคคีดังกล่าวนี้ มีผลหรือเป็นแรงกระตุ้นต่อผู้ได้บังคับบัญชาบางคน ร้อยละ 71.43 และที่เหลือตอบว่ามีผลต่อการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนจำนวนคิดเป็นร้อยละ 28.57

สำนักเทคโนโลยีการศึกษา ผู้ตอบจำนวนร้อยละ 40 ตอบว่า "มีผลต่อการทำงานของคนบางคน" และร้อยละ 60 ซึ่งเป็นส่วนใหญ่ตอบว่า "มีผลต่อการทำงานของคน" ขณะเดียวกันผู้ตอบจากสาขาวิชาให้ความเห็นกลับกันกับผู้ตอบจากสำนักเทคโนโลยีการศึกษา กล่าวคือ ผู้ตอบจำนวนร้อยละ 40 ตอบว่า "มีผลต่อการทำงานของคน" และอีกร้อยละ 60 ตอบว่า "มีผลต่อการทำงานของคน" ส่วนสำนักบรรณสารสนเทศนั้นผู้ตอบอย่างละครึ่งเลือกตอบว่า "มีผลต่อการทำงานของคน" และ "มีผลต่อการทำงานของคน"

ส่วนสำนักทะเบียนและวัดผล มีผู้ตอบจำนวนร้อยละ 16.67% ตอบว่า "ไม่มีผลเลย" ผู้ตอบจำนวนร้อยละ 66.67 ตอบว่า "มีผลต่อการทำงานของคน" และอีกร้อยละ 66.67 ตอบว่า "มีผลต่อการทำงานของคน" ก็พบในสำนักพิมพ์โดยผู้ตอบจำนวนอย่างละ 1 ราย เลือกตอบว่า "ไม่มีผลเลย" และ "มีผลต่อการทำงานของคน" และอีก 3 ราย ใน 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 60 ที่ตอบว่า "มีผลต่อการทำงานของคน"

แต่เมื่อได้พิจารณาโดยผลรวมแล้ว จะเห็นว่า มีเพียง 2 ราย ใน 39 รายหรือร้อยละ

5.13 ที่ผู้ตอบคิดว่าความสามารถของตนไม่มีผลต่อผู้บังคับบัญชาของตนเลย แต่ผู้ตอบส่วนใหญ่จำนวน 26 ราย ใน 39 ราย หรือร้อยละ 66.67 ที่คิดว่า ความสามารถความสำเร็จของตนมีผลเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาของตนบางคนทำงานได้ดีขึ้นมากขณะเดียวกันมีผู้ตอบจำนวน 11 ราย หรือร้อยละ 28.20 ที่คิดว่าความสำเร็จของตนมีผลเป็นแรงกระตุ้นต่อผู้บังคับบัญชาของตนทุกคนทีเดียว

ตารางที่ 11

ความเห็นเรื่องผลกระทบของตัวแบบความสามารถ

ประเด็น: การแสดงความคิดเห็นว่า ผู้มีอ ความรู้ ความสามารถและความสำเร็จของ ผู้บังคับบัญชา (ผู้ตอบ) เป็นแรงกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาของเขาทำงานได้ดีขึ้นมาก				
หน่วยงาน	ไม่มีผลเลย	มีผลต่อการ ทำงานของ บางคน	มีผลต่อการ ทำงานของ ทุกคน	รวม
สำนักงานอธิการบดี	-	4 (100%)	-	4
สำนักวิชาการ	-	5 (71.43%)	2 (28.57%)	7
สำนักเทคโนโลยี การศึกษา	-	2 (40%)	3 (60%)	5
สำนักทะเบียน และวัดผล	1 (16.67%)	4 (66.67%)	1 (16.67%)	6
สำนักบริการการศึกษา	-	3 (100%)	-	3
สำนักพิมพ์	1 (20%)	3 (60%)	1 (20%)	5
สำนักบรรณสารสนเทศ	-	2 (50%)	2 (50%)	4

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ประเด็น: การแสดงความคิดเห็นว่า ผู้มี ความรู้ ความสามารถและความสำเร็จของ ผู้บังคับบัญชา (ผู้ตอบ) เป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาทำงานได้ดีขึ้นมาก				
หน่วยงาน	ไม่มีผลเลย	มีผลต่อการทำงานของบางคน	มีผลต่อการทำงานของคนทุกคน	รวม
สาขาวิชา	-	3 (60%)	2 (40%)	5
รวม	2 (5.13%)	26 (66.67%)	11 (28.20%)	39

$$\chi^2(14)(0.01) = 29.14 \quad , \quad \chi^2(14) = 12.19675$$

ความพยายามที่จะใช้อิสระเสรีในการทำงาน

ธรรมชาติของมนุษย์นั้นมีความปรารถนาที่จะเป็นอิสระ ต้องการมีเสรีภาพส่วนตัว โดยมนุษย์นั้นชอบที่จะทำอะไรตามสภาพความพอใจของตนเอง หรือยิ่งไปกว่านั้น ก็คือ การอยากกำหนดชะตากรรมของตนเอง แต่ในสภาพการทำงานซึ่งจำเป็นต้องอาศัย ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ วิชาความรู้บางอย่างก็อาจทำให้เอกบุคลผู้นั้นเป็นสมาชิกขององค์การ ยอมที่จะสูญเสียอิสระเสรีบางประการ เพื่อการเป็นสมาชิกอยู่ได้ และขณะเดียวกันก็ปฏิบัติงานไปได้อิสระเสรี ในสภาพการทำงานจึงมีระดับของความรู้สึก อยากรู้ก็ตาม เมื่อพิจารณาจากทางด้านผู้บังคับบัญชานำหน้างานแล้ว ความรู้สึกส่วนตัวในแง่ของการห่างผลงาน ตลอดจนลักษณะทางแนวความคิดก็อาจทำให้เกิดการกระทำในทางที่จะสนับสนุนส่งเสริม หรือว่ายับยั้งความพยายามที่จะให้ลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชามีความเป็นตัวของตัวเองในการทำงานก็เป็นได้

ในกรณีนี้ในแบบสอบถามข้อที่ 8 ภาคผนวก ก. ที่ว่า "ท่านได้เคยพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมีความเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระเสรีในการทำงานได้คิดได้ทำ และได้รับผิดชอบงานของเขาเองโดยท่านอยู่ห่าง ๆ ..." โดยมีคำตอบให้เลือกแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ไม่เคยใช้วิธีนี้เลย
2. ไม่ค่อยได้ใช้วิธีนี้
3. ใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราว

4. ใช้วิธีนี้อยู่เสมอ

สำหรับข้อมูลการวิเคราะห์ความพยายามที่จะให้อิสระเสรีในการทำงานนี้ ได้แสดงไว้ในตารางที่ 12 โดยจะเห็นได้โดยชัดเจนว่าไม่มีผู้บังคับบัญชาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธราชสักคนเดียวที่ไม่เคยให้ผู้บังคับบัญชาของตน มีความเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระเสรีในการทำงานตามควร ข้อมูลที่ได้นั้นปรากฏว่าผู้บังคับบัญชาทั้งแปดหน่วยงานมีความเห็นที่ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 [$\chi^2_{(21)}(0.01) > \chi^2_{(21)}$] ซึ่งมีผู้ตอบทั้งหมด 58.97% ได้ตอบว่าใช้วิธีดังกล่าวเป็นครั้งคราว และอีกถึง 41.03% ได้แสดงว่าใช้วิธีนี้อยู่เสมอ

สำหรับข้อมูลในแต่ละสำนักนั้น ผู้บังคับบัญชาของสำนักงานอธิการบดี กับสำนักทะเบียน และวัดผลมีแนวโน้มของการใช้วิธีการพยายามให้อิสระเสรีในการทำงานอยู่ในขั้นสูงกว่าสำนักอื่นๆ กล่าวคือ สำนักงานอธิการบดีมีผู้แสดงว่าใช้วิธีนี้อยู่เสมอถึง 66.67% และใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราวอยู่ 33.33%

สำนักวิชาการมีผู้ตอบว่า ใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราว 57.14% และมีผู้แสดงว่าใช้วิธีนี้อยู่เสมออีก 42.86% สำนักเทคโนโลยีการศึกษานั้นมีผู้ตอบว่า ใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราว 60% และมีผู้แสดงว่าใช้วิธีนี้อยู่เสมออีก 40% ส่วนสำนักพิมพ์ สำนักบรรณสารสนเทศ และสาขาวิชา ก็มีลักษณะการตอบคล้าย ๆ กับสำนักวิชาการและสำนักเทคโนโลยีการศึกษาจะมีก็เพียงสำนักบริการการศึกษาเท่านั้นที่ผู้บังคับบัญชามีความเห็นไปในทางเดียวกันทั้งหมด

จากข้อมูลทั้งหมดจึงพอสรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธราชมีแนวโน้มที่จะพยายามให้อิสระเสรีในการทำงานสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น

ตารางที่ 12.

ความพยายามที่จะให้อิสระเสรีในการทำงาน

ประเด็น: การได้เคยพยายามให้ผู้บังคับบัญชาของตนมีความเป็นตัวเอง มีอิสระเสรีในการทำงาน ได้คิดได้ทำ และได้รับผิดชอบงานของเขาเองโดยท่านอยู่ห่าง ๆ					
หน่วยงาน	ไม่เคยใช้วิธีนี้เลย	ไม่ค่อยได้ใช้วิธีนี้	ใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราว	ใช้วิธีนี้อยู่เสมอ	รวม
สำนักงานอธิการบดี	-	-	1 (25%)	3 (75%)	4
สำนักวิชาการ	-	-	4	3	7
			(57.14285%)	(42.857%)	
สำนักเทคโนโลยีการศึกษา	-	-	3	2	5
			(60%)	(40%)	

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ประเด็น: การได้เคยพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองมีความเป็นตัวเอง มีอิสระเสรีในการ ทำงาน ได้คิดได้ทำ และได้รับผิดชอบงานของเขาเองโดยท่านคอยห่าง ๆ					
หน่วยงาน	ไม่เคยใช้ วิธีนี้เลย	ไม่ค่อยได้ ใช้วิธีนี้	ใช้วิธีนี้บ้าง เป็นครั้งคราว	ใช้วิธีนี้ อยู่เสมอ	รวม
สำนักทะเบียนและ วัดผล	-	-	2 (33.33%)	4 (66.67%)	6
สำนักบริการ การศึกษา	-	-	3 (100%)	-	3
สำนักพิมพ์	-	-	4 (80%)	1 (20%)	5
สำนักบรรณสาร สนเทศ	-	-	3 (75%)	1 (25%)	4
สาขาวิชา	-	-	3 (60%)	2 (40%)	5
รวม	-	-	23 (58.97435%)	16 (41.02644%)	39

$$\chi^2(21) = 6.977911$$

$$\chi^2(21)(0.01) = 38.93$$

การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว

บทคัดย่อได้ว่าลักษณะของสังคมไทยพอที่จะคาดหมายได้ประการหนึ่งว่า ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน มีแนวโน้มที่จะใช้ความสัมพันธ์สนิทสนมเป็นส่วนตัวกับลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นเครื่องมือหรือช่องทางที่จะโน้มน้าวใจให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติตามให้ดีขึ้นได้หรืออย่างน้อยที่สุดก็สามารถดำเนินการปฏิบัติร่วมกันไปได้อย่างราบรื่นด้วยวิธีดังกล่าวนี้ ทั้งนี้จะเป็นเพราะพลังจูงใจในการเข้าร่วมผูกพัน (affiliative motive) ที่เป็นค่านิยมทางสังคมของคนไทยประการหนึ่ง

ข้อเท็จจริงที่ปรากฏในตารางที่ 20 นั้น สามารถสนับสนุนคำกล่าวข้างต้นได้เป็นอย่างดี โดยในแบบสอบถามข้อที่ 9 ภาคผนวก ก. ที่ว่า "ท่านได้เคยพยายามให้ความเป็นกันเองสนิทสนมส่วนตัวชักจูงหรือขอร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเร่งมือทำงานให้ถูกต้องและปริมาณมากขึ้น" โดยคำตอบที่ให้เลือกแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะดังนี้

1. ไม่เคยใช้วิธีนี้เลย
2. ไม่ค่อยได้ใช้วิธีนี้
3. ใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราว
4. ใช้วิธีนี้อยู่เสมอ

ความเห็นของผู้บังคับบัญชาทั้งแปดหน่วยงานที่ได้รับนั้น บปรากฏว่ามีความเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 [$\chi^2(21)(0.01) > \chi^2(21)$] จะเห็นได้ว่าไม่มีผู้บังคับบัญชาคนใดเลยที่ไม่เคยใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว เพื่อจุดประสงค์ดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้วผู้บังคับบัญชาของสำนักวิชาการถึง 71.43% ได้ใช้วิธีการให้ความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อชักจูงหรือขอร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ดีกว่าต้องและปริมาณมากขึ้นด้วย ส่วนอีกร้อยละ 28.57 ก็ได้พยายามใช้วิธีการดังกล่าวบ้างเป็นครั้งคราว สำหรับสำนักงานอธิการบดีและสำนักทะเบียนและวัดผลมีลักษณะคล้ายกันกล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาของทั้งสองสำนัก ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว อยู่เสมอมีอยู่ 50% และอีก 50% ใช้วิธีดังกล่าวบ้างเป็นครั้งคราว

นอกจากนี้ลักษณะที่ปรากฏอีกกรณีหนึ่งก็คือ สำนักเทคโนโลยีการศึกษาและสำนักพิมพ์ มีผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว เพื่อชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบางครั้งคราว 60% ส่วนอีก 40% ใช้วิธีนี้อยู่เสมอซึ่งก็มีลักษณะคล้ายๆ กับสำนักบริการการศึกษา สำนักบรรณสารสนเทศ และสาขาวิชา ผู้บังคับบัญชาในสำนักบริการการศึกษา 66.67% เลือกตอบว่าใช้วิธีนี้เป็นครั้งคราว ส่วนอีก 33.33% เลือกตอบว่าใช้วิธีการดังกล่าวอยู่เสมอ ส่วนสำนักบรรณสารสนเทศและสาขาวิชาที่มีผู้ตอบว่าใช้วิธีนี้เป็นครั้งคราวอยู่ 75% ส่วนอีก 25% ที่เลือกตอบว่าใช้วิธีการดังกล่าวอยู่เสมอ

ฉะนั้นจากข้อมูลข้างบนนี้จึงอาจกล่าวสรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีแนวโน้มที่จะใช้ความสัมพันธ์สนิทสนมเป็นส่วนตัวกับลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเครื่องมือหรือช่องทางที่จะโน้มน้าวใจให้ปฏิบัติงานดีขึ้นได้ หรืออย่างน้อยก็อาจสามารถดำเนินการปฏิบัติร่วมกันไปได้อย่างราบรื่นด้วยวิธีการดังกล่าวนี้

พฤติกรรมความช่วยเหลือ

เริ่มตั้งแต่เอกบุคคได้ก้าวเข้าไปสู่วงจรการปฏิบัติงานในองค์การหนึ่ง สิ่งสำคัญแรกสุดที่เขาจะต้องรับรู้ คือ หน้าที่และความรับผิดชอบของตัวเอง ซึ่งการรับรู้ในเรื่องเหล่านี้ได้นั้น เขาจะต้องได้รับการนิเทศก์งานจากผู้อื่นในองค์การนั้น ลักษณะเช่นนี้นับเป็นการเริ่มต้นแห่งพฤติกรรมความช่วยเหลือและในเวลาต่อมาในกรณีของการปฏิบัติงานร่วมกันก็อาจคาดหมายได้ว่า เอกบุคคคนนั้นย่อมต้องประสบกับปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานไม่ขึ้นใดก็ขึ้นหนึ่ง "ความต้องการ" ความช่วยเหลือแนะนำ และปรับปรุง เพื่อแก้ไขหรือหาวิธีการ เพื่อให้บรรลุผล

หันจากปัญหาข้อขัดข้องนั้น ๆ ไปได้ จึงเป็นสิ่งที่ไม่อาจมองข้ามในความสัมพันธ์ในอันที่จะใช้เป็นสิ่ง
 จูงใจหรือสิ่งกระตุ้นให้เกิดความเต็มใจ พร้อมใจ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานได้อย่างดี ฉะนั้นหาก
 ผู้บังคับบัญชาสามารถใช้พฤติกรรมความช่วยเหลือเป็นเครื่องมือสร้างการจูงใจ ก็อาจสนอง
 ตอบความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เท่ากับว่าเป็นการสร้างความพึงพอใจและเต็มใจที่จะหา
 งานได้ดีขึ้น

ตารางที่ 13
 การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว

ประเด็น: การได้เคยพยายามให้ความเป็นกันเองสนิทสนมส่วนตัวชักจูงหรือขอร้องให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเร่งมือทำงาน ให้ดีถูกต้องและปริมาณมากขึ้น					
หน่วยงาน	ไม่เคยใช้ วิธีนี้เลย	ไม่ค่อยได้ ใช้วิธีนี้	ใช้วิธีนี้ บ้างเป็น ครั้งคราว	ใช้วิธีนี้ อยู่เสมอ	รวม
สำนักงานอธิการบดี	-	-	2 (50%)	2 (50%)	4
สำนักวิชาการ	-	-	2 (28.57142%)	5 (71.42857%)	7
สำนักเทคโนโลยี การศึกษา	-	-	3 (60%)	2 (40%)	5
สำนักทะเบียนและ วัดผล	-	-	3 (50%)	3 (50%)	6
สำนักบริการการ ศึกษา	-	-	2 (66.67%)	1 (33.33%)	3
สำนักพิมพ์	-	-	3 (60%)	2 (40%)	5

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ประเด็น: การได้เคยพยายามให้ความเป็นกันเองสนิทสนมส่วนตัวฯ หรือขอร้องให้ ผู้บังคับบัญชาเร่งมือทำงาน ให้ดีถูกต้องและปริมาณมากขึ้น					
หน่วยงาน	ไม่เคยใช้ วิธีนี้เลย	ไม่ค่อยได้ ใช้วิธีนี้	ใช้วิธีนี้ บ้างเป็น ครั้งคราว	ใช้วิธีนี้ อยู่เสมอ	รวม
สำนักบรรณสาร สนเทศ	-	-	3 (75%)	1 (25%)	4
สาขาวิชา	-	-	4 (75%)	1 (25%)	5
รวม	-	-	22 (56.41025%)	17 (43.5897%)	39

$$\chi^2(21) = 4.247841$$

$$\chi^2(21)(0.01) = 38.93$$

ตามตัวแบบของพฤติกรรมความช่วยเหลือ ในแบบสอบถามข้อที่ 10 ภาคผนวก ก. ที่ว่า "ท่านได้เคยพยายามช่วยเหลือ แนะนำ และปรับปรุงลักษณะวิธีการทำงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เขาชอบและพอใจที่จะทำได้ดี..." โดยมีค่าตอบให้เลือกตอบ 4 ลักษณะด้วยกัน ดังนี้

1. ไม่เคยใช้วิธีนี้เลย
2. ไม่เคยได้ใช้วิธีนี้
3. ใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราว
4. ใช้วิธีนี้อยู่เสมอ

ข้อมูลที่ปรากฏดังตารางที่ 14 แสดงการวิเคราะห์พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ แนะนำ นั้น แสดงให้เห็นได้โดยชัดเจนว่า ผู้บังคับบัญชาทุกคนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ได้ใช้พฤติกรรมความช่วยเหลือเป็นเครื่องมือสร้างการจูงใจกันทั้งสิ้น เพียงแต่จะแตกต่างกันในระดับของการใช้วิธีการนี้เท่านั้น กล่าวคือมีผู้ตอบ 53.85% ใช้วิธีนี้อยู่เสมอ แต่อีก 46.5% ใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราวเท่านั้น ขณะเดียวกันปรากฏการณ์ที่เห็นได้ชัดที่สุดเกิดขึ้นในสำนักบรรณสารสนเทศ ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ของสำนักบรรณสารสนเทศทั้งหมด 100% ได้พยายามช่วยเหลือแนะนำและปรับปรุงลักษณะและวิธีการทำงานของลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เขาชอบและพอใจที่จะทำได้คืออยู่เสมอ ๆ กับลูกน้องทุกคนเลยทีเดียว

ปรากฏการณ์ที่ได้ชัดเจนมากที่สุดได้แก่ สำนักวิชาการ สำนักทะเบียนและวัดผล กรณีผู้บังคับบัญชาของสำนักวิชาการถึง 85.71% ใช้วิธีนี้อยู่เสมอ ที่เหลืออีกร้อยละ 14.29 ก็ได้ทำคือพยายามช่วยเหลือแนะนำ บ้างเป็นครั้งคราวกับลูกน้องบางคน ส่วนกรณีสำนักทะเบียนและวัดผลผู้บังคับบัญชามีจำนวน 66.67% ได้ทำเช่นนี้อยู่เสมอๆ ส่วนอีก 33.33% นั้น ก็ได้ทำเช่นนี้บ้างเป็นครั้งคราว

ส่วนสำนักงานอธิการบดีมีผู้ใช้วิธีนี้อยู่เสมอเท่ากับผู้ที่ใช้วิธีนี้เป็นครั้งคราว สำนักเทคโนโลยีการศึกษาและสำนักพิมพ์มีปรากฏการณ์ของข้อมูลในลักษณะเดียวกัน คือ มีผู้ใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราวจำนวน 60% และที่เหลืออีก 40% ใช้วิธีนี้อยู่เสมอ สำนักบริหารงานมีผู้ตอบว่าใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราว 66.67% ส่วนอีก 33.33% ตอบว่าใช้วิธีนี้อยู่เสมอ ที่แตกต่างออกไปก็ได้อีกผู้ตอบจากสาขาวิชาซึ่งผู้ตอบทั้งหมด 100% ตอบว่าใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราว และเช่นเดียวกันกับในตัวอย่างข้างต้นก็คือ การตอบแบบสอบถามสำหรับตัวแบบนี้ ความเห็นของผู้บังคับบัญชาทั้งหมดไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 [$\chi^2(21)(0.01) = 38.93 > \chi^2(21)=13.82$]

ตารางที่ 14

พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือแนะนำ

ประเด็น: การได้เคยพยายามช่วยเหลือ แนะนำ และปรับปรุงลักษณะวิธีการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เขาชอบและพอใจที่จะทำได้					
หน่วยงาน	ไม่เคยใช้วิธีนี้เลย	ไม่ค่อยได้ใช้วิธีนี้	ใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราว	ใช้วิธีนี้อยู่เสมอ	รวม
สำนักงานอธิการบดี	-	-	2 (50%)	2 (50%)	4
สำนักวิชาการ	-	-	1 (14.2857%)	6 (85.7143%)	7
สำนักเทคโนโลยีการศึกษา	-	-	3 (60%)	2 (80%)	5

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ประเด็น: การได้เคยพยายามช่วยเหลือ แนะนำ และปรับปรุงลักษณะวิธีการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เขาชอบและพอใจที่จะทำได้					
หน่วยงาน	ไม่เคยใช้ วิธีนี้เลย	ไม่ค่อยได้ ใช้วิธีนี้	ใช้วิธีนี้ บ้างเป็น ครั้งคราว	ใช้วิธีนี้ อยู่เสมอ	รวม
สำนักทะเบียนและ วัดผล	-	-	2 (33.33%)	4 (66.67%)	5
สำนักบริการ การศึกษา	-	-	2 (66.67%)	1 (33.33%)	3
สำนักพิมพ์	-	-	3 (60%)	2 (40%)	5
สำนักบรรณสาร สนเทศ	-	-	-	4 (100%)	4
สาขาวิชา	-	-	5 (100%)	-	5
รวม	-	-	18 (46.154%)	21 (53.846%)	39

$$\chi^2(21) = 13.82244$$

$$\chi^2(21)(0.01) = 38.93$$

การมีส่วนร่วมในการวางแผน

การมีส่วนร่วมในการวางแผนกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน เริ่มตั้งแต่เมื่อจะเริ่มทำงาน

เป็นต้นไปนั้น น่าจะคาดหมายได้ว่า เป็นลักษณะประการหนึ่งที่สามารถชักจูงใจให้ลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญในตัวเอง รับรู้รับผิดชอบในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติในแผนงานต่าง ๆ เหล่านั้นเพราะเขาจะมีความรู้สึกเสมือนว่างานต่าง ๆ ในแผนต่าง ๆ ที่ได้วางเอาไว้แล้ว ตัวเขาเองเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วมมาตั้งแต่แรก ความรู้สึกว่าตนเองและผู้บังคับบัญชาจะร่วมหัวจมท้ายในงานนั้นด้วยกัน จะทำให้เกิดความเต็มใจ หรือพอใจ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอย่างไรก็ตามลักษณะวิธีการดำเนินการวางแผนนี้จะสะท้อนให้เห็นแบบอย่างทางการจัดการอีกด้วยเหมือนกันว่า จะใช้เพื่อปรับปรุงสนับสนุนให้ลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีมากน้อยเพียงใดหรือไม่

ในแบบสอบถามข้อที่ 11 ภาคผนวก ก. ได้ถามว่า "เมื่อจะเริ่มทำงานหรือเริ่มงาน ท่านใช้วิธีร่วมคิด ร่วมปรึกษาหารือ ร่วมวางแผนกับผู้ใต้บังคับบัญชา จนเป็นที่ตกลงให้เรียบร้อยทุกคน..." โดยมีคำตอบให้เลือกเป็น 4 ระดับ ดังต่อไปนี้

1. ไม่เคยใช้วิธีนี้เลย
2. ไม่ค่อยได้ใช้วิธีนี้
3. ใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราว
4. ใช้วิธีนี้อยู่เสมอ

จากข้อมูลในตารางที่ 15 แสดงการวิเคราะห์ลักษณะการมีส่วนร่วมในการวางแผน นั้นปรากฏว่าผู้ตอบมีทัศนคติที่ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 [$\chi^2(21)(0.01) > \chi^2(21)$] โดยผู้ตอบจากสำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักทะเบียนและวัดผล สำนักบริการการศึกษา สาขาวิชา ทั้ง 4 หน่วยงานมีความเห็นไปในทางเดียวกันทั้งหมด 100% เต็ม ได้แสดงว่าตนเองได้ร่วมคิดร่วมปรึกษาหารือ ร่วมวางแผนกับผู้ใต้บังคับบัญชาจนเป็นที่ตกลงกันเรียบร้อยทุกคน

นอกเหนือไปจากนั้นก็มีความเห็นใกล้เคียงกัน กล่าวคือ ที่ผู้ตอบจากสำนักงานอธิการบดี จำนวน 75% ตอบว่าได้ใช้วิธีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผน เพื่อปฏิบัติงานอยู่เสมอ ๆ ส่วนอีก 25% ที่เหลือตอบว่าใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราว ลักษณะข้อมูลของสำนักบรรณสารสนเทศก็มีลักษณะเหมือนกับสำนักงานอธิการบดีทุกประการ ส่วนสำนักวิชาการนั้น มีผู้ตอบจำนวนร้อยละ 71.43 แสดงตนว่าได้ใช้วิธีนี้อยู่เสมอ ส่วนที่เหลืออีก 28.57% แสดงตนว่าได้ใช้วิธีนี้เป็นครั้งคราว

ภาพที่ปรากฏจากข้อมูลของทั้ง 7 หน่วยงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชสามารถสะท้อนให้เห็นแบบอย่างทางการจัดการแบบอย่างหนึ่ง นั่นคือ การเป็นประชาธิปไตย การเปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ความสามัคคีของทีมงาน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะนโยบายหนึ่งของมหาวิทยาลัยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันจะเน้นถึงหลักการรวมพลัง ระดมความคิด ระดมสมอง

เพื่อสร้างสรรค์ พัฒนาระบบการเรียนการสอน ระบบการจัดการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพ และความเป็นเลิศทางวิชาการซึ่งเป็นอุดมการณ์สูงสุดของทุกมหาวิทยาลัย

ลักษณะของข้อมูลที่แตกต่างออกจากหน่วยงานทั้ง 7 ข้างต้น ก็ได้แก่ สำนักพิมพ์ จากข้อมูลปรากฏว่า มีผู้ตอบ 60% แสดงตนว่าได้ใช้อิธีการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผน เพื่อปฏิบัติงานตามตำแหน่งเป็นครั้งคราว ส่วนอีก 40% ที่เหลือแสดงตนว่าได้ใช้อิธีการนี้อยู่เสมอๆ อาจเป็นไปได้ว่า งานของสำนักพิมพ์นี้ ได้กำหนดระบบและกระบวนการไว้ในลักษณะค่อนข้างแน่ชัด ลักษณะงานส่วนใหญ่ เป็นระบบการผลิตสายโรงงานอุตสาหกรรมที่วางขั้นตอนการผลิตไว้อย่างชัดเจนแล้ว ทำให้การใช้อิธีการวางแผน ร่วมปรึกษาหารือ มีโอกาสกระทำได้น้อยกว่า 7 หน่วยงานอื่น ๆ ข้างต้น แต่อย่างไรก็ดี ไม่มีผู้ตอบจากสำนักพิมพ์ ที่ไม่ได้ใช้อิธีการดังกล่าวแบบเช่นนี้เลย

ตารางที่ 15
การมีส่วนร่วมในการวางแผน

ประเด็น: เมื่อร่วมทำงานหรือเริ่มงาน ผู้บังคับบัญชา ได้ใช้อิธีร่วมคิด ร่วมปรึกษาหารือ ร่วมวางแผนกับผู้ได้บังคับบัญชา จนเป็นที่ตกลงให้ เรียบร้อยทุกคน					
หน่วยงาน	ไม่เคยใช้วิธีนี้เลย	ไม่ค่อยได้ใช้วิธีนี้	ใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราว	ใช้วิธีนี้ อยู่เสมอ	รวม
สำนักงานอธิการบดี	-	-	1 (25%)	3 (75%)	4
สำนักวิชาการ	-	-	2 (28.57%)	5 (71.43%)	7
สำนักเทคโนโลยีการศึกษา	-	-	-	5 (100%)	5
สำนักทะเบียนและวัดผล	-	-	-	6 (100%)	6
สำนักบริการการศึกษา	-	-	-	3 (100%)	3

ตารางที่ 22 (ต่อ)

ประเด็น: เมื่อร่วมทำงานหรือเริ่มงาน ผู้บังคับบัญชา ได้ใช้วิธีร่วมคิด ร่วมปรึกษาหารือ ร่วมวางแผนกับผู้ใต้บังคับบัญชา จนเป็นที่ตกลงให้เรียบร้อยทุกคน					
หน่วยงาน	ไม่เคยใช้ วิธีนี้เลย	ไม่ค่อยได้ ใช้วิธีนี้	ใช้วิธีนี้ บ้างเป็น ครั้งคราว	ใช้วิธีนี้ อยู่เสมอ	รวม
สำนักพิมพ์	-	-	3 (60%)	2 (40%)	5
สำนักบรรณสาร สนเทศ	-	-	1 (25%)	3 (75%)	4
สาขาวิชา	-	-	5 (100%)	-	5
หน่วยงาน	ไม่เคยใช้ วิธีนี้เลย	ไม่ค่อยได้ ใช้วิธีนี้	ใช้วิธีนี้ บ้างเป็น ครั้งคราว	ใช้วิธีนี้ อยู่เสมอ	รวม
รวม	-	-	7 (17.95%)	32 (82.05%)	39

$$\chi^2(21) = 10.96626$$

$$\chi^2(21)(0.01) = 38.93$$

การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

หลังจากที่ได้มีการวางแผนเรียบร้อยแล้ว ย่อมเข้ามาสู่ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติงานตามแผนข้อตกลงนั้น และในเหตุการณ์ของการจัดการหรือการบริหารงานจริงๆ ก็อาจเป็นไปได้ว่าผู้บังคับบัญชาจะมีกระบวนวิธีร่วมกันทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรืออาจจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

เป็นผู้ปฏิบัติงานไปโดยลำพังแล้วตนเอง เป็นเพียงแต่ผู้คอยควบคุมบังคับบัญชาหรือสั่งการเท่านั้น ในประการหลังที่กล่าวนั้นจะเห็นได้ว่าเป็นพฤติกรรมปกติของการบริหารงานการจัดการและการควบคุมบังคับบัญชาในสายการบังคับบัญชาขององค์การ แต่ในประการแรกที่มีผู้บังคับบัญชาได้ร่วมลงมือปฏิบัติการพร้อมกับลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชานั้น น่าที่จะเป็นแนวทางการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาทำงานได้อย่างเต็มใจหรือทำงานได้ดีขึ้น

การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนี้ เป็นการร่วมลงมือลงมือปฏิบัติการกิจตามแผนงานที่ได้วางไว้ซึ่งมิได้มุ่งเน้นที่การเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามีส่วนร่วม แต่เป็นการเข้ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้บังคับบัญชาเอง

สำหรับตัวแบบของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนี้ ได้มีข้อถามดังในแบบสอบถามข้อที่ 12 ในภาคผนวก ก. ที่ว่า "การปฏิบัติงานตามแผนงานข้อตกลง ท่านก็จะร่วมลงมือทำพร้อม ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุก ๆ คน เพื่อท่านจะได้ทราบปัญหาและความก้าวหน้าของงานด้วย..." โดยมีคำตอบให้เลือกแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. ไม่เคยใช้วิธีนี้เลย
2. ไม่ค่อยได้ใช้วิธีนี้
3. ใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราว
4. ใช้วิธีนี้อยู่เสมอ

ข้อมูลที่ได้รับดังตารางที่ 16 แสดงการวิเคราะห์ลักษณะการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ปรากฏว่าผู้ตอบมีทัศนคติที่ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ $0.01 [\chi^2(21)(0.01) > \chi^2(21)]$ โดยทั่วไปแล้วมีผู้บังคับบัญชาถึง 71.79% ได้ใช้วิธีการร่วมลงมือปฏิบัติงานพร้อม ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุก ๆ คน เพื่อจะได้ทราบปัญหาและความก้าวหน้าของงานอยู่เสมอ ๆ ส่วนที่เหลืออีก 28.21% ได้ใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราว ที่เห็นชัดที่สุดได้แก่ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักบริการการศึกษาและสำนักบรรณสารสนเทศ ผู้ตอบทั้งหมด ตอบว่าได้ใช้วิธีนี้อยู่เสมอ ๆ

ส่วนสำนักงานอธิการบดีนั้น มีผู้ตอบว่าใช้วิธีนี้อยู่เสมอ 75% และอีก 25% ตอบว่าใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราว สำนักวิชาการมีผู้ตอบว่าใช้วิธีนี้อยู่เสมอถึง 85.71% สำนักอีก 14.29% ตอบว่าใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราว สำนักทะเบียนและวัดผลมีผู้ตอบว่าใช้วิธีนี้อยู่เสมอ 66.67% อีก 33.33% ใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราว สำหรับสาขาวิชานั้นมีผู้ตอบว่าใช้วิธีนี้อยู่เสมอ 60% และอีก 40% ใช้วิธีนี้อยู่เสมอ

ที่แตกต่างออกไปจากหน่วยงานทั้ง 7 ข้างต้นได้แก่ สำนักพิมพ์ กล่าวคือ มีผู้ตอบว่าใช้วิธีการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามตัวแบบนี้เพียงร้อยละ 20 ส่วนใหญ่แล้วจะใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราวเท่านั้น ร้อยละ 80 ซึ่งเป็นที่ทราบแล้วว่า ระบบงานของสำนักพิมพ์เป็นระบบการผลิตคล้าย

โรงงานอุตสาหกรรมที่ได้วางขั้นตอนการผลิตไว้อย่างชัดเจนแล้ว จึงอาจเป็นไปได้ว่าลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลนั้น เป็นลักษณะงานเฉพาะที่ต้องอาศัยความสามารถ หรือความชำนาญของแต่ละบุคคล

การมีส่วนร่วมในการควบคุมงาน

ระบบการจัดการงานที่สมบูรณ์ครบวงจรในองค์การใดๆ ก็ตาม กระบวนการสุดท้ายที่จะขาดไม่ได้ได้แก่ การติดตาม ตรวจสอบประเมินผล ตลอดจนการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งหมดนี้รวมเรียกว่า การควบคุมงาน การที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการควบคุมงานที่ตนเองได้ปฏิบัตินั้น อาจเป็นการกระตุ้นให้เขาเหล่านั้นได้แสดงออกซึ่งอำนาจอิทธิพลของตนต่อผลงานและการปรับปรุงแก้ไขการทำงาน ไม่เพียงแต่ตกอยู่ในสภาพภาพของผู้ถูกควบคุมให้ปฏิบัติงานเท่านั้น และในความรู้สึกที่ให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นนี้ อาจเป็นพลังจูงใจให้เขาเหล่านั้นเต็มใจ หรือมีใจและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานไม่กลัวต่อปัญหาที่จะเกิดขึ้นต่องานที่จะต้องเผชิญในชั้นหรือแผนงานต่อไป เพราะเขาจะกล้าต่อการเผชิญต่ออุปสรรคต่าง ๆ เมื่อเขาเริ่มรู้สึกว่า จะไม่ถูกทอดทิ้งจากผู้บังคับบัญชานั้นเอง

ตารางที่ 16

การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

ประเด็น: การปฏิบัติงานตามแผนข้อตกลง ผู้บังคับบัญชาจะร่วมลงมือทำพร้อม ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุก ๆ คน เพื่อจะได้ทราบปัญหาและความก้าวหน้าของงานด้วย					
หน่วยงาน	ไม่เคยใช้วิธีนี้เลย	ไม่ค่อยได้ใช้วิธีนี้	ใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราว	ใช้วิธีนี้อยู่เสมอ	รวม
สำนักงานอธิการบดี	-	-	1 (25%)	3 (75%)	4
สำนักวิชาการ	-	-	1 (14.29%)	6 (85.71%)	7

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ประเด็น: การปฏิบัติงานตามแผนข้อตกลง ผู้บังคับบัญชาจะร่วมลงมือทำพร้อม ๆ กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุก ๆ คน เพื่อจะได้ทราบปัญหาและความก้าวหน้าของงานด้วย					
หน่วยงาน	ไม่เคยใช้ วิธีนี้เลย	ไม่ค่อยได้ ใช้วิธีนี้	ใช้วิธีนี้ บ้างเป็น ครั้งคราว	ใช้วิธีนี้ อยู่เสมอ	รวม
สำนักเทคโนโลยี การศึกษา	-	-	-	5 (100%)	5
สำนักทะเบียนและ วัดผล	-	-	2 (33.33%)	4 (66.67%)	6
สำนักบริการการศึกษา	-	-	-	3 (100%)	3
สำนักพิมพ์	-	-	4 (80%)	1 (20%)	5
สำนักบรรณสาร สนเทศ	-	-	-	4 (100%)	4
สาขาวิชา	-	-	3 (60%)	2 (40%)	5
รวม	-	-	11 (28.21%)	28 (71.79)	39

$$\chi^2(21) = 14.60238$$

$$\chi^2(21)(0.01) = 38.93$$

ลักษณะการมีส่วนร่วมในการควบคุมงานตามตัวแบบนี้ ตามแบบสอบถามข้อที่ 13

ในภาคผนวก ก. ที่ว่า "ในขณะปฏิบัติงานหรืองานสิ้นสุดลงแล้ว ท่านจะปรึกษาหารือกับลูกน้อง ผู้บังคับบัญชาทุกคนในการพิจารณาว่า มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง? และจะแก้ไขอย่างไร? ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ..." และมีข้อย่อยให้เลือกตอบในกรณีนี้ด้วยกัน 4 ระดับ ดังนี้

1. ไม่เคยใช้วิธีนี้เลย
2. ไม่ค่อยได้ใช้วิธีนี้
3. ใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราว
4. ใช้วิธีนี้อยู่เสมอ

ตามตารางที่ 17 แสดงการวิเคราะห์ลักษณะการมีส่วนร่วมในการควบคุมงานซึ่งโดยภาพรวมแล้วมีผู้ตอบเพียง 3 ระดับด้วยกันคือ ผู้ตอบว่าไม่ค่อยได้ใช้วิธีนี้ 23.08% ใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราวมากที่สุดถึง 66.67% และอีก 10.25% แสดงตนว่าได้ใช้วิธีการมีส่วนร่วมในการควบคุมงานอยู่เสมอ ๆ

ข้อเท็จจริงที่ปรากฏที่น่าสนใจ ได้แก่ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักบริการการศึกษาและสำนักบรรณสารสนเทศ ทั้ง 3 สำนักมีลักษณะการตอบเช่นเดียวกันทั้งหมด กล่าวคือผู้ตอบทั้งหมด 100% ได้ใช้วิธีการเช่นนี้บ้างเป็นครั้งคราว ส่วนผู้ตอบจากสำนักงานอธิการบดีมีผู้ตอบว่าไม่ค่อยได้ใช้วิธีนี้ และอีก 50% ใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราว สำนักวิชาการผู้ตอบส่วนใหญ่ 42.76% ตอบว่าใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราว ส่วนอีกฝ่ายละ 28.57% ตอบว่าไม่ค่อยได้ใช้วิธีนี้ และใช้วิธีนี้อยู่เสมอ จะเห็นได้ว่าผู้ตอบจากสำนักวิชาการมีทัศนคติแตกต่างกันในเรื่องนี้พอสมควรซึ่งก็มีลักษณะคล้าย ๆ กับสำนักพิมพ์ซึ่งมีผู้ตอบ 20% ตอบว่าไม่ค่อยได้ใช้วิธีนี้ 40% ใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราว และอีก 40% ใช้วิธีนี้อยู่เสมอและสุดท้ายสาขาวิชาที่มีผู้ตอบ 60% แสดงตนว่าไม่ค่อยได้ใช้วิธีนี้ และอีกร้อยละ 40 แสดงตนว่าใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราว

จะได้ข้อสังเกตจากการตอบในประเด็นนี้ว่า ผู้บังคับบัญชาของมหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมาธิราชยังมีได้มุ่งเน้นถึงความสำคัญในการใช้ลักษณะการมีส่วนร่วมในการควบคุมงานมาใช้เป็นแรงจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชปฏิบัติงานดีขึ้นอย่างจริงจังเท่าที่ควร

ตารางที่ 17
การมีส่วนร่วมในการควบคุมงาน

1สำนักงานอธิการบดี	-	2	2 (50%)	- (50%)	4
2สำนักวิชาการ	-	2 (28.57%)	3 (42.76%)	2 (28.57%)	7
3สำนักเทคโนโลยี การศึกษา	-	-	5 (100%)	-	5
4สำนักทะเบียนและ วัดผล	-	1 (16.67%)	5 (83.33%)	-	6
5สำนักบริการ การศึกษา	-	-	3 (100%)	-	3
6สำนักพิมพ์	-	1 (20%)	2 (40%)	2 (40%)	5
7สำนักบรรณสาร สนเทศ	-	- (100%)	4	-	4
8สาขาวิชา	-	3 (60%)	2 (40%)	-	5
รวม	-	9 (23.08%)	26 (66.67%)	4 (10.25%)	39

$$\chi^2(21) = 14.60238$$

$$\chi^2(21)(0.01)=38.93$$

บทที่ 3

การรับรู้การจูงใจ

เมื่อได้พิจารณาข้อมูลเบื้องต้นซึ่งแสดงถึงลักษณะการจูงใจขององค์การ ซึ่งเป็นลักษณะการจูงใจของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ดังตัวแบบตามแนวคิดทั้ง 13 ลักษณะที่ได้เสนอมาข้างต้นนั้นพิจารณาในแง่ของความสำนึก (consciousness) และ/หรือการรับรู้ (perception) ของผู้บังคับบัญชา ในฐานะที่เป็นผู้ดำเนินการจูงใจให้ลูกน้อง/ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนมีความเต็มใจ หรือมีใจ และตั้งใจจะปฏิบัติงาน ได้ดีมากยิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ การที่ผู้บังคับบัญชามีความคิดและ/หรือการปฏิบัติเช่นนั้นก็ย่อมเป็นผลระดมมาจากความเชื่อและความเข้าใจในธรรมชาติแบบต่างๆ ของมนุษย์ที่จะปฏิบัติงาน ได้ดีขั้นนี้เอง แต่อย่างไรก็ตามความคิดการปฏิบัติจะบังเกิดผล ได้หรือไม่เพียงแต่ความเชื่อและความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ เป็นไปอย่างถูกต้องเท่านั้น แต่ที่สำคัญยิ่งก็คือ การรับรู้ (perception) ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเข้าใจความคิดการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาอย่างถูกต้องเหมาะสมอีกด้วย ฉะนั้นเราจึงจำเป็นต้องพิจารณาข้อมูลเบื้องต้นซึ่งเกี่ยวกับการรับรู้การจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา อันเกิดจากความคิดการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาว่าจะมีความสอดคล้องกันเพียงใด หรือไม่ ดังนั้นในกระบวนการพิจารณาจึงจำเป็นต้องอ้างอิงถึงข้อมูลเบื้องต้นในบทที่ 2 ซึ่งมาประกอบการศึกษาการรับรู้การจูงใจในบทนี้ด้วยตลอดเวลา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลลักษณะการรับรู้การจูงใจขององค์การนี้ ได้มาจากการออกแบบสอบถามดังที่ได้แสดงไว้ในภาคผนวก ข. ไปยังกลุ่มผู้ปฏิบัติการณ์หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่เป็นข้าราชการตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 4 และลูกจ้างประจำมีจำนวนทั้งสิ้น 822 คน บุคลากรดังกล่าวซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ที่ถูกจูงใจอันเกิดจากความคิดปฏิบัติการของผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้วิจัยได้ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างจากประชากรในหน่วยงานต่างๆ ตามระดับตำแหน่งจำนวนประมาณร้อยละ 50 สุ่มแบบโควตา (quota) รวมทั้งสิ้นเป็นจำนวน 418 ราย ดังมีรายละเอียดตามตารางที่ 17 ทั้งนี้ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 413 ฉบับ ขาดไปจำนวน 5 ฉบับ ที่ไม่อาจติดตามมาได้ ซึ่งทั้งหมด 413 ฉบับนี้เมื่อเทียบกับจำนวนประชากรทั้งสิ้น 822 คน คิดเป็นร้อยละ 50.24 และเมื่อคิดเฉพาะจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่เทียบกับแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ

90.80 โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 18 ประกอบกับตารางที่ 19

ตารางที่ 18

แสดงการมีส่วนร่วมตัวอย่างการตอบแบบสอบถามของผู้ถูกวิจัยในหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช

หน่วยงาน	การร่วม	ลูกจ้าง	ข้าราชการ				รวม
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	
1.สำนักงาน อธิการบดี	ประชากร	202	2	13	32	38	297
	ตัวอย่าง	101	1	7	16	19	144
2.สำนักวิชาการ	ประชากร	-	3	3	24	11	41
	ตัวอย่าง	-	2	2	12	6	22
3.สำนักเทคโนโลยีการศึกษา	ประชากร	8	3	19	67	43	140
	ตัวอย่าง	4	2	10	34	22	72
4.สำนักทะเบียน และวัดผล	ประชากร	-	4	10	30	19	63
	ตัวอย่าง	-	2	5	15	10	32
5.สำนักบริการ การศึกษา	ประชากร	3	4	8	17	20	52
	ตัวอย่าง	2	2	4	9	10	27
6.สำนักพิมพ์	ประชากร	74	15	8	13	24	134
	ตัวอย่าง	37	8	4	7	12	68
7.สำนักบรรณ- สารสนเทศ	ประชากร	-	-	10	22	20	52
	ตัวอย่าง	-	-	5	11	10	26
8.สาขาวิชา	ประชากร	-	2	2	22	27	53
	ตัวอย่าง	-	1	1	11	14	27

ตารางที่ 18 (ต่อ)

หน่วยงาน	การสุ่ม	ลูกจ้าง	ข้าราชการ				รวม
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	
รวม	ประชากร	287	31	73	227	202	822
	ตัวอย่าง	142	17	38	115	103	413

หมายเหตุ: ติดตามแบบสอบถามได้ 413 ฉบับ จากจำนวนทั้งสิ้น 418 ฉบับ คิดเป็น 98.30 %

ตารางที่ 19 .

แสดงจำนวนแบบสอบถาม (ดังในภาคผนวก ข.) ที่ได้รับตอบกลับคืนจากรายงานหน่วยงาน

หน่วยงาน	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
		ระดับ 1 - 2	ระดับ 3 - 4	
1.สำนักงานอธิการบดี	99	8	34	141
2.สำนักวิชาการ	-	4	18	22
3.สำนักเทคโนโลยีการศึกษา	4	12	55	71
4.สำนักทะเบียนและวัดผล	-	7	25	32
5.สำนักบริการการศึกษา	2	6	19	27
6.สำนักพิมพ์	36	12	19	67
7.สำนักบรรณสารสนเทศ	-	5	21	26

ตารางที่ 19 (ต่อ)

หน่วยงาน	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
		ระดับ 1 - 2	ระดับ 3 - 4	
8.สาขาวิชา	-	2	25	27
รวม	141	56	216	413

หมายเหตุ: ยอดรวมแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด 418 ฉบับ

การรับรู้ความต้องการของมหาวิทยาลัยสโขทัยธรรมาธิราช

การเอาบุคคลเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การใดนั้นเกิดจากการยอมรับ (acceptance) อำนาจหน้าที่บางอย่างที่องค์การนั้นสร้างขึ้นมา หากมีเช่นนั้นแล้วความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับบุคลากรก็ไม้อาจเกี่ยวข้องกันได้ เพราะฉะนั้นในแง่หนึ่งแล้วการรับรู้ในความต้องการขององค์การเกี่ยวกับแนววิธีการปฏิบัติงานย่อมนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ ถ้าหากว่า สถานการณ์และ/หรือองค์ประกอบอื่น ๆ เอื้ออำนวยยิ่งไปกว่านั้นการปฏิบัติในลักษณะของการจูงใจคงจะเกิดขึ้นได้ ในกรณีนี้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับในสายการบังคับบัญชา มีความเห็น และรับรู้ตรงกัน ในความต้องการขององค์การ

การรับรู้ความต้องการขององค์การในกรณีนี้ ผู้วิจัยใช้ข้อความตามแบบสอบถามข้อที่ 1 ภาคผนวก ข. ที่ว่า "ท่านรู้สึก่านโยบายของมหาวิทยาลัยฯ ต้องการให้ท่านปฏิบัติในลักษณะ..." โดยคำตอบที่เลือกแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ภายใต้การควบคุมสั่งการจากผู้บังคับบัญชาให้ท่านทำงานให้ดีที่สุด
2. ร่วมกันคิดร่วมกันทำงานและร่วมกันรับผิดชอบกับผู้บังคับบัญชา
3. ให้ท่านรับผิดชอบงานเองอย่างเต็มที่

ความเห็นของผู้ตอบจากทั้งแปดหน่วยงาน ปรากฏดังในตารางที่ 20 โดยภาพรวมนั้น บุคลากรปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ระดับลูกจ้างจนถึงข้าราชการระดับ 4 มีระดับความเห็นและรับรู้ เข้าใจในความต้องการของมหาวิทยาลัยค่อนข้างจะตรงกัน ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่

รู้สึกว่ายโยบายของมหาวิทยาลัยต้องการให้เข้าเหล่านั้นร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผนและร่วมรับผิดชอบกับผู้บังคับบัญชาคิดเป็นร้อยละ 79.41 (ตารางที่ 2) ขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานกลุ่มเป้าหมายก็คิดว่ามหาวิทยาลัยต้องการให้พวกเขาเหล่านั้นคิด ร่วมกันทำงาน และ ร่วมกันรับผิดชอบกับผู้บังคับบัญชาซึ่งมีผู้ตอบถึงร้อยละ 52.30 (ท้ายตารางที่ 20)

สำหรับสถานการณ์ในหน่วยงานทั้งทยกเว้นสำนักงานอธิการบดีและสำนักพิมพ์ ความคิดเห็นของผู้ตอบจะมีสภาพการไปในทางเดียวกันทั้งสิ้น กล่าวคือ ผู้ตอบส่วนใหญ่คิดว่านโยบายของมหาวิทยาลัยต้องการให้ร่วมกันคิดร่วมปรึกษาาร่วมรับผิดชอบกันซึ่งรวมเป็นร้อยละ 76.59 (ไม่แน่ใจงานอธิการบดี และสำนักพิมพ์มาคิดรวมด้วย) โดยข้อเท็จจริงจากสำนักเทคโนโลยีการศึกษา พบว่า ผู้ตอบร้อยละ 73.23 เห็นว่ายโยบายของมหาวิทยาลัยต้องการให้ร่วมกันรับผิดชอบงาน ในจำนวนนี้ประกอบด้วยผู้ตอบทั้งหมดของลูกจ้าง ร้อยละ 8.33 ของข้าราชการระดับ 1-2 และร้อยละ 85.45 ของข้าราชการระดับ 3-4 ขณะเดียวกันเมื่อเห็นว่ายโยบายของมหาวิทยาลัย ต้องการให้เข้าปฏิบัติงานภายใต้การควบคุมสั่งการจากผู้บังคับบัญชาให้ทำงานให้ดีที่สุด ร้อยละ 16.90 ในจำนวนนี้ประกอบด้วยผู้ตอบร้อยละ 75 ของข้าราชการระดับ 1-2 และร้อยละ 5.45 ของข้าราชการระดับ 3-4 นอกจากนี้มีผู้รู้สึกว่ามหาวิทยาลัยต้องการให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในหน่วยงานเพียงผู้เดียวเพียงร้อยละ 9.859 ในจำนวนนี้ประกอบด้วยผู้ตอบร้อยละ 16.67 ของข้าราชการระดับ 1-2 และร้อยละ 9.09 ของข้าราชการระดับ 3-4 เมื่อพิจารณาการตอบจากระดับของบุคลากรพบว่า ลูกจ้างทั้งหมดตอบว่าให้ร่วมกันรับผิดชอบ ในข้าราชการระดับ 3-4 พบว่ามีร้อยละ 85.45 รู้สึกว่า มหาวิทยาลัยให้ร่วมกันรับผิดชอบแต่ส่วนใหญ่ของข้าราชการระดับ 1-2 ถึงร้อยละ 75.00 กลับเห็นว่ามหาวิทยาลัยต้องการให้คนอยู่ภายใต้การควบคุมสั่งการจากผู้บังคับบัญชาให้คนทำงานให้ดีที่สุด เมื่อพิจารณาประกอบกับการรับรู้เข้าใจในความต้องการของมหาวิทยาลัยที่จะให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างไร ตามการแสดงผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 2 เห็นได้ว่าเกิดปรากฏการณ์ของการรับรู้ค่อนข้างจะสอดคล้องไปด้วยกันเป็นอย่างดีระหว่างการรับรู้ของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา นอกไปจากนั้นยังเห็นได้ว่าข้อมูลในสำนักวิชาการ สำนักทะเบียนและวัดผล สำนักบริการการศึกษา สำนักบรรณสารสนเทศ และสาขาวิชา มีลักษณะคล้าย ๆ กันกับข้อมูลการตอบของผู้ตอบจากสำนักเทคโนโลยีการศึกษาซึ่งอาจแตกต่างกันบ้าง แต่ก็ไม่มากนักจนผิดลักษณะไปจากกันมากเกินไปนัก

ส่วนสำนักงานอธิการบดีซึ่งผู้ตอบส่วนใหญ่เป็นลูกจ้าง (ร้อยละ 70.21 ของจำนวนผู้ตอบทั้งหมด) การพิจารณาจึงขอแยกพิจารณาตามระดับของบุคลากรเท่านั้น ซึ่งลูกจ้างร้อยละ 81.81 คิดว่า มหาวิทยาลัยต้องการให้ตนปฏิบัติงานภายใต้การควบคุมสั่งการจากผู้บังคับบัญชาให้คนทำงานให้ดีที่สุด ส่วนอีกร้อยละ 13.13 และ ร้อยละ 5.05 คิดว่ามหาวิทยาลัยต้องการให้ตนร่วมกันรับผิดชอบและต้องการให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในหน่วยงานแต่เพียงผู้เดียวตามลำดับ สำหรับข้าราชการระดับ 1-2 ก็มีลักษณะคล้ายๆ กับระดับลูกจ้างจะแตกต่างกันก็แต่เพียงตัวเลขของจำนวนร้อยละเท่านั้น ส่วนผู้ตอบที่เป็นข้าราชการระดับ 3-4 ร้อยละ 82.82 แสดงความเห็นว่าเป็น

มหาวิทยาลัยต้องการให้ร่วมกันรับผิดชอบ ส่วนอีกร้อยละ 8.82 แสดงความเห็นว่ามีมหาวิทยาลัย ต้องการให้ร่วมกันรับผิดชอบ ส่วนอีกอย่างละ 8.82% เลือกตอบว่าในข้อที่ว่าภายใต้การควบคุมสั่ง การจากผู้บังคับบัญชาให้เขาทำงานให้ดีที่สุด และให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในหน่วยงานเพียงผู้ เดียว

สำหรับสำนักพิมพ์ในระดับลูกจ้างและในข้าราชการระดับ 3-4 คอบลักษณะเช่นเดียวกันกับสำนักงานอธิการบดี มีเพียงในข้าราชการระดับ 1-2 เท่านั้น ที่แตกต่างกันโดยผู้ตอบที่เป็น ข้าราชการระดับ 1-2 จำนวนร้อยละ 50 แสดงการรับรู้ว่ามหาวิทยาลัยต้องการให้เขาร่วมมือกัน รับผิดชอบแต่อีกร้อยละ 33.33 แสดงว่ามหาวิทยาลัยต้องการให้เขาปฏิบัติงานภายใต้การควบคุม สั่งการจากผู้บังคับบัญชาให้ทำงานให้ดีที่สุดและอีกร้อยละ 16.67 แสดงการรับรู้ว่ามหาวิทยาลัย ต้องการให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในหน่วยงานเพียงผู้เดียว ขณะเดียวกันเมื่อพิจารณาการรับรู้ใน ความต้องการของมหาวิทยาลัยในระดับผู้บังคับบัญชาของสำนักพิมพ์ ผู้ตอบทั้งหมดได้ตอบเป็นเสียง เดียวกันว่ามหาวิทยาลัยต้องการให้ เขาควบคุมสั่งการให้ผู้บังคับบัญชากำหนดให้ดีที่สุด แต่ความ เห็นส่วนใหญ่ร้อยละ 70.37 ของผู้ตอบทั้งหมดกลับตอบว่ามหาวิทยาลัยต้องการให้เขาร่วมมือกัน ร่วมกันรับผิดชอบกับผู้บังคับบัญชาซึ่งแสดงให้เห็นว่าการรับรู้ความต้องการของมหาวิทยาลัยในระดับ ผู้บังคับบัญชา และระดับปฏิบัติงานไม่ตรงกันหรือไม่สอดคล้องกันอย่างเห็นได้ชัดเจน

ตารางที่ 20

การรับรู้ความต้องการขององค์กร

หน่วยงาน	คำถาม: ท่านรู้สึกว่ายโยบาย ของมหาวิทยาลัยต้องการให้ ท่านปฏิบัติงานในลักษณะ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
1. สำนักงาน อธิการบดี	1. ภายใต้การควบคุมสั่งการ จากผู้บังคับบัญชาให้ทำงาน ให้ดีที่สุด	81 (81.81%)	6 (75.00%)	3 (8.82%)	90 (63.38%)
	2. ร่วมกันคิด ร่วมกันทำงาน และร่วมกันรับผิดชอบ กับผู้บังคับบัญชา	13 (13.13%)	1 (12.50%)	28 (82.82%)	42 (29.79%)
	3. ให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ ในหน่วยงานเพียงผู้เดียว	5 (5.05%)	1 (12.50%)	3 (8.82%)	9 (6.38%)

ตารางที่ 20 (ต่อ)

หน่วยงาน	คำถาม: ท่านรู้สึกว่ายโยบาย ของมหาวิทยาลัยต้องการให้ ท่านปฏิบัติงานในลักษณะ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	รวม
	รวม	99 (70.21%)	8 (5.67%)	34 (24.11%)	141 (100%)
2.สำนัก วิชาการ	1.ภายใต้การควบคุมสั่งการ จากผู้บังคับบัญชาให้ทำงาน ให้ดีที่สุด	-	3 (75.00%)	1 (5.55%)	4 (13.19%)
	2.ร่วมกันคิด ร่วมกันทำงาน และร่วมกันรับผิดชอบ กับผู้บังคับบัญชา	-	-	13 (72.22%)	13 (59.09%)
	3.ให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ ในหน่วยงานเพียงผู้เดียว	-	1 (25.00%)	4 (22.22%)	22 (22.93%)
	รวม	-	4 (18.18%)	18 (81.82%)	22 (100%)
3.สำนักเทศ- โนโลยีการ ศึกษา	1.ภายใต้การควบคุมสั่งการ จากผู้บังคับบัญชาให้ทำงาน ให้ดีที่สุด	-	9 (75.00%)	3 (5.45%)	12 (16.90%)
	2.ร่วมกันคิด ร่วมกันทำงาน และร่วมกันรับผิดชอบ กับผู้บังคับบัญชา	4 (100%)	1 (8.33%)	47 (85.45%)	52 (73.23%)
	3.ให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ ในหน่วยงานเพียงผู้เดียว	-	2 (16.67%)	5 (9.09%)	7 (9.86%)

ตารางที่ 20 (ต่อ)

หน่วยงาน	คำถาม: ท่านรู้สึกว่ายโยบาย ของมหาวิทยาลัยต้องการให้ ท่านปฏิบัติงานในลักษณะ	ลูกจ้าง	ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	รวม
	รวม	4 (5.63%)	12 (16.90%)	55 (77.46%)	71 (100%)
4.สำนัก ทะเบียนและ วัดผล	1.ภายใต้การควบคุมสั่งการ จากผู้บังคับบัญชาให้ทำงาน ให้ดีที่สุด	-	3 (42.86%)	4 (16.00%)	7 (21.875%)
	2.ร่วมกันคิด ร่วมกันทำงาน และร่วมกันรับผิดชอบ กับผู้บังคับบัญชา	-	2 (28.57%)	21 (84.00%)	23 (71.875%)
	3.ให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ ในหน่วยงานเพียงผู้เดียว	-	2 (28.57%)	-	2 (6.25%)
	รวม	-	7 (21.875%)	25 (78.125%)	32 (100%)
5.สำนักบริการ การศึกษา	1.ภายใต้การควบคุมสั่งการ จากผู้บังคับบัญชาให้ทำงาน ให้ดีที่สุด	2 (100%)	2 (33.33%)	3 (10.526%)	6 (22.22%)
	2.ร่วมกันคิด ร่วมกันทำงาน และร่วมกันรับผิดชอบ กับผู้บังคับบัญชา	-	3 (50.00%)	16 (84.21%)	19 (70.37%)
	3.ให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ ในหน่วยงานเพียงผู้เดียว	-	1 (16.67%)	1 (5.26%)	2 (7.407%)
	รวม	2 (7.407%)	6 (22.22%)	19 (70.37%)	27 (100%)

ตารางที่ 20 (ต่อ)

หน่วยงาน	คำถาม: ท่านรู้สึกว่ายโยบาย ของมหาวิทยาลัยต้องการให้ ท่านปฏิบัติงานในลักษณะ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	รวม
6. สำนักพิมพ์	1. ภายใต้การควบคุมสั่งการ จากผู้บังคับบัญชาให้ทำงาน ให้ดีที่สุด	29 (80.55%)	4 (33.33%)	15 (78.947%)	48 (71.64%)
	2. ร่วมกันคิด ร่วมกันทำงาน และร่วมกันรับผิดชอบ กับผู้บังคับบัญชา	7 (19.44%)	6 (50.00%)	4 (21.05%)	17 (25.37%)
	3. ให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ ในหน่วยงานเพียงผู้เดียว	-	2 (16.67%)	-	2 (2.985%)
	รวม	36 (53.73%)	12 (17.91%)	19 (28.358%)	67 (100%)
7. สำนักบรรณ- สารสนเทศ	1. ภายใต้การควบคุมสั่งการ จากผู้บังคับบัญชาให้ทำงาน ให้ดีที่สุด	-	1 (20.00%)	-	1 (3.846%)
	2. ร่วมกันคิด ร่วมกันทำงาน และร่วมกันรับผิดชอบ กับผู้บังคับบัญชา	-	4 (80.00%)	21 (100%)	25 (96.915%)
	3. ให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ ในหน่วยงานเพียงผู้เดียว	-	-	-	-
	รวม	-	5 (19.23%)	21 (80.769%)	26 (100%)
8. สาขาวิชา	1. ภายใต้การควบคุมสั่งการ จากผู้บังคับบัญชาให้ทำงาน ให้ดีที่สุด	-	2 (100%)	-	2 (7.40%)

ตารางที่ 20 (ต่อ)

หน่วยงาน	คำถาม: ท่านรู้สึกว่าการให้ ของมหาวิทยาลัยต้องการให้ ท่านปฏิบัติงานในลักษณะ	ลูกจ้าง	ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	รวม
	2. ร่วมกันคิด ร่วมกันทำงาน และร่วมกันรับผิดชอบ กับผู้บังคับบัญชา	-	-	25 (100%)	25 (92.59%)
	3. ให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ ในหน่วยงานเพียงผู้เดียว	-	-	-	-
	รวม	-	2 (7.40%)	25 (92.59%)	27 (100%)

หมายเหตุ:

เมื่อพิจารณาโดยรวมทุกหน่วยงานแล้ว มีผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบดังต่อไปนี้

1. ภายใต้การควบคุมสั่งการจากผู้บังคับบัญชาให้ทำงานให้ดีที่สุด จำนวน 170 คน (41.46%)
2. ร่วมกันคิดร่วมกันทำงานและร่วมกันรับผิดชอบกับผู้บังคับบัญชา จำนวน 216 คน (52.30%)
3. ให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในหน่วยงานเพียงผู้เดียว จำนวน 27 คน (6.537%)

การรับรู้การปฏิบัติตามฐานคติ

ฐานคติในใจ (assumption) ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชาอาจนำไปสู่แนวการประพฤติปฏิบัติของผู้บังคับบัญชากับสถานการณ์หลายอย่าง แต่อย่างไรก็ดี การปฏิบัติใดก็ตามของผู้บังคับบัญชาจะบังเกิดผลได้นั้น ก็ต่อเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ได้ เข้าใจ ไม่ว่าจะพอใจหรือไม่ก็ตาม เพราะว่าทำดีที่สุดแล้ว การได้รับรู้ เข้าใจ ช้าช้าย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะความเคยชินและเปลี่ยนอุปนิสัย พฤติกรรมต่าง ๆ ได้ การตรวจสอบเรื่องนี้จึงเป็นการเปรียบเทียบระหว่างความเห็นหรือความรู้สึกของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับธรรมชาติของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งได้สะท้อนมาจากฐานคติในใจของผู้บังคับบัญชาเอง ประกอบกับการรับรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเอง

ในประเด็นนี้ จากแบบสอบถามข้อที่ 2 ภาคผนวก ข. ที่ว่า "สภาพการบริหารงานของ

ผู้บังคับบัญชาของท่าน กล่าวอย่างราม่าแล้วท่านเห็นว่า..." โดยมีคำตอบให้เลือกตอบ 5 ข้อตอบด้วยกันดังนี้

1. พยายามเคี่ยว ซีจู้ให้ท่านทำงานโดยควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด
2. พยายามกระตุ้นให้ท่านทำงานอยู่บ่อย ๆ
3. ไม่เห็นสิ่งการอะไรมากนัก
4. พยายามสนับสนุนชี้แนะการทำงานให้ท่าน
5. พยายามหา โอกาสหรือ เปิดโอกาสให้ท่าน ได้แสดงฝีมือ เดิมที ไม่ค่อยชัดในเรื่องที่เสนอทำ

ความเห็นในเรื่องการรับรู้ในการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชานั้น ปรากฏลงในตารางที่ 21 และในตอนท้ายตารางดังกล่าวจะเห็นภาพรวมได้ว่ามีผู้ตอบเป็นจำนวนร้อยละ 45.036 ได้แสดงความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาของเขาได้พยายามสนับสนุนชี้แนะการทำงานให้เขาเป็นอย่างดีและมีผู้ตอบเป็นจำนวนร้อยละ 39.71 เห็นว่าผู้บังคับบัญชาของเขาได้พยายามหาโอกาสหรือเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงฝีมือเดิมทีไม่ค่อยชัดในเรื่องที่เสนอทำซึ่งเมื่อรวมข้อสอบทั้งสองนี้ โดยใช้เกณฑ์ว่าผู้ตอบได้เห็นการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาของเขา ในลักษณะเอื้อต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติการ มีจำนวนถึงร้อยละ 84.75 หรือการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในแง่ดี ซึ่งคำถามดังกล่าวเมื่อพิจารณาการปฏิบัติตามฐานคติของผู้บังคับบัญชา(ตารางที่ 3)สามารถสรุปได้ว่ามีความสอดคล้องกันเพราะผู้บังคับบัญชามองสภาพการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนในแง่ดี (ผู้ตอบระดับผู้บังคับบัญชา กว่าครึ่งหนึ่งตอบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนค่อนข้างกระตือรือร้นและพยายามทำงานดี) และนั่นโดยทั่วไปอาจกล่าวได้ว่า สภาพการณ์การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชานายงานขององค์การแห่งนี้เป็นไปในลักษณะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานอย่างมากสำหรับทั้งแบตหน่วยงานที่ทำการศึกษานี้

จากสภาพการณ์ดังกล่าวข้างต้นนี้สามารถสะท้อนให้เห็นแบบอย่างปรัชญาและแนวความคิดทางการจัดการของแต่ละหน่วยงานอีกด้วย สำหรับสำนักงานอธิการบดี ผู้ปฏิบัติการในทุกระดับทุกคนไม่เห็นว่าการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาของเขาได้พยายามเคี่ยว ซีจู้ให้เขาทำงานโดยควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดแต่เพียงใด(ตารางที่ 21)จะมีก็เพียงร้อยละ 1.418 ของจำนวนผู้ตอบทั้งหมดที่เห็นว่าผู้บังคับบัญชาพยายามกระตุ้นให้เขาทำงานอยู่บ่อยๆ ซึ่งทั้งหมดที่ตอบเช่นนี้เป็นลูกจ้างทั้งสิ้น เมื่อพิจารณาตารางที่ 3 ประกอบจะเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีจำนวน 25% ระบุว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานพอใช้ได้แต่ต้องจู้หรือเร่งให้ปฏิบัติอยู่บ้าง ส่วนการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนไม่ได้สั่งการอะไรมากนักมีอยู่เพียงจำนวนร้อยละ 18.439 ของผู้ตอบจากสำนักงานอธิการบดีนี้ อาจแสดงได้ว่า เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนค่อนข้างกระตือรือร้นและพยายามทำงานดีมีจำนวนร้อยละ 50 หรือครึ่งหนึ่งของผู้ตอบ และอีกร้อยละ 25 ของผู้ตอบมีความรู้สึกว่าผู้ใต้บังคับบัญชายินยอมเข้มแข็งมีความรับผิดชอบและต้องการความก้าวหน้า การมองในแง่ดีของผู้บังคับบัญชา เช่นนี้จึงอาจทำให้เขาไม่ต้องยุ่งยากในการสั่งการแก่ลูกน้องเท่าใด

นัก แต่หากผู้บังคับบัญชาในส่วนนี้ได้รับปรุงแบบอย่างทางการจัดการของตน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับ-
 บัญชาได้รับรู้ว่า ผู้บังคับบัญชาของเขายายามสนับสนุนชี้แนะการทำงานให้เขาหรือได้พยายามหา
 โอกาสหรือเปิดโอกาสให้ลูกน้อง ได้แสดงฝีมืออย่างเต็มที่ อาจเป็นวิธีการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
 ทำงานได้ดีขึ้นกว่าเดิมอีกวิธีหนึ่ง ในการนี้มีผู้ตอบว่า ผู้บังคับบัญชาของเขายายามสนับสนุนชี้แนะ
 จำนวนร้อยละ 38.30 และอีกจำนวนเท่ากันได้แสดงว่า ผู้บังคับบัญชาพยายามเปิดโอกาสให้ได้
 แสดงฝีมืออย่างเต็มที่ นอกจากนั้นหากพิจารณาในระดับของบุคลากรแล้ว จะพบว่าในข้าราชการ
 ระดับ 1-2 ส่วนใหญ่ (75%) เห็นว่าผู้บังคับบัญชาได้พยายามสนับสนุนชี้แนะและระดับ 3-4 ส่วน
 ใหญ่ (73.53%) มีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาพยายามหาโอกาสหรือเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงฝีมือ
 อย่างเต็มที่ ส่วนลูกจ้างนั้นร้อยละ 23.23 เห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนไม่ค่อยสั่งการอะไร และ
 มีจำนวนร้อยละ 41.41 เห็นว่าผู้บังคับบัญชาพยายามสนับสนุนชี้แนะการทำงานแก่เขา อีกร้อยละ
 28.28 แสดงว่าผู้บังคับบัญชาพยายามเปิดโอกาสให้เขาแสดงฝีมืออย่างเต็มที่ โดยมีผู้ที่ไม่ตอบใน
 ข้อนี้จำนวนร้อยละ 5.55

สำหรับสภาพการณ์ในสำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักวิชาการ สำนักบริการการศึกษา
 สำนักพิมพ์และสาขาวิชา มีสภาพการตอบของข้าราชการระดับ 1-2 และระดับ 3-4 คล้ายๆ กับ
 ผู้ตอบของสำนักงานอธิการบดี ดังได้แสดงมาแต่ข้างต้น เฉพาะผู้ตอบที่เป็นลูกจ้างของสำนักเทคโนโลยี-
 การศึกษามีจำนวนครึ่งหนึ่งที่เลือกตอบว่า ผู้บังคับบัญชาของเขายายามสนับสนุนชี้แนะการทำงาน
 ให้เขาและอีกครึ่งหนึ่ง (50%) แสดงว่าผู้บังคับบัญชาของเขายายามหาโอกาสให้เขาได้แสดง
 ฝีมืออย่างเต็มที่ ส่วนผู้ตอบที่เป็นลูกจ้างสำนักบริการการศึกษาทั้งหมด (100%) ตอบว่าผู้บังคับบัญชา
 พยายามสนับสนุนชี้แนะการทำงานให้เขาเป็นอย่างดี และผู้ตอบที่เป็นลูกจ้างในสำนักพิมพ์มีลักษณะ
 แตกต่างออกไป โดยผู้ตอบส่วนใหญ่ (72.72%) แสดงการรับรู้ว่าผู้บังคับบัญชาของตนได้พยายาม
 สนับสนุนชี้แนะอย่างดี แต่อีก 16.67% และ 11.11% กลับคิดว่าผู้บังคับบัญชาของตนพยายาม
 เคี่ยวเข็ญให้ทำงานโดยควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดและพยายามกระตุ้นให้เขาทำงานอยู่เสมอๆ ตาม
 ลำดับ ซึ่งหากพิจารณาราคาคติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามตารางที่ 3 ประกอบกับ
 กรณีนี้จะเห็นได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของสำนักพิมพ์รู้สึกว่าคุณเคี่ยวเข็ญหรือกระตุ้นให้ทำงานเหล้า
 นี้มีการรับรู้ที่ไม่ตรงกันกับฐานคติของผู้บังคับบัญชา ซึ่งไม่ได้มองลูกน้องของตนในแง่ลบในลักษณะที่
 ได้มีการพยายามเกยงานและความรับผิดชอบ หรือทำงานอย่างเช้าชามเย็นชาม การรับรู้ที่ไม่
 ตรงกันเช่นนี้อาจมีสาเหตุมาจากการทำสำนักพิมพ์มีลักษณะงานแบบโรงงานอุตสาหกรรมจึงจำเป็นต้องมี
 ระเบียบเรียบร้อยและยังต้องทำงานแข่งกับเวลา จึงเป็นไปได้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นลูกจ้างอาจ
 มองว่าเขาถูกเคี่ยวเข็ญให้ทำงานโดยถูกควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา หรือถูกกระตุ้นให้ทำ
 งานอยู่เสมอๆ เมื่อเปรียบเทียบกับสภาพการทำงานของตนกับการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในลักษณะ
 เดียวกันแต่อยู่ต่างหน่วยงานกัน

ตารางที่ 21
การรับรู้ในการปฏิบัติของพนักงาน

หน่วยงาน	คำถาม: สภาพการบริหารงาน ของผู้บังคับบัญชากล่าวอย่าง รวมๆ แล้วผู้ตอบเห็นว่า	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
1.สำนักงาน อธิการบดี	1. พยายามเคี่ยวเข็ญให้ทำ งาน โดยความควบคุมดูแล อย่างใกล้ชิด	-	-	-	-
	2. พยายามกระตุ้นให้ทำงาน อยู่บ่อย ๆ	2 (2.02%)	-	-	2 (1.418%)
	3. ไม่เห็นสิ่งการอะไรมากนัก	23 (23.23%)	1 (12.50%)	2 (5.88%)	26 (18.44%)
	4. พยายามสนับสนุนชี้แนะการ ทำงานให้	41 (41.41%)	6 (75.00%)	7 (20.59%)	54 (38.30%)
	5. พยายามหาโอกาสให้ได้ แสดงฝีมืออย่างเต็มที่	28 (28.28%)	1 (12.50%)	25 (73.53%)	54 (38.30%)
	6. ไม่ตอบ	5 (5.55%)	-	-	5 (3.54%)
	รวม	99 (70.21%)	8 (5.67%)	34 (24.11%)	141 (100%)
2.สำนัก วิชาการ	1. พยายามเคี่ยวเข็ญให้ทำ งาน โดยความควบคุมดูแล อย่างใกล้ชิด	-	-	-	-
	2. พยายามกระตุ้นให้ทำงาน อยู่บ่อย ๆ	-	-	1 (5.55%)	1 (4.545%)

ตารางที่ 21(ต่อ)

หน่วยงาน	คำถาม:สภาพการบริหารงาน ของผู้บังคับบัญชาอย่างไร รวมๆ แล้วผู้ตอบเห็นว่า	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
	3. ไม่เห็นสิ่งการอะไรมากนัก	-	1 (25.00%)	3 (16.67%)	4 (18.18%)
	4. พยายามสนับสนุนชี้แนะการ ทำงานให้	-	3 (75.00%)	4 (22.22%)	7 (31.82%)
	5. พยายามหาโอกาสให้ได้ แสดงฝีมืออย่างเต็มที่	-	-	10 (55.55%)	10 (45.45%)
	รวม	-	4 (18.18%)	18 (81.82%)	22 (100%)
3. สำนักเทคโนโลยีการศึกษา	1. พยายามเคี่ยวเข็ญให้ทำ งาน โดยความควบคุมดูแล อย่างใกล้ชิด	-	-	-	-
	2. พยายามกระตุ้นให้ทำงาน อยู่บ่อย ๆ	-	-	-	-
	3. ไม่เห็นสิ่งการอะไรมากนัก	-	2 (16.67%)	-	2 (2.82%)
	4. พยายามสนับสนุนชี้แนะการ ทำงานให้	2 (50.00%)	6 (50.00%)	13 (23.636%)	21 (29.577%)
	5. พยายามหาโอกาสให้ได้ แสดงฝีมืออย่างเต็มที่	2 (50.00%)	4 (33.33%)	42 (76.36%)	48 (67.605%)

ตารางที่ 21 (ต่อ)

หน่วยงาน	คำถาม:สภาพการบริหารงาน ของผู้บังคับบัญชาล่าวอย่าง รวมๆ แล้วผู้ตอบเห็นว่า	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
	รวม	4 (5.63%)	12 (16.90%)	55 (77.46%)	71 (100%)
4.สำนัก ทะเบียนและ วัดผล	1.พยายามเคี่ยวเข็ญให้ทำ งาน โดยความควบคุมดูแล อย่างใกล้ชิด	-	-	-	-
	2.พยายามกระตุ้นให้ทำงาน อยู่บ่อย ๆ	-	-	-	-
	3. ไม่เห็นสิ่งการอะไรมากนัก	-	1 (14.286%)	1 (4.00%)	2 (6.25%)
	4.พยายามสนับสนุนชี้แนะการ ทำงานให้	-	6 (85.71%)	11 (44.00%)	17 (53.125%)
	5.พยายามหาโอกาสให้ได้ แสดงฝีมืออย่างเต็มที่	-	-	13 (52.00%)	13 (40.625%)
	รวม	-	7 (21.875%)	25 (78.125%)	32 (100%)
5.สำนักบริการ การศึกษา	1.พยายามเคี่ยวเข็ญให้ทำ งาน โดยความควบคุมดูแล อย่างใกล้ชิด	-	-	-	-
	2.พยายามกระตุ้นให้ทำงาน อยู่บ่อย ๆ	-	-	-	-

ตารางที่ 21 (ต่อ)

หน่วยงาน	คำถาม: สภาพการบริหารงาน ของผู้บังคับบัญชากล่าวอย่างไร รวมๆ แล้วผู้ตอบเห็นว่า	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
	3. ไม่เห็นสิ่งการอะไรมากนัก	-	-	-	-
	4. พยายามสนับสนุนชี้แนะการ ทำงานให้	2 (100%)	6 (100%)	6 (31.578%)	14 (51.85%)
	5. พยายามหาโอกาสให้ได้ แสดงฝีมืออย่างเต็มที่	-	-	13 (68.42%)	13 (48.148%)
	รวม	-	7 (21.875%)	25 (78.125%)	32 (100%)
6. สำนักพิมพ์	1. พยายามเคี่ยวเข็ญให้ทำ งาน โดยความควบคุมดูแล อย่างใกล้ชิด	6 (16.67%)	-	-	6 (8.955%)
	2. พยายามกระตุ้นให้ทำงาน อยู่บ่อย ๆ	4 (11.11%)	-	1 (5.26%)	5 (7.46%)
	3. ไม่เห็นสิ่งการอะไรมากนัก	-	3 (25.00%)	1 (5.26%)	4 (5.97%)
	4. พยายามสนับสนุนชี้แนะการ ทำงานให้	26 (72.22%)	9 (75.00%)	8 (42.105%)	43 (64.18%)
	5. พยายามหาโอกาสให้ได้ แสดงฝีมืออย่างเต็มที่	-	-	9 (47.368%)	9 (13.93%)
	รวม	36 (53.73%)	12 (17.91%)	19 (28.358%)	67 (100%)

ตารางที่ 21 (ต่อ)

หน่วยงาน	คำถาม: สภาพการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาทางด้านต่างๆ แล้วผู้ตอบเห็นว่า	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
7. สำนักบรรณสารสนเทศ	1. พยายามเคี่ยวเข็ญให้ทำงาน โดยความควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด	-	-	-	-
	2. พยายามกระตุ้นให้ทำงานอยู่บ่อย ๆ	-	-	-	-
	3. ไม่เห็นสิ่งการอะไรมากนัก	-	-	-	-
	4. พยายามสนับสนุนชี้แนะการทำงานให้	-	5 (100%)	17 (80.95%)	22 (84.615%)
	5. พยายามหาโอกาสให้ได้ แสดงฝีมืออย่างเต็มที่	-	-	4 (19.047%)	4 (15.38%)
	รวม	-	5 (19.23%)	21 (80.769%)	26 (100%)
8. สาขาวิชา	1. พยายามเคี่ยวเข็ญให้ทำงาน โดยความควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด	-	-	-	-
	2. พยายามกระตุ้นให้ทำงานอยู่บ่อย ๆ	-	-	-	-
	3. ไม่เห็นสิ่งการอะไรมากนัก	-	-	5 (20.00%)	5 (18.52%)
	4. พยายามสนับสนุนชี้แนะการทำงานให้	-	2 (100%)	6 (24.00%)	8 (29.63%)

ตารางที่ 21 (ต่อ)

หน่วยงาน	คำถาม:สภาพการบริหารงาน ของผู้บังคับบัญชาทางด้านอย่าง รวมๆ แล้วผู้ตอบเห็นว่า	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
	5. พยายามหาโอกาสให้ได้ แสดงฝีมืออย่างเต็มที่	-	-	14 (56.00%)	14 (51.93%)
	รวม	-	2 (7.40%)	25 (92.59%)	27 (100%)
ทั้งแปดหน่วย- งาน	1. พยายามเคี่ยวเข็ญให้ทำ งาน โดยความควบคุมดูแล อย่างใกล้ชิด	6 (4.255%)	-	-	6 (1.45%)
	2. พยายามกระตุ้นให้ทำงาน , อยู่บ่อย ๆ	6 (4.255%)	-	2 (0.926%)	8 (1.937%)
	3. ไม่เห็นสิ่งการอะไรมากนัก	23 (16.31%)	8 (14.286%)	12 (5.555%)	43 (10.41%)
	4. พยายามสนับสนุนชี้แนะการ ทำงานให้	71 (50.35%)	43 (76.79%)	72 (33.33%)	186 (45.036%)
	5. พยายามหาโอกาสให้ได้ แสดงฝีมืออย่างเต็มที่	30 (21.276%)	5 (8.929%)	130 (60.185%)	164 (39.71%)
	6. ไม่ตอบ	5 (3.546%)	-	-	5 (1.21%)
	รวม	141 (34.14%)	56 (13.56%)	216 (52.30%)	413 (100%)

การรับบริการจ่ายค่าตอบแทน

แม้มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเป็นองค์การของราชการสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยก็ตาม แต่มิได้หมายความว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยไม่สามารถได้รับสิทธิประโยชน์หรือประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นในรูปตัวเงินหรือสวัสดิการอื่นๆ นอกเหนือไปจากหน่วยงานของราชการอื่นๆ เพราะในทางปฏิบัติโดยปกติแล้ว การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรมหาวิทยาลัยที่นอกเหนือจากเงินเดือนสวัสดิการสิทธิประโยชน์หลายอย่างแล้วยังมีการจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบต่างๆ อีกหลายกรณี เช่น ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติราชการล่วงเวลา ค่าตอบแทนการปฏิบัติราชการคุมสอบ ฯลฯ ที่มากกว่าหน่วยงานราชการอื่น เมื่อเป็นเช่นนี้โดยคำนึงถึงสภาพการจ้างทางเศรษฐกิจทั่วไปปัจจุบัน จึงอาจคาดหมายได้ว่าบุคลากรในระดับต่างๆ ที่ศึกษาอยู่นี้ จะรู้สึกว่าการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรางวัลภายนอกที่มีความสำคัญต่อการจูงใจให้ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้นและในขณะเดียวกันก็รับรู้ว่ามีมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มจะใช้การจ่ายค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือในการจูงใจด้วย สิ่งที่น่าสนใจจึงอยู่ที่ว่า ถ้าหากผู้บังคับบัญชาต่างๆ มีความเห็นว่าการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ไม่ค่อยจะมีผลต่อการจูงใจบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น แต่ในความรู้สึกการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาก็อาจเห็นว่า มหาวิทยาลัยควรจะใช้สิ่งดังกล่าวเป็นเครื่องมือจูงใจเพราะตรงกับความต้องการของเขา ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นโดยที่การจูงใจนั้นไม่มีสัมฤทธิ์ผลเท่าที่ควร ไม่มีสัมฤทธิ์ผลเท่าที่ควร

ประเด็นดังกล่าวนี้ ในแบบสอบถามข้อที่ 3 ภาคผนวก ข. ที่ว่า ท่านเห็นอย่างไรกับประโยคต่อไปนี้ "มหาวิทยาลัยฯถือว่าเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลและผลประโยชน์บางอย่างเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรทุกคนทำงานได้ดีมีคุณภาพ" โดยคำตอบที่ให้เลือกเป็นดังนี้

1. เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. ค่อนข้างเห็นด้วย
3. ไม่น่าใจ
4. ไม่ค่อยเห็นด้วย
5. ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

เมื่อพิจารณาตารางที่ 22 แสดงการวิเคราะห์การรับรู้ของผู้บังคับบัญชาในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจประกอบกับตารางที่ 5 ซึ่งแสดงการวิเคราะห์ความเห็นในการจ่ายค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจของผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ ซึ่งทำให้พบข้อเท็จจริงอย่างชัดเจนว่า ผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ ส่วนใหญ่ (74.36%) มีความเห็นว่าการจ่ายค่าตอบแทนไม่จำเป็นต้องเป็นต้องเป็นเครื่องมือจูงใจแต่เพียงสิ่งเดียวยังมีวิธีการอื่นๆ นอกเหนือไปจากการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อการจูงใจ ดังในตารางที่ 6 ขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชากลับเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าการใช้ค่าตอบแทนเป็น

สิ่งจูงใจนั้นจะทำให้บุคลากรทุกคนทำงานได้ดีมีคุณภาพถึงร้อยละ 88.14 อีก 7.75% ค่อนข้างเห็นด้วยกับการใช้จูงใจด้วยวิธีนี้ มีเพียง 0.24% เท่านั้นที่ไม่ค่อยเห็นด้วย และมีผู้ตอบที่ไม่แน่ใจอีกเพียง 3.87%

สำหรับข้อมูลสภาพการณ์ในแต่ละหน่วยงานนั้นมีสภาวะคล้าย ๆ กันทั้งแปดหน่วยงานซึ่งมีความเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.01 [$\chi^2(28)(0.01) > \chi^2(28)$] (ตารางที่ 22)

สำนักงานอธิการบดีมีผู้ตอบถึงร้อยละ 87.23 ที่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับการใช้ค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจและอีกร้อยละ 9.22 ก็แสดงความเห็นว่าค่อนข้างเห็นด้วย มีเพียงผู้ไม่แน่ใจร้อยละ 3.54 เท่านั้น

นอกจากนี้ผู้ตอบจากสำนักวิชาการ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักทะเบียนและวัดผล สำนักบริการการศึกษา สำนักพิมพ์ สำนักบรรณสารสนเทศ และ สาขาวิชา รับรู้เข้าใจการใช้ค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจในลักษณะคล้ายๆ กัน จะมีที่แตกต่างกันบ้างแต่ก็ไม่แตกต่างกันอย่างสำคัญนัก จะมีที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัดก็เฉพาะกรณีผู้ตอบที่เป็นข้าราชการระดับ 3 - 4 เพียง 4% จากสาขาวิชาที่ไม่เห็นด้วยกับการใช้ค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจ ฉะนั้นหากมีบังคับบัญชาของมหาวิทยาลัยได้ตระหนักในความสัมพันธ์ของการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรูปของเงินเดือนสวัสดิการและผลประโยชน์บางอย่างเพิ่มเติม หรือปรับปรุงให้บุคลากรได้รับประโยชน์มากกว่าเดิมเพื่อให้ค่าตอบแทนเหล่านั้นได้เป็นเครื่องจูงใจที่จะชักจูงให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ตั้งใจ เต็มใจและพอใจที่จะทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม

ตารางที่ 22

การรับรู้ในการใช้ค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจ

หน่วยงาน	คำถาม:มีความเห็นอย่างไรกับ "มหาวิทยาลัยถือว่าเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลและผลประโยชน์บางอย่างเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรทุกคนทำงานได้ดีมีคุณภาพ "	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
X สำนักงานอธิการบดี	1. เห็นด้วยอย่างยิ่ง	90 (90.90%)	6 (75.00%)	27 (79.41%)	123 (87.23%)

ตารางที่ 22 (ต่อ)

หน่วยงาน	คำถาม:มีความเห็นอย่างไร กับ "มหาวิทยาลัยถือว่าเงิน- เดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลและผลประโยชน์ บางอย่างเป็นสิ่งจูงใจ ให้บุคลากรทุกคนทำงานได้ดี มีคุณภาพ "	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
สำนักงาน อธิการบดี	2.ค่อนข้างเห็นด้วย	6 (6.06%)	2 (25.00%)	5 (14.705%)	13 (9.219%)
	3. ไม่น่าใจ	3 (3.03%)	-	2 (5.88%)	5 (3.546%)
	4. ไม่ค่อยเห็นด้วย	-	-	-	-
	5. ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	-	-	-	-
	รวม	99 (70.21%)	8 (5.67%)	34 (24.11%)	141 (100%)
2สำนักวิชาการ	1.เห็นด้วยอย่างยิ่ง	-	4 (100%)	13 (72.22%)	17 (53.125%)
	2.ค่อนข้างเห็นด้วย	-	-	2 (11.11%)	2 (6.25%)
	3. ไม่น่าใจ	-	-	3 (16.67%)	3 (9.375%)
	4. ไม่ค่อยเห็นด้วย	-	-	-	-

ตารางที่ 22 (ต่อ)

หน่วยงาน	คำถาม: มีความเห็นอย่างไร กับ "มหาวิทยาลัยถือว่าเงิน- เดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลและผลประโยชน์ บางอย่างเป็นสิ่งจูงใจ ให้บุคลากรทุกคนทำงานได้ดี มีคุณภาพ "	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
	5. ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	-	-	-	-
	รวม	-	4 (18.18%)	18 (81.82%)	32 (100%)
2. สำนักเทคโนโลยีการ ศึกษา	1. เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4 (100%)	11 (91.67%)	49 (89.09%)	64 (90.14%)
	2. ค่อนข้างเห็นด้วย	-	1 (8.33%)	4 (7.27%)	5 (7.04%)
	3. ไม่นั่งใจ	-	-	3 (16.67%)	3 (9.375%)
	4. ไม่ค่อยเห็นด้วย	-	-	-	-
	5. ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	-	-	-	-
	รวม	4 (5.63%)	12 (16.90%)	55 (77.46%)	71 (100%)
4. สำนัก ทะเบียนและ วัดผล	1. เห็นด้วยอย่างยิ่ง	-	7 (100%)	23 (92.00%)	30 (93.75%)
	2. ค่อนข้างเห็นด้วย	-	-	1 (4.00%)	1 (3.125%)

ตารางที่ 22 (ต่อ)

หน่วยงาน	คำถาม:มีความเห็นอย่างไร กับ "มหาวิทยาลัยถือว่าเงิน- เดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ประโยชน์ เกื้อกูลและผลประโยชน์ บางอย่างเป็นสิ่งจูงใจ ให้บุคลากรทุกคนทำงานได้ดี มีคุณภาพ "	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
	3. ไม่แน่ใจ	-	-	1 (4.00%)	1 (3.125%)
	4. ไม่ค่อยเห็นด้วย	-	-	-	-
	5. ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	-	-	-	-
	รวม	-	7 (21.875%)	25 (78.125%)	32 (100%)
5. สำนักบริการ การศึกษา	1. เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2 (100%)	6 (100 %)	16 (84.21%)	24 (88.89%)
	2. ค่อนข้างเห็นด้วย	-	-	2 (10.526%)	2 (7.05%)
	3. ไม่แน่ใจ	-	-	1 (5.26%)	1 (3.70%)
	4. ไม่ค่อยเห็นด้วย	-	-	-	-
	5. ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	-	-	-	-
รวม	2 (7.407%)	6 (22.22%)	19 (78.947%)	27 (100%)	

ตารางที่ 22 (ต่อ)

หน่วยงาน	คำถาม:มีความเห็นอย่างไร กับ "มหาวิทยาลัยถือว่าเงิน- เดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ประโยชน์แก่กุศลและผลประโยชน์ บางอย่างเป็นสิ่งจูงใจ ให้บุคลากรทุกคนทำงานได้ดี มีคุณภาพ "	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
6.สำนักพิมพ์	1. เห็นด้วยอย่างยิ่ง	36 (100%)	12 (100 %)	18 (94.736%)	66 (98.507%)
	2. ค่อนข้างเห็นด้วย	-	-	-	-
	3. ไม่นั่งใจ	-	-	1 (5.26%)	1 (1.49%)
	4. ไม่ค่อยเห็นด้วย	-	-	-	-
	5. ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	-	-	-	-
	รวม	36 (53.73%)	12 (25.00%)	19 (70.37%)	67 (100%)
7.สำนักบรรณ สารสนเทศ	1. เห็นด้วยอย่างยิ่ง	-	5 (100 %)	18 (85.71%)	23 (88.46%)
	2. ค่อนข้างเห็นด้วย	-	-	3 (14.286%)	3 (11.538%)
	3. ไม่นั่งใจ	-	-	-	-
	4. ไม่ค่อยเห็นด้วย	-	-	-	-

ตารางที่ 22 (ต่อ)

หน่วยงาน	คำถาม: มีความเห็นอย่างไร กับ "มหาวิทยาลัยถือว่าเงิน- เดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ประโยชน์ เกื้อกูลและผลประโยชน์ บางอย่างเป็นสิ่งจูงใจ ให้บุคลากรทุกคนทำงานได้ดี มีคุณภาพ "	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
	5. ไม่เห็นด้วยเลย	-	-	-	-
	รวม	-	5 (19.23%)	21 (80.77%)	26 (100%)
8. สาขาวิชา	1. เห็นด้วยอย่างยิ่ง	-	2 (100 %)	15 (60.00%)	17 (69.96%)
	2. ค่อนข้างเห็นด้วย	-	-	6 (24.00%)	6 (22.22%)
	3. ไม่แน่ใจ	-	-	3 (12.00%)	3 (11.11%)
	4. ไม่ค่อยเห็นด้วย	-	-	1 (0.46%)	1 (0.24%)
	5. ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	-	-	-	-
	รวม	-	5 (19.23%)	21 (80.77%)	26 (100%)
รวมทั้ง แบดหน่วยงาน	1. เห็นด้วยอย่างยิ่ง	132 (93.0617%)	53 (94.64%)	179 (82.87%)	364 (88.136%)
	2. ค่อนข้างเห็นด้วย	6 (4.255%)	3 (5.357%)	23 (10.65%)	32 (7.748%)
	3. ไม่แน่ใจ	3 (2.127%)	-	13 (6.018%)	16 (3.874%)
	4. ไม่ค่อยเห็นด้วย	-	-	1 (0.46%)	1 (0.24%)
	5. ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	-	-	-	-
	รวม	141 (34.14%)	56 (13.56%)	216 (52.30%)	413 (100%)

$$\chi^2(28)=38.5787$$

$$\chi^2(28)(0.01)=48.28$$

การรับรู้แบบอย่างทางการจัดการ

แบบอย่างทางการจัดการหรือวิธีการประพฤติกฎีปฏิบัติตัวของผู้บังคับบัญชาอาจเป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีส่วนในการจูงใจให้บุคลากรตั้งใจ เต็มใจ และพอใจที่จะทำงานได้ดียิ่งขึ้นทั้งนี้แนวทางการประพฤติกฎีปฏิบัติมีอยู่มากมายหลายวิธี แต่สามารถจำแนกเป็นประเภทใหญ่ๆได้ เป็นสามประการ ประการแรกเป็นแบบอย่างทางการจัดการที่เข้มงวดควบคุมการปฏิบัติงานตลอดจนการติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิด ประเภทที่สองใช้วิธีการแบบค่อนข้างจะอิสระเสรีในการทำงาน เพียงแต่รับรายงานผลการปฏิบัติเพื่อทราบความก้าวหน้าของงานและประเภทที่สามเป็นการร่วมคิดร่วมปรึกษาร่วมมือกัน รวมทั้งการรับผิดชอบร่วมกันแต่ละประเภทอาจสร้างสถานการณ์ การจูงใจแตกต่างกันออกไป แต่จุดสำคัญอยู่ที่ความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้ใช้แบบอย่างทางการจัดการนี้กับผู้ที่ถูกใช้ หรือผู้รับผลกระทบในแบบอย่างนั้น ซึ่งในประเด็นนี้ ในแบบสอบถามข้อที่ 4 (ในภาคผนวก ข.) ที่ว่า "ท่านรู้สึกว่าการเวลาปฏิบัติราชการผู้บังคับบัญชาของท่านจะ..." และมีคำตอบให้เลือกเป็นดังนี้

1. เข้มงวดกับระเบียบข้อบังคับ สั่งการอย่างเด็ดขาดและควบคุมติดตามงานอย่างใกล้ชิด
2. บ่อยให้ท่านทำงานอย่างเสรี เพียงแต่รายงานผลงานให้ทราบเท่านั้น
3. ร่วมคิด ร่วมปรึกษากับท่านและร่วมรับผิดชอบด้วย

จากคำถามดังกล่าวข้างต้น แสดงการวิเคราะห์การรับรู้แบบอย่างทางการจัดการของผู้บังคับบัญชาไว้ในตารางที่ 23 ซึ่งผู้ตอบมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 [$\chi^2(28)(0.01) < \chi^2(28)$] และในท้ายตารางดังกล่าวสะท้อนข้อเท็จจริงว่า ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้แบบอย่างทางการจัดการของผู้บังคับบัญชาเป็นสองลักษณะด้วยกัน คือ มีผู้ตอบร้อยละ 49.39 เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาของตนปล่อยอิสระเสรีในการทำงานให้และอีกร้อยละ 42.615 ได้แสดงว่าผู้บังคับบัญชาของตนใช้แบบอย่างการร่วมคิด ร่วมปรึกษาหารือ และร่วมรับผิดชอบเป็นสิ่งจูงใจให้ทำงานดีขึ้น และมีเพียง 7.99% ที่เห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนเน้นการเข้มงวดควบคุมการปฏิบัติงานตลอดจนการติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิดในขณะที่ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ (79.49%) กลับยืนยันว่าได้ใช้แบบอย่างการร่วมคิดร่วมปรึกษา และร่วมกันรับผิดชอบกับลูกน้อง มีเพียง 15.38% และอีก 5.128% คิดว่าตนใช้วิธีการเข้มงวดและวิธีปล่อยอิสระเสรีในการทำงานตามลำดับ (ตารางที่ 7) ซึ่งแสดงว่า การแสดงแบบอย่างทางการจัดการของผู้บังคับบัญชากับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในแบบอย่างทีแสดงออกมานั้นไม่สอดคล้องกัน หรือก็คือการรับรู้ไม่ตรงต่อแบบอย่างทางการจัดการนั่นเอง

ในสถานการณ์ของสำนักงานอธิการบดี ผู้ตอบร้อยละ 51.06 คิดว่า ผู้บังคับบัญชาของเขาให้อิสระเสรีในการทำงาน และอีกร้อยละ 45.39 คิดว่าใช้แบบอย่างการร่วมคิดร่วมรับผิดชอบงาน มีเพียงร้อยละ 3.55 เท่านั้นที่เห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนเข้มงวดกวดขัน เมื่อพิจารณาตารางที่ 7 ประกอบจะเห็นได้ว่าไม่สอดคล้องกัน เพราะไม่มีผู้บังคับบัญชาคนใดเลือกใช้แบบอย่างด้วยวิธีให้อิสระเสรีในการทำงาน โดยผู้ตอบส่วนใหญ่ (75%) ตอบว่าได้ใช้แบบอย่างการร่วมกันคิดร่วมรับผิดชอบ นอกจากนี้การรับรู้แบบอย่างทางการจัดการนี้ยังมีความแตกต่างกันในระดับของบุคลากรอีกด้วย กล่าวคือ ผู้ตอบส่วนใหญ่ (62.5%) ของข้าราชการระดับ 1 - 2 เห็นว่าผู้บังคับบัญชาให้อิสระเสรีในการทำงานและผู้ตอบส่วนน้อย (37.5%) ของข้าราชการระดับ 1-2 คิดว่าผู้บังคับบัญชาใช้วิธีร่วมคิดร่วมปฏิบัติารับผิดชอบ ซึ่งลักษณะการตอบของข้าราชการระดับ 1 - 2 ใกล้เคียงกับการตอบของลูกจ้าง ส่วนข้าราชการระดับ 3-4 กลับมีลักษณะตรงกันข้ามกับกลุ่มลูกจ้างและข้าราชการระดับ 1-2 กล่าวคือ ผู้ตอบส่วนใหญ่ (70.59%) เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาใช้แบบอย่างการร่วมคิดร่วมปรึกษาารับผิดชอบ และส่วนน้อย (29.41%) เห็นว่าผู้บังคับบัญชาให้อิสระเสรีในการทำงานแก่พวกเขา

สำหรับหน่วยงานอื่นๆ นอกจากสำนักพิมพ์ก็มีลักษณะข้อมูลในทำนองเดียวกันซึ่งจากกรณีดังกล่าวอาจเป็นไปได้ว่า แบบอย่างทางการจัดการที่ผู้บังคับบัญชาคิดว่าตนได้ใช้ในอาจแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เหมือนกันต่างกรรมต่างวาระกันไป การแสดงที่แตกต่างกันเช่นนี้ย่อมอาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้แตกต่างกันออกไป เช่นกรณีข้าราชการระดับ 1-2 ส่วนใหญ่ (73.21%) คิดว่า ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการให้อิสระเสรีในการทำงาน แต่ข้าราชการระดับ 3-4 ส่วนใหญ่ร้อยละ 57.87 คิดว่าผู้บังคับบัญชาใช้แบบอย่างร่วมคิด ร่วมปรึกษา รับผิดชอบร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา

กรณีเฉพาะของสำนักพิมพ์มีลักษณะข้อมูลแตกต่างไปจากหน่วยงานอื่นๆ กล่าวคือ ผู้ตอบร้อยละ 41.79 แสดงการรับรู้แบบอย่างทางการจัดการของผู้บังคับบัญชาของตนว่าใช้วิธีให้อิสระเสรีในการทำงาน แต่ขณะเดียวกันผู้ตอบเป็นจำนวนร้อยละที่เท่ากัน (41.79%) แสดงว่า คนรู้สึกถูกเข้มงวดกวดขันในการทำงานจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งแบบอย่างทั้งสองนี้เป็นแบบอย่างที่อยู่ฝ่ายตรงข้ามกัน (สภาพบังคับ : สภาพอิสระ) และอีกร้อยละ 16.42 เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาของตนใช้วิธีรับผิดชอบร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาขณะเดียวกันจากตารางที่ 7 แสดงความเห็นของผู้บังคับบัญชาในแบบอย่างทางการจัดการที่พวกเขาใช้อยู่ว่า ผู้ตอบสำนักพิมพ์ส่วนใหญ่ (80%) ใช้วิธีเข้มงวดกวดขันกับผู้ใต้บังคับบัญชา และที่เหลือ (20%) ใช้วิธีร่วมรับผิดชอบกับลูกน้อง โดยไม่มีผู้ใดตอบว่าใช้แบบอย่างการให้อิสระเสรีในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเลย นั่นเท่ากับเป็นการแสดงว่าความคิดเห็นของการแสดงแบบอย่างทางการจัดการของผู้บังคับบัญชากับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ตรงกันแล้วนั่นเอง

เมื่อพิจารณาโดยทั่วไปพบว่า แนวโน้มของการรับรู้แบบอย่างทางการจัดการสำหรับการจูงใจนี้ เป็นไปในลักษณะการปล่อยให้ให้อิสระเสรีในการทำงาน เพียงแต่รายงานผลให้ผู้บังคับ-

ปัญหาทราบและอีกลักษณะหนึ่ง คือ การร่วมปรึกษาหารือรับผิดชอบร่วมกันกับผู้บังคับบัญชามากกว่าแบบอย่างทางการจัดการแบบเข้มงวดกวดขันในระเบียบข้อบังคับ ฉะนั้นหากได้มีความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาในแบบอย่างทั้งสองข้างต้น ตรงกันกับการรู้ในแบบอย่างนั้นๆ ของผู้ได้บังคับบัญชา ก็น่าที่จะเป็นการจูงใจที่นำได้ผลดีวิธีหนึ่งอย่างน่ายินดีทีเดียว

ตารางที่ 23

การรับรู้แบบอย่างทางการจัดการของผู้บังคับบัญชา

หน่วยงาน	คำถาม: เวลาปฏิบัติราชการผู้บังคับบัญชาของเขาจะ...	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
1. สำนักงาน อธิการบดี	1. เข้มงวดกับระเบียบข้อบังคับสั่งการอย่างเด็ดขาด และควบคุมติดตามงานอย่างใกล้ชิด	5 (5.05%)	-	-	5 (3.546%)
	2. บ่อยให้ท่านทำงานอย่างเสรีเพียงแต่รายงานผลให้ทราบเท่านั้น	57 (57.575%)	5 (62.50%)	10 (29.41%)	72 (51.06%)
	3. ร่วมคิดร่วมปรึกษากับท่านและร่วมรับผิดชอบด้วย	37 (37.37%)	3 (37.50%)	24 (70.588%)	64 (45.39%)
	รวม	99 (70.21%)	8 (5.67%)	34 (24.11%)	141 (100%)
2. สำนัก วิชาการ	1. เข้มงวดกับระเบียบข้อบังคับสั่งการอย่างเด็ดขาด และควบคุมติดตามงานอย่างใกล้ชิด	-	-	-	-
	2. บ่อยให้ท่านทำงานอย่างเสรีเพียงแต่รายงานผลให้ทราบเท่านั้น	-	3 (75.00%)	3 (16.67%)	6 (27.27%)
	3. ร่วมคิดร่วมปรึกษากับท่านและร่วมรับผิดชอบด้วย	-	1 (25.00%)	15 (83.33%)	16 (72.73%)
	รวม	-	4 (18.18%)	18 (81.82%)	22 (100%)

ตารางที่ 23 (ต่อ)

หน่วยงาน	คำถาม: เวลาปฏิบัติราชการ ผู้บังคับบัญชาของเขา จะ...	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
3. สำนักเทคโนโลยีการศึกษา	1. เข้มงวดกับระเบียบข้อบังคับสั่งการอย่างเด็ดขาด และควบคุมติดตามงานอย่างใกล้ชิด	-	-	-	-
	2. บล่อยให้ทำงานอย่างเสรีเพียงแต่รายงานผลให้ทราบเท่านั้น	4 (100%)	9 (75.00%)	32 (58.18%)	45 (63.38%)
	3. ร่วมคิดร่วมปรึกษากับท่านและร่วมรับผิดชอบด้วย	-	3 (25.00%)	23 (41.82%)	26 (47.27%)
	รวม	4 (5.63%)	12 (16.90%)	55 (77.47%)	71 (100%)
4. สำนักทะเบียนและวัดผล	1. เข้มงวดกับระเบียบข้อบังคับสั่งการอย่างเด็ดขาด และควบคุมติดตามงานอย่างใกล้ชิด	-	-	-	-
	2. บล่อยให้ทำงานอย่างเสรีเพียงแต่รายงานผลให้ทราบเท่านั้น	-	7 (100%)	7 (28.00%)	14 (43.75%)
	3. ร่วมคิดร่วมปรึกษากับท่านและร่วมรับผิดชอบด้วย	-	-	18 (72.00%)	18 (56.25%)
	รวม	-	7 (21.875%)	25 (78.125%)	32 (100%)
5. สำนักบริการการศึกษา	1. เข้มงวดกับระเบียบข้อบังคับสั่งการอย่างเด็ดขาด และควบคุมติดตามงานอย่างใกล้ชิด	-	-	-	-

ตารางที่ 23 (ต่อ)

หน่วยงาน	คำถาม: เวลาปฏิบัติราชการ ผู้บังคับบัญชาของเขา จะ...	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
	2. ปล่อยให้ท่านทำงานอย่าง เสรีเพียงแต่รายงานผลให้ ทราบเท่านั้น	2 (100 %)	5 (83.33%)	14 (73.68%)	21 (27.73%)
	3. ร่วมคิดร่วมปรึกษากับท่าน และร่วมรับผิดชอบด้วย	-	1 (16.67%)	5 (26.32%)	6 (22.22%)
	รวม	2 (7.41%)	6 (22.22%)	19 (70.37%)	27 (100%)
6. สำนักพิมพ์	1. เข้มงวดกับระเบียบข้อบังคับ คำสั่งการอย่างเด็ดขาด และ ควบคุมติดตามงานอย่างใกล้ชิด	22 (61.11%)	5 (41.67%)	1 (5.26%)	28 (41.79%)
	2. ปล่อยให้ท่านทำงานอย่าง เสรีเพียงแต่รายงานผลให้ ทราบเท่านั้น	10 (27.78%)	7 (53.33%)	11 (57.89%)	28 (41.79%)
	3. ร่วมคิดร่วมปรึกษากับท่าน และร่วมรับผิดชอบด้วย	4 (11.11%)	-	7 (36.84%)	11 (16.42%)
	รวม	36 (53.73%)	12 (17.91%)	19 (28.36%)	67 (100%)
7. สำนักบรรณ สารสนเทศ	1. เข้มงวดกับระเบียบข้อบังคับ คำสั่งการอย่างเด็ดขาด และ ควบคุมติดตามงานอย่างใกล้ชิด	-	-	-	-
	2. ปล่อยให้ท่านทำงานอย่าง เสรีเพียงแต่รายงานผลให้ ทราบเท่านั้น	-	3 (60.00%)	2 (9.52%)	5 (19.23%)
	3. ร่วมคิดร่วมปรึกษากับท่าน และร่วมรับผิดชอบด้วย	-	2 (40.00%)	5 (90.48%)	21 (80.77%)
	รวม	-	5 (19.23%)	21 (80.77%)	26 (100%)

ตารางที่ 23 (ต่อ)

หน่วยงาน	คำถาม: เวลาปฏิบัติราชการ ผู้บังคับบัญชาของเขา จะ...	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
8. สาขาวิชา	1. เข้มงวดกับระเบียบข้อบังคับ คำสั่งการอย่างเด็ดขาด และ ควบคุมติดตามงานอย่างใกล้ชิด	-	-	-	-
	2. บล่อยให้ทำนทำงานอย่าง เสรีเพียงแต่รายงานผลให้ ทราบเท่านั้น	-	2 (100%)	11 (44.00%)	13 (48.15%)
	3. ร่วมคิดร่วมปรึกษากับทำน และร่วมรับผิดชอบด้วย	-	-	14 (56.00%)	14 (51.85%)
	รวม	-	2 (7.41%)	25 (92.59%)	27 (100%)
รวมทั้งเบต หน่วยงาน	1. เข้มงวดกับระเบียบข้อบังคับ คำสั่งการอย่างเด็ดขาด และ ควบคุมติดตามงานอย่างใกล้ชิด	27 (19.15%)	5 (8.73%)	1 (0.46%)	33 (7.99%)
	2. บล่อยให้ทำนทำงานอย่าง เสรีเพียงแต่รายงานผลให้ ทราบเท่านั้น	73 (51.77%)	41 (73.21%)	90 (41.67%)	204 (49.39%)
	3. ร่วมคิดร่วมปรึกษากับทำน และร่วมรับผิดชอบด้วย	41 (29.08%)	10 (17.86%)	125 (57.87%)	176 (42.62%)
	รวม	141 (34.14%)	56 (13.56%)	216 (52.30%)	413 (100%)

$$\chi^2(14) = 152.594$$

$$\chi^2(14)(0.01) = 29.14$$

การรับรู้ในรางวัลภายนอกตามความคาดหมาย

รางวัลภายนอก(extrinsic rewards)ที่องค์การเป็นผู้ให้ ตัวอย่างเช่น เงินเดือน สภาพการทำงาน สภาพสภาพความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานและผลประโยชน์พิเศษที่ให้กับผู้ปฏิบัติงาน (Fringe benefits) ซึ่งรางวัลหรือผลตอบแทนเหล่านี้ Herzberg เรียกว่า hygiene factors (L.Dyer and D.Parker, 1955:455-458) การคาดหมายในรางวัลภายนอกเกิดจากการชี้ชวนของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ ให้เห็นถึง ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถกับรางวัลภายนอกที่อาจคาดหมายว่า จะได้รับประสิทธิผลของการใช้ความคาดหมายในรางวัลภายนอก จึงขึ้นอยู่กับประเด็นที่สำคัญน่าสนใจประเด็นหนึ่งคือ การชี้ชวนของผู้บังคับบัญชาหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชนั้นตรงกันกับการรับรู้การชี้ชวนโดยผู้ใต้บังคับบัญชาใน เรื่องดังกล่าวนี้หรือไม่

การรับรู้ในรางวัลภายนอกตามความคาดหมายในกรณีนี้ แบบสอบถามข้อที่ 5 ภาคผนวก ข:ที่ว่า "ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานได้เคยพยายามชี้ชวนให้ท่านเห็นว่า ถ้าท่านทำงานเต็มที่ตามกำลังความสามารถแล้ว ก็จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ ทั้งเงินเดือน สวัสดิการและการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างคุ้มค่า" โดยคำตอบที่ได้ เลือกให้ผู้ตอบที่เป็นผู้ปฏิบัติการตอบนั้นแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะดังนี้.-

1. ไม่เคยได้ชี้ชวนเลย
2. ไม่ค่อยได้ชี้ชวน
3. ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว
4. ชี้ชวนอยู่เสมอๆ

ความเห็นของผู้ตอบจากทั้งแปดหน่วยงาน ปรากฏในตารางที่ 24 โดยภาพรวมบุคคลากรผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยตั้งแต่ระดับลูกจ้าง ไปจนถึงข้าราชการระดับ 4 มีระดับการรับรู้ในรางวัลภายนอกตามความคาดหมายค่อนข้าง ไม่สอดคล้องกับการชี้ชวนถึงรางวัลภายนอกโดยผู้บังคับบัญชาหัวหน้างานเท่าใดนัก เนื่องจากผู้ตอบในระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ร้อยละ 42.13 เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาหัวหน้างาน "ชี้ชวนอยู่บ้างเป็นครั้งคราว" และอีกร้อยละ 33.66 เห็นว่า "ไม่ค่อยได้ชี้ชวน" ส่วนที่ตอบว่า "ชี้ชวนอยู่เสมอๆ" มีเพียงร้อยละ 14.53 อีกร้อยละ 9.69 ตอบว่า "ผู้บังคับบัญชาไม่เคยได้ชี้ชวนเลย" ขณะที่ผู้บังคับบัญชารู้ว่า "ชี้ชวนอยู่เสมอๆ" ร้อยละ 38.46 "ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว" ร้อยละ 12.82 (ตารางที่ 8)

สำหรับในแต่ละหน่วยงานเริ่มจากสำนักงานอธิการบดี ผู้ตอบมีความเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 [$\chi^2(21)(0.01) < \chi^2(21)$] ในกลุ่มลูกจ้างส่วนใหญ่ร้อยละ 46.46 เห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตน "ไม่ค่อยได้ชี้ชวน" เห็นว่า "ชี้ชวนอยู่บ้างเป็นครั้งคราว" ร้อยละ 37.37 ส่วนพวกที่เห็นว่า "ไม่เคยได้ชี้ชวนเลย" มีอยู่ร้อยละ 9.09 และที่เห็นว่า "ชี้ชวนอยู่เสมอๆ" มีอยู่เพียงร้อยละ 7.07 เท่านั้น ในกลุ่มข้าราชการระดับ 1 ถึง 2 พบว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 62.5

เห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตน "ไม่ค่อยได้ชี้ชวน" สำหรับที่เห็นว่า "ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว" มีอยู่ร้อยละ 25 ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับกลุ่มลูกจ้างและอีกร้อยละ 12.5 เห็นว่า "ไม่เคยได้ชี้ชวนเลย" ส่วนกลุ่มข้าราชการระดับ 3 และ 4 กลับมีความเห็นต่างออกไปจากสองกลุ่มแรกโดยส่วนใหญ่กว่าครึ่งหนึ่ง (58.82%) บอกว่าผู้ร้อยละ 35.29 และอีกร้อยละ 5.88 บอกว่า "ชี้ชวนอยู่เสมอ"

สำนักวิชาการผู้ตอบมีความเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ในกลุ่มข้าราชการระดับ 1 ถึง 2 ส่วนใหญ่ร้อยละ 75 เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาของตน "ชี้ชวนอยู่บ้างเป็นครั้งคราว" และอีกร้อยละ 25 เห็นว่า "ไม่ค่อยได้ชี้ชวน" ส่วนในกลุ่มข้าราชการระดับ 3 และ 4 มีระดับการชี้ชวนเป็น 3 ลักษณะด้วยกัน คือ ส่วนใหญ่ร้อยละ 44.44 เห็นว่า "ชี้ชวนอยู่บ้างเป็นครั้งคราว" รองลงมาร้อยละ 38.89 เห็นว่า "ไม่ค่อยได้ชี้ชวน" อีกร้อยละ 16.67 เห็นว่า "ชี้ชวนอยู่เสมอ" สำหรับสถานการณ์ในสำนักเทคโนโลยีการศึกษา ซึ่งผู้ตอบมีความเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 นั้น ปรากฏว่า กลุ่มลูกจ้างอย่างละครึ่งเห็นว่าการ "ชี้ชวนอยู่บ้างเป็นครั้งคราว" และ "ไม่ค่อยได้ชี้ชวน" ในกลุ่มข้าราชการระดับ 1 ถึง 2 ผู้ตอบส่วนใหญ่กว่าครึ่งหนึ่ง (58.33%) ระบุว่ามีการ "ชี้ชวนอยู่บ้างเป็นครั้งคราว" และชี้ชวนอยู่เสมอเพียงร้อยละ 8.33 ระบุว่ามีการ "ชี้ชวนอยู่เสมอ" แต่อีกร้อยละ 25 กลับเห็นว่า "ไม่ค่อยได้มีการชี้ชวน" และ "ไม่เคยชี้ชวนเลย" ร้อยละ 8.33 กลุ่มข้าราชการระดับ 3 ถึง 4 มีการตอบคล้ายกันสี่ลักษณะคือ ส่วนใหญ่ประมาณครึ่งหนึ่ง (52.73%) ตอบว่า ผู้บังคับบัญชา "ไม่ค่อยได้ชี้ชวน" เกี่ยวกับรางวัลภายนอก มีผู้ตอบฝ่ายละ 18.18% ที่ตอบว่า "ไม่เคยได้ชี้ชวนเลย" และ "ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว" ส่วนผู้ที่ตอบว่ามีการ "ชี้ชวนอยู่เสมอ" มีอยู่ร้อยละ 10.90

สำหรับสถานการณ์ในสำนักทะเบียนและวัดผล ผู้ตอบมีความเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 56.25 กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาของตนชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว ถึงรางวัลภายนอกจะได้รับอย่างเต็มที่ หากปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และร้อยละ 12.5 กล่าวว่า มีการชี้ชวนอยู่เสมอ ๆ แต่อีกร้อยละ 31.25 กล่าวว่าไม่ค่อยได้เห็นผู้บังคับบัญชาได้ชี้ชวนในเรื่องดังกล่าว ซึ่งลักษณะเช่นนี้คล้าย ๆ สถานการณ์ในสำนักบริการการศึกษาที่ผู้ตอบมีความเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 43.15 เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาได้ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราวเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าว และอีกฝ่ายละ 25.93% เห็นว่ามีการชี้ชวนอยู่เสมอและ "ไม่ค่อยได้ชี้ชวน" โดยผู้ตอบที่เป็นลูกจ้างทั้งหมดเห็นว่าไม่ค่อยได้ชี้ชวน กลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีการตอบเป็นสามลักษณะแรกเห็นว่าไม่ค่อยได้ชี้ชวนเป็นจำนวนร้อยละ 50 ลักษณะต่อมาคือ เห็นว่าชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราวร้อยละ 33.33 อีกร้อยละ 16.16 เห็นว่า ชี้ชวนอยู่เสมอ ๆ ส่วนกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 ก็มีการตอบเป็นสามลักษณะเช่นกัน คือ ผู้ที่เห็นว่าชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราวมีจำนวนร้อยละ 57.89 ชี้ชวนอยู่เสมอ จำนวนร้อยละ 31.58 และที่เห็นว่าไม่ค่อยได้ชี้ชวนมีจำนวนร้อยละ 10.53

ข้อมูลจากข้อเท็จจริงในสำนักพิมพ์ ปรากฏว่าผู้ตอบมีความเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัย

สำคัญ 0.01 โดยระดับความถี่ของการได้ยินการชี้ชานถึงรางวัลภายนอกในระดับ "ชี้ชานบ้างเป็นครั้งคราว" (47.76%) "ชี้ชานอยู่เสมอ" (19.40%) และที่ระบุว่า "ไม่เคยชี้ชานเลย" มีอยู่ถึง 23.88% "ไม่ค่อยได้ชี้ชาน" มีอยู่เพียง 8.96% ในสำนักบรรณสารสนเทศผู้ตอบทั้งหมดระดับความถี่ของการได้ยินชี้ชานเพียง 2 ลักษณะ คือ "ชี้ชานบ้างเป็นครั้งคราว" (53.83%) และอีกร้อยละ 46.15 ตอบว่า "ชี้ชานอยู่เสมอ" ลักษณะเช่นนี้สะท้อนให้เห็นว่าความพยายามของผู้บังคับบัญชาในการชี้ชานให้ผู้บังคับบัญชาของตนเห็นว่า ถ้าได้ทำงานอย่างเต็มที่ตามกำลังความสามารถแล้ว จะสามารถได้รับการเลื่อนขั้นเป็นกรณีพิเศษหรือได้รับประโยชน์อย่างคุ้มค่านั้นสอดคล้องกับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา (ตารางที่ 8) และหน่วยงานสุดท้ายคือ กลุ่มสาขาวิชาผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 40.74 ตอบว่า "ไม่ค่อยได้ชี้ชาน" และอีกร้อยละ 11.11 ตอบว่า ผู้บังคับบัญชาไม่เคยชี้ชานในประเด็นรางวัลภายนอกเลย ในขณะที่ผู้ตอบอีกร้อยละ 29.63 ที่ตอบว่า มีการชี้ชานในรางวัลภายนอกเป็นครั้งคราว และอีกร้อยละ 18.52 ตอบว่า มีการชี้ชานอยู่เสมอ ๆ ระดับความถี่ที่ระบุมานี้สอดคล้องกับการส่งการชี้ชานของผู้บังคับบัญชาในช่องทางอื่นอยู่บ้าง แม้จะไม่เด่นชัดนักก็ตาม

ตารางที่ 24

การรับรู้ในรางวัลภายนอกตามความคาดหวัง

หน่วยงาน	ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานได้เคยพยายามชี้ชานให้เห็นว่า ถ้าทำงานเต็มที่ตามกำลังความสามารถแล้วก็จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ ทั้งเงินเดือนสวัสดิการ การเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างคุ้มค่า	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
1. สำนัก- งาน อธิการ- บดี	1. ไม่เคยได้ชี้ชานเลย	9 (9.09%)	1 (12.50%)	-	10 (7.09%)
	2. ไม่ค่อยได้ชี้ชาน	46 (46.46%)	5 (62.50%)	12 (35.29%)	63 (44.68%)
	3. ชี้ชานบ้างเป็นครั้งคราว	37 (37.37%)	2 (25.00%)	20 (58.82%)	59 (41.84%)
	4. ชี้ชานอยู่เสมอ ๆ	7 (7.07%)	-	2 (5.88%)	9 (6.38%)
	รวม	99 (70.21%)	8 (5.67%)	34 (24.11%)	141 (100%)

ตารางที่ 24 (ต่อ)

หน่วยงาน	ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานได้เคยพยายามชี้ชวนให้เห็นว่า ถ้าทำงานเต็มศักยภาพถึงความสามารถแล้วก็จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ ทั้งเงินเดือน สวัสดิการ การเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างคุ้มค่า	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
2. สำนักวิชาการ	1. ไม่เคยได้ชี้ชวนเลย	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ชี้ชวน	-	1 (25.00%)	7 (38.89%)	8 (36.36%)
	3. ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว	-	3 (75.00%)	8 (44.44%)	11 (50.00%)
	4. ชี้ชวนอยู่เสมอ ๆ	-	-	3 (16.67%)	3 (13.64%)
	รวม	-	4 (18.18%)	18 (81.82%)	22 (100%)
3. สำนักเทคโนโลยีการศึกษา	1. ไม่เคยได้ชี้ชวนเลย	-	1 (8.33%)	10 (18.18%)	11 (15.49%)
	2. ไม่ค่อยได้ชี้ชวน	2 (50.00%)	3 (25.00%)	29 (52.73%)	34 (47.89%)
	3. ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว	2 (50.00%)	7 (58.33%)	10 (18.18%)	19 (26.76%)
	4. ชี้ชวนอยู่เสมอ ๆ	-	1 (8.33%)	6 (10.90%)	7 (9.86%)
	รวม	4 (5.64%)	12 (16.90%)	55 (77.46%)	71 (100%)
4. สำนักทะเบียนและวัดผล	1. ไม่เคยได้ชี้ชวนเลย	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ชี้ชวน	-	2 (28.57%)	8 (32.00%)	10 (31.25%)

ตารางที่ 24 (ต่อ)

หน่วยงาน	ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานได้เคยพยายามชี้ชวนให้เห็นว่า ถ้าทำงานเต็มตามกำลังความสามารถแล้วก็จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ ทั้งเงินเดือนสวัสดิการ การเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างคุ้มค่า	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
	3. ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว	-	4 (57.14%)	14 (56.00%)	18 (56.25%)
	4. ชี้ชวนอยู่เสมอ ๆ	-	1 (14.29%)	3 (12.00%)	4 (12.50%)
	รวม	-	7 (21.785%)	25 (78.125%)	32 (100%)
5. สำนัก บริการ การ ศึกษา	1. ไม่เคยได้ชี้ชวนเลย	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ชี้ชวน	2 (100%)	3 (50.00%)	2 (10.53%)	7 (25.93%)
	3. ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว	-	2 (33.33%)	11 (57.59%)	13 (48.15%)
	4. ชี้ชวนอยู่เสมอ ๆ	-	1 (16.67%)	6 (31.58%)	7 (25.93%)
	รวม	2 (7.41%)	6 (22.22%)	19 (70.37%)	27 (100%)
6. สำนัก พิมพ์	1. ไม่เคยได้ชี้ชวนเลย	9 (25.00%)	2 (16.67%)	5 (26.32%)	16 (23.88%)
	2. ไม่ค่อยได้ชี้ชวน	3 (8.33%)	1 (8.33%)	2 (10.58%)	6 (8.96%)
	3. ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว	16 (44.44%)	6 (50.00%)	10 (52.63%)	32 (47.76%)
	4. ชี้ชวนอยู่เสมอ ๆ	8 (24.24%)	3 (25.00%)	2 (10.53%)	13 (19.40%)
	รวม	36 (53.73%)	12 (17.91%)	19 (28.36%)	67 (100%)

ตารางที่ 24 (ต่อ)

หน่วยงาน	ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานได้เคยพยายามชี้ชวนให้เห็นว่า ถ้าทำงานเต็มทีตามกำลังความสามารถแล้วก็จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ ทั้งเงินเดือนสวัสดิการ การเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างคุ้มค่า	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
7. สำนัก บรรณ- สาร สนเทศ	1. ไม่เคยได้ชี้ชวนเลย	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ชี้ชวน	-	-	-	-
	3. ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว	-	2 (40.00%)	12 (57.14%)	14 (53.85%)
	4. ชี้ชวนอยู่เสมอ ๆ	-	3 (60.00%)	9 (42.86%)	12 (46.15%)
	รวม	-	5 (19.23%)	21 (80.77%)	26 (100%)
8. สาขา วิชา	1. ไม่เคยได้ชี้ชวนเลย	-	-	3 (12.00%)	3 (11.11%)
	2. ไม่ค่อยได้ชี้ชวน	-	2 (100%)	9 (36.00%)	11 (40.74%)
	3. ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว	-	-	8 (32.00%)	8 (29.63%)
	4. ชี้ชวนอยู่เสมอ ๆ	-	-	5 (20.00%)	5 (18.52%)
	รวม	-	2 (7.41%)	25 (92.59%)	27 (100%)

ตารางที่ 24 (ต่อ)

หน่วยงาน	ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานได้เคยพยายามชี้ชวนให้เห็นว่า ถ้าทำงานเต็มทีตามกำลังความสามารถแล้วก็จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ ทั้งเงินเดือนสวัสดิการ การเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างคุ้มค่า	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
รวมทั้ง 8 หน่วยงาน	1. ไม่เคยได้ชี้ชวนเลย	18 (12.77%)	4 (7.14%)	18 (8.33%)	40 (9.69%)
	2. ไม่ค่อยได้ชี้ชวน	53 (37.59%)	17 (30.36%)	69 (31.94%)	139 (33.67%)
	3. ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว	55 (39.01%)	26 (46.43%)	93 (43.06%)	174 (42.13%)
	4. ชี้ชวนอยู่เสมอ ๆ	15 (10.64%)	9 (16.07%)	36 (16.67%)	60 (14.53%)
	รวม	141 (34.14%)	56 (13.56%)	216 (52.30%)	413 (100%)

การรับรู้ในรางวัลภายในตามความคาดหวัง

รางวัลภายในหมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในใจ ได้แก่ ความสำเร็จการยอมรับตนเอง ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ รางวัลภายในทฤษฎี Herzberg เรียกว่า Motivator Factors โดย Motivator Factors นี้เท่านั้น ที่ Herzberg เห็นว่าทำให้ลูกจ้างคนงานผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจ (L.Dyer and D.Parker, 1955 : 455-458) การชี้ชวนของผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชเกี่ยวกับรางวัลภายในตามความคาดหวังนี้ส่วนใหญ่ทุกหน่วยงานอ้างว่าได้ชี้ชวนเรื่องนี้ดีอยู่แล้ว (ตารางที่ 9) ฉะนั้นจึงได้มีการตรวจสอบการรับรู้ในรางวัลภายในตามความคาดหวังจากกลุ่มผู้บังคับบัญชา

ในแบบสอบถามข้อที่ 6 ภาคผนวก ข.ที่ว่า "ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานพยายามชี้แจงให้ท่านเข้าใจว่าการได้ทำงานเป็นผลสำเร็จและได้รับการยอมรับรู้ในฝีมือ ความสามารถนั้นเป็นศักดิ์ศรีและความภาคภูมิใจอย่างยิ่ง และผู้บังคับบัญชาก็ยอมรับรู้ในความสำเร็จนั้น ๆ จริง" โดยคำตอบที่ได้เลือกให้ตอบ แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้.-

1. ไม่เคยได้ชี้ชวนเลย
2. ไม่ค่อยได้ชี้ชวน
3. ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว
4. ชี้ชวนอยู่เสมอ ๆ

เมื่อพิจารณาข้อเท็จจริงตามตารางที่ 25 โดยเปรียบเทียบกับตารางที่ 10 แล้ว ทำให้ทราบสถานการณ์การสร้างความคิดหมายรางวัลภายในว่า ลูกน้องผู้ได้บังคับบัญชาที่มีปริมาณการรับรู้ยังไม่สอดคล้องกับความพยายามของผู้บังคับบัญชาเลยที่เดียวนัก โดยเฉพาะในสำนักอธิการบดี สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักพิมพ์และกลุ่มสาขาวิชา ที่เห็นได้ชัดเจนว่าลูกน้องผู้ได้บังคับบัญชามีปริมาณการรับรู้สอดคล้องกับความพยายามของผู้บังคับบัญชาได้แก่ สำนักวิชาการ และสำนักบริหารสารสนเทศ จึงอาจกล่าวได้ว่า ลักษณะการจูงใจโดยใช้การสร้างความคิดหมายรางวัลภายในหน่วยงานทั้งสองนี้ยังเกิดสัมฤทธิ์ผลพอสมควร

ตารางที่ 25

การรับรู้รางวัลภายในตามความคาดหมาย

หน่วยงาน	ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานพยายามชี้ชวนให้เข้าใจว่า การได้ทำงานเป็นผลสำเร็จและได้รับการยอมรับในฝีมือความสามารถนั้นเป็นศักดิ์ศรีและความภาคภูมิใจและผู้บังคับบัญชาก็ยอมรับรู้ในความสำเร็จ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
1. สำนัก-งานอธิการบดี	1. ไม่เคยได้ชี้ชวนเลย	12 (12.12%)	1 (12.50%)	2 (5.89%)	15 (10.64%)
	2. ไม่ค่อยได้ชี้ชวน	51 (32.32%)	4 (50.00%)	11 (32.35%)	66 (46.81%)
	3. ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว	32 (32.32%)	2 (25.00%)	17 (50.00%)	51 (36.17%)
	4. ชี้ชวนอยู่เสมอ ๆ	4 (4.04%)	1 (12.50%)	4 (11.76%)	9 (6.38%)
	รวม	99 (7.02%)	8 (5.67%)	34 (24.11%)	141 (100%)

ตารางที่ 25 (ต่อ)

หน่วยงาน	ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานพยายาม ชี้ชวนให้เข้าใจว่า การได้ทำงาน เป็นผลสำเร็จและได้รับการยอมรับ รู้ในเมื่อความสามารถนั้นเป็นศักดิ์ ศรีและความภาคภูมิใจและผู้บังคับ บัญชาก็ยอมรับรู้ในความสำเร็จ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
2. สำนัก วิชาการ	1. ไม่เคยได้ชี้ชวนเลย	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ชี้ชวน	-	1 (25.00%)	7 (38.89%)	8 (36.36%)
	3. ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว	-	3 (75.00%)	9 (50.00%)	12 (54.54%)
	4. ชี้ชวนอยู่เสมอ ๆ	-	-	2 (11.11%)	2 (9.09%)
	รวม	-	4 (18.18%)	18 (81.82%)	22 (100%)
3. สำนัก เทคโนโลยี การศึกษา	1. ไม่เคยได้ชี้ชวนเลย	-	1 (8.33%)	8 (14.55%)	9 (12.68%)
	2. ไม่ค่อยได้ชี้ชวน	2 (50.00%)	3 (25.00%)	27 (49.09%)	32 (45.07%)
	3. ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว	2 (50.00%)	7 (58.33%)	14 (25.45%)	23 (32.39%)
	4. ชี้ชวนอยู่เสมอ ๆ	-	1 (8.33%)	6 (10.91%)	7 (9.86%)
	รวม	4 (5.63%)	12 (16.90%)	55 (77.47%)	71 (100%)
4. สำนัก ทะเบียน และวัดผล	1. ไม่เคยได้ชี้ชวนเลย	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ชี้ชวน	-	2 (28.57%)	7 (28.00%)	9 (28.13%)
	3. ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว	-	4 (57.14%)	15 (60.00%)	19 (59.38%)

ตารางที่ 25 (ต่อ)

หน่วยงาน	ผู้บังคับบัญชาหรือตำแหน่งนายแพทย์ ชี้ชวนให้เข้าใจว่า การได้ทำงาน เป็นผลสำเร็จและได้รับการยอมรับ รู้ในฝีมือความสามารถนั้นเป็นศักดิ์ ศรีและความภาคภูมิใจและผู้บังคับ บัญชาก็ยอมรับรู้ในความสำเร็จ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
	4. ชี้ชวนอยู่เสมอ ๆ	-	1 (14.29%)	3 (12.00%)	4 (12.50%)
	รวม	-	7 (21.875%)	25 (78.125%)	32 (100%)
5. สำนัก บริการ การศึกษา	1. ไม่เคยได้ชี้ชวนเลย	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ชี้ชวน	2 (100%)	3 (50.00%)	2 (10.53%)	7 (25.93%)
	3. ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว	-	2 (33.33%)	10 (52.63%)	12 (44.44%)
	4. ชี้ชวนอยู่เสมอ ๆ	-	1 (16.67%)	7 (36.84%)	8 (29.63%)
	รวม	2 (7.41%)	6 (22.22%)	19 (70.37%)	27 (100%)
6. สำนัก พิมพ์	1. ไม่เคยได้ชี้ชวนเลย	12 (33.33%)	1 (8.33%)	5 (26.32%)	18 (26.87%)
	2. ไม่ค่อยได้ชี้ชวน	5 (13.89%)	2 (16.67%)	2 (10.53%)	9 (13.43%)
	3. ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว	11 (30.56%)	6 (50.00%)	12 (63.16%)	29 (43.28%)
	4. ชี้ชวนอยู่เสมอ ๆ	8 (22.22%)	3 (25.00%)	-	11 (16.42%)

ตารางที่ 25 (ต่อ)

หน่วยงาน	ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานพยายาม ชี้ชวนให้เข้าใจว่า การได้ทำงาน เป็นผลสำเร็จและได้รับการยอมรับ รู้ในฝีมือความสามารถนั้นเป็นศักดิ์ ศรีและความภาคภูมิใจและผู้บังคับ บัญชาก็ยอมรับรู้ในความสำเร็จ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
	รวม	36 (53.73%)	12 (17.91%)	19 (28.36%)	67 (100%)
7.สำนัก บรรณสาร สนเทศ	1. ไม่เคยได้ชี้ชวนเลย	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ชี้ชวน	-	-	-	-
	3. ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว	-	2 (40.00%)	13 (61.90%)	15 (57.69%)
	4. ชี้ชวนอยู่เสมอ ๆ	-	3 (60.00%)	8 (38.10%)	11 (42.31%)
	รวม	-	5 (19.23%)	21 (80.77%)	26 (100%)
8.สาขา โฆ	1. ไม่เคยได้ชี้ชวนเลย	-	-	5 (20.00%)	5 (18.52%)
	2. ไม่ค่อยได้ชี้ชวน	-	2 (100%)	11 (44.00%)	13 (48.15%)
	3. ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว	-	-	7 (28.00%)	7 (25.93%)
	4. ชี้ชวนอยู่เสมอ ๆ	-	-	2 (8.00%)	2 (7.41%)
	รวม	-	2 (7.41%)	25 (92.59%)	27 (100%)
รวมทั้ง 8	1. ไม่เคยได้ชี้ชวนเลย	24 (17.02%)	3 (5.36%)	20 (9.26%)	47 (11.38%)

ตารางที่ 25 (ต่อ)

หน่วยงาน	ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานพยายาม ชี้ชวนให้เข้าใจว่า การได้ทำงาน เป็นผลสำเร็จและได้รับการยอมรับ รู้ในฝีมือความสามารถนั้นเป็นศักดิ์ ศรีและความภาคภูมิใจและผู้บังคับ บัญชาก็ยอมรับรู้ในความสำเร็จ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
หน่วยงาน	2. ไม่ค่อยได้ชี้ชวน	60 (42.55%)	17 (30.36%)	67 (31.62%)	144 (34.86%)
	3. ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว	45 (31.91%)	26 (46.43%)	97 (44.91%)	168 (40.68%)
	4. ชี้ชวนอยู่เสมอ ๆ	12 (8.51%)	10 (17.86%)	32 (14.81%)	54 (13.08%)
	รวม	141 (34.14%)	56 (13.56%)	216 (52.30%)	413 (100%)

$$\chi^2(21)=99.2543$$

$$\chi^2(21)(0.01)=38.9$$

การรับรู้ด้านความสามารถ

องค์ประกอบการมุ่งใจในลักษณะของตัวแบบความสามารถ(Competence modeling) นี้ เป็นองค์ประกอบอันหนึ่งซึ่งอาจจะไม่ต้องการความเห็นและการรับรู้ตรงกันระหว่างผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานกับลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ เพราะว่าในท้ายที่สุดแล้ว การรับรู้ของลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชานี้เองจะเป็นตัวการกำหนดลักษณะการมุ่งใจ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ความสามารถความสำเร็จของตนเองอาจมีผลเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของคนทำงานได้ดีขึ้นมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสำนักเทคโนโลยีการศึกษา และสำนักบรรณสารสนเทศ

ในแบบสอบถามข้อที่ 7 ภาคผนวก ข. ที่ว่า "ท่านรู้สึกว่ามีฝีมือ ความรู้ความสามารถ และความสำเร็จของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นตัวการกระตุ้นให้ท่านรู้สึกว่าจะต้องทำงานเต็มที่ให้ดียิ่งขึ้น" โดยคำตอบที่เลือกให้ตอบ แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้ .-

1. ไม่เป็นผลเลย
2. มีผลต่อการทำงานของท่านเป็นบางเรื่อง
3. มีผลต่อการทำงานของท่านเต็มที่ทุกเรื่อง

เมื่อพิจารณาข้อเท็จจริงตามตารางที่ 24 ซึ่งผู้ตอบทั้งแปดหน่วยงานมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ [$\chi^2(21)(0.01) < \chi^2(21)$] และเมื่อเปรียบเทียบกับตารางที่ 11 แล้ว ทำให้ทราบสถานการณ์การจูงใจโดยใช้ตัวแบบความสามารถของผู้บังคับบัญชาหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชว่ามีปริมาณการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาที่ค่อนข้างสอดคล้องความพยายามของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ลูกน้องของตน เห็นว่า มีมือ ความรู้ ความสามารถ และความสำเร็จของผู้บังคับบัญชา เป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาของตนทำงานได้ดีขึ้นมาก

ข้อเท็จจริงจากข้อมูลในตารางที่ 26 จะเห็นได้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่า ตัวแบบความสามารถของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน มีผลต่อการทำงานของตนเองเป็นบางเรื่อง (52.06%) และอีกร้อยละ 41.89 ที่เห็นว่าผลต่อการทำงานของตนเองเต็มที่ทุกเรื่องมีเพียงร้อยละ 5.57 เท่านั้นที่ระบุว่า ตัวแบบความสามารถของผู้บังคับบัญชาไม่ เป็นผลต่อการทำงานเลย

นอกจากนี้เพียง 3 หน่วยงานที่เห็นว่า ตัวแบบความสามารถของผู้บังคับบัญชาของตนเองมีผลต่อการทำงานในฐานะเป็นตัวการกระตุ้นให้ตนเองทำงานในบางเรื่องหรือทุกเรื่อง ได้แก่ สำนักวิชาการ สำนักบรรณสารสนเทศ กลุ่มสาขาวิชา การรู้ในลักษณะนี้สอดคล้องกับความพยายามใช้ตัวแบบความสามารถของผู้บังคับบัญชาในสามหน่วยงานดังกล่าว

ส่วนสถานการณ์ในหน่วยงานอื่น ๆ เริ่มจาก สำนักงานอธิการบดี พบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ตอบว่าแบบอย่างความสามารถของตัวผู้บังคับบัญชามีผลต่อการทำงานของตนเองเต็มที่ทุกเรื่องร้อยละ 63.83 และร้อยละ 34.75 ตอบว่า มีผลต่อการทำงานบางเรื่อง อีกร้อยละ 1.42 เห็นว่าไม่เป็นผลเลย สำนักเทคโนโลยีการศึกษาผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 57.25 เห็นว่า มีผลในบางเรื่อง และร้อยละ 25.35 ตอบว่ามีผลในทุกเรื่องอีกร้อยละ 14.08 เห็นว่าไม่เป็นผลเลย สำหรับสำนักทะเบียนและวัดผล สำนักบริการการศึกษาและสำนักพิมพ์มีลักษณะการรับรู้ไปในแนวเดียวกัน กล่าวคือ ผู้ตอบจากสำนักทะเบียนและวัดผลส่วนใหญ่ร้อยละ 65.63 เห็นว่า มีผลในบางเรื่อง และร้อยละ 28.12 เห็นว่า มีผลในทุกเรื่อง ร้อยละ 6.25 พบว่าไม่มีผลเลย ผู้ตอบจากสำนักบริการการศึกษาส่วนใหญ่ร้อยละ 62.96 เห็นว่า มีผลในบางเรื่อง และร้อยละ 28.12 เห็นว่า มีผลในทุกเรื่อง อีกร้อยละ 3.70 ตอบว่า ไม่มีผลเลยผู้ตอบจากสำนักพิมพ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 56.72 เห็นว่ามีผลในบางเรื่องและร้อยละ 31.84 เห็นว่ามีผลในทุกเรื่อง อีกร้อยละ 11.94 ตอบว่าไม่มีผลเลย

จึงอาจสรุปได้ว่า สถานการณ์ข้อเท็จจริงจากผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทั้งแปดนี้ ตัวแบบความสามารถของผู้บังคับบัญชาหัวหน้างาน จะเป็นเครื่องมือโดยตรงที่จะใช้จูงใจลูกน้องผู้ได้บังคับ

บัญชาให้ตั้งใจ เต็มใจ และพอใจที่จะทำงานส่วนใหญ่ให้ดีมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 26
การรับรู้ในตัวอย่างความสามารถ

หน่วยงาน	การรู้สึกว่ามีความรู้ความสามารถ และความสำเร็จของหัวหน้าของตน เป็นตัวการกระตุ้นให้ตนเองทำงาน เต็มที่ให้ดียิ่งขึ้น	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
1. สำนัก งาน อธิการ บดี	1. ไม่เป็นผลเลย	2 (2.02%)	-	-	2 (1.42%)
	2. มีผลต่อการทำงานบางเรื่อง	28 (28.28%)	3 (37.50%)	18 (52.94%)	49 (34.75%)
	3. มีผลต่อการทำงานทุกเรื่อง	69 (69.69%)	5 (62.50%)	16 (47.06%)	90 (63.83%)
	4. ไม่ตอบ	-	-	-	-
	รวม	99	8	34	141
2. สำนัก วิชา การ	1. ไม่เป็นผลเลย	-	-	-	-
	2. มีผลต่อการทำงานบางเรื่อง	-	2 (50.00%)	11 (61.11%)	13 (59.09%)
	3. มีผลต่อการทำงานทุกเรื่อง	-	2 (50.00%)	7 (38.89%)	9 (40.91%)
	4. ไม่ตอบ	-	-	-	-
	รวม	-	4	18	22
3. สำนัก เทคโนโลยี การศึกษา	1. ไม่เป็นผลเลย	1 (25.00%)	1 (8.33%)	8 (14.55%)	10 (14.08%)
	2. มีผลต่อการทำงานบางเรื่อง	2 (50.00%)	7 (58.33%)	32 (58.18%)	41 (57.75%)
	3. มีผลต่อการทำงานทุกเรื่อง	1 (25.00%)	4 (33.33%)	13 (23.64%)	18 (25.35%)
	4. ไม่ตอบ	-	-	2 (3.64%)	2 (2.82%)
	รวม	-	-	-	-

ตารางที่ 26 (ต่อ)

หน่วยงาน	การรู้สึกว่าฝีมือความสามารถ และความสำเร็จของหน้าหน้าที่ของตน เป็นตัวการกระตุ้นให้ตนต้องทำงาน เต็มที่ให้ดียิ่งขึ้น.	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
	รวม	4	12	34	71
4. สำนัก ทะเบียน และวัด ผล	1. ไม่เป็นผลเลย	-	-	2 (8.00%)	2 (6.25%)
	2. มีผลต่อการทำงานบางเรื่อง	-	4 (57.14%)	17 (68.00%)	21 (65.63%)
	3. มีผลต่อการทำงานทุกเรื่อง	-	3 (42.86%)	6 (24.00%)	9 (28.12%)
	4. ไม่ตอบ	-	-	-	-
	รวม	-	7	25	32
5. สำนัก บริการ การศึกษา	1. ไม่เป็นผลเลย	-	-	1 (5.26%)	1 (3.70%)
	2. มีผลต่อการทำงานบางเรื่อง	2 (100 %)	4 (66.67%)	11 (57.89%)	17 (62.96%)
	3. มีผลต่อการทำงานทุกเรื่อง	-	2 (33.33%)	7 (36.84%)	9 (33.33%)
	4. ไม่ตอบ	-	-	-	-
	รวม	-	6	19	27
6. สำนัก พิมพ์	1. ไม่เป็นผลเลย	7 (19.44%)	-	1 (5.26%)	8 (11.94%)
	2. มีผลต่อการทำงานบางเรื่อง	18 (50.00%)	8 (66.67%)	12 (63.16%)	38 (56.72%)
	3. มีผลต่อการทำงานทุกเรื่อง	11 (30.56%)	4 (33.33%)	6 (31.58%)	21 (31.34%)
	4. ไม่ตอบ	-	-	-	-
	รวม	36	12	19	67

ตารางที่ 26 (ต่อ)

หน่วยงาน	การรู้สึกว่าฝีมือความรู้ความสามารถ และความสำเร็จของหัวหน้าของตน เป็นตัวการกระตุ้นให้ตนเองต้องทำงาน เต็มที่ให้ดียิ่งขึ้น	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
7. สำนัก บรรณสาร สนเทศ	1. ไม่เป็นผลเลย	-	-	-	-
	2. มีผลต่อการทำงานบางเรื่อง	-	5 (100 %)	13 (61.90%)	18 (69.23%)
	3. มีผลต่อการทำงานทุกเรื่อง	-	-	8 (38.10%)	8 (30.77%)
	4. ไม่ตอบ	-	-	-	-
	รวม	-	5	21	26
8. สาขา วิชา	1. ไม่เป็นผลเลย	-	-	-	-
	2. มีผลต่อการทำงานบางเรื่อง	-	2 (100 %)	16 (64.00%)	18 (66.67%)
	3. มีผลต่อการทำงานทุกเรื่อง	-	-	9 (36.00%)	9 (33.33%)
	4. ไม่ตอบ	-	-	-	-
	รวม	-	2	25	27
รวมทั้ง 8 หน่วยงาน	1. ไม่เป็นผลเลย	10 (7.09%)	1 (1.79%)	12 (5.56%)	23 (5.57%)
	2. มีผลต่อการทำงานบางเรื่อง	50 (35.46%)	35 (62.50%)	130 (60.19%)	215 (52.06%)
	3. มีผลต่อการทำงานทุกเรื่อง	81 (57.45%)	20 (35.71%)	72 (33.33%)	173 (41.89%)
	4. ไม่ตอบ	-	-	2 (0.93%)	2 (0.48%)
	รวม	141	56	216	413

$$\chi^2(14)=165.6776$$

$$\chi^2(14)(0.01)=29.14$$

การรับรู้ความเป็นอิสระเสรี

มนุษย์มีธรรมชาติที่ต้องการมีความเป็นอิสระ ต้องการมีเสรีภาพส่วนตัวจึงมีความคิดเห็นที่ว่า หากได้ให้เอกบุคคลได้มีความเป็นตัวของตัวเอง ให้เขาได้คิดได้ทำและได้รับผลชอบงานของเขาเองอย่างเต็มที่ จะทำให้งานที่ปฏิบัตินั้นมากกว่าและดีกว่าปกติ ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงเป็นที่มาของลักษณะการจูงใจอีกแบบหนึ่งว่า ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานได้พยายามสรรหาและเปิดโอกาสให้มีความเป็นอิสระเสรีมากน้อยเพียงใด อันอาจนำไปสู่การจูงใจที่มีประสิทธิผลส่วนหนึ่งได้จากข้อมูลข้างต้นทราบแล้วว่า ผู้บังคับบัญชาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์มีแนวโน้มที่จะพยายามให้อิสระเสรีในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น(ตารางที่ 12) ฉะนั้นจึงต้องตรวจสอบสภาพการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาในประเด็นดังกล่าวนี้

การรับรู้การให้ความเป็นอิสระเสรีในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแบบสอบถามข้อที่ 8 ภาคผนวก ข.ที่ว่า "ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานของท่านพยายามปล่อยให้ท่านได้เป็นตัวของตัวเองในการทำงาน ได้คิดได้ทำและรับผลชอบงานของท่านได้เต็มที่" โดยคำตอบที่ได้เลือกให้ตอบแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้.-

1. ไม่เคยทำเช่นนั้นเลย
2. ไม่ค่อยทำเช่นนั้น
3. ทำเช่นนั้นบางครั้งบางคราว
4. ทำเช่นนั้นอยู่เสมอ ๆ

ผู้ตอบทั้งแบดหน่วยงานมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ [$\chi^2(21)(0.01) < \chi^2(21)$] ความเห็นของผู้ตอบในระดับปฏิบัติการ ตั้งแต่ระดับลูกจ้าง ไปจนถึงข้าราชการระดับ 4 ปรากฏดังตารางที่ 27 แสดงให้เห็นว่า ความตระหนักของผู้บังคับบัญช่าหัวหน้างานแก่การรับรู้ของลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญช่าค่อนข้างสอดคล้องกัน (ตารางที่ 12 ประกอบด้วยตารางที่ 27) เนื่องจากมีผู้ตอบเพียงร้อยละ 6.05 ที่เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาของตนไม่เคยใช้ความพยายามปล่อยให้เขาได้เป็นตัวของตัวเองในการทำงาน ได้คิดได้ทำและรับผลชอบงานของตนได้เต็มที่ และอีก 11.38 % เห็นว่าไม่ค่อยได้ใช้ความพยายามดังกล่าวเท่าใดนัก ในขณะที่มีผู้ตอบที่รับรู้ว่ามีผู้บังคับบัญชาของเขาส่วนใหญ่ได้ใช้ความพยายามที่จะให้ความเป็นอิสระเสรีในการทำงานแก่ลูกน้องเป็นครั้งคราวร้อยละ 54.72 และอีกร้อยละ 27.85 เห็นว่าผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการนี้อยู่เสมอ ๆ

สถานการณ์ในหน่วยงานต่อไปนี้ ได้แก่ สำนักวิชาการ สำนักทะเบียนและวัดผล สำนักบรรณสารสนเทศ มีลักษณะการรับรู้ที่สอดคล้องกับความพยายามที่จะให้อิสระเสรีในประเด็นที่กำลังพิจารณานี้ ส่วนสำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักพิมพ์ สำนักบริการการศึกษา และ กลุ่มสาขาวิชา เมื่อเปรียบเทียบระดับปริมาณการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญช่ากับความพยายามของผู้บังคับบัญช่าแล้ว

พบว่า ค่อนข้างจะสอดคล้องกัน แม้ว่า การรับรู้ที่ไม่สอดคล้องกับความพยายามของผู้บังคับบัญชาบ้าง แต่ก็มีปริมาณที่ไม่มากจนสามารถกล่าวได้ว่า "ไม่สอดคล้องกัน"

หน่วยงานที่นับได้ว่ามีปริมาณการรับรู้การให้อิสระเสรีในการทำงานกับการตระหนักของผู้บังคับบัญชาหัวหน้างานไม่ค่อยสอดคล้องกันนัก ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี เนื่องจากผู้บังคับบัญชาหัวหน้างานในสำนักงานอธิการบดีได้อ้างว่าให้อิสระเสรีในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับ "เสมอ ๆ" ร้อยละ 75 และร้อยละ 25 อยู่ในระดับ "เป็นครั้งคราว" (ตารางที่ 12) แต่การรับรู้ของผู้บังคับชวชวถึงร้อยละ 25.53 ตอบว่า "ไม่ค่อยทำเช่นนั้น" และอีกร้อยละ 17.02 ตอบว่า "ไม่เคยทำเช่นนั้นเลย"

ฉะนั้น จึงกล่าวได้ว่าหน่วยงานที่ทำการศึกษานี้เจ็ดหน่วยงาน ยกเว้นสำนักงานอธิการบดี ได้มีแนวการปฏิบัติไปในทิศทางของการลดความเข้มงวดภาคชั้นและพยายามให้ผู้ปฏิบัติการได้มีโอกาสเป็นตัวของตัวเองได้คิด ได้ทำ และได้รับผิดชอบงานของตนเองในระดับที่สูงขึ้นอันเท่ากับเป็นการสร้างสถานการณ์การจูงใจที่ตรงกับธรรมชาติความต้องการของมนุษย์ ซึ่งย่อมจะนำมาซึ่งสัมฤทธิ์ผลของการจูงใจตามความคาดหมายที่จะให้เอกบุคคล เต็มใจ ตั้งใจและพอใจที่จะปฏิบัติการ ส่วนสำนักงานอธิการบดีที่ยังมีระดับการรับรู้ ที่ไม่สอดคล้องกับความพยายามให้อิสระเสรีในการทำงานของผู้บังคับชวชวนี้ หากมีการปรับแนวการปฏิบัติไปในทิศทางของการให้อิสระเสรีแก่ผู้ใต้บังคับชวชวให้เด่นชัดกว่านี้อาจทำให้สถานการณ์การรับรู้ของผู้ใต้บังคับชวชวรับรู้โอกาสดังกล่าวอันจะมีผลทำให้การจูงใจตามความคาดหมายนั้นดำเนินไปได้ด้วยดีขึ้นอีกด้วย

การรับรู้การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว

การใช้ความสัมพันธ์สนิทสนมเป็นส่วนตัวกับลูกน้องผู้ใต้บังคับชวชว เพื่อเป็นเครื่องมือหรือช่องทางที่จะโน้มน้าวจูงใจให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้หรือ อย่างน้อยที่สุดก็สามารถดำเนินการปฏิบัติงานไปได้อย่างราบรื่นด้วยวิธีดังกล่าวนี้ จากข้อมูลสถานการณ์การจูงใจในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่าส่วนใหญ่ผู้บังคับชวชวหัวหน้างานได้พยายามใช้ความเป็นกันเองสนิทสนมส่วนตัว ขอร้องให้ลูกน้องผู้ใต้บังคับชวชวทำงานอย่างเต็มที่ เป็นครั้งคราว และอีกส่วนก็มีปริมาณไม่ต่างกันเท่าใดนักที่ใช้วิธีนี้อยู่เสมอๆ ที่เดียว (ตารางที่ 13) อาจแสดงได้ว่าผู้บังคับชวชวหัวหน้างานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีแนวโน้มที่จะใช้ความสัมพันธ์สนิทสนมส่วนตัวกับลูกน้องผู้ใต้บังคับชวชวเป็นเครื่องมือหรือ ช่องทางที่จะโน้มน้าวจูงใจให้ปฏิบัติงานดีขึ้นได้ หรืออย่างน้อยก็อาจสามารถดำเนินการปฏิบัติงานร่วมกันไปได้อย่างราบรื่นด้วยวิธีการดังกล่าวนี้ ฉะนั้น ควรที่จะมาพิจารณาการรับรู้ของผู้ใต้บังคับชวชวว่า มีความสอดคล้องหรือรับรู้ตรงกันกับการพยายามใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวโดยผู้บังคับชวชวหรือไม่

การรับรู้การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในประเด็นนี้ ในแบบสอบถามข้อที่ 9 ภาคผนวก ข.

ที่ว่า "ท่านรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาหรือหัวหน้างานพยายามใช้ความเป็นกันเองอย่างสนิทสนมส่วนตัว ชักจูงหรือขอร้องให้ท่านเร่งมือทำงานที่ถูกต้องและมากกว่าเดิม" โดยคำตอบที่ได้เลือกให้ตอบ แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้.-

1. ไม่เคยทำเช่นนั้นเลย
2. ไม่ค่อยทำเช่นนั้น
3. ทำเช่นนั้นบางครั้งบางคราว
4. ทำเช่นนั้นอยู่เสมอ

ผู้ตอบทั้งแปดหน่วยงานเมื่อความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ [$\chi^2(21)(0.01) < \chi^2(21)$] ดังตารางที่ 28 เมื่อพิจารณาข้อเท็จจริงการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้ปฏิบัติการซึ่ง ได้แก่ กลุ่มลูกจ้างข้าราชการระดับ 1-2 และข้าราชการระดับ 3-4 ตามตารางที่ 28 โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับตารางที่ 13 แล้วทำให้ทราบสถานการณ์การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวของหน่วยงานที่ทำการศึกษานี้ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยเฉพาะสำนักบริการการศึกษาและสำนักบรรณสารสนเทศนั้นกลุ่มผู้ปฏิบัติการรับรู้เรื่องการ ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว เป็นไปอย่างสอดคล้องกับความพยายามของผู้บังคับบัญชาหัวหน้างาน ส่วนสำนักวิชาการ สำนักทะเบียนและวัดผล และกลุ่มสาขาวิชา ยังมีปริมาณการรับรู้ที่ไม่สอดคล้องกับความพยายามอยู่บ้าง กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาหัวหน้างานของมหาวิทยาลัยทั้งหมดระบุว่า ได้ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นกันเองขอร้องให้ผู้บังคับบัญชาทำงานที่ถูกต้องขึ้น และมากขึ้นทั้งในระดับ "บางครั้งบางคราว" และระดับ "ทำอยู่เสมอ" เท่านั้น ไม่มีผู้ใดระบุว่า "ไม่เคย" หรือ "ไม่ค่อยได้ใช้" วิธีการใช้ความสัมพันธ์เช่นนี้ (ตารางที่ 13) ขณะที่ผู้ปฏิบัติการจากหน่วยงานข้างต้นนี้ มีบางส่วนที่ได้ตอบว่าผู้บังคับบัญชาหัวหน้างาน "ไม่ค่อยได้ใช้" วิธีการใช้ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา แต่เมื่อพิจารณาถึงปริมาณของผู้ตอบที่ตอบแตกต่างออกมาในแนวนั้นแล้ว เห็นได้ว่ามีปริมาณไม่มากพอที่จะกล่าวว่า ไม่สอดคล้องกันระหว่างการรับรู้กับการพยายามใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว จึงอาจกล่าวได้ว่า สถานการณ์การรับรู้ของผู้ปฏิบัติการสามหน่วยงานข้างต้นนี้อยู่ในระดับค่อนข้างสอดคล้องกันกับการพยายามใช้ความสัมพันธ์เป็นกันเองของผู้บังคับบัญชาหัวหน้างานพอควร

สำหรับสถานการณ์ในสำนักงานอธิการบดี สำนักเทคโนโลยีการศึกษา และสำนักพิมพ์สามหน่วยงานนี้ มีผู้ตอบที่เห็นว่าผู้บังคับบัญชาหัวหน้างานไม่ค่อยได้ใช้ความสัมพันธ์เป็นกันเองขอร้องให้ทำงานได้ดีขึ้น ถูกต้องและมากกว่าเดิมมีปริมาณ 4.26% , 5.63% และ 4.48% ของแต่ละหน่วยงานตามลำดับ และเห็นว่า ไม่ค่อยได้ใช้ความสัมพันธ์เป็นกันเอง มีปริมาณ 10.64% 8.45% และ 13.43% ตามลำดับ แสดงว่าลักษณะการจูงใจโดยการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในหน่วยงานทั้งสามนี้ ยังมีข้อบกพร่องอันเป็นอุปสรรคต่อการส่งการจูงใจและการรับรู้การจูงใจในลักษณะนี้อยู่บ้าง

ตารางที่ 27
การรับรู้การให้อิสระเสรีในการทำงาน

หน่วยงาน	หัวหน้าพยายามปล่อยให้เป็นตัวของตัวเองในการทำงาน ได้คิด ได้ทำ และได้รับผิดชอบงานของตนเองอย่างเต็มที่	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
1. สำนัก งาน อธิการ บดี	1. ไม่เคยทำเช่นนั้นเลย	23 (23.23%)	-	1 (2.94%)	24 (17.02%)
	2. ไม่ค่อยทำเช่นนั้น	21 (21.21%)	2 (25.00%)	13 (38.24%)	36 (25.53%)
	3. ทำเช่นนั้นบางครั้งบ้างคราว	38 (38.38%)	6 (75.00%)	18 (52.94%)	62 (43.97%)
	4. ทำเช่นนั้นอยู่เสมอ ๆ	17 (17.17%)	-	2 (5.88%)	19 (13.48%)
	รวม	99	8	34	141
2. สำนัก วิชาการ	1. ไม่เคยทำเช่นนั้นเลย	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยทำเช่นนั้น	-	-	-	-
	3. ทำเช่นนั้นบางครั้งบ้างคราว	-	3 (75.00%)	11 (61.11%)	14 (63.64%)
	4. ทำเช่นนั้นอยู่เสมอ ๆ	-	1 (25.00%)	7 (38.89%)	8 (36.36%)
	รวม	-	4	18	22
3. สำนัก เทคโนโลยี การศึกษา	1. ไม่เคยทำเช่นนั้นเลย	1 (25.00%)	-	-	1 (1.41%)
	2. ไม่ค่อยทำเช่นนั้น	1 (25.00%)	-	4 (7.27%)	5 (7.04%)
	3. ทำเช่นนั้นบางครั้งบ้างคราว	1 (25.00%)	7 (58.33%)	28 (50.91%)	36 (50.70%)
	4. ทำเช่นนั้นอยู่เสมอ ๆ	1 (25.00%)	5 (41.67%)	23 (41.82%)	29 (40.85%)
	รวม	4	12	55	71

ตารางที่ 27 (ต่อ)

หน่วยงาน	หัวหน้าพยายามปล่อยให้เป็นตัวของตัวเองในการทำงาน ได้คิด ได้ทำ และได้รับผิดชอบงานของตนเองอย่างเต็มที่	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
4. สำนักทะเบียนและวัดผล	1. ไม่เคยทำเช่นนั้นเลย	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยทำเช่นนั้น	-	-	-	-
	3. ทำเช่นนั้นบางครั้งบางคราว	-	5 (71.43%)	16 (64.00%)	21 (65.63%)
	4. ทำเช่นนั้นอยู่เสมอ ๆ	-	2 (28.57%)	9 (36.00%)	11 (34.37%)
	รวม	-	7	25	32
5. สำนักบริการการศึกษา	1. ไม่เคยทำเช่นนั้นเลย	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยทำเช่นนั้น	-	1 (16.67%)	-	1 (3.70%)
	3. ทำเช่นนั้นบางครั้งบางคราว	2 (100%)	5 (83.33%)	15 (78.95%)	22 (81.48%)
	4. ทำเช่นนั้นอยู่เสมอ ๆ	-	-	4 (21.05%)	4 (14.82%)
	รวม	2	6	19	27
6. สำนักพิมพ์	1. ไม่เคยทำเช่นนั้นเลย	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยทำเช่นนั้น	1 (2.78%)	-	-	1 (1.49%)
	3. ทำเช่นนั้นบางครั้งบางคราว	24 (66.67%)	5 (41.67%)	12 (63.16%)	41 (61.19%)
	4. ทำเช่นนั้นอยู่เสมอ ๆ	11 (30.56%)	7 (58.33%)	7 (36.84%)	25 (37.31%)
	รวม	36	12	19	67

ตารางที่ 27 (ต่อ)

หน่วยงาน	หัวหน้าพยายามปล่อยให้เป็นตัวของตัวเองในการทำงาน ได้คิด ได้ทำ และ ได้รับผิดชอบงานของตนเอง อย่างเต็มที่	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
7.สำนัก บรรณสาร สนเทศ	1. ไม่เคยทำเช่นนั้นเลย	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยทำเช่นนั้น	-	-	-	-
	3. ทำเช่นนั้นบางครั้งบางคราว	-	3 (60.00%)	12 (57.14%)	15 (57.69%)
	4. ทำเช่นนั้นอยู่เสมอ ๆ	-	2 (40.00%)	9 (42.86%)	11 (42.31%)
	รวม	-	5	21	26
8.สาขา วิชา	1. ไม่เคยทำเช่นนั้นเลย	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยทำเช่นนั้น	-	-	4 (16.00%)	4 (14.81%)
	3. ทำเช่นนั้นบางครั้งบางคราว	-	2 (100%)	13 (52.00%)	15 (55.56%)
	4. ทำเช่นนั้นอยู่เสมอ ๆ	-	-	8 (32.00%)	8 (29.63%)
	รวม	-	2	25	27
รวมทั้ง 8 หน่วยงาน	1. ไม่เคยทำเช่นนั้นเลย	24 (17.02%)	-	1 (0.46%)	25 (6.05%)
	2. ไม่ค่อยทำเช่นนั้น	23 (16.31%)	3 (5.36%)	21 (9.72%)	47 (11.38%)
	3. ทำเช่นนั้นบางครั้งบางคราว	65 (46.10%)	36 (64.29%)	125 (57.87%)	226 (54.72%)
	4. ทำเช่นนั้นอยู่เสมอ ๆ	29 (20.57%)	17 (30.36%)	69 (31.94%)	115 (27.85%)
	รวม	141	56	216	413

$$\chi^2(21)=117.1690$$

$$\chi^2(21)(0.01)=38.93$$

ตารางที่ 28
การรับรู้การใช้ความสันทัดส่วนตัว

หน่วยงาน	หัวหน้าพยายามใช้ความเป็นกันเอง อย่างสมิทสนมส่วนตัว ชักจูงหรือขอ ร้องให้เร่งมือทำงานให้ได้ ถูกต้อง และปริมาณมากกว่าเดิม	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
1. สำนัก งาน อธิการ บดี	1. ไม่เคยทำ เช่นนี้เลย	4 (4.04%)	-	2 (5.83%)	6 (4.26%)
	2. ไม่ค่อยทำ เช่นนี้	12 (12.12%)	-	3 (8.82%)	15 (10.64%)
	3. ทำ เช่นนี้บางครั้งบางคราว	60 (60.60%)	5 (62.50%)	19 (55.83%)	84 (59.57%)
	4. ทำ เช่นนี้อยู่เสมอ ๆ	23 (23.23%)	3 (37.50%)	10 (29.41%)	36 (25.53%)
	รวม	99	8	34	141
2. สำนัก วิชาการ	1. ไม่เคยทำ เช่นนี้เลย	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยทำ เช่นนี้	-	-	1 (5.56%)	1 (4.55%)
	3. ทำ เช่นนี้บางครั้งบางคราว	-	-	4 (22.22%)	4 (18.18%)
	4. ทำ เช่นนี้อยู่เสมอ ๆ	-	4 (100 %)	13 (72.22%)	17 (77.27%)
	รวม	-	4	18	22
3. สำนัก เทคโนโลยี การศึกษา	1. ไม่เคยทำ เช่นนี้เลย	2 (50.00%)	-	2 (3.64%)	4 (5.63%)
	2. ไม่ค่อยทำ เช่นนี้	1 (25.00%)	3 (25.00%)	2 (3.64%)	6 (8.45%)
	3. ทำ เช่นนี้บางครั้งบางคราว	1 (25.00%)	5 (41.67%)	27 (49.09%)	33 (46.48%)
	4. ทำ เช่นนี้อยู่เสมอ ๆ	1 (25.00%)	4 (33.33%)	24 (43.64%)	28 (39.44%)
	รวม	5	12	55	72

ตารางที่ 28 (ต่อ)

หน่วยงาน	หัวหน้าพยายามใช้ความเป็นกันเอง อย่างสนิทสนมส่วนตัว ชักจูงหรือขอ ร้องให้เร่งมือทำงานให้ได้ ถูกต้อง และปริมาณมากกว่าเดิม	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
	รวม	4	12	55	71
4. สำนัก ทะเบียน และวัด ผล	1. ไม่เคยทำ เช่นนั้นเลย	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยทำ เช่นนั้น	-	1 (14.29%)	3 (12.00%)	4 (12.50%)
	3. ทำ เช่นนั้นบางครั้งบางคราว	-	3 (42.86%)	16 (64.00%)	19 (65.63%)
	4. ทำ เช่นนั้นอยู่เสมอ ๆ	-	3 (42.86%)	9 (24.00%)	9 (28.13%)
	รวม	-	7	25	32
5. สำนัก บริการ การศึกษา	1. ไม่เคยทำ เช่นนั้นเลย	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยทำ เช่นนั้น	-	-	-	-
	3. ทำ เช่นนั้นบางครั้งบางคราว	1 (50.00%)	3 (50.00%)	13 (68.42%)	17 (62.96%)
	4. ทำ เช่นนั้นอยู่เสมอ ๆ	1 (50.00%)	3 (50.00%)	6 (31.58%)	10 (37.04%)
	รวม	2	6	19	27
6. สำนัก พิมพ์	1. ไม่เคยทำ เช่นนั้นเลย	3 (8.33%)	-	-	3 (4.48%)
	2. ไม่ค่อยทำ เช่นนั้น	6 (16.67%)	2 (16.67%)	1 (5.26%)	9 (13.43%)
	3. ทำ เช่นนั้นบางครั้งบางคราว	20 (55.56%)	8 (66.67%)	10 (52.63%)	38 (56.72%)
	4. ทำ เช่นนั้นอยู่เสมอ ๆ	7 (19.44%)	2 (16.67%)	8 (42.11%)	17 (25.37%)

ตารางที่ 28 (ต่อ)

หน่วยงาน	หัวหน้าพยายามใช้ความเป็นกันเอง อย่างสม่ำเสมอสม่ำเสมอ ชักจูงหรือขอ ร้องให้เร่งมือทำงานให้ดี ถูกต้อง และปริมาณมากกว่าเดิม	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
	รวม	36	12	19	67
7. สำนัก บรรณสาร สนเทศ	1. ไม่เคยทำ เช่นนั้นเลย	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยทำ เช่นนั้น	-	-	-	-
	3. ทำ เช่นนั้นบางครั้งบางคราว	-	1 (20.00%)	13 (61.90%)	14 (53.85%)
	4. ทำ เช่นนั้นอยู่เสมอ ๆ	-	4 (80.00%)	8 (38.10%)	12 (46.15%)
	รวม	-	5	21	26
8. สาขา วิชา	1. ไม่เคยทำ เช่นนั้นเลย	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยทำ เช่นนั้น	-	-	5 (20.00%)	5 (18.52%)
	3. ทำ เช่นนั้นบางครั้งบางคราว	-	2 (100%)	16 (64.00%)	18 (66.67%)
	4. ทำ เช่นนั้นอยู่เสมอ ๆ	-	-	4 (16.00%)	18 (14.81%)
	รวม	-	2	25	27
รวมทั้ง 8 หน่วยงาน	1. ไม่เคยทำ เช่นนั้นเลย	9 (6.38%)	-	4 (1.85%)	13 (3.15%)
	2. ไม่ค่อยทำ เช่นนั้น	19 (13.48%)	6 (10.71%)	15 (6.94%)	40 (9.69%)
	3. ทำ เช่นนั้นบางครั้งบางคราว	82 (58.16%)	27 (48.21%)	118 (54.63%)	227 (54.96%)
	4. ทำ เช่นนั้นอยู่เสมอ ๆ	31 (21.99%)	23 (41.07%)	79 (36.57%)	133 (32.20%)
	รวม	141	56	216	413

$$\chi^2(21)=52.1311$$

$$\chi^2(21)(0.01)=38.93$$

การรับรู้ทัศนคติกรมความช่วยเหลือ

ความช่วยเหลือแนะนำและปรับปรุงเพื่อแก้ไขหรือเพื่อหาวิธีการที่จะให้บรรลุผลพ้นจากปัญหาข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน ตลอดจนการช้ปรับปรุงลักษณะวิธีการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้ดีขึ้นและ ถูกต้องยิ่งขึ้น ซึ่งหมายถึงการที่หัวหน้าผู้ได้บังคับบัญชาอีกทางหนึ่งด้วยนั่นเอง การที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจะช่วยพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาได้จำเป็นต้องมีทัศนคติความช่วยเหลือที่แสดงออกมา และจะสังเกตผลได้นี้ก็คือ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาได้รับรู้ทัศนคติความช่วยเหลือนั้นพร้อม ๆ กับการปฏิบัติจริงในผลงานที่ดีขึ้น สถานการณ์การจูงใจของผู้บังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ปรากฏว่าส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชาหัวหน้างานได้ใช้ทัศนคติความช่วยเหลือดังกล่าวนี้อยู่เสมอ ๆ ต่อลูกน้องผู้ได้บังคับบัญชา และที่เหลืออีกส่วนหนึ่งซึ่งก็นับว่ามีปริมาณไม่น้อยกว่าฝ่ายแรก ทำได้นักที่อ้างว่าได้ใช้ทัศนคติความช่วยเหลือนี้เป็นครั้งคราว แต่ขณะเดียวกับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา จะมีลักษณะสอดคล้องกับความพยายามช่วยเหลือแนะนำ และปรับปรุงเพื่อแก้ไขวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยผู้บังคับบัญชาหรือไม่ เพียงใด เป็นสิ่งที่ควรตรวจสอบความสอดคล้องนี้

การรับรู้ในความช่วยเหลือแนะนำตามประเด็นนี้ ในแบบสอบถามข้อที่ 10 ภาคผนวก ข. ที่ว่า "ท่านรู้สึกว่าการช่วยเหลือแนะนำหรือหัวหน้างานของท่านได้พยายามช่วยเหลือ แนะนำ และปรับปรุงลักษณะตลอดจนวิธีการปฏิบัติของท่านจนท่านชักจะชอบและพอใจมากที่จะทำได้ดี " โดยคำตอบที่ได้เลือกให้ตอบ แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้.-

1. ไม่เคยช่วยเหลือ
2. ไม่ค่อยได้ช่วย
3. ช่วยบ้างเป็นครั้งคราว
4. ช่วยอยู่เสมอๆ

เมื่อพิจารณาข้อเท็จจริงตามตารางที่ 29 โดยเปรียบเทียบกับตารางที่ 14 แล้วพบว่า มีปริมาณการรับรู้ถึงความช่วยเหลือแนะนำ ตามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาไม่สอดคล้องกันกับความพยายามช่วยเหลือแนะนำโดยผู้บังคับบัญชาหัวหน้างานมากพอสมควรกล่าวคือ มีผู้ตอบในระดับปฏิบัติการว่า ผู้บังคับบัญชาหัวหน้างานไม่เคยช่วยเหลือแนะนำวิธีทำงานตามประเด็นนี้ จำนวนร้อยละ 11.62 ของผู้ตอบจากทั้งแปดหน่วยงานที่ได้ทำการศึกษา และอีกถึงร้อยละ 26.88 เห็นว่าผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยได้ช่วยเหลือเท่าใดนัก แสดงได้ว่าทัศนคติความช่วยเหลือที่แสดงออกมาเพื่อจะช่วยพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชานั้น ไม่ส่งผลให้เกิดการรับรู้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาบางคน อาจเป็นเพราะผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานส่วนใหญ่ มีความรู้สึกว่าตนเองได้ให้ความช่วยเหลือแนะนำอยู่เสมอ ๆ

หรืออย่างน้อยก็ให้ความช่วยเหลือเป็นครั้งคราว (ตารางที่ 14) แต่ดูเหมือนว่าลูกน้องผู้ได้บังคับบัญชา ยังมีความต้องการความช่วยเหลือแนะนำมากกว่าที่เป็นอยู่ในการรับรู้ของเขา

หน่วยงานที่มีการรับรู้ใน "พฤติกรรมความช่วยเหลือ" ค่อนข้างสอดคล้องกับความพยายามของผู้บังคับบัญชามากที่สุด ได้แก่ สำนักบรรณสารสนเทศ รองลงมาคือ สำนักบริการการศึกษา สำนักทะเบียนและวัดผล และสำนักวิชาการแม้จะมีปริมาณการรับรู้ที่ไม่สอดคล้องกับความพยายามตามประเด็นนี้ อันอาจเป็นอุปสรรคต่อการจูงใจในลักษณะการใช้พฤติกรรมความช่วยเหลือแนะนำนี้บ้าง แต่ก็ไม่มากจนเกินที่จะยอมรับได้ แต่หน่วยงานที่น่าสนใจมาก ได้แก่ สำนักพิมพ์ กลุ่มสาขาวิชา สำนักเทคโนโลยีการศึกษา และสำนักงานอธิการบดี ที่มีปริมาณการรับรู้ว่า "ไม่เคยช่วยเลย" และ/หรือ "ไม่ค่อยได้ช่วย" อยู่ในเกณฑ์ที่สูงทั้งยังไม่สอดคล้องกับความพยายามใช้พฤติกรรมความช่วยเหลือเพื่อจูงใจโดยผู้บังคับบัญชามากมาย สภาพเช่นนี้สะท้อนให้เห็นว่า การใช้พฤติกรรมความช่วยเหลือเป็นองค์ประกอบการจูงใจในสำนักพิมพ์ กลุ่มสาขาวิชา สำนักเทคโนโลยีการศึกษา และสำนักงานอธิการบดี ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพเพราะลูกน้องผู้ได้บังคับบัญชาไม่ได้รับรู้มากนัก

ตารางที่ 29

การรับรู้ในความช่วยเหลือแนะนำ

หน่วยงาน	หัวหน้าพยายามช่วยเหลือ แนะนำ และปรับปรุงลักษณะ ตลอดจนนำวิธีการปฏิบัติจนลูกน้องจะชอบและพอใจที่จะทำได้	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
1. สำนัก งาน อธิการ บดี	1. ไม่เคยช่วยเลย	4 (4.04%)	-	2 (5.88%)	6 (4.26%)
	2. ไม่ค่อยได้ช่วย	12 (12.12%)	-	3 (8.82%)	15 (10.64%)
	3. ช่วยบางครั้งบางคราว	60 (60.60%)	5 (62.50%)	19 (55.98%)	84 (59.57%)
	4. ช่วยอยู่เสมอ ๆ	23 (23.23%)	3 (37.50%)	10 (29.41%)	36 (25.53%)
	รวม	99	8	34	141
2. สำนัก วิชาการ	1. ไม่เคยช่วยเลย	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ช่วย	-	-	1 (5.56%)	1 (4.55%)

ตารางที่ 29 (ต่อ)

หน่วยงาน	หัวหน้าพยายามช่วยเหลือ แนะนำ และปรับปรุงลักษณะ ตลอดจนวิธีการปฏิบัติจนลูกน้องจะชอบและพอใจที่จะทำได้ดี	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
	3. ช่วยบางครั้งบางคราว	-	-	4	4
	4. ช่วยอยู่เสมอ ๆ	-	4	13	17
	รวม	-	4	18	22
			(100 %)	(72.22%)	(77.27%)
3. สำนักเทคโนโลยีการศึกษา	1. ไม่เคยช่วยเหลือ	2	-	2	4
	2. ไม่ค่อยได้ช่วยเหลือ	1	3	2	6
	3. ช่วยบางครั้งบางคราว	1	5	27	33
	4. ช่วยอยู่เสมอ ๆ	1	4	24	28
	รวม	4	12	55	71
		(50.00%)	(25.00%)	(49.09%)	(46.48%)
		(25.00%)	(41.67%)	(43.64%)	(39.44%)
4. สำนักทะเบียนและวัดผล	1. ไม่เคยช่วยเหลือ	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ช่วยเหลือ	-	1	3	4
	3. ช่วยบางครั้งบางคราว	-	3	16	19
	4. ช่วยอยู่เสมอ ๆ	-	3	9	9
	รวม	-	7	25	32
			(14.29%)	(12.00%)	(12.50%)
			(42.86%)	(64.00%)	(65.63%)
5. สำนักบริการการศึกษา	1. ไม่เคยช่วยเหลือ	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ช่วยเหลือ	-	-	-	-
	3. ช่วยบางครั้งบางคราว	1	3	13	17
	4. ช่วยอยู่เสมอ ๆ	1	3	6	10
	รวม	2	6	19	27
		(50.00%)	(50.00%)	(68.42%)	(62.96%)
		(50.00%)	(50.00%)	(31.58%)	(37.04%)

ตารางที่ 29 (ต่อ)

หน่วยงาน	หัวหน้าพยายามช่วยเหลือ แนะนำ และปรับปรุงลักษณะ ตลอดจนวิธีการปฏิบัติจนลูกน้องจะชอบและพอใจที่จะทำได้ดี	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
	รวม	2	6	19	27
6. สำนักพิมพ์	1. ไม่เคยช่วยเหลือ	3 (8.33%)	-	-	3 (4.48%)
	2. ไม่ค่อยช่วยเหลือ	6 (16.67%)	2 (16.67%)	1 (5.26%)	9 (13.43%)
	3. ช่วยบางครั้งบางคราว	20 (55.56%)	8 (66.67%)	10 (52.63%)	38 (56.72%)
	4. ช่วยอยู่เสมอ ๆ	7 (19.44%)	2 (16.67%)	3 (42.11%)	17 (25.37%)
	รวม	36	12	19	67
7. สำนักบรรณสารสนเทศ	1. ไม่เคยช่วยเหลือ	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ช่วยเหลือ	-	-	-	-
	3. ช่วยบางครั้งบางคราว	-	1 (20.00%)	13 (61.90%)	14 (53.85%)
	4. ช่วยอยู่เสมอ ๆ	-	4 (80.00%)	8 (38.10%)	12 (46.15%)
	รวม	-	5	21	26
8. สาขาวิชา	1. ไม่เคยทำเช่นนั้นเลย	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยทำเช่นนั้น	-	-	5 (20.00%)	5 (18.52%)
	3. ทำเช่นนั้นบางครั้งบางคราว	-	2 (100 %)	16 (64.00%)	18 (66.67%)
	4. ทำเช่นนั้นอยู่เสมอ ๆ	-	-	4 (16.00%)	18 (14.81%)
	รวม	-	2	25	27

ตารางที่ 29 (ต่อ)

หน้างาน	หัวหน้าพยายามช่วยเหลือ แนะนำ และปรับปรุงลักษณะ ตลอดจนวิธี การปฏิบัติจนลูกน้องจะชอบและพอใจที่จะทำให้ได้ดี	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
รวมทั้ง 8 หน้างาน	1. ไม่เคยทำเช่นนั้นเลย	9 (6.38%)	-	4 (1.85%)	13 (3.15%)
	2. ไม่ค่อยทำเช่นนั้น	19 (13.48%)	6 (10.71%)	15 (6.94%)	40 (9.69%)
	3. ทำเช่นนั้นบ้างครั้งบางคราว	32 (58.16%)	27 (48.21%)	118 (54.63%)	227 (54.96%)
	4. ทำเช่นนั้นอยู่เสมอ ๆ	31 (21.99%)	23 (41.07%)	79 (36.57%)	133 (32.20%)
	รวม	141	56	216	413

$$\chi^2(21)=52.1311$$

$$\chi^2(21)(0.01)=38.93$$

การรับบริการมีส่วนร่วมในการวางแผน

การมีส่วนร่วมในการวางแผนกับผู้บังคับบัญชาทุกคน เป็นส่วนหนึ่งของการใช้หลักการ บริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชา(participation) เนื่องจากการวางแผนเป็นขั้นตอน หนึ่งในการดำเนินงาน เพื่อจะปฏิบัติงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางของงานหรือผลสำเร็จของงาน การมีส่วนร่วมเป็นลักษณะการสนใจประการหนึ่งที่ใ้เมื่อนำให้ลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นความสำคัญ ในตัวของเขาเอง รับรู้รับผิดชอบในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ มีส่วนร่วมว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานเป็นผลโดยตรงมาจากตัวของเขาตนเอง สำหรับสถานการณ์การสนใจในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชนั้น ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่งานเกือบทั้งหมดได้อ้างว่า เมื่อร่วมทำงานหรือเริ่มงาน ผู้บังคับบัญชาได้ใช้อธิร่วมคิด ร่วมปรึกษาหรือ ร่วมวางแผนกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นที่ตกลง ให้เรียบร้อยหมดทุกคนอยู่เสมอ ๆ และที่เหลืออีกส่วนหนึ่ง ใช้วิธีการดังกล่าวนี้บ้างเป็นครั้งคราว หากข้อมูลการรับบริการมีส่วนร่วมในการวางแผนของผู้ใต้บังคับบัญชาสอดคล้องกับความพยายามของผู้บังคับบัญชา เช่นนี้แล้วย่อมจะนำมาซึ่งสัมฤทธิ์ผลของการสนใจตามความคาดหมายที่จะให้เอกบุคคล เต็มใจ ตั้งใจและพอใจที่จะปฏิบัติการทำงานได้ดี

การรับรู้การมีส่วนร่วมในการวางแผนของผู้ปฏิบัติการ ในแบบสอบถามข้อที่ 11 ภาคผนวก ข. ที่ว่า "ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานของท่านได้ร่วมคิดปรึกษาหารือ และวางแผนร่วมกับท่านจนเป็นที่ตกลงกันเรียบร้อยก่อนที่จะทำงานหรือเริ่มงานใหม่" โดยคำตอบที่ให้ เลือกตอบแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. ไม่เคยทำเช่นนั้นเลย
2. ไม่ค่อยได้ทำเช่นนั้น
3. ทำเช่นนั้นบ้างเป็นครั้งคราว
4. ทำเช่นนั้นอยู่เสมอ

ผู้ตอบทั้งแปดหน่วยงานมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ [$\chi^2(21)(0.01) < \chi^2(21)$] ดังตารางที่ 30 จากข้อเท็จจริงที่ได้รับเปรียบเทียบกับข้อมูลความพยายามให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผนตามตารางที่ 15 พบว่าสถานการณ์ในสำนักวิชาการ สำนักทะเบียน และวัดผล สำนักบริการการศึกษา และสำนักบรรณสารสนเทศ สำนักงานที่มีการรับรู้สอดคล้องกับความพยายามให้มีส่วนร่วมในการวางแผนของผู้บังคับบัญชา จึงพอสรุปได้ว่าอาจนำมาซึ่งสัมฤทธิ์ผลของการจงใจตามความคาดหมายที่จะให้ผู้ปฏิบัติการเกิดความเต็มใจ ตั้งใจ และพอใจที่จะปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

ส่วนสถานการณ์ในหน่วยงานต่อไปนี้ ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี และสำนักเทคโนโลยี-การศึกษา มีผู้ตอบในระดับปฏิบัติการที่การรับรู้ไม่สอดคล้องกับความพยายามในลักษณะนี้ของผู้บังคับบัญชา โดยมีผู้ตอบของสำนักงานอธิการบดีร้อยละ 10.64 เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมไม่ได้อย่างเห็นเด่นชัดมีส่วนร่วมในการวางแผน และผู้ตอบจากสำนักเทคโนโลยีการศึกษา ร้อยละ 9.86 เมื่อคำนึงถึงปริมาณการรับรู้ที่ไม่สอดคล้องกับความพยายามเช่นนี้แล้ว จะเห็นว่าเป็นปริมาณที่ไม่มากนัก แต่ก็ถือว่าเป็นอุปสรรคต่อการจงใจในลักษณะนี้อยู่บ้าง หน่วยงานทั้งสองนี้ จึงควรมีแนวทางการปฏิบัติที่จะเพิ่มให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงานในการวางแผนก่อนลงมือทำงานมากขึ้น อันเท่ากับเป็นการสร้างสถานการณ์การจงใจที่ให้ความสำคัญแก่บุคคลเพื่อให้เขารับผิดชอบงานอย่างเต็มที่ เพราะสำคัญเห็นว่าตนเองมีส่วนร่วมทำงานมาตั้งแต่เบื้องต้น ย่อมจะเข้ใจซึ่งความสัมฤทธิ์ผลของการจงใจตามความคาดหมายให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจ ตั้งใจ และพอใจที่จะปฏิบัติงาน

หน่วยงานที่น่าสนใจในการรับรู้ของผู้บังคับบัญชากับความพยายามให้ผู้บังคับบัญชา ร่วมวางแผนกับผู้บังคับบัญชาไม่สอดคล้องกัน คือ สำนักพิมพ์ และกลุ่มสาขาวิชา เฉพาะกลุ่มสาขาวิชาซึ่งผู้ตอบในระดับปฏิบัติการตอบว่า ผู้บังคับบัญชาของตนไม่เคยให้ลูกน้องผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสเข้าร่วมวางแผนในงานด้วยเลยเป็นจำนวน ร้อยละ 55.56 และอีกร้อยละ 21.63 เห็นว่าผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยได้ทำเช่นนั้น ผู้ตอบจากสำนักพิมพ์ร้อยละ 22.39 เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาหัวหน้างานของตนไม่เคยได้ให้มีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย และอีกร้อยละ 46.27 ไม่ค่อยได้ให้

โอกาสในการวางแผน ลักษณะเช่นนี้เห็นได้ว่าการรับรู้ ที่ไม่สอดคล้องกับความพยายามเช่นนี้ เป็นอุปสรรคต่อลักษณะการจูงใจในการให้ผู้ที่บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย ซึ่งอาจมาจากสภาพการปฏิบัติงานในสำนักพิมพ์ ซึ่งมีลักษณะงานคล้ายโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งอาศัยความชำนาญ มีการแบ่งสรรหน้าที่ความรับผิดชอบเอาไว้เป็นอย่างดีแล้ว ส่วนในสาขาวิชาบังคับบัญชาหัวหน้างานควรให้ความสำคัญแก่ผู้บังคับบัญชาในเรื่องนี้มากขึ้น เพราะอาจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญหนึ่งอันอาจส่งผลให้การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชามีดีขึ้นกว่าเดิม

การรับรู้ในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลการวิเคราะห์ลักษณะการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในตารางที่ 16 ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานส่วนใหญ่ได้รายงานว่าได้ร่วมกันกับลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นครั้งคราว และเสมอๆ แต่ลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ในข้อเท็จจริงว่า ส่วนใหญ่แล้วได้ร่วมปฏิบัติงานเป็นครั้งคราวเสียมากกว่า มีที่รับรู้ว่าร่วมปฏิบัติงานด้วยเสมอๆ ร้อยละ 22.03 ยังมีที่รับรู้ว่า ผู้บังคับบัญชาของตนไม่ค่อยได้ร่วมปฏิบัติงานด้วยมากถึงร้อยละ 24.46 และรับรู้ว่าไม่ปฏิบัติงานด้วยเลยร้อยละ 9.93 (ตารางที่ 31)

การรับรู้ในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทุกหน่วยงาน ที่ทำการศึกษาครั้งนี้มีลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้บังคับบัญชาของตนไม่เคยร่วมปฏิบัติงานด้วยเลยถึง 3 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี มีจำนวนร้อยละ 9.93 สำนักพิมพ์ที่อยู่จำนวนร้อยละ 16.42 และกลุ่มสาขาวิชาที่อยู่มากที่สุดถึงร้อยละ 59.26 ซึ่งมากกว่าครึ่งหนึ่งของผู้ตอบด้วยซ้ำ นอกจากนี้ในทุกหน่วยงานมีลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่า ผู้บังคับบัญชาของตนไม่ค่อยได้ร่วมปฏิบัติงานด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำนักพิมพ์ที่อยู่ถึงร้อยละ 37.31 กลุ่มสาขาวิชาที่อยู่ถึงร้อยละ 33.33 และสำนักงานอธิการบดีมีจำนวนร้อยละ 30.50 ซึ่งข้อเท็จจริงดังกล่าวนี้เป็นแนว โหมของการใช้การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งจูงใจมากขึ้นที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับลูกจ้างขึ้นไปจนถึงข้าราชการระดับ 4 ได้เต็มใจ ตั้งใจ และพอใจที่จะร่วมทำงานให้ดีขึ้น ผู้บังคับบัญชามีได้เป็นเพียงผู้สั่งการอย่างเดียวเท่านั้น

การรับรู้ในการมีส่วนร่วมในการควบคุมงาน

เกี่ยวกับประเด็นการรับรู้ในการมีส่วนร่วมในการควบคุมงานเห็นได้ชัดว่า ในระดับผู้ปฏิบัติหน้าที่สูงจะมีปริมาณการรับรู้มากกว่าในระดับที่ต่ำกว่า โดยเฉพาะในกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 นั้น มีผู้รับรู้ว่าผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานของตนจะปรึกษาหารือร่วมกับเพื่อนร่วมงานด้วย เพื่อพิจารณาตรวจสอบหาปัญหา และวิธีการแก้ไข ขณะที่ปฏิบัติงานในใดๆ อยู่หรือสิ้นสุดลงเพื่อทุกคนรับผิดชอบร่วมกันอยู่เสมอ (42.59%) และอีกร้อยละ 44.91 มีการรับรู้ในประเด็นดังกล่าวนี้ในระดับ "บางครั้งบางคราว" มีเพียงร้อยละ 8.33 และ 4.17 ที่ระบุว่า "ไม่ค่อยได้ทำ เช่นนั้น และ

"ไม่เคยทำเช่นนั้นเลย" ตามลำดับ ส่วนกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 และกลุ่มลูกจ้างมีลักษณะใกล้เคียงกัน กล่าวคือ การรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาของทั้งสองกลุ่มไม่มีผู้ใดระบุว่ามีส่วนร่วมในการควบคุมงานอยู่เสมอๆเลย แต่ส่วนใหญ่ผู้แล้วตอบว่ามีส่วนร่วมเป็นบางครั้งบางคราว นอกจากนี้ยังมีผู้ตอบว่าไม่เคยมีส่วนร่วมในการควบคุมงานเลย ในกลุ่มลูกจ้างซึ่งมีถึงร้อยละ 17.73 และกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีอยู่ร้อยละ 14.29 (ตารางที่ 32)

สำหรับสถานการณ์ในแต่ละหน่วยงานที่ทำการศึกษาก็เห็นได้ชัดว่า ผู้ตอบจากสำนักบรรณสารสนเทศ ไม่มีผู้ใดที่ตอบว่า "ไม่เคยทำเช่นนั้นเลย" หรือ "ไม่ค่อยได้ทำเช่นนั้น" นับว่าสอดคล้องกับการอ้างว่า ได้เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการควบคุมงานของผู้บังคับบัญชา (ตารางที่ 17) หน่วยงานที่พบว่าผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ว่ามีผู้บังคับบัญชาของตนไม่เคยเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการควบคุมงาน ได้แก่ กลุ่มสาขาวิชา ร้อยละ 40.74 สำนักพิมพ์ร้อยละ 28.36 และสำนักงานอธิการบดี ร้อยละ 2.91 ในขณะที่หน่วยงานอื่นๆ ได้แก่ สำนักวิชาการ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักทะเบียนและวัดผล และสำนักบริการการศึกษา มีระดับการรับรู้ถึงความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานได้ร่วมปรึกษาหารือกับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อพิจารณาว่าปัญหาอะไรเกิดขึ้นและวิธีการแก้ไข ขณะที่ปฏิบัติงานใด ๆ อยู่หรือสิ้นสุดลงเพื่อทุกคนรับผิดชอบร่วมกันเป็น 3 ระดับ คือ "ไม่ค่อยได้ทำเช่นนั้น" "ทำเช่นนั้นบางครั้งบางคราว" และ "ทำเช่นนั้นอยู่เสมอ"ตามปริมาณมากน้อยแตกต่างกันออกไป ดังรายละเอียดในตารางที่ 32

ตารางที่ 30

การรับรู้ในการมีส่วนร่วมในการวางแผน

ประเด็น: ผู้บังคับบัญชาได้ร่วมคิดปรึกษาหารือและวางแผนร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาและตกลงกันจนเป็นที่เรียบร้อยก่อนที่จะทำงานหรือเริ่มงานใหม่					
หน่วยงาน	ระดับความเห็น	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
1. สำนัก งาน อธิการ บดี	1. ไม่เคยช่วยเลย	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ช่วย	11 (11.11%)	1 (12.50%)	3 (8.82%)	15 (10.64%)

ตารางที่ 30 (ต่อ)

ประเด็น: ผู้บังคับบัญชาได้ร่วมคิดปรึกษาหารือและวางแผนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาและตกลงกันจนเป็นที่เรียบร้อยก่อนที่จะทำงานหรือเริ่มงานใหม่					
หน่วยงาน	ระดับความเห็น	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
	3. ช่วยบางครั้งบางคราว	76 (76.76%)	6 (75.00%)	20 (58.82%)	102 (72.34%)
	4. ช่วยอยู่เสมอ ๆ	12 (12.12%)	1 (12.50%)	11 (32.35%)	24 (17.02%)
	รวม	99	8	34	141
2. สำนัก วิชาการ	1. ไม่เคยช่วยเหลือ	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ช่วยเหลือ	-	-	-	-
	3. ช่วยบางครั้งบางคราว	-	4 (100%)	15 (83.33%)	19 (86.36%)
	4. ช่วยอยู่เสมอ ๆ	-	-	3 (16.67%)	17 (13.64%)
รวม	-	4	18	22	
3. สำนัก เทคโนโลยี การศึกษา	1. ไม่เคยช่วยเหลือ	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ช่วยเหลือ	1 (25.00%)	2 (16.67%)	4 (7.27%)	7 (9.86%)
	3. ช่วยบางครั้งบางคราว	3 (75.00%)	7 (58.33%)	28 (50.91%)	38 (53.52%)
	4. ช่วยอยู่เสมอ ๆ	-	3 (25.00%)	23 (41.82%)	26 (36.62%)
รวม	4	12	55	71	
4. สำนัก ทะเบียน และวัดผล	1. ไม่เคยช่วยเหลือ	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ช่วยเหลือ	-	-	-	-

ตารางที่ 30 (ต่อ)

ประเด็น: ผู้บังคับบัญชาได้ร่วมคิดปรึกษาหารือและวางแผนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาและตกลงกันจนเป็นที่เรียบร้อยก่อนที่จะทำงานหรือเริ่มงานใหม่					
หน่วยงาน	ระดับความเห็น	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
	3. ช่วยบางครั้งบางคราว	-	3 (42.86%)	16 (64.00%)	19 (65.63%)
	4. ช่วยอยู่เสมอ ๆ	-	3 (42.86%)	9 (24.00%)	9 (28.13%)
	รวม	-	7	25	32
5. สำนัก บริการ การศึกษา	1. ไม่เคยช่วยเหลือ	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ช่วย	-	-	-	-
	3. ช่วยบางครั้งบางคราว	2 (100%)	6 (100%)	18 (94.74%)	26 (96.30%)
	4. ช่วยอยู่เสมอ ๆ	-	-	1 (5.26%)	1 (3.70%)
รวม		2	6	19	27
6. สำนัก พิมพ์	1. ไม่เคยช่วยเหลือ	11 (30.56%)	1 (8.33%)	3 (15.79%)	15 (22.39%)
	2. ไม่ค่อยช่วยเหลือ	15 (41.67%)	6 (50.00%)	10 (52.63%)	31 (46.27%)
	3. ช่วยบางครั้งบางคราว	10 (27.78%)	5 (41.67%)	6 (31.58%)	21 (31.34%)
	4. ช่วยอยู่เสมอ ๆ	-	-	-	-
รวม		36	12	19	67
7. สำนัก บรรณสาร สนเทศ	1. ไม่เคยช่วยเหลือ	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ช่วย	-	-	-	-
	3. ช่วยบางครั้งบางคราว	-	2 (40.00%)	15 (71.43%)	17 (65.38%)

ตารางที่ 30 (ต่อ)

ประเด็น: ผู้บังคับบัญชาได้ร่วมคิดปรึกษาหารือและวางแผนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาและตกลงกันจนเป็นที่เรียบร้อยก่อนที่จะทำงานหรือเริ่มงานใหม่

หน่วยงาน	ระดับความเห็น	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
	4. ซ้ำอยู่เสมอ ๆ	-	3 (60.00%)	6 (28.57%)	9 (34.62%)
	รวม	-	5	21	26
8. สาขา วิชา	1. ไม่เคยทำเช่นนั้นเลย	-	2 (100%)	13 (52.00%)	15 (55.56%)
	2. ไม่ค่อยทำเช่นนั้น	-	-	8 (32.00%)	8 (29.63%)
	3. ทำเช่นนั้นบางครั้งคราว	-	-	4 (16.00%)	4 (14.81%)
	4. ทำเช่นนั้นอยู่เสมอ ๆ	-	-	-	-
	รวม	-	2	25	27
รวมทั้ง 8 หน่วยงาน	1. ไม่เคยทำเช่นนั้นเลย	11 (7.80%)	3 (5.36%)	16 (7.41%)	30 (7.26%)
	2. ไม่ค่อยทำเช่นนั้น	27 (19.15%)	9 (16.07%)	25 (11.57%)	61 (14.77%)
	3. ทำเช่นนั้นบางครั้งคราว	91 (64.54%)	32 (57.14%)	113 (52.31%)	236 (57.14%)
	4. ทำเช่นนั้นอยู่เสมอ ๆ	12 (8.51%)	12 (21.43%)	62 (28.70%)	86 (20.82%)
	รวม	141	56	216	413

$$\chi^2(21)=277.3611$$

$$\chi^2(21)(0.01)=38.93$$

ตารางที่ 31
การรับรู้ในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

ประเด็น: ผู้บังคับบัญชา จะร่วมลงมือทำงานตามแผนงานพร้อมกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
หน่วยงาน	ระดับความเห็น	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
1. สำนัก งาน อธิการ บดี	1. ไม่เคยช่วยเหลือ	13 (13.13%)	1 (12.50%)	-	14 (9.93%)
	2. ไม่ค่อยได้ช่วยเหลือ	36 (36.36%)	1 (12.50%)	6 (17.66%)	43 (30.50%)
	3. ช่วยบางครั้งบางคราว	50 (50.50%)	6 (75.00%)	23 (67.67%)	79 (56.03%)
	4. ช่วยอยู่เสมอ ๆ	-	-	5 (14.71%)	5 (3.55%)
	รวม	99	8	34	141
2. สำนัก วิชาการ	1. ไม่เคยช่วยเหลือ	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ช่วยเหลือ	-	4 (100%)	-	4 (18.18%)
	3. ช่วยบางครั้งบางคราว	-	-	8 (44.44%)	8 (36.36%)
	4. ช่วยอยู่เสมอ ๆ	-	-	10 (55.56%)	10 (45.45%)
	รวม	-	4	18	22
3. สำนัก เทคโนโลยี การศึกษา	1. ไม่เคยช่วยเหลือ	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ช่วยเหลือ	4 (100%)	2 (16.67%)	4 (7.27%)	10 (14.08%)
	3. ช่วยบางครั้งบางคราว	-	10 (83.33%)	12 (21.82%)	22 (30.99%)
	4. ช่วยอยู่เสมอ ๆ	-	-	39 (70.91%)	39 (54.93%)

ตารางที่ 31 (ต่อ)

ประเด็น: ผู้บังคับบัญชา จะร่วมลงมือทำงานตามแผนงานพร้อมกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
หน่วยงาน	ระดับความเห็น	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
	รวม	4	12	55	71
4.สำนัก ทะเบียน และวัสดุ	1. ไม่เคยช่วยเหลือ	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ช่วย	-	3 (42.86%)	-	3 (9.375%)
	3. ช่วยบางครั้งบางคราว	-	4 (57.14%)	14 (56.00%)	18 (56.25%)
	4. ช่วยอยู่เสมอ ๆ	-	-	11 (44.00%)	11 (34.375%)
	รวม	-	7	25	32
5.สำนัก บริการ การศึกษา	1. ไม่เคยช่วยเหลือ	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ช่วย	2 (100%)	4 (66.67%)	-	6 (22.22%)
	3. ช่วยบางครั้งบางคราว	-	2 (33.33%)	12 (63.16%)	14 (51.85%)
	4. ช่วยอยู่เสมอ ๆ	-	-	7 (36.34%)	7 (25.93%)
	รวม	2	6	19	27
6.สำนัก พิมพ์	1. ไม่เคยช่วยเหลือ	9 (25.00%)	2 (16.67%)	-	11 (16.42%)
	2. ไม่ค่อยช่วย	14 (38.89%)	7 (58.33%)	14 (21.05%)	25 (37.31%)
	3. ช่วยบางครั้งบางคราว	13 (36.11%)	5 (25.00%)	11 (57.89%)	27 (40.30%)
	4. ช่วยอยู่เสมอ ๆ	-	-	4 (21.05%)	4 (5.97%)
	รวม	36	12	19	67

ตารางที่ 31 (ต่อ)

ประเด็น: ผู้บังคับบัญชา จะร่วมลงมือทำงานตามแผนงานพร้อมกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
หน่วยงาน	ระดับความเห็น	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ข้าราชการ	ข้าราชการ	
			(20.00%)	(66.67%)	(57.69%)
	รวม	-	5	21	26
8. สาขา วิชา	1. ไม่เคยทำเช่นนั้นเลย	-	2	14	16
			(100%)	(56.00%)	(59.26%)
	2. ไม่ค่อยทำเช่นนั้น	-	-	9	9
				(36.00%)	(33.33%)
	3. ทำเช่นนั้นบางครั้งบางคราว	-	-	2	2
			(8.00%)	(7.41%)	
	4. ทำเช่นนั้นอยู่เสมอ ๆ	-	-	-	-
	รวม	-	2	25	27
รวมทั้ง 8 หน่วยงาน	1. ไม่เคยทำเช่นนั้นเลย	22	5	14	41
		(15.60%)	(8.93%)	(6.93%)	(9.93%)
	2. ไม่ค่อยทำเช่นนั้น	56	22	23	101
		(39.72%)	(39.29%)	(10.65%)	(24.46%)
	3. ทำเช่นนั้นบางครั้งบางคราว	63	28	89	180
	(44.68%)	(50.00%)	(41.20%)	(43.58%)	
	4. ทำเช่นนั้นอยู่เสมอ ๆ	-	1	90	91
			(1.79%)	(41.67%)	(22.03%)
	รวม	141	56	216	413

$$\chi^2(21)=221.0984$$

$$\chi^2(21)(0.01)=38.93$$

ตารางที่ 32
การรับรู้ในการมีส่วนร่วมในการควบคุมงาน

ประเด็น: ผู้บังคับบัญชา จะร่วมพิจารณาปัญหา แก้ไขปัญหาพร้อมกับผู้ใต้บังคับบัญชา

หน่วยงาน	ระดับความเห็น	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
1. สำนัก งาน อธิการ บดี	1. ไม่เคยช่วยเหลือ	11 (11.11%)	1 (12.50%)	-	12 (2.91%)
	2. ไม่ค่อยได้ช่วยเหลือ	34 (34.34%)	1 (12.50%)	4 (11.76%)	39 (27.66%)
	3. ช่วยบางครั้งบางครา	54 (54.54%)	6 (75.00%)	22 (64.71%)	82 (58.16%)
	4. ช่วยอยู่เสมอ ๆ	-	-	8 (23.53%)	8 (5.67%)
	รวม	99	8	34	141
2. สำนัก วิชาการ	1. ไม่เคยช่วยเหลือ	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ช่วยเหลือ	-	4 (100%)	-	4 (18.18%)
	3. ช่วยบางครั้งบางครา	-	-	8 (44.44%)	8 (36.36%)
	4. ช่วยอยู่เสมอ ๆ	-	-	10 (55.56%)	10 (45.45%)
	รวม	-	4	18	22
3. สำนัก เทคโนโลยี การศึกษา	1. ไม่เคยช่วยเหลือ	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ช่วยเหลือ	4 (100%)	4 (33.33%)	4 (7.27%)	12 (16.90%)
	3. ช่วยบางครั้งบางครา	-	8 (66.67%)	10 (18.18%)	18 (25.35%)
	4. ช่วยอยู่เสมอ ๆ	-	-	41 (74.55%)	41 (57.75%)
	รวม	-	4	18	22

ตารางที่ 31 (ต่อ)

ประเด็น: ผู้บังคับบัญชา จะร่วมพิจารณาปัญหา แก้ไขปัญหาพร้อมกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
หน่วยงาน	ระดับความเห็น	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
	รวม	4	12	55	71
4. สำนัก ทะเบียน และวัดผล	1. ไม่เคยช่วยเหลือ	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ช่วย	-	3 (42.86%)	-	3 (9.375%)
	3. ช่วยบางครั้งบางคราว	-	4 (57.14%)	14 (56.00%)	18 (56.25%)
	4. ช่วยอยู่เสมอ ๆ	-	-	11 (44.00%)	11 (34.375%)
	รวม	-	7	25	32
5. สำนัก บริการ การศึกษา	1. ไม่เคยช่วยเหลือ	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ช่วย	2 (100%)	4 (66.67%)	-	6 (22.22%)
	3. ช่วยบางครั้งบางคราว	-	2 (33.33%)	15 (94.74%)	17 (62.96%)
	4. ช่วยอยู่เสมอ ๆ	-	-	4 (21.05%)	4 (14.81%)
	รวม	2	6	19	27
6. สำนัก พิมพ์	1. ไม่เคยช่วยเหลือ	14 (38.89%)	5 (41.67%)	-	19 (28.36%)
	2. ไม่ค่อยช่วย	15 (41.67%)	4 (33.33%)	2 (10.53%)	21 (31.34%)
	3. ช่วยบางครั้งบางคราว	7 (19.44%)	3 (25.00%)	13 (68.42%)	23 (34.33%)
	4. ช่วยอยู่เสมอ ๆ	-	-	4 (21.05%)	4 (5.97%)
	รวม	36	12	19	67

ตารางที่ 31 (ต่อ)

ประเด็น: ผู้บังคับบัญชา จะร่วมพิจารณาปัญหา แก้ไขปัญหาพร้อมกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
หน่วยงาน	ระดับความเห็น	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
7. สำนัก บรรณสาร	1. ไม่เคยช่วยเลย	-	-	-	-
	2. ไม่ค่อยได้ช่วย	-	-	-	-
	3. ช่วยบางครั้งบางคราว	-	5	7	12
			(100%)	(33.33%)	(42.31%)
	4. ช่วยอยู่เสมอ ๆ	-	-	14	14
			(66.67%)	(57.69%)	
	รวม	-	5	21	26
8. สาขา วิชา	1. ไม่เคยทำ ชั้นนั้นเลย	-	2	9	11
			(100%)	(36.00%)	(40.74%)
	2. ไม่ค่อยทำ ชั้นนั้น	-	-	8	8
				(32.00%)	(29.63%)
	3. ทำ ชั้นนั้นบางครั้งบางคราว	-	-	8	8
			(32.00%)	(29.63%)	
4. ทำ ชั้นนั้นอยู่เสมอ ๆ	-	-	-	-	-
	รวม	-	2	25	27
รวมทั้ง 8 หน่วยงาน	1. ไม่เคยทำ ชั้นนั้นเลย	25	8	9	42
		(17.73%)	(14.29%)	(4.17%)	(10.17%)
	2. ไม่ค่อยทำ ชั้นนั้น	55	20	18	93
		(39.01%)	(35.75%)	(8.33%)	(22.52%)
	3. ทำ ชั้นนั้นบางครั้งบางคราว	61	28	97	186
	(43.26%)	(50.00%)	(42.59%)	(45.04%)	
4. ทำ ชั้นนั้นอยู่เสมอ ๆ	-	1	92	92	
			(1.79%)	(42.59%)	(22.28%)
	รวม	141	56	216	413

$$\chi^2(21)=206.5461$$

$$\chi^2(21)(0.01)=38.93$$

บทที่ 4

องค์ประกอบธำรงรักษาและการจูงใจ

ความพยายามของการเสนอแนวความคิดเรื่องการจูงใจเพื่อให้บังเกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริงนั้น ได้มีข้อโต้แย้ง(argument) อยู่ประการหนึ่งว่าองค์ประกอบ (factors) บางอย่างที่มีได้เกี่ยวข้องกับลักษณะงาน โดยตรงนั้น มิได้เป็นสิ่งจูงใจแต่ประการใด หากว่าองค์ประกอบเหล่านั้นเป็นเพียงสิ่งที่จะธำรงรักษา (maintenance) เอกบุคคลให้ทำงานอยู่ในองค์การ แต่ก็ไม่อาจคาดหมายความพึงพอใจ ความพร้อมใจ และตั้งใจที่จะทำงานเต็มกำลังความสามารถได้ องค์ประกอบธำรงรักษา อาจพิจารณาในอีกแง่หนึ่งว่า เป็นองค์ประกอบทางสิ่งแวดล้อมของงาน (job environment) เพราะมิได้เป็นลักษณะงานโดยตรงดังเช่น เงินเดือน สภาพการทำงาน ตลอดจนการบังคับบัญชา เป็นต้น อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบเหล่านี้ จะขาดเสียมิได้ในองค์การใด ๆ หากไม่แล้วก็ไม่สามารถธำรงรักษาเอกบุคคลไว้ในองค์การได้

ส่วนองค์ประกอบการจูงใจ (motivation factors) เป็นองค์ประกอบอีกชุดหนึ่งซึ่งเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นองค์ประกอบเนื้อหาของงาน (job content) หรือความสำนึกในงานนั้น (job consciousness) ในข้อโต้แย้งดังกล่าว องค์ประกอบเหล่านี้ต่างหากที่จะสร้างความพึงพอใจ พร้อมใจ และตั้งใจที่จะทำงานเต็มความสามารถ องค์ประกอบการจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในงาน ความน่าสนใจของงาน ความเจริญก้าวหน้าในงาน ตลอดจนการได้รับผิดชอบงาน เป็นต้น

ในส่วนนี้จึงเป็นการพิจารณาข้อมูลเบื้องต้น เกี่ยวกับองค์ประกอบทั้งสองชุดนี้ว่าในข้อเท็จจริงแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้สึกและความคิดเห็นเป็นประการใด โดยจะพิจารณาองค์ประกอบการจูงใจห้าองค์ประกอบเป็นลำดับแรก และองค์ประกอบธำรงรักษาอีกเจ็ดองค์ประกอบในลำดับต่อไป เพื่อให้การพิจารณานี้สอดคล้องกับข้อเสนอทางแนวความคิดเรื่องการจูงใจของ Frederick Herzberg (1959) ก็จะได้ใช้ "ระดับของความพึงพอใจ" สำหรับองค์ประกอบการจูงใจ และ "ระดับของความไม่พึงพอใจ" สำหรับองค์ประกอบธำรงรักษา

ความสำเร็จในงาน (Achievement)

ความสำเร็จในงานประกอบด้วยข้อความสี่ข้อความคือ ข้อ 1 - 4 ในแบบสอบถามภาคผนวก ค. โดยข้อความในสเกลนี้และสเกลอื่น ๆ ทุกข้อความจะอยู่ในรูปแบบปฏิเสธ (negative) ทั้งหมดเพื่อเป็นการป้องกันเบื้องต้นของการตอบข้อความตามใจชอบเกินไปของหน่วยการวิเคราะห์ ส่วนระดับของความพึงพอใจในความสำเร็จตามสเกลนี้จะแปรเปลี่ยนตั้งแต่ 4 ถึง 20 อันหมายถึงพึงพอใจน้อยที่สุดถึงพึงพอใจมากที่สุด ตามตารางที่ 33 จะเห็นได้ว่าผู้ตอบจากสำนักบรรณสารสนเทศมีระดับความพึงพอใจเป็นค่าเฉลี่ย 18.15 คือ ประมาณระหว่างกึ่งกลาง "พึงพอใจมาก" กับ "พึงพอใจมากที่สุด" ความแตกต่างในระดับความพึงพอใจระหว่างข้าราชการระดับ 1 - 2 กับระดับ 3 - 4 มีไม่มากนัก

สำนักงานอธิการบดีพบว่า ระดับความพึงพอใจโดยเฉลี่ย 14.9 ซึ่งประมาณเกือบพึงพอใจค่อนข้างมาก และจะเดี่ยวยกกันจะสังเกตเห็นได้ว่ามีความแตกต่างในระดับความพึงพอใจระหว่างข้าราชการระดับ 1-2 และลูกจ้าง กับ ข้าราชการระดับ 3-4 พอสมควร กล่าวคือ กลุ่มลูกจ้างมีระดับความพึงพอใจค่อนข้างมาก และกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 กว่าการระดับ "พึงพอใจมาก" ส่วนข้าราชการระดับ 3-4 กลับมีความพึงพอใจในระดับปานกลางเท่านั้น

ส่วนสำนักวิชาการและสำนักเทคโนโลยีการศึกษา ปรากฏว่ามีระดับความพึงพอใจโดยเฉลี่ย 15.045 และ 15.34 ตามลำดับ ประมาณ "ค่อนข้างพึงพอใจมาก" ทั้ง 2 สำนัก แต่ระดับความพึงพอใจในข้าราชการระดับ 1 - 2 กับ ข้าราชการระดับ 3-4 ของสำนักวิชาการ มีแตกต่างกันพอสมควร เพราะในข้าราชการระดับ 1 - 2 มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 16.5 หรือกว่า "พึงพอใจมาก" ส่วนในข้าราชการระดับ 3 - 4 มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 14.72 หรือประมาณกึ่งกลางระหว่าง "พึงพอใจปานกลาง" และ "พึงพอใจมาก" ส่วนสำนักเทคโนโลยีการศึกษา กลุ่มลูกจ้างมีความพึงพอใจเฉลี่ย 17.0 หรือมากกว่า "พึงพอใจมาก" นอกจากนี้ยังมีการกระจายเบนของระดับความพอใจค่อนข้างต่ำอีกด้วย โดยกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 15.91 หรือ เกือบจะ "พึงพอใจมาก" และ ข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 15.09 หรือประมาณ "ค่อนข้างพึงพอใจมาก"

สำนักทะเบียนและวัดผลมีระดับความพึงพอใจในความสำเร็จโดยเฉลี่ย 14.625 หรือประมาณความพึงพอใจค่อนข้างมาทาง "พึงพอใจมาก" เช่นเดียวกับสำนักบริการการศึกษา ซึ่งมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 14.89 มากกว่าสำนักทะเบียนและวัดผลเพียงเล็กน้อย ในความพึงพอใจเช่นนี้ในข้าราชการระดับ 1-4 ดูไม่แตกต่างกันเท่าใดนัก เพียงแต่กลุ่มลูกจ้างของสำนักบริการการศึกษาที่มีระดับความพึงพอใจมากไปกว่ากลุ่มอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัดกล่าวคือ มีระดับความพอใจเฉลี่ย 18.5 ซึ่งประมาณระหว่างกึ่งกลาง "พึงพอใจมาก" กับ "พึงพอใจมากที่สุด" สำหรับสำนักพิมพ์มีระดับพึงพอใจเฉลี่ย 14.91 ซึ่งใกล้เคียงกับกลุ่มสาขาวิชาที่มีระดับพึงพอใจเฉลี่ย 14.93 แต่ทั้ง 2 กลุ่มนี้มีระดับความพึงพอใจภายในกลุ่มแตกต่างกันอย่างเด่นชัด ในสำนักพิมพ์นี้ผู้ตอบกลุ่มลูกจ้างและข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 15.25 หรือประมาณค่อนข้างพึงพอใจ และ

15.92 หรือ ประมาณเกือบ "พึงพอใจมาก" ตามลำดับ ส่วนข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับเฉลี่ย 13.63 หรือเกือบกึ่งกลางระหว่าง "พึงพอใจปานกลาง" กับ "พึงพอใจมาก" ส่วนกลุ่มสาขาวิชาพบว่าข้าราชการระดับ 3-4 มีความพึงพอใจเฉลี่ย 14.68 แต่ขณะเดียวกันในกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 ซึ่งมีการกระจายเบาเบนนั่นมีระดับความพึงพอใจถึง 18 จัดอยู่ระดับกึ่งกลางระหว่าง "พึงพอใจมาก" และ "พึงพอใจมากที่สุด"

พิจารณาโดยภาพรวมแล้ว อาจกล่าวสรุปได้ว่า ความพึงพอใจเฉลี่ยในความสำเร็จของผู้ตอบในแต่ละกลุ่มมีพิสัยเท่ากับ 14.99 ถึง 18.15 จัดอยู่ในระดับตั้งแต่ประมาณ "พึงพอใจค่อนข้างมาก" ถึงระดับกึ่งกลางระหว่าง "พึงพอใจมาก" และ "พึงพอใจมากที่สุด" ผลของการพิจารณาในด้านความพึงพอใจในความสำเร็จในงานจึงอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจพอสมควร

ตารางที่ 33
แสดงระดับความสำเร็จในงาน

หน่วยงาน	สถิติ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ ระดับ 1-2	ข้าราชการ ระดับ 3-4	รวม
สำนักงาน อธิการบดี	N	99	8	34	141
	\bar{X}	15.6869	16.625	12.20588	14.9007
	sd.	1.2799	1.1943	1.45714	
สำนักวิชาการ	N	-	4	18	22
	\bar{X}	-	16.5	14.722	15.04527
	sd.	-	1.024695	1.24274	
สำนัก เทคโนโลยี การศึกษา	N	4	12	55	71
	\bar{X}	17	15.91667	15.0909	15.338
	sd.	0.68313	1.101055	1.2170438	
สำนัก ทะเบียน และวัดผล	N	-	7	25	32
	\bar{X}	-	14.8571	14.56	14.62499
	sd.	-	1.1174423	1.314412	
สำนัก บริการ การศึกษา	N	2	6	19	27
	\bar{X}	18.5	15.5	14.315789	14.8888
	sd.	0.517549	1.2269618	1.2781566	

ตารางที่ 33 (ต่อ)

หน่วยงาน	สถิติ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ ระดับ 1-2	ข้าราชการ ระดับ 3-4	รวม
สำนักพิมพ์	N	36	12	19	67
	\bar{X}	15.25	15.91667	13.6315789	14.91045
	sd.	1.3325865	1.4364493	1.4438618	
สำนัก บรรณสาร สนเทศ	N	-	5	21	26
	\bar{X}	-	18.6	18.0476	18.15383
	sd.	-	0.4893604	0.71967	
สาขาวิชา	N	-	2	25	27
	\bar{X}	-	18	14.68	14.9259
	sd.	-	0.53452	1.3108329	
รวม	N	141	56	216	413

ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility)

การได้มีโอกาสรับผิดชอบในงานที่แต่ละบุคคลทำในระดับสูงนั้น ถูกพิจารณาว่าเป็นการเสริมสร้างระดับของความพึงพอใจสูงขึ้นด้วย สำหรับความรับผิดชอบในงานนี้ประกอบด้วยข้อความสี่ข้อความคือ ข้อ 5 - 8 ในแบบสอบถามภาคผนวก ค. ระดับของความพึงพอใจในความรับผิดชอบในงานนี้แปรเปลี่ยนตั้งแต่ 4 ถึง 20 ในตารางที่ 39 จะเห็นได้ว่าสำหรับสำนักบรรณสารสนเทศมีระดับความพึงพอใจในความรับผิดชอบในงานโดยเฉลี่ย 18.04 หรือกึ่งกลาง "พึงพอใจมาก" กับ "พึงพอใจมากที่สุด" ถือได้ว่าสำนักบรรณสารสนเทศมีระดับความพึงพอใจในระดับสูงมาก มากกว่าทุก ๆ หน่วยงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชแห่งนี้ นอกจากนี้ยังไม่ค่อยมีความแตกต่างของความพึงพอใจในระหว่างกลุ่มสังกัดใดนัก และ การกระจายเบนของระดับความพึงพอใจค่อนข้างต่ำกว่าทุก ๆ หน่วยงาน

สำนักงานอธิการบดีมีระดับความพึงพอใจในความรับผิดชอบโดยเฉลี่ยเป็น 15.98 มากเป็นอันดับสองรองจากสำนักบรรณสารสนเทศคือ เกือบ "พึงพอใจมาก" โดยกลุ่มของลูกจ้างมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 16.78 และกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 เป็น 16.5 คือ ทั้งสองกลุ่มดังกล่าว

สูงกว่า "พึงพอใจมาก" เล็กน้อย แต่กลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 กลับมีความพึงพอใจเฉลี่ยเพียง 13.12 หรือเพียงสูงกว่า "พึงพอใจปานกลาง" ไปทาง "พึงพอใจมาก" เพียงเล็กน้อยเท่านั้น

สำนักวิชาการกับสำนักทะเบียนและวัดผลมีสถานการณ์ใกล้เคียงกัน โดยระดับของความพึงพอใจเฉลี่ย 15.05 และ 14.81 ตามลำดับ คือประมาณค่อนข้าง "พึงพอใจมาก" และในแต่ละสำนักทั้งกลุ่มข้าราชการระดับ 1 - 2 และระดับ 3-4 ไม่แตกต่างกันจนเห็นได้ชัดมากนัก สำหรับสำนักเทคโนโลยีการศึกษาระดับของความพึงพอใจเฉลี่ยคือ 15.52 หรือ เกือบ "พึงพอใจมาก" ที่เดียว โดยในกลุ่มลูกจ้างจะแตกต่างจากกลุ่มข้าราชการทั้ง 2 กลุ่ม เพราะกลุ่มข้าราชการระดับ 1 - 2 และระดับ 3 - 4 มีความพึงพอใจเฉลี่ย 15.83 และ 15.29 ตามลำดับ หรือเกือบ "พึงพอใจมาก" แต่กลุ่มลูกจ้างมีความพึงพอใจเฉลี่ย 17.75 ซึ่งเกือบถึงกลางระหว่าง "พึงพอใจมาก" กับ "พึงพอใจมากที่สุด" นอกจากนี้ในกลุ่มลูกจ้างก็มีการกระจายเบนของระดับพึงพอใจต่ำกว่ากลุ่มอื่น ๆ อีกด้วย

ส่วนสำนักบริการการศึกษา สำนักพิมพ์และสาขาวิชา มีสถานการณ์ที่ใกล้เคียงกัน กล่าวคือ มีความพึงพอใจ ความรับผิดชอบในงานเฉลี่ย 14.74, 14.61 และ 15.11 ตามลำดับ ซึ่งความพึงพอใจตกอยู่ในระดับกึ่งกลางระหว่าง "พึงพอใจปานกลาง" กับ "พึงพอใจมาก"

อย่างไรก็ตามระดับความพึงพอใจกับความรับผิดชอบในงานนี้ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มลูกจ้าง ข้าราชการระดับ 1-2 และข้าราชการระดับ 3-4 แล้ว กลับพบว่ากลุ่มลูกจ้างมีความพึงพอใจมากกว่าทุก ๆ กลุ่ม คือเฉลี่ย 16.35 หรือประมาณว่า "พึงพอใจมาก" เล็กน้อย อันดับต่อมาคือ กลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 ระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 16.00 หรือ "พึงพอใจมาก" และอันดับสุดท้ายคือกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 ระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 14.81 หรือประมาณเพียงค่อนข้างพึงพอใจมาก เท่านั้น

ตารางที่ 34

แสดงระดับความพึงพอใจในความรับผิดชอบ

หน่วยงาน	สถิติ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ ระดับ 1-2	ข้าราชการ ระดับ 3-4	รวม
	N	99	8	34	141
สำนักงาน อธิการบดี	\bar{X}	16.7778	16.5	13.1176	15.8794
	sd.	1.1206099	1.2183493	1.5040251	1.288346

ตารางที่ 34 (ต่อ)

หน่วยงาน	สถิติ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ ระดับ 1-2	ข้าราชการ ระดับ 3-4	รวม
สำนักวิชาการ	N	-	4	18	22
	\bar{X}	-	15.75	14.88889	15.04545
	sd.	-	1.2484365	1.23853	1.243112
สำนักเทคโนโลยีการศึกษา	N	4	12	55	71
	\bar{X}	17.75	15.83333	15.2909	15.5211
	sd.	0.4960783	1.3533651	1.1627521	1.179921
สำนักทะเบียนและวัดผล	N	-	7	25	32
	\bar{X}	-	14.57142	14.88	14.74074
	sd.	-	1.1715157	1.319691	1.294199
สำนักบริการการศึกษา	N	2	6	19	27
	\bar{X}	17.5	16	14.0526	14.74074
	sd.	0.695971	1.2247449	1.1341958	1.266726
สำนักพิมพ์	N	36	12	19	67
	\bar{X}	14.972222	15.5	13.36842	14.61194
	sd.	1.2941316	1.4523688	1.4377672	1.393959
สำนักบรรณสารสนเทศ	N	-	5	21	26
	\bar{X}	-	18.2	18	18.03846
	sd.	-	0.5894913	0.731925	0.70704
สาขาวิชา	N	-	2	25	27
	\bar{X}	-	18	14.88	15.1111
	sd.	-	0.5	1.3570556	
รวม	N	141	56	216	413

ความน่าสนใจของงาน (Interesting job itself)

ความพึงพอใจประการหนึ่งเกิดขึ้นจากการได้ทำงานที่น่าสนใจ (interesting job) ซึ่งหมายรวมถึงงานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ (Challenging job) ด้วย ความน่าสนใจของงานประกอบด้วยข้อความ 3 ข้อความดังในแบบสอบถามภาคผนวก ข. ข้อ 9-11 ระดับความพึงพอใจในความน่าสนใจของงานจะแปรเปลี่ยนจาก 3 อันเป็นความพึงพอใจน้อยที่สุดถึง 15 เป็นค่าพึงพอใจมากที่สุด ตามตารางที่ 35 ได้แสดงรายละเอียดข้อมูลเฉลี่ยเปรียบเทียบของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ จะเห็นได้ว่า สำหรับสำนักบรรณสารสนเทศผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในความน่าสนใจของงานถึง 13.69 หมายถึง กว้างกึ่งกลางพึงพอใจมากที่สุดกับพึงพอใจมากที่สุด ซึ่งก็แสดงให้เห็นว่า งานโดยทั่วไปในสำนักบรรณสารสนเทศนี้เป็นงานที่น่าสนใจทีเดียว โดยการกระจายเบนก็อยู่ในระดับค่าอีกด้วย

ส่วนสถานการณ์ในหน่วยงานอื่นๆ นั้น สำนักงานอธิการบดีมีระดับความพึงพอใจในความน่าสนใจของงานเฉลี่ย 11.40 หรือประมาณเกือบ "พึงพอใจมาก" โดยในกลุ่มผู้ตอบที่เป็นลูกจ้างมีความพึงพอใจเฉลี่ย 12.02 หรือ "พึงพอใจมาก" ขณะที่กลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับเฉลี่ยเพียง 9.62 หรือเพียงแคร์ลึกลับ "เฉย ๆ" กับความน่าสนใจของงาน สำนักวิชาการมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 11.27 หรือประมาณเกือบ "พึงพอใจมาก" ในจำนวนนี้กลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับพึงพอใจเฉลี่ยเป็น 12 หรือ "พึงพอใจมาก" และกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับพึงพอใจเฉลี่ยเป็น 11.11 หรือเกือบ "พึงพอใจมาก"

ส่วนสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มีระดับความพึงพอใจในความน่าสนใจของงานเฉลี่ย 11.56 หรือประมาณเกือบ "พึงพอใจมาก" โดยในกลุ่มผู้ตอบที่กลุ่มลูกจ้างมีความพึงพอใจหรือเห็นว่างานที่ตนทำอยู่นั้น เป็นงานที่น่าสนใจอย่างมากเพราะมีค่าเฉลี่ยถึง 13.5 และกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 ก็เช่นกัน ที่เห็นว่างานของตนน่าสนใจมากที่สุดทีเดียว โดยมีค่าเฉลี่ยเป็น 12 แต่กลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับค่าความพึงพอใจเฉลี่ยเพียง 11.33 หรือค่อนข้างพึงพอใจมากเท่านั้นเอง ในสำนักทะเบียนและวัดผล ผู้ตอบมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยเพียง 10.81 หรือประมาณระหว่างความรู้สึกพึงพอใจปานกลางกับ "พึงพอใจมาก" ในระหว่างกลุ่มผู้ตอบคือข้าราชการระดับ 1-2 และข้าราชการระดับ 3-4 ก็มีความความรู้สึกที่ไม่แตกต่างกันเท่าใดนัก สำหรับสำนักบริการการศึกษา มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 11.11 หรือประมาณค่อนข้าง "พึงพอใจมาก" โดยภายในกลุ่มผู้ตอบจะเห็นได้ว่า กลุ่มลูกจ้างมีความพึงพอใจเฉลี่ยถึง 13.5 นับว่ามีความพึงพอใจในงานที่ตนทำอย่างมากทีเดียว ขณะที่ข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยเพียง 10.63 หรือประมาณกึ่งกลางระหว่างพึงพอใจปานกลางกับรู้สึก "พึงพอใจมาก" เท่านั้น

สำหรับสำนักพิมพ์มีระดับพึงพอใจเฉลี่ย 11.06 หรือประมาณค่อนข้างพึงพอใจมาก แต่ภายในผู้ตอบมีกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 ที่มีระดับพึงพอใจเฉลี่ยเพียง 9.9 หรือพึงพอใจปานกลาง

กับงานที่ค้นหาและสาขาวิชาที่มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 11.59 หรือประมาณเกือบ "พึงพอใจมาก" โดยในกลุ่มผู้ตอบของสาขาวิชาเองข้าราชการระดับ 1-2 กลับพึงพอใจกับงานระดับเกือบ "พึงพอใจมากที่สุด"

ตารางที่ 35
แสดงระดับความพึงพอใจในความน่าสนใจของงาน

หน่วยงาน	สถิติ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ ระดับ 1-2	ข้าราชการ ระดับ 3-4	รวม
สำนักงาน อธิการบดี	N	99	8	34	141
	\bar{X}	12.0202	11.375	9.61764	11.404
	sd.	1.1493192	0.9741	1.366579	1.26371
สำนักวิชาการ	N	-	4	18	22
	\bar{X}	-	12	11.1111	11.27273
	sd.	-	1.2242	1.0823	1.11546
สำนัก เทคโนโลยี การศึกษา	N	4	12	55	71
	\bar{X}	17.75	15.83333	15.2909	11.56338
	sd.	0.4960783	1.3533651	1.1627521	1.179821
สำนัก ทะเบียน และวัดผล	N	-	7	25	32
	\bar{X}	-	14.57142	14.88	14.74074
	sd.	-	1.1715157	1.319691	1.294199
สำนัก บริการ การศึกษา	N	2	6	19	27
	\bar{X}	18.5	15.5	14.315789	14.8888
	sd.	0.517549	1.2269618	1.2781566	
สำนักพิมพ์	N	36	12	19	67
	\bar{X}	15.25	15.91667	13.6315789	14.91045
	sd.	1.3325865	1.4364493	1.4438618	

ตารางที่ 35 (ต่อ)

หน่วยงาน	สถิติ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ ระดับ 1-2	ข้าราชการ ระดับ 3-4	รวม
สำนัก บรรณสาร สนเทศ	N	-	5	21	26
	\bar{X}	-	18.6	18.0476	18.15383
	sd.	-	0.4893604	0.71967	
สาขาวิชา	N	-	2	25	27
	\bar{X}	-	18	14.68	14.9259
	sd.	-	0.53452	1.3108329	
รวม	N	141	56	216	413

การได้รับการยอมรับ (Recognition)

นอกเหนือไปจากการได้ทำงานประสบความสำเร็จแล้วความพึงพอใจจะเกิดขึ้นได้อย่างไร
 จากการยอมรับในความสำเร็จนั้น ข้อความเกี่ยวกับข่าวสารในการยอมรับความนิยมชมชอบในผล
 การปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามสัมภาษณ์ที่สะท้อนถึงความรู้สึกดังกล่าว มีอยู่ในแบบสอบถามข้อ
 ที่ 12-14 ภาคผนวก ข. ระดับความพึงพอใจในการยอมรับความสำเร็จนั้นก็แปรเปลี่ยนจาก 3
 ถึง 15 ทั้งนี้เมื่อพิจารณาตารางที่ 36 พบว่า ผู้ตอบจากสำนักบรรณสารสนเทศมีระดับความพึงพอ
 ใจเฉลี่ย 12.0 หรือพึงพอใจมาก ซึ่งนับว่าผู้ตอบจากสำนักนี้รู้สึกว่าได้รับการยอมรับความนิยมชม
 ชอบในผลการปฏิบัติงานของตนจากผู้อื่นมาก และในกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความพึงพอ
 ใจเฉลี่ย 12.4 ซึ่งไม่แตกต่างไปจากกลุ่มข้าราชการระดับ 3 - 4 ที่มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย
 11.905 เท่าใดนัก ส่วนผู้ตอบจากสำนักเทคโนโลยีการศึกษานั้น มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยเพียง
 8.97 หรือเกือบพึงพอใจปานกลางเท่านั้น นับว่าน้อยกว่าทุกหน่วยงาน โดยเฉพาะกลุ่มข้าราชการ
 ระดับ 3-4 มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยเพียง 8.8 หรือยังไม่ถึงระดับพึงพอใจปานกลาง แต่กลุ่ม
 ลูกจ้างและกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 9.75 และ 9.5 ตามลำดับซึ่ง
 ประมาณกว่าพึงพอใจปานกลาง

สำนักวิชาการ สำนักทะเบียนและวัดผล และสาขาวิชา หน่วยงานทั้งสามมีสถานการณ์
 คล้าย ๆ กัน กล่าวคือ ในกลุ่มผู้ตอบที่เป็นข้าราชการระดับ 1-2 จะมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย
 มากกว่ากลุ่มข้าราชการ ระดับ 3-4 โดยสำนักวิชาการที่มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 9.91 หรือ

กว่าพึงพอใจในระดับปานกลางเมื่อข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 10.5 หรือกึ่งกลางระหว่างพึงพอใจปานกลางกับพึงพอใจมาก แต่กลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยเพียง 9.78 หรือเพียงกึ่งกลางพึงพอใจปานกลางเท่านั้น สำนักทะเบียนและวัดผลมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 9.25 หรือประมาณค่าพึงพอใจปานกลาง โดยกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 9.714 มากกว่ากลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 ที่มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 9.12 และสาขาวิชาที่มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 9.41 ขณะที่กลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยสูงถึง 12.0 หรือพึงพอใจมากแต่กลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 กลับมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยเพียง 9.68 หรือกว่าพึงพอใจระดับปานกลางเท่านั้น

ผู้ตอบจากสำนักบริการการศึกษาที่มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยสูงพอสมควร คือ 10.407 หรือประมาณเกือบกึ่งกลาง ระหว่างพึงพอใจปานกลางกับพึงพอใจมาก โดยกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 11.5 หรือเกือบพึงพอใจมาก ซึ่งนับว่ามากกว่าทุกกลุ่มในสำนักนี้ รองลงมา ได้แก่ กลุ่มลูกจ้าง (10.5) และกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 (10.05) ตามลำดับโดยสถานการณ์เช่นนี้จะคล้าย ๆ กับผู้ตอบจากสำนักงานอธิการบดีที่มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 10.07 กลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 10.5 สูงกว่ากลุ่มลูกจ้าง (10.32) และกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 (9.235)

นอกจากนี้ ปรากฏการณ์ที่เห็นชัดถึงความแตกต่างของผู้ตอบจากสำนักพิมพ์พบว่า กลุ่มลูกจ้างมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 10.53 หรือประมาณกึ่งกลางระหว่างพึงพอใจปานกลาง กับพึงพอใจมาก ขณะที่กลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 และกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 นั้นมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยเพียง 8.92 และ 8.47 ตามลำดับ หรือไม่พึงพอใจในระดับปานกลางเสียด้วย

เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วพบว่า ในหน่วยงานทั้งแปดนั้นมีระดับความพึงพอใจในการยอมรับในความสำเร็จเฉลี่ย 9.84 หรือประมาณค่าพึงพอใจปานกลาง โดยกลุ่มลูกจ้างมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 10.36 หรือเกือบกึ่งกลางระหว่างพึงพอใจปานกลางกับพึงพอใจมาก ซึ่งนับว่าสูงกว่ากลุ่มของข้าราชการระดับ 1-2 (10.18) และกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 (9.47)

ตารางที่ 36

แสดงระดับความพึงพอใจในการยอมรับในความสำเร็จ

หน่วยงาน	สถิติ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ ระดับ 1-2	ข้าราชการ ระดับ 3-4	รวม
	N	99	8	34	141
สำนักงาน อธิการบดี	\bar{X}	16.7778	16.5	13.1176	15.8794
	sd.	1.1206099	1.2183493	1.5040251	1.288346

ตารางที่ 36 (ต่อ)

หน่วยงาน	สถิติ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ ระดับ 1-2	ข้าราชการ ระดับ 3-4	รวม
สำนักวิชาการ	N	-	4	18	22
	\bar{X}	-	15.75	14.88889	15.04545
	sd.	-	1.2484365	1.23953	1.243112
สำนัก เทคโนโลยี การศึกษา	N	4	12	55	71
	\bar{X}	17.75	15.83333	15.2909	15.5211
	sd.	0.4960783	1.3533651	1.1627521	1.179821
สำนัก ทะเบียน และวัดผล	N	-	7	25	32
	\bar{X}	-	14.57142	14.88	14.74074
	sd.	-	1.1715157	1.319691	1.294199
สำนัก บริการ การศึกษา	N	2	6	19	27
	\bar{X}	18.5	15.5	14.315789	14.8888
	sd.	0.517549	1.2269618	1.2781566	
สำนักพิมพ์	N	36	12	19	67
	\bar{X}	15.25	15.91667	13.6315789	14.91045
	sd.	1.3325865	1.4364493	1.4438618	
สำนัก บรรณสาร สนเทศ	N	-	5	21	26
	\bar{X}	-	18.6	18.0476	18.15383
	sd.	-	0.4893604	0.71967	
สาขาวิชา	N	-	2	25	27
	\bar{X}	-	18	14.68	14.9259
	sd.	-	0.53452	1.3108329	
รวม	N	141	56	216	413

ความเจริญก้าวหน้า (Advancement and Growth)

ได้มีการตรวจสอบถึงความรู้สึกในความก้าวหน้าในงานตลอดจนการมองเห็นโอกาสที่จะก้าวหน้าต่อไปของเอกบุคลลน์เป็นสมาชิกในระดับปฏิบัติการขององค์การ เนื่องจากความพึงพอใจนั้นอาจเกิดขึ้นได้จากความรู้สึกว่าตนเอง ขณะทำงานอยู่ได้มีความเจริญก้าวหน้าในการงานนั้นหรืออย่างน้อยก็พอจะมองเห็นหนทางที่ตนจะก้าวหน้าต่อไปได้ ในการพิจารณาได้ใช้ข้อความสามข้อความ สะท้อนถึงความรู้สึกดังกล่าวของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามข้อ 15-17 ดังในแบบสอบถามสัมภาษณ์ภาคผนวก ข. ระดับของความพึงพอใจในความเจริญก้าวหน้าให้แปรเปลี่ยนตั้งแต่ 3 ถึง 15 เมื่อพิจารณาตารางที่ 37 แล้ว จะเห็นได้ว่า สำนักเทคโนโลยีการศึกษามีระดับความพึงพอใจในความเจริญก้าวหน้าในการงานเฉลี่ยเพียง 8.97 หรือเกือบจะรู้สึกพอใจในระดับปานกลางเท่านั้นซึ่งนับว่าไม่ค่อยสูงมากนัก จัดอยู่ในระดับที่น่าวิตกอยู่พอสมควร ในการศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจในด้านนี้ โดยเฉพาะกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยเพียง 8.42 ซึ่งเท่ากับยังไม่ถึงความพึงพอใจในระดับปานกลางด้วยซ้ำ ส่วนกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 และกลุ่มลูกจ้างมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 9.04 และ 9.75 ตามลำดับ หรือมีความพึงพอใจเกินกว่าความพึงพอใจในระดับปานกลางขึ้นไป อาจเป็นไปได้ว่าทั้งสองกลุ่มนี้ยังพอมองเห็นหนทางแห่งความเจริญก้าวหน้าต่อไปอีกพอควร ส่วนสำนักบรรณสารสนเทศ ซึ่งมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยสูงถึง 11.42 หรือประมาณค่อนข้างพึงพอใจมาก โดยเฉพาะกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 นั้นมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยถึง 12.4 หรือประมาณพึงพอใจมาก ซึ่งนับว่ากลุ่มผู้ตอบกลุ่มนี้ได้มองเห็นหนทางความเจริญก้าวหน้าในงานต่อไปอีกมาก และกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 11.19 หรือประมาณค่อนข้างพึงพอใจมากทีเดียว

สำหรับสำนักบริการการศึกษาเป็นหน่วยงานที่ผู้ตอบมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 10.52 หรือประมาณกึ่งกลางระหว่างพึงพอใจปานกลางกับพึงพอใจมาก ซึ่งนับว่ายังจัดอยู่ในเกณฑ์ที่น่าไว้น่าวิตกในเรื่องของความพึงพอใจในความเจริญก้าวหน้านี้ โดยกลุ่มลูกจ้างมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยเท่ากับกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 หรือเท่ากับ 11.5 หรือประมาณค่อนข้างพึงพอใจมาก ซึ่งมากกว่ากลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 ที่มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 10.11 หรือประมาณกึ่งกลางกว่าพึงพอใจในระดับปานกลาง ผู้ตอบจากสำนักงานอธิการบดีมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 9.79 หรือกว่าพึงพอใจในระดับปานกลาง โดยกลุ่มลูกจ้างและกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 9.96 และ 9.676 แต่ขณะเดียวกันกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 กลับมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 8.125 ซึ่งต่ำกว่าระดับปานกลางด้วยซ้ำ

ที่น่าสนใจอีกหน่วยงานหนึ่งคือสำนักพิมพ์มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 9.57 หรือประมาณกว่าพึงพอใจปานกลาง ขณะที่กลุ่มลูกจ้างมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยสูงถึง 10.47 หรือประมาณกึ่งกลางระหว่างพึงพอใจปานกลางกับพึงพอใจมากแต่กลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 และกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 กลับมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 8.67 และ 8.42 ตามลำดับ หรือความพึงพอใจยัง

ไม่ถึง ระดับพึงพอใจปานกลางนั่นเอง อาจแสดงได้ว่ากลุ่มลูกจ้างของสำนักพิมพ์ มองเห็นหนทางความเจริญก้าวหน้าในงานมากกว่ากลุ่มข้าราชการระดับ 1-4 นอกจากนี้ยังมีกลุ่มสาขาวิชาที่กลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย แตกต่างไปจากกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 เพราะกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยสูงถึง 12.0 หรือพึงพอใจมาก แต่กลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยเพียง 9.56 หรือประมาณว่าพึงพอใจในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งลักษณะนี้คล้ายกับสถานการณ์ในสำนักวิชาการ ที่มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 9.68 หรือประมาณว่าพึงพอใจในระดับปานกลาง โดยกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีความพึงพอใจเฉลี่ย 11.25 หรือประมาณพึงพอใจค่อนข้างมาก แต่กลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 กลับมีความพึงพอใจเฉลี่ยเพียง 9.33 หรือประมาณพึงพอใจปานกลางเท่านั้น ในสำนักทะเบียนและวัดผลก็มีลักษณะทำนองนี้เช่นกัน แต่ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยในกลุ่มข้าราชการระดับ 1 - 2 เท่ากับ 9.71 หรือกว่าพึงพอใจปานกลาง และระดับความพึงพอใจเฉลี่ย ในกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 เท่ากับ 8.88 หรือไม่ถึงพึงพอใจปานกลาง

เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว จะเห็นได้ว่าระดับความพึงพอใจในความเจริญก้าวหน้าเฉลี่ยทั้งแปดหน่วยงานเท่ากับ 9.70 หรือประมาณว่าพึงพอใจปานกลาง ในขณะที่กลุ่มลูกจ้างมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ กลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 และกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 เมื่อกลุ่มลูกจ้างมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยถึง 10.11 แต่กลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 และกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยเพียง 9.61 และ 9.45 ตามลำดับ

องค์ประกอบการจูงใจที่ได้พิจารณามาห้าประการ ในแง่ของความพึงพอใจนี้ อาจสรุปความกว้างได้ว่า สำนักบรรณสารสนเทศ มีระดับความพึงพอใจสูงกว่าทุกหน่วยงาน ในกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 และกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 ของหน่วยงานนี้จะมีความพึงพอใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งห้าประการสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ ด้วย นอกจากนี้สำนักทะเบียนและวัดผลและสำนักพิมพ์ ก็ดูเหมือนจะมีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในระดับต่ำกว่าหน่วยงานอื่นๆ โดยทั่วไป แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณารายละเอียดของแต่ละหน่วยงานแล้ว เหตุการณ์บางอย่างก็มีส่วนช่วยให้ระดับความพึงพอใจในองค์ประกอบต่าง ๆ แปรเปลี่ยนได้ ข้อมูลเบื้องต้นเหล่านี้จึงอาจให้ประโยชน์ในการสร้างเสริมสถานการณ์และ/หรือเหตุการณ์บางอย่าง เพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการเพิ่มพูนความพึงพอใจ อันเป็นลักษณะสำคัญของการจูงใจนั่นเอง

ตารางที่ 37
แสดงระดับความพึงพอใจในความเจริญก้าวหน้า

หน่วยงาน	สถิติ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ ระดับ 1-2	ข้าราชการ ระดับ 3-4	รวม
สำนักงาน อธิการบดี	N	99	8	34	141
	\bar{X}	16.7778	16.5	13.1176	15.8794
	sd.	1.1206099	1.2183493	1.5040251	1.288346
สำนักวิชาการ	N	-	4	18	22
	\bar{X}	-	15.75	14.88889	15.04545
	sd.	-	1.2484365	1.23853	1.243112
สำนัก เทคโนโลยี การศึกษา	N	4	12	55	71
	\bar{X}	17.75	15.83333	15.2909	15.5211
	sd.	0.4960783	1.3533651	1.1627521	1.179821
สำนัก ทะเบียน และวัดผล	N	-	7	25	32
	\bar{X}	-	14.57142	14.88	14.74074
	sd.	-	1.1715157	1.319691	1.294199
สำนัก บริการ การศึกษา	N	2	6	19	27
	\bar{X}	18.5	15.5	14.315789	14.8888
	sd.	0.517549	1.2269618	1.2781566	
สำนักพิมพ์	N	36	12	19	67
	\bar{X}	15.25	15.91667	13.6315789	14.91045
	sd.	1.3325865	1.4364493	1.4438618	
สำนัก บรรณสาร สนเทศ	N	-	5	21	26
	\bar{X}	-	18.6	18.0476	18.15383
	sd.	-	0.4893604	0.71967	

ตารางที่ 37 (ต่อ)

หน่วยงาน	สถิติ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ ระดับ 1-2	ข้าราชการ ระดับ 3-4	รวม
สาขาวิชา	N	-	2	25	27
	\bar{X}	-	18	14.68	14.9259
	sd.	-	0.53452	1.3108329	
รวม	N	141	56	216	413

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relationship)

ในองค์ประกอบธำรงรักษานี้ ได้ใช้ "ระดับของความไม่พึงพอใจ" สำหรับการพิจารณาเปรียบเทียบ และเนื่องจากความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานนี้ เป็นองค์ประกอบธำรงรักษาประการแรกที่จะได้พิจารณา ได้ใช้ข้อความสองข้อความ ในแบบสอบถาม ข้อที่ 18-19 ภาคผนวก ข. เพื่อตรวจสอบสภาพความสัมพันธ์ของผู้ตอบแบบสอบถามกับเพื่อนร่วมงาน โดยข้อความทั้งสองได้เน้นไปที่ความชอบและความร่วมมือซึ่งกันและกันในระหว่างเพื่อนร่วมงาน ระดับความไม่พึงพอใจในความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานจะแปรเปลี่ยนตั้งแต่ 2 คือ "ไม่พึงพอใจน้อยที่สุด" ถึง 10 คือ "ไม่พึงพอใจมากที่สุด" ตามตารางที่ 38 ระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ยของแต่ละหน่วยงาน กระจายอยู่ในระหว่าง 6.225 ถึง 8.09 โดยสำนักเทคโนโลยีการศึกษามีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.225 หรือประมาณไม่พึงพอใจปานกลางอาจทำให้อาจมองเห็นสภาพความสัมพันธ์กันของบุคลากรในสำนักเทคโนโลยีการศึกษามักไม่ดีเท่าที่ควรนัก แม้จะมีระดับความไม่พึงพอใจต่ำกว่าทุก ๆ หน่วยงาน ทั้งนี้กลุ่มของลูกจ้าง และข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.0 และ 6.07 หรือประมาณไม่พึงพอใจในระดับปานกลาง ขณะที่กลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.0 หรือประมาณกึ่งกลางระหว่างไม่พึงพอใจปานกลางกับไม่พึงพอใจมาก

สำนักพิมพ์มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.16 หรือประมาณกึ่งกลางระหว่างไม่พึงพอใจปานกลางกับไม่พึงพอใจมากทั้งนี้ผู้ตอบกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจ 6.37 หรือค่อนข้างไม่พึงพอใจปานกลาง แต่กลุ่มลูกจ้างมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.61 หรือประมาณไม่พึงพอใจเกือบมาก และกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.08 หรือประมาณกึ่งกลางระหว่าง ไม่พึงพอใจปานกลางกับไม่พึงพอใจมาก สำหรับสำนักวิชาการที่มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 8.09 หรือประมาณไม่พึงพอใจมากในกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 และกลุ่ม

ข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ยใกล้เคียงกันคือ 8.0 และ 8.11 ตามลำดับ

สำหรับสำนักทะเบียนและวัดผล มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.375 หรือประมาณไม่พึงพอใจเกือบมาก ขณะที่กลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 9.86 หรือไม่พึงพอใจเกือบจะมากที่สุด แต่กลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 กลับมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.68 หรือประมาณไม่พึงพอใจค่อนข้างปานกลาง สถานการณ์เช่นนี้คล้าย ๆ กับเหตุการณ์ในสำนักบรรณสารสนเทศ และสาขาวิชา กล่าวคือ ในสำนักบรรณสารสนเทศนั้น มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.615 หรือประมาณไม่พึงพอใจเกือบมาก ขณะที่ข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 9.2 หรือว่ากึ่งกลางระหว่างไม่พึงพอใจมาก กับไม่พึงพอใจมากที่สุด แต่ข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.24 หรือประมาณไม่พึงพอใจว่ากึ่งกลางระหว่างไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.44 หรือไม่พึงพอใจเกือบจะมาก โดยกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 9.0 หรือกึ่งกลางระหว่างไม่พึงพอใจมากกับไม่พึงพอใจมากที่สุด ในขณะที่กลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจ 7.32 หรือประมาณไม่พึงพอใจเกือบมาก

สำนักงานอธิการบดีซึ่งประกอบด้วยกลุ่มลูกจ้างที่มีสัดส่วนของจำนวนมากกว่าอีกสองกลุ่มนั้นพบว่า มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.98 หรือประมาณไม่พึงพอใจมาก ทั้งนี้กลุ่มลูกจ้างมีระดับความไม่พึงพอใจในความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเฉลี่ย 8.0 หรือไม่พึงพอใจมากและกลุ่มที่มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ยมากกว่าทุกกลุ่มในสำนักงานอธิการบดีคือ กลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 ที่มีระดับไม่พึงพอใจเฉลี่ย 8.25 หรือว่าไม่พึงพอใจมาก แต่กลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.85 หรือเพียงเกือบไม่พึงพอใจมากเท่านั้นนอกจากนี้ในกลุ่มผู้ตอบสำนักบริการการศึกษามีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.67 หรือไม่พึงพอใจค่อนข้างมาก แต่ผู้ตอบที่เป็นลูกจ้างมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 9.0 หรือประมาณกึ่งกลางไม่พึงพอใจมากกับไม่พึงพอใจมากที่สุด ผู้ตอบที่เป็นข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 8.0 หรือไม่พึงพอใจมาก แต่กลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 กลับมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.42 หรือไม่พึงพอใจค่อนข้างมาก

จากภาพรวมทั้งหมดอาจกล่าวในเชิงสรุปได้ว่า ผู้ตอบทั้งหมดมีระดับความไม่พึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน ในระดับสูงจนน่าวิตกพอสมควร ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคพอสมควรต่อการดำเนินการปฏิบัติงานให้เกิดความเต็มใจ ตั้งใจ พร้อมใจที่จะทำงาน

ตารางที่ 38
แสดงระดับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

หน่วยงาน	สถิติ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ ระดับ 1-2	ข้าราชการ ระดับ 3-4	รวม
สำนักงาน อธิการบดี	N	99	8	34	141
	\bar{X}	16.7778	16.5	13.1176	15.8794
	sd.	1.1206099	1.2183493	1.5040251	1.288346
สำนักวิชาการ	N	-	4	18	22
	\bar{X}	-	15.75	14.88889	15.04545
	sd.	-	1.2484365	1.23853	1.243112
สำนัก เทคโนโลยี การศึกษา	N	4	12	55	71
	\bar{X}	17.75	15.83333	15.2909	15.5211
	sd.	0.4960783	1.3533651	1.1627521	1.179821
สำนัก ทะเบียน และวัดผล	N	-	7	25	32
	\bar{X}	-	14.57142	14.88	14.74074
	sd.	-	1.1715157	1.319691	1.294199
สำนัก บริการ การศึกษา	N	2	6	19	27
	\bar{X}	18.5	15.5	14.315789	14.8888
	sd.	0.517549	1.2269618	1.2781566	
สำนักพิมพ์	N	36	12	19	67
	\bar{X}	15.25	15.91667	13.6315789	14.91045
	sd.	1.3325865	1.4364493	1.4438618	
สำนัก บรรณสาร สนเทศ	N	-	5	21	26
	\bar{X}	-	18.6	18.0476	18.15383
	sd.	-	0.4893604	0.71967	

ตารางที่ 38 (ต่อ)

หน่วยงาน	สถิติ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ ระดับ 1-2	ข้าราชการ ระดับ 3-4	รวม
สาขาวิชา	N	-	2	25	27
	\bar{X}	-	18	14.68	14.9259
	sd.	-	0.53452	1.3108329	
รวม	N	141	56	216	413

ความสามารถทางเทคนิคของผู้บังคับบัญชา (Master's technical competence)

ข้อความเกี่ยวกับฝีมือการทำงานและการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาและหัวหน้างาน มีด้วยกันสามข้อความ ความข้อ 20-22 ในแบบสอบถามสัมภาษณ์ (ภาคผนวก ข) ระดับความไม่พึงพอใจในความสามารถทางเทคนิคของผู้บังคับบัญชา แปรเปลี่ยนตั้งแต่ 3 ถึง 15 ซึ่งตารางที่ 39 จะเห็นได้ว่าผู้ปฏิบัติการของสำนักเทคโนโลยีการศึกษาในระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ยมากกว่าทุก ๆ หน่วยงานคือ 7.93 หรือค่อนข้างไม่พึงพอใจปานกลาง โดยในกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 8.51 หรือเกือบไม่พึงพอใจปานกลางกับความสามารถทางเทคนิคของผู้บังคับบัญชา

สำนักทะเบียนและวัดผล มีระดับความไม่พึงพอใจรองลงมาคือ มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.59 ซึ่งในกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 และข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.29 และ 7.68 ตามลำดับ หรือทั้งสองกลุ่มมีระดับความไม่พึงพอใจประมาณกึ่งกลางระหว่าง "ไม่พึงพอใจน้อย" กับไม่พึงพอใจปานกลาง สำหรับความสามารถทางเทคนิคของผู้บังคับบัญชาส่วหน่วยงานที่มีระดับความไม่พอใจที่น่าสนใจที่สุด ได้แก่ สำนักพิมพ์ โดยมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.46 แต่กลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 9.26 หรือกว่าไม่พึงพอใจปานกลาง กับความสามารถทางเทคนิคของผู้บังคับบัญชา นับว่ากลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีระดับความไม่พึงพอใจสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ ในทุกหน่วยงาน แต่ขณะเดียวกันกลุ่มลูกจ้างมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ยเพียง 6.64 หรือประมาณกว่าไม่พึงพอใจน้อยเท่านั้น และกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีค่าความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.08 มากกว่ากลุ่มลูกจ้าง

ส่วนสำนักงานอธิการบดีมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.03 หรือประมาณ "ไม่พึงพอใจน้อย" โดยในกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.38 สูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ

ในสัณนี้ ส่วนกลุ่มลูกจ้าง และข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 5.94 และ 5.625 ตามลำดับในสัณนี้วิชาการก็เช่นเดียวกันกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจสูงกว่าในกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 โดยพบว่าข้าราชการระดับ 3-4 มีค่าเฉลี่ยของความไม่พึงพอใจเท่ากับ 6.56 หรือประมาณว่าไม่พึงพอใจน้อยแต่ข้าราชการระดับ 1-2 มีค่าเฉลี่ยเพียง 5.0 หรือค่อนข้างไม่พึงพอใจน้อย

สถานการณ์ในสัณนี้บริการการศึกษาที่เช่นเดียวกัน กลุ่มข้าราชการ ระดับ 3-4 ยังคงมีความไม่พึงพอใจ ในทางเทคนิคของผู้บังคับบัญชาสูงกว่ากลุ่มอื่น เพราะมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.95 คือว่าไม่พึงพอใจน้อย แต่ขณะเดียวกันกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.0 หรือไม่พึงพอใจน้อย และกลุ่มลูกจ้างมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 4.5 หรือกึ่งกลางระหว่างไม่พึงพอใจน้อยที่สุดกับไม่พึงพอใจน้อย

สำหรับสาขาวิชา มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.41 และเช่นเดียวกันกับหน่วยงานอื่น ๆ ก็คือ กลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีค่าเฉลี่ยความไม่พึงพอใจสูงกว่า กลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 โดยกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีค่าเฉลี่ย 7.64 ส่วนข้าราชการระดับ 1-2 มีค่าเฉลี่ยเพียง 4.5 หรือกึ่งกลางระหว่างไม่พึงพอใจน้อยที่สุดกับไม่พึงพอใจน้อย นอกจากนี้สัณนี้บรรณสารสนเทศเป็นกลุ่มที่มีระดับความไม่พึงพอใจ เฉลี่ยต่ำกว่าทุก ๆ หน่วยงาน โดยระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ยเท่ากับ 5.85 หรือค่อนข้างไม่พึงพอใจน้อย เฉพาะในกลุ่มข้าราชการ ระดับ 1-2 มีระดับเฉลี่ย 4.8 หรือประมาณว่ากึ่งกลางระหว่าง ไม่พึงพอใจน้อยที่สุดกับไม่พึงพอใจน้อย และเฉพาะกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีค่าเฉลี่ย 6.10 หรือประมาณไม่พึงพอใจน้อย

แต่เมื่อพิจารณาโดยทั้งหมดแล้วพบว่าผู้ปฏิบัติการทั้งหมดมีระดับความไม่พึงพอใจในความสามารถทางเทคนิคของผู้บังคับบัญชาเฉลี่ย 6.835 หรือประมาณว่าไม่พึงพอใจน้อย ในขณะที่กลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจดังกล่าวเฉลี่ย 7.51 หรือประมาณกึ่งกลางไม่พึงพอใจน้อยกับไม่พึงพอใจระดับปานกลาง สำหรับความสามารถทางเทคนิคของผู้บังคับบัญชาของเขา ส่วนกลุ่มลูกจ้างกับกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันคือ 6.10 และ 6.09 หรือประมาณไม่พึงพอใจน้อย

ตารางที่ 39

แสดงระดับความสามารถทางเทคนิคของผู้บังคับบัญชา

หน่วยงาน	สถิติ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ ระดับ 1-2	ข้าราชการ ระดับ 3-4	รวม
สำนักงาน อธิการบดี	N	99	8	34	141
	\bar{X}	16.7778	16.5	13.1176	15.8794
	sd.	1.1206099	1.2183493	1.5040251	1.288346
สำนักวิชาการ	N	-	4	18	22
	\bar{X}	-	15.75	14.88889	15.04545
	sd.	-	1.2484365	1.23853	1.243112
สำนัก เทคโนโลยี การศึกษา	N	4	12	55	71
	\bar{X}	17.75	15.83333	15.2909	15.5211
	sd.	0.4960783	1.3533651	1.1627521	1.179821
สำนัก ทะเบียน และวัดผล	N	-	7	25	32
	\bar{X}	-	14.57142	14.88	14.74074
	sd.	-	1.1715157	1.319691	1.294199
สำนัก บริการ การศึกษา	N	2	6	19	27
	\bar{X}	18.5	15.5	14.315789	14.8888
	sd.	0.517549	1.2269618	1.2781566	
สำนักพิมพ์	N	36	12	19	67
	\bar{X}	15.25	15.91667	13.6315789	14.91045
	sd.	1.3325865	1.4364493	1.4438618	
สำนัก บรรณสาร สนเทศ	N	-	5	21	26
	\bar{X}	-	18.6	18.0476	18.15383
	sd.	-	0.4893604	0.71967	
สาขาวิชา	N	-	2	25	27
	\bar{X}	-	18	14.68	14.9259
	sd.	-	0.53452	1.3108329	
รวม	N	141	56	216	413

ความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา (Master's interpersonal competence)

ตามข้อความในแบบสอบถามข้อที่ 23 - 25 ภาคผนวก ข. สะท้อนถึงความเห็นใจการสนับสนุนและความเข้าใจของผู้บังคับบัญชา ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการพิจารณาในอีกแง่หนึ่ง ของความสามารถของผู้บังคับบัญชา ที่เป็นเรื่องราวของมนุษยสัมพันธ์ โดยสภาพการที่ทั่วไปมีความ ละม้ายคล้ายคลึงกับความสามารถทางเทคนิคของผู้บังคับบัญชามาก ระดับความไม่พึงพอใจในความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาแปรเปลี่ยน ตั้งแต่ 3 ถึง 15 และจากตารางที่ 40 ก็ จะเห็นได้ว่า สำนักพิมพ์เป็นกลุ่มที่มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ยมากที่สุด คือเท่ากับ 8.49 หรือประมาณเกือบจะไม่พึงพอใจระดับปานกลางสำหรับความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา โดยในกลุ่มลูกจ้างของสำนักพิมพ์มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 9.28 หรือประมาณว่าไม่พึงพอใจปานกลาง ส่วนในกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับเฉลี่ย 8.05 หรือประมาณค่อนข้างไม่พึงพอใจระดับปานกลาง สำหรับความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับเฉลี่ยของความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.83 หรือประมาณว่าไม่พึงพอใจน้อย

สำนักบรรณสารสนเทศ มีระดับความไม่พึงพอใจในเรื่องนี้เฉลี่ยแล้วน้อยที่สุด คือ 4.81 หรือประมาณว่ากึ่งกลางระหว่างไม่พึงพอใจน้อยที่สุดกับไม่พึงพอใจน้อย ซึ่งข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 4.0 หรือไม่พึงพอใจค่อนข้างน้อยที่สุด และข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 5.0 หรือประมาณว่ากึ่งกลางระหว่างไม่พึงพอใจน้อยที่สุดกับไม่พึงพอใจน้อย

สำหรับสามหน่วยงานต่อไปนี้ คือ สำนักงานอธิการบดี สำนักวิชาการ และสำนักบริการการศึกษา มีระดับความไม่พึงพอใจในเรื่องดังกล่าวเฉลี่ยใกล้เคียงกันตามลำดับคือ 6.52, 6.23 และ 6.56 หรือประมาณว่าไม่พึงพอใจน้อยไม่มากนักในสำนักงานอธิการบดีกลุ่มลูกจ้างมีค่าเฉลี่ย 6.56 กลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 ค่าเฉลี่ย 5.625 และกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.65 ในสำนักวิชาการกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีค่าเฉลี่ย 5.0 และกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.5 และในสำนักบริการการศึกษา กลุ่มลูกจ้างมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 4.0 กลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 เฉลี่ย 6.5 และกลุ่มข้าราชการระดับ 3 - 4 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.84

ส่วนสำนักเทคโนโลยีการศึกษาและสำนักทะเบียนและวัดผล มีระดับความไม่พึงพอใจในระดับใกล้เคียงกันตามลำดับ คือ 7.45 และ 7.66 หรือประมาณกึ่งกลางระหว่างพึงพอใจน้อยกับไม่พึงพอใจปานกลาง ในความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา เฉพาะสำนักเทคโนโลยีการศึกษาในกลุ่มลูกจ้าง มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.75 กลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.0 และกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.82 และเฉพาะสำนักทะเบียนและวัดผลนั้นในกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.86 ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 ที่มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.88 พอสมควร นอกจากนี้กลุ่มสาขาวิชาซึ่งมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.074 หรือประมาณไม่พึงพอใจค่อนข้าง

น้อย โดยในกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 กลับมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 5.0 หรือประมาณค่อนข้างไม่พึงพอใจน้อย ขณะที่กลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.24 หรือประมาณค่าไม่พึงพอใจค่อนข้างน้อย

หากพิจารณาโดยรวมแล้วพบว่า ผู้ตอบทั้งหมดมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.00 หรือประมาณไม่พึงพอใจค่อนข้างน้อย และในกลุ่มลูกจ้าง มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.22 หรือประมาณค่าไม่พึงพอใจค่อนข้างน้อย กลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 ก็เช่นกัน มีระดับความไม่พอใจใกล้เคียงกับกลุ่มลูกจ้าง มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.125 ส่วนกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความไม่พึงพอใจในความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาเฉลี่ย 6.0 หรือไม่พึงพอใจน้อย

ตารางที่ 40

แสดงระดับความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา

หน่วยงาน	สถิติ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ ระดับ 1-2	ข้าราชการ ระดับ 3-4	รวม
สำนักงาน อธิการบดี	N	99	8	34	141
	\bar{X}	16.7778	16.5	13.1176	15.8794
	sd.	1.1206099	1.2183493	1.5040251	1.288346
สำนักวิชาการ	N	-	4	18	22
	\bar{X}	-	15.75	14.88889	15.04545
	sd.	-	1.2484365	1.23853	1.243112
สำนัก เทคโนโลยี การศึกษา	N	4	12	55	71
	\bar{X}	17.75	15.83333	15.2909	15.5211
	sd.	0.4960783	1.3533651	1.1627521	1.179821
สำนัก ทะเบียน และวัดผล	N	-	7	25	32
	\bar{X}	-	14.57142	14.88	14.74074
	sd.	-	1.1715157	1.319691	1.294199
สำนัก บริการ การศึกษา	N	2	6	19	27
	\bar{X}	18.5	15.5	14.315789	14.8888
	sd.	0.517549	1.2269618	1.2781566	
สำนักพิมพ์	N	36	12	19	67
	\bar{X}	15.25	15.91667	13.6315789	14.91045
	sd.	1.3325865	1.4364493	1.4438618	

ตารางที่ 40 (ต่อ)

หน่วยงาน	สถิติ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ ระดับ 1-2	ข้าราชการ ระดับ 3-4	รวม
สำนัก	N	-	5	21	26
บรรณสาร	\bar{X}	-	18.6	18.0476	18.15383
สนเทศ	sd.	-	0.4893604	0.71967	
สาขาวิชา	N	-	2	25	27
	\bar{X}	-	18	14.68	14.9259
	sd.	-	0.53452	1.3108329	
รวม	N	141	56	216	413

เงินเดือน (Salary)

เงินเดือนค่าจ้างหรือค่าตอบแทนในการทำงาน เป็นองค์ประกอบธำรงรักษาอีกประการหนึ่ง ซึ่งได้รับความสนใจมาก ทั้งในการศึกษาและโดยผู้ถูกจ้าง โดยในแบบสอบถามข้อที่ 26-28 ภาคผนวก ข. ได้ตรวจสอบสภาพความไม่พึงพอใจในเงินเดือนและรายละเอียดในหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้ทำการศึกษาได้แสดงไว้ในตารางที่ 41 ซึ่งระดับความไม่พึงพอใจในเงินเดือนนี้จะแปรเปลี่ยนตั้งแต่ 3 ถึง 15 โดยจะเห็นได้ว่า สำนักบริการการศึกษา มีระดับความไม่พึงพอใจในเงินเดือนเฉลี่ย 7.074 สูงที่สุด หรือประมาณว่าไม่พึงพอใจน้อย ในกลุ่มนี้จะมีกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 ที่มีระดับความไม่พึงพอใจสูงที่สุดคือ 7.89 หรือประมาณเกือบครึ่งไม่พึงพอใจปานกลางสำหรับในเรื่องของเงินเดือน ส่วนกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 5.0 หรือประมาณค่อนข้างไม่พึงพอใจน้อย และกลุ่มลูกจ้างมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 5.5 หรือประมาณเกือบจะไม่พึงพอใจน้อย

ส่วนหน่วยงานที่มีระดับความไม่พอใจน้อยที่สุด ได้แก่ สำนักบรรณสารสนเทศ ซึ่งมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ยเพียง 4.58 หรือประมาณกึ่งกลางระหว่าง ไม่พึงพอใจน้อยที่สุดกับไม่พึงพอใจน้อย โดยข้าราชการระดับ 1-2 และระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 4.8 และ 4.52 ตามลำดับ หรือประมาณกึ่งกลางระหว่าง ไม่พึงพอใจน้อยที่สุดกับไม่พึงพอใจน้อยนั่นเอง

สำหรับในหน่วยงานอื่นๆ จะพบว่า มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระหว่าง 6.28 ถึง 6.82 และเมื่อพิจารณาโดยภาพรวม ปรากฏว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดนี้ มีระดับความ

ไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.23 หรือประมาณว่าไม่พึงพอใจน้อยเพียงไม่มากนัก และกลุ่มที่มีระดับความไม่พึงพอใจสูงสุด ได้แก่ กลุ่มลูกจ้างมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.57 ซึ่งก็ไม่แตกต่างไปจากกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มากเท่าใดนัก เพราะกลุ่มนี้มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.27 หรือประมาณว่าไม่พึงพอใจน้อย ส่วนกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 นั้นเป็นกลุ่มที่มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ยน้อยกว่าทุก ๆ กลุ่ม คือ 5.196 หรือประมาณค่อนข้างไม่พึงพอใจน้อยเท่านั้น เมื่อเป็นเช่นนี้ จะเห็นได้ว่า สภาพความไม่พึงพอใจในเงินเดือน ค่าตอบแทน หรือค่าจ้าง ของกลุ่มผู้ตอบจากทั้งแปดหน่วยงานที่ทำการศึกษานี้ ยังไม่อยู่ในขั้นน่าจะวิตกกังวลต่อสภาพความไม่พึงพอใจของเหล่าผู้ปฏิบัติการดังกล่าวมากเท่าใดนัก

ตารางที่ 41
แสดงระดับความพึงพอใจในระดับเงินเดือน

หน่วยงาน	สถิติ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ ระดับ 1-2	ข้าราชการ ระดับ 3-4	รวม
สำนักงาน อธิการบดี	N	99	8	34	141
	\bar{X}	16.7778	16.5	13.1176	15.8794
	sd.	1.1206099	1.2183493	1.5040251	1.288346
สำนักวิชาการ	N	-	4	18	22
	\bar{X}	-	15.75	14.88889	15.04545
	sd.	-	1.2484365	1.23853	1.243112
สำนัก เทคโนโลยี การศึกษา	N	4	12	55	71
	\bar{X}	17.75	15.83333	15.2909	15.5211
	sd.	0.4960783	1.3533651	1.1627521	1.179821
สำนัก ทะเบียน และวัสดุ	N	-	7	25	32
	\bar{X}	-	14.57142	14.88	14.74074
	sd.	-	1.1715157	1.319691	1.294199
สำนัก บริการ การศึกษา	N	2	6	19	27
	\bar{X}	18.5	15.5	14.315789	14.8888
	sd.	0.517549	1.2269618	1.2781566	
สำนักพิมพ์	N	36	12	19	67
	\bar{X}	15.25	15.91667	13.6315789	14.91045
	sd.	1.3325865	1.4364493	1.4438618	
สำนัก บรรณสาร สนเทศ	N	-	5	21	26
	\bar{X}	-	18.6	18.0476	18.15383
	sd.	-	0.4893604	0.71967	

ตารางที่ 41 (ต่อ)

หน่วยงาน	สถิติ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ ระดับ 1-2	ข้าราชการ ระดับ 3-4	รวม
สาขาวิชา	N	-	2	25	27
	\bar{X}	-	18	14.68	14.9259
	sd.	-	0.53452	1.3108329	
รวม	N	141	56	216	413

ความมั่นคงในงาน (security)

ในแบบสอบถามภาคผนวก ข. ข้อที่ 29-30 ซึ่งสะท้อนความรู้สึกตรงไปตรงมาเรื่องความมั่นคงในงานที่กำลังทำอยู่ โดยระดับความไม่พึงพอใจ ในความมั่นคงในงาน ในที่นี้จะแปรเปลี่ยนจากตั้งแต่ 2 ถึง 10 และตารางที่ 42 ก็เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องนี้ ในแต่ละหน่วยงาน จะพบว่ากลุ่มสาขาวิชา เป็นกลุ่มที่มีระดับความไม่พึงพอใจในความมั่นคงในงานมากกว่าทุก ๆ หน่วยงาน กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ย 3.0 หรือประมาณกึ่งกลางระหว่างไม่พึงพอใจน้อยที่สุดกับไม่พึงพอใจน้อย และในจำนวนนี้กลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 3.08 โดยแตกต่างจากกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 ซึ่งมีความไม่พึงพอใจเฉลี่ยเพียง 2.0 หรือเพียงไม่พึงพอใจน้อยที่สุด ลักษณะเช่นนี้จะพบเช่นเดียวกันในสำนักบริการการศึกษา ที่มีกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 3.05 เมื่อข้าราชการระดับ 1-2 และลูกจ้างมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ยเพียง 2.0

ส่วนหน่วยงานที่มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ยน้อยกว่าทุกหน่วยงานได้แก่ สำนักบรรณสารสนเทศ คือมีระดับเฉลี่ย 2.38 หรือประมาณเกือบจะไม่พึงพอใจน้อยที่สุด และระดับเฉลี่ยความไม่พึงพอใจในกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 และกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 ก็ไม่แตกต่างกันเท่าใดนัก คือกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับเฉลี่ย 2.0 หรือไม่พึงพอใจน้อยที่สุด ขณะเดียวกันกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 2.48 หรือไม่พึงพอใจค่อนข้างน้อยที่สุด

นอกจากนั้น ระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ยของหน่วยงานอื่น ๆ จะไม่ค่อยแตกต่างกันเท่าใดนัก เช่น สำนักงานอธิการบดี มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 2.65 หรือประมาณกว่าไม่พึงพอใจค่อนข้างน้อยที่สุด โดยกลุ่มลูกจ้างข้าราชการระดับ 1-2 และข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พอใจเฉลี่ย 2.62 2.625 และ 2.76 ตามลำดับ หรือประมาณกว่าไม่พึงพอใจค่อนข้างน้อย

ที่สุด สำนักวิชาการ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักทะเบียนและวัดผล สำนักบริการการศึกษา และสำนักพิมพ์ มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 2.55 2.73 2.56 2.74 และ 2.70 ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาโดยรวมแล้ว กลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 เป็นกลุ่มที่ระดับความไม่พึงพอใจในความมั่นคงในงานเฉลี่ย 2.77 ซึ่งสูงกว่าทุกกลุ่มหรือประมาณระหว่างความไม่พึงพอใจน้อยที่สุดกับไม่พึงพอใจน้อย แต่อย่างไรก็ดี ในกลุ่มลูกจ้างและข้าราชการ ระดับ 1-2 ก็มีระดับความไม่พึงพอใจใกล้เคียงกับกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 ด้วยโดยกลุ่มลูกจ้างมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 2.62 ส่วนข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับไม่พึงพอใจ 2.43

ตารางที่ 42
แสดงระดับความพึงพอใจในความมั่นคงในงาน

หน่วยงาน	สถิติ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ ระดับ 1-2	ข้าราชการ ระดับ 3-4	รวม
สำนักงาน อธิการบดี	N	99	8	34	141
	\bar{X}	16.7778	16.5	13.1176	15.8794
	sd.	1.1206099	1.2183493	1.5040251	1.288346
สำนักวิชาการ	N	-	4	18	22
	\bar{X}	-	15.75	14.88889	15.04545
	sd.	-	1.2484365	1.23853	1.243112
สำนัก เทคโนโลยี การศึกษา	N	4	12	55	71
	\bar{X}	17.75	15.83333	15.2909	15.5211
	sd.	0.4960783	1.3533651	1.1627521	1.179821
สำนัก ทะเบียน และวัดผล	N	-	7	25	32
	\bar{X}	-	14.57142	14.88	14.74074
	sd.	-	1.1715157	1.319691	1.294199
สำนัก บริการ การศึกษา	N	2	6	19	27
	\bar{X}	18.5	15.5	14.315789	14.8888
	sd.	0.517549	1.2269618	1.2781566	
สำนักพิมพ์	N	36	12	19	67
	\bar{X}	15.25	15.91667	13.6315789	14.91045
	sd.	1.3325865	1.4364493	1.4438618	

ตารางที่ 42 (ต่อ)

หน่วยงาน	สถิติ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ ระดับ 1-2	ข้าราชการ ระดับ 3-4	รวม
สำนัก	N	-	5	21	26
บรรณสาร	\bar{X}	-	18.6	18.0476	18.15383
สนเทศ	sd.	-	0.4893604	0.71967	
สาขาวิชา	N	-	2	25	27
	\bar{X}	-	18	14.68	14.9259
	sd.	-	0.53452	1.3108329	
รวม	N	141	56	216	413

นโยบายของมหาวิทยาลัย (Policy)

ได้มีการสอบถามความเห็นในเรื่องการรับรื้อนโยบายของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายด้านการบุคคลกับข้าราชการระดับ 1-4 และลูกจ้างของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยในแบบสอบถามข้อที่ 31-33 ภาคผนวก ข. ได้ตรวจสอบความไม่พึงพอใจ ในนโยบายของมหาวิทยาลัยดังกล่าว ระดับของความไม่พึงพอใจจะแปรเปลี่ยนตั้งแต่ 3 ถึง 15 ดังรายละเอียดที่ปรากฏในตารางที่ 43 เริ่มต้นที่สำนักงานอธิการบดี มีระดับความไม่พึงพอใจ ในนโยบายของมหาวิทยาลัยมากกว่าทุกหน่วยงาน คือมีระดับเฉลี่ย 8.50 หรือประมาณเกือบจะไม่พึงพอใจระดับปานกลางในนโยบายดังกล่าว และที่น่าสนใจคือ ภายในสำนักงานอธิการบดีกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 เป็นกลุ่มที่มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ยมากกว่าทุก ๆ กลุ่มของผู้ตอบแบบสอบถามคือ มีระดับเฉลี่ย 9.68 หรือประมาณกว่าความรู้สึกไม่พอใจปานกลางต่อนโยบายของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้กลุ่มลูกจ้างมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 8.41 หรือประมาณค่อนข้างไม่พึงพอใจปานกลาง แต่ขณะเดียวกันข้าราชการระดับ 1-2 กลับมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 4.625 หรือประมาณกึ่งกลางระหว่างไม่พึงพอใจน้อยที่สุดกับไม่พึงพอใจน้อย ซึ่งน้อยกว่ากลุ่มอื่น ๆ ในสำนักงานอธิการบดี ส่วนหน่วยงานที่มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ สำนักบรรณสารสนเทศ ซึ่งมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 5.23 หรือประมาณกึ่งกลางไม่พึงพอใจน้อยโดยภายในสำนักบรรณสารสนเทศนั้นกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 และกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 ก็มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ยไม่แตกต่างกันเท่าใดนักในกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 5.6 และกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 5.14

สำหรับสำนักวิชาการซึ่งมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 8.41 ซึ่งใกล้เคียงกับสำนักงาน

อธิการบดี แต่ภายในสำนักวิชาการนี้กลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 8.83 หรือประมาณเกือบไม่พึงพอใจในระดับปานกลาง ขณะที่ข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.5 หรือประมาณค่าไม่พึงพอใจน้อย นับว่ามีความแตกต่างกันพอสมควรภายในสำนักวิชาการนี้ ในสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.41 หรือประมาณเกือบกึ่งกลางระหว่างไม่พึงพอใจน้อยกับไม่พึงพอใจปานกลาง และกลุ่มที่มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ยมากกว่าทุกกลุ่มในสำนักนี้คือกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.67 หรือประมาณกึ่งกลางระหว่างไม่พึงพอใจน้อยกับไม่พึงพอใจปานกลาง แต่ในขณะที่กลุ่มลูกจ้าง และกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.5 เท่ากับทั้งสองกลุ่มหรือประมาณค่าไม่พึงพอใจน้อย

สำนักทะเบียนและวัดผลมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.94 หรือประมาณค่าไม่พึงพอใจน้อย โดยกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 8.96 หรือประมาณเกือบไม่พึงพอใจปานกลาง ซึ่งแตกต่างกับกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 ที่มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.4 หรือประมาณค่าไม่พึงพอใจน้อยเท่านั้น ส่วนสำนักบริการการศึกษาซึ่งมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.0 หรือประมาณไม่พึงพอใจน้อย แต่ภายในสำนักนี้ กลุ่มทั้งสามมีระดับความไม่พึงพอใจแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด กล่าวคือ กลุ่มลูกจ้างซึ่งมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 3.0 หรือประมาณไม่พึงพอใจน้อยที่สุด แต่กลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.0 และกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.0 หรือประมาณค่าไม่พึงพอใจน้อย สำหรับสำนักพิมพ์ มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.85 หรือประมาณค่าไม่พึงพอใจน้อย โดยกลุ่มลูกจ้างมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.08 หรือประมาณค่าไม่พึงพอใจน้อย ซึ่งไม่แตกต่างจากกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 ซึ่งมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.95 แต่กลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 นั้นมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.0 น้อยกว่าทุกกลุ่มในสำนักพิมพ์และในสาขาวิชา ซึ่งมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 5.74 หรือประมาณเกือบจะไม่พึงพอใจน้อย โดยกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.5 หรือประมาณค่าไม่พึงพอใจน้อย แต่ข้าราชการระดับ 3-4 กลับมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ยเพียง 5.68 หรือประมาณไม่พึงพอใจค่อนข้างน้อย

เมื่อพิจารณาโดยรวมทั้งหมดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.37 หรือประมาณเกือบกึ่งกลางระหว่างไม่พึงพอใจน้อยกับไม่พึงพอใจปานกลาง โดยในกลุ่มลูกจ้างมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.94 หรือประมาณไม่พึงพอใจค่อนข้างปานกลาง ส่วนกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 7.255 หรือประมาณเกือบกึ่งกลางระหว่างไม่พึงพอใจน้อยกับไม่พึงพอใจปานกลาง ในขณะที่กลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 6.40 หรือประมาณค่าไม่พึงพอใจน้อย ซึ่งนับว่าเป็นกลุ่มที่มีระดับความไม่พึงพอใจในนโยบายของมหาวิทยาลัยเฉลี่ยแล้วน้อยกว่าอีกสองกลุ่มที่กล่าวมา

ตารางที่ 43
แสดงระดับความพึงพอใจในนโยบายของมหาวิทยาลัย

หน่วยงาน	สถิติ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ ระดับ 1-2	ข้าราชการ ระดับ 3-4	รวม
สำนักงาน อธิการบดี	N	99	8	34	141
	\bar{X}	16.7778	16.5	13.1176	15.8794
	sd.	1.1206099	1.2183493	1.5040251	1.288346
สำนักวิชาการ	N	-	4	18	22
	\bar{X}	-	15.75	14.88889	15.04545
	sd.	-	1.2484365	1.23853	1.243112
สำนัก เทคโนโลยี การศึกษา	N	4	12	55	71
	\bar{X}	17.75	15.83333	15.2909	15.5211
	sd.	0.4960783	1.3533651	1.1627521	1.179821
สำนัก ทะเบียน และวัดผล	N	-	7	25	32
	\bar{X}	-	14.57142	14.88	14.74074
	sd.	-	1.1715157	1.319691	1.294199
สำนัก บริการ การศึกษา	N	2	6	19	27
	\bar{X}	18.5	15.5	14.315789	14.8888
	sd.	0.517549	1.2269618	1.2781566	
สำนักพิมพ์	N	36	12	19	67
	\bar{X}	15.25	15.91667	13.6315789	14.91045
	sd.	1.3325865	1.4364493	1.4438618	
สำนัก บรรณสาร สนเทศ	N	-	5	21	26
	\bar{X}	-	18.6	18.0476	18.15383
	sd.	-	0.4893604	0.71967	
สาขาวิชา	N	-	2	25	27
	\bar{X}	-	18	14.68	14.9259
	sd.	-	0.53452	1.3108329	
รวม	N	141	56	216	413

สภาพการทำงาน (Working Condition)

ประเด็นสุดท้ายขององค์ประกอบธำรงรักษา คือ สภาพการท างานมีข้อความที่เกี่ ยวข้องกับความรู้สึกเรื่องสภาพแวดล้อมในที่ท างาน เช่น ที่น้ ึ่ง แสงสว่าง และการถ่ายเทอากาศ เป็นต้น ทั้งของตนเองและเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น คือ ข้อ 34-36 ในแบบสอบถามภาคผนวก ข. และตามตารางที่ 44 จะเห็นได้ว่ าระดับความไม่พึงพอใจในสภาพการท างาน ของผู้ตอบแบบสอบถามเฉลี่ยเท่ากับ 4.67 หรือประมาณกึ่งกลางระหว่างไม่พึงพอใจน้อยที่สุดกับไม่พึงพอใจน้อย ซึ่งอยู่ในระดับที่ไม่สูงเท่าใดนัก โดยกลุ่มข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 4.85 หรือประมาณเกือบไม่พึงพอใจค่อนข้างน้อย ซึ่งมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ กลุ่มลูกจ้าง มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 4.56 หรือประมาณกึ่งกลางระหว่าง ไม่พึงพอใจน้อยที่สุดกับไม่พึงพอใจน้อย ส่วนกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 นั้นมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ยเพียง 4.3 หรือเพียงเกือบกึ่งกลางระหว่างไม่พึงพอใจน้อยที่สุดกับไม่พึงพอใจน้อย

สำหรับหน่วยงานที่มีระดับความไม่พึงพอใจ ในสภาพการท างานเฉลี่ยมากกว่าหกหน่วยงาน ก็คือ สำนักทะเบียนและวัดผล มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 5.19 หรือประมาณไม่พึงพอใจค่อนข้างน้อย ส่วนสำนักบรรณสารสนเทศมีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ย 3.69 หรือประมาณก่ าวไม่พึงพอใจน้อยที่สุด ส่วนหน่วยงานอื่น ๆ นั้น มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระหว่าง 4.11 ถึง 5.07 หรืออาจกล่าวได้ว่า หน่วยงานอื่น ๆ ที่เหลือในแต่ละหน่วยงาน มีระดับความไม่พึงพอใจเฉลี่ยไม่มากกว่าระดับความไม่พึงพอใจค่อนข้างน้อย

ตารางที่ 44

แสดงระดับความพึงพอใจในสภาพการท างาน

หน่วยงาน	สถิติ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ ระดับ 1-2	ข้าราชการ ระดับ 3-4	รวม
สำนักงาน อธิการบดี	N	99	8	34	141
	\bar{X}	16.7778	16.5	13.1176	15.8794
	sd.	1.1206099	1.2183493	1.5040251	1.288346
สำนักวิชาการ	N	-	4	18	22
	\bar{X}	-	15.75	14.88889	15.04545
	sd.	-	1.2484365	1.23853	1.243112
สำนัก เทคโนโลยี การศึกษา	N	4	12	55	71
	\bar{X}	17.75	15.83333	15.2909	15.5211
	sd.	0.4960783	1.3533651	1.1627521	1.179821

ตารางที่ 44 (ต่อ)

หน่วยงาน	สถิติ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ ระดับ 1-2	ข้าราชการ ระดับ 3-4	รวม
สำนัก ทะเบียน และวัดผล	N \bar{X} sd.	- - -	7 14.57142 1.1715157	25 14.88 1.319691	32 14.74074 1.294199
สำนัก บริการ การศึกษา	N \bar{X} sd.	2 18.5 0.517549	6 15.5 1.2269618	19 14.315789 1.2781566	27 14.8888
สำนักพิมพ์	N \bar{X} sd.	36 15.25 1.3325865	12 15.91667 1.4364493	19 13.6315789 1.4438618	67 14.91045
สำนัก บรรณสาร สนเทศ	N \bar{X} sd.	- - -	5 18.6 0.4893604	21 18.0476 0.71967	26 18.15383
สาขาวิชา	N \bar{X} sd.	- - -	2 18 0.53452	25 14.68 1.3108329	27 14.9259
รวม	N	141	56	216	413

ความรู้สึกหดขาดในเชิงสัมพัทธ์ และความตั้งใจในงาน

สิ่งที่ได้นำเสนอลักษณะการจูงใจของผู้บังคับบัญชา ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และการรับรู้การจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในบทที่ 2 และบทที่ 3 นั้น ได้สะท้อนให้เห็นแนววิธีการปฏิบัติทางด้านการจูงใจในหน่วยงาน ทั้งแบตหน่วยงานที่ได้ทำการศึกษา หลังจากนั้นก็ได้พิจารณาองค์ประกอบสองชุดในกระบวนการจูงใจนั่นก็คือ องค์ประกอบธำรงรักษากับองค์ประกอบจูงใจ ดังในบทที่ 4 ซึ่งโดยทั่วไปก็ได้สนับสนุนแนวความคิดเรื่องนี้ คือว่า องค์ประกอบธำรงรักษาจะต้องอยู่ในระดับดีพอสมควร ที่จะส่งเสริมให้ใช้องค์ประกอบจูงใจได้ จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบธำรงรักษาและองค์ประกอบจูงใจดังกล่าวนี้ ถือเป็นองค์ประกอบความรู้สึกชุดหนึ่ง ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของเอกบุคคลผู้เป็นสมาชิกขององค์การ ขณะเดียวกันยังมีองค์ประกอบความรู้สึกอีกชุดหนึ่งซึ่งจะนำผลกระทบต่อโดยทางอ้อม เมื่อเอกบุคคลเหล่านั้นได้หันไปมองดูสภาพการณ์ในสิ่งแวดล้อมขององค์การทั้งภายในและภายนอกแล้วเกิดความรู้สึกเปรียบเทียบในลักษณะต่าง ๆ

ความรู้สึกหดขาดในเชิงสัมพัทธ์ (relative deprivation) หมายถึงความรู้สึกของเอกบุคคลผู้เป็นสมาชิกของกลุ่มหรือองค์การใด ๆ ก็ตามที่คิดว่าตนเองมีความสามารถและคุณสมบัติต่าง ๆ รวมทั้งได้ใช้ความพยายามพอ ๆ กับผู้อื่น แต่ตนเองรู้สึกว่าได้รับบางสิ่งบางอย่างเป็นการตอบแทนน้อยกว่าที่ผู้อื่นได้รับ ซึ่งความรู้สึกหดขาดในเชิงสัมพัทธ์นี้เอง ที่อาจนำไปสู่ความน้อยเนื้อต่ำใจ การแยกตัว (detachment) ตลอดจนการชะลองาน (slow down) ก็อาจเป็นไปได้ในแง่หนึ่งจึงอาจเป็นไปได้ดีกว่า ถึงแม้สภาพการณ์ทางด้านการจูงใจตามรูปแบบและแนวคิดต่าง ๆ จะอยู่ในระดับที่เหมาะสมต่อการก่อให้เกิดความเต็มใจ พร้อมใจ และพอใจที่จะทำงานให้ได้ดี แต่ความเต็มใจ ตั้งใจ และพอใจดังกล่าว มีอาจเกิดขึ้นได้เพราะเหตุว่า เอกบุคคลได้มีความรู้สึกหดขาดในเชิงสัมพัทธ์แฝงเข้ามา เมื่อเขาได้เปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่นในระดับเดียวกัน (in the same boat) เหตุการณ์ดังกล่าวนี้ อาจกล่าวได้ว่า เกิดขึ้นอยู่ทั่วไปโดยปกติธรรมดาของมนุษย์ และหากมิได้ตระหนักถึงหรือระแวดระวังพอสมควรแล้ว ก็อาจจะทำลายกระบวนการจูงใจทั้งหมดได้ ดังนั้นการตรวจสอบหรือสำรวจความรู้สึกหดขาดในเชิงสัมพัทธ์เป็นครั้งคราว ตลอดเวลานั้นจะช่วยให้มีความเหมาะสมและความมั่นใจในกระบวนการจูงใจ ในแต่ละหน่วยงานได้เป็นอย่างดี นอกเหนือไปจากการสร้างข่าวสารย้อนกลับเกี่ยวกับสภาวะการจูงใจนั้นแล้ว

หากเมื่อเอ่ยบุคคลได้มีความรู้สึกว่าเป็นเมื่อเปรียบเทียบความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ต่าง ๆ ของเขาที่มีอยู่กับเพื่อน ๆ ร่วมงานในระดับที่ใกล้เคียงพอ ๆ กันแล้ว กลับพบว่าเพื่อน ๆ ระดับเดียวกันเหล่านั้นได้รับผลประโยชน์ตอบแทนในแง่ต่าง ๆ มากกว่าตัวเขาเอง ในกรณีลักษณะเช่นนี้เป็นปรากฏการณ์ความรู้สึกหดหวนในเชิงสัมพัทธ์ที่เรียกว่า ความรู้สึกเปรียบเทียบด้านความสามารถ

ในประเด็นเกี่ยวกับความรู้สึกเปรียบเทียบด้านความสามารถเช่นนี้ได้ ตรวจสอบข้อเท็จจริงจากผู้ตอบแบบสอบถามในภาคผนวก ข. ข้อที่ 14 ที่ว่า "ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นร่วมงานของท่านหลายคนที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์พอ ๆ กันกับท่านเอง ได้รับประโยชน์ตอบแทนในแง่ต่าง ๆ..." และได้มีข้อให้เลือกตอบด้วยก็เป็น 3 ลักษณะคือ มากกว่าท่านประการหนึ่งพอ ๆ กับท่านประการหนึ่ง และน้อยกว่าท่านอีกประการหนึ่ง โดยข้อเท็จจริงจากข้อมูลเบื้องต้นในหน่วยงานทั้งหมดของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับประเด็นนี้ได้แสดงอยู่ในตารางที่ 45 ซึ่งพบว่าผลการทั้งแบดหน่วยงานส่วนใหญ่ (82.08%) รู้สึกว่าเพื่อน ๆ ระดับเดียวกันกับเขาได้รับประโยชน์ตอบแทนในแง่ต่าง ๆ ใกล้เคียงกับตัวเขา มีเพียงร้อยละ 13.38 ที่เกิดความรู้สึกว่าตนเองได้รับผลประโยชน์ตอบแทนในแง่ต่าง ๆ น้อยกว่าเพื่อนในระดับเดียวกัน โดยในผู้ตอบกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับ 3-4 เช่นในสำนักวิชาการ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักทะเบียนและวัดผล และสำนักบริการการศึกษา พบว่าเป็นข้าราชการ ระดับ 3-4 ทั้งสิ้น อาจเป็นไปได้ที่ในหมู่ข้าราชการระดับ 3-4 นั้น มีระดับการศึกษาที่สูงกว่าอีกสองกลุ่มความทะเยอทะยานในด้านความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การแข่งขันในเชิงผลประโยชน์ในระดับเดียวกันย่อมมีมาก ผู้ศึกษาตระหนักถึงประเด็นดังกล่าวจึงได้สอบถามกลับไปยังกลุ่มผู้ตอบที่คิดว่าตนได้รับผลประโยชน์ตอบแทนในแง่ต่าง ๆ น้อยกว่าเพื่อนในระดับเดียวกัน จำนวน 55 ราย พบสิ่งที่น่าสนใจมาก นั่นก็คือ ผู้ตอบเหล่านั้นเป็นข้าราชการในสาย ข. และสาย ค. โดยสาย ข. หมายถึงข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ช่วยงานทางวิชาการ และสาย ค. หมายถึง ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่บริการทั่วไป ผู้ตอบเหล่านี้เปรียบเทียบว่าตนเองมีการศึกษาหรือมีความรู้ ความสามารถไม่แตกต่างไปจากพวกข้าราชการสาย ก. (ซึ่งหมายถึงข้าราชการที่เป็นอาจารย์ผู้สอน) แต่ผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานไม่เท่าเทียมกัน การเกิดความรู้สึกหดหวนในเชิงสัมพัทธ์ ด้านความสามารถเช่นนี้ แม้จะพบเพียง 13.38% ก็ตาม แต่อาจนำไปสู่ความน้อยเนื้อต่ำใจ การแยกตัว ตลอดจนการชะลองาน ซึ่งหากมหาวิทยาลัยไม่ตระหนักถึง หรือระแคะระวังในกรณีดังกล่าวแล้ว อาจจะทำให้หลายกระบวนการจูงใจทั้งหมดได้

นอกจากนี้ยังพบว่ามีเพียง 4.6% เท่านั้น ที่รู้สึกว่าตนได้รับประโยชน์ตอบแทนในแง่ต่าง ๆ มากกว่าเพื่อนในระดับเดียวกันกับตัวเขา จึงอาจกล่าวได้ว่าผู้ปฏิบัติงานในระดับลูกจ้างขึ้นไปจนถึงข้าราชการระดับ 4 ของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่แล้ว ไม่ได้มีความรู้สึกหดหวนในเชิงสัมพัทธ์ในแง่ของความรู้ความสามารถ เมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน จะน้อยอยู่บ้างเพียงร้อยละ 13.38 เท่านั้น ที่มีความรู้สึกดังกล่าว

ตารางที่ 45
ความรู้สึกเปรียบเทียบด้านความสามารถ

คำถาม : ท่านมีความรู้สึก ว่า เพื่อนร่วมงานของท่านหลายคนที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์พอ ๆ กันกับท่านเอง ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนในแง่ต่าง ๆ					
หน่วยงาน	ลักษณะการตอบ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ1-2	ระดับ3-4	
1.สำนักงานอธิการบดี	1.มากกว่าผู้ตอบ	6 (6.06%)	1 (12.50%)	7 (20.59%)	14 (9.93%)
	2.พอ ๆกับท่าน	89 (89.98%)	7 (87.50%)	25 (73.53%)	121 (85.82%)
	3.น้อยกว่าท่าน	4 (4.04%)	-	2 (5.88%)	6 (4.25%)
	รวม	99	8	34	141
2.สำนักวิชาการ	1.มากกว่าผู้ตอบ	-	-	2 (11.11%)	2 (9.09%)
	2.พอ ๆกับท่าน	-	4 (100 %)	16 (88.89%)	121 (90.91%)
	3.น้อยกว่าท่าน	-	-	-	-
	รวม	-	4	18	22
3.สำนักเทคโนโลยีการศึกษา	1.มากกว่าผู้ตอบ	-	-	21 (38.18%)	21 (29.58%)
	2.พอ ๆกับท่าน	4 (100 %)	12 (100 %)	28 (50.91%)	44 (61.97%)
	3.น้อยกว่าท่าน	-	-	6 (10.91%)	6 (8.45%)
	รวม	4	12	55	71

ตารางที่ 45 (ต่อ)

หน่วยงาน	ลักษณะการตอบ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ1-2	ระดับ3-4	
4. สำนักทะเบียนและ วัดผล	1. มากกว่าผู้ตอบ	-	-	2 (3.00%)	2 (6.25%)
	2. พอ ๆกับท่าน	-	7 (100 %)	23 (92.00%)	30 (93.75%)
	3. น้อยกว่าท่าน	-	-	-	-
	รวม	-	7	25	32
5. สำนักบริหาร การศึกษา	1. มากกว่าผู้ตอบ	-	-	3 (15.79%)	3 (11.11%)
	2. พอ ๆกับท่าน	2 (100 %)	6 (100 %)	15 (78.95%)	23 (85.19%)
	3. น้อยกว่าท่าน	-	-	1 (5.26%)	1 (3.70%)
	รวม	2	6	19	27
6. สำนักพิมพ์	1. มากกว่าผู้ตอบ	5 (13.89%)	5 (41.67%)	3 (15.79%)	13 (19.40%)
	2. พอ ๆกับท่าน	27 (75.00%)	7 (58.33%)	14 (73.68%)	48 (71.64%)
	3. น้อยกว่าท่าน	4 (11.11%)	-	2 (10.53%)	6 (8.96%)
	รวม	36	12	19	67

ตารางที่ 45 (ต่อ)

หน่วยงาน	ลักษณะการตอบ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ1-2	ระดับ3-4	
7.สำนักบรรณสารสนเทศ	1.มากกว่าผู้ตอบ	-	-	-	-
	2.พอ ๆกับท่าน	-	5 (100 %)	21 (100 %)	26 (100 %)
	3.น้อยกว่าท่าน	-	-	-	-
	รวม	-	5	21	26
8.สาขาวิชา	1.มากกว่าผู้ตอบ	-	-	-	-
	2.พอ ๆกับท่าน	-	2 (100 %)	25 (100 %)	27 (100 %)
	3.น้อยกว่าท่าน	-	-	-	-
	รวม	-	2	25	27
รวมทั้ง 8 หน่วยงาน	1.มากกว่าผู้ตอบ	11 (7.80%)	6 (10.71%)	38 (17.59%)	55 (13.38%)
	2.พอ ๆกับท่าน	122 (86.52%)	50 (89.29%)	167 (77.31%)	339 (82.08%)
	3.น้อยกว่าท่าน	8 (5.67%)	-	11 (5.09%)	19 (4.60%)
	รวม	141	36	216	413

ความรู้สึกเปรียบเทียบด้านลักษณะงาน

เมื่อเอกบุคคลผู้เป็นสมาชิกขององค์การใด ๆ ก็ตาม เริ่มมีความรู้สึกว่างานที่ตนทำอยู่ในขณะนี้เมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะงานอย่างเดียวกันในองค์การอื่นๆ แล้วองค์การอื่นให้ผลประโยชน์ตอบแทนมากกว่าที่ตนได้รับจากองค์การของตน ข้อเท็จจริงจากข้อมูลเบื้องต้นในหน่วยงานทั้งแปดของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ทำการศึกษาี้ โดยในประเด็นนี้ได้ใช้แบบสอบถามในภาคผนวก ข. ข้อที่ 15 ที่ว่า "เมื่อพิจารณาจากงานที่ท่านทำขณะนี้เปรียบเทียบกับลักษณะงานอย่างเดียวกันในหน่วยราชการอื่นๆ นอกมหาวิทยาลัยฯ แล้ว หน่วยราชการอื่นๆ ที่กล่าวถึงนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนในแง่ต่าง ๆ ..." ซึ่งได้มีคำตอบให้บุคลากรระดับปฏิบัติการที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามได้เลือกตอบเป็น 3 ลักษณะดังนี้

1. "มากกว่าที่ท่านได้รับ" หมายถึง ผลประโยชน์ตอบแทนจากการทำงานในหน่วยงานของมสธ. น้อยกว่าผลประโยชน์ตอบแทนจากการทำงานในลักษณะเดียวกันนี้ในหน่วยราชการอื่น ๆ

2. "พอ ๆ กับที่ท่านได้รับ" หมายถึง ผลประโยชน์ตอบแทนจากการทำงานในหน่วยงานของมสธ. ไม่ต่างไปจากผลประโยชน์ตอบแทนจากการทำงานในลักษณะเดียวกันนี้ในหน่วยราชการอื่น ๆ

3. "น้อยกว่าที่ท่านได้รับ" หมายถึง ผลประโยชน์ตอบแทนจากการทำงานในหน่วยงานของมสธ. มากกว่าผลประโยชน์ตอบแทนจากการทำงานในลักษณะเดียวกันนี้ในหน่วยราชการอื่น ๆ

สำหรับการวิเคราะห์ความรู้สึกเปรียบเทียบด้านลักษณะงานจากแบบสอบถามดังกล่าวนี้ แสดงไว้ในตารางที่ 46 อาจกล่าวสรุปโดยภาพรวมได้ว่า ความรู้สึกหดหู่ในเชิงสัมพัทธ์เกี่ยวกับลักษณะงานและผลประโยชน์ตอบแทน สำหรับบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในกลุ่มลูกจ้าง และกลุ่มข้าราชการระดับ 1-4 ในแง่ดังกล่าวข้างต้นนั้นไม่ปรากฏเด่นชัดในขณะนี้เท่าไรนัก เพราะมีผู้ตอบเพียงร้อยละ 7.02 ที่คิดว่าผลประโยชน์ตอบแทนจากการทำงานในหน่วยงานของมสธ. น้อยกว่าผลประโยชน์ตอบแทนจากการทำงาน ในลักษณะเดียวกันในหน่วยราชการอื่น ๆ

เมื่อพิจารณาคำตอบแทน (ที่เป็นตัวเงิน) บางอย่างที่มหาวิทยาลัยได้ให้แก่บุคลากรในลักษณะสูงกว่าหน่วยราชการอื่น ๆ ตามที่ได้เสนอไว้ในภาคผนวก จ. จึงอาจเป็นเหตุผลสนับสนุนที่ทำให้เกิดความได้ว่า องค์การแห่งนี้ได้ใช้นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่า หน่วยงานราชการอื่น ๆ ตามปกติ เป็นวิธีการจูงใจวิธีหนึ่งที่ทำให้บุคลากร เต็มใจ พร้อมใจ ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานเป็นอย่างดี และวิธีการจูงใจด้วยวิธีอื่น เป็นผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่า ผลประโยชน์ตอบแทนจากการทำงานในหน่วยงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมากกว่าผลประโยชน์ตอบแทนจากการทำงาน ลักษณะเดียวกันนี้ในหน่วยราชการอื่นๆ ความรู้สึกหดหู่ในเชิงสัมพัทธ์ในลักษณะนี้จึงเกิดขึ้นไม่มากนักในหมู่ผู้ตอบแบบสอบถาม

นอกจากนี้ยังพบข้อมูลลักษณะหนึ่งที่น่าสนใจในประเด็นดังกล่าวนี้ ความรู้สึกหาคขาดในเชิงสัมพัทธ์เกี่ยวกับลักษณะงานและผลประโยชน์ตอบแทนจะเพิ่มมากขึ้นจากกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 ลูกจ้าง และข้าราชการ ระดับ 3-4 ตามลำดับ ซึ่งทางผู้ศึกษาก็ได้สนใจในลักษณะดังกล่าว จึงได้ติดต่อสอบถามกลับไปยังผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีสภาวะความรู้สึกหาคขาดในเชิงสัมพัทธ์ลักษณะนี้ จึงพบว่าผู้ตอบเหล่านั้น ส่วนใหญ่เปรียบเทียบตัวเองกับเพื่อนของเขา ที่ได้เคยศึกษามาด้วยกันในระดับเดียวกันแต่อยู่ในองค์การที่ให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่บุคลากรในระดับสูง ซึ่งได้แก่ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ การที่ข้อมูลแสดงความรู้สึกหาคขาดในเชิงสัมพัทธ์ด้านลักษณะงานเพิ่มมากขึ้นจากกลุ่มลูกจ้างขึ้นไปจนถึงข้าราชการระดับ 4 ตามลำดับนั้น อาจมาจากข้อเท็จจริงที่ว่า ข้าราชการในระดับ 3-4 ส่วนใหญ่มีการศึกษาสูงกว่าบุคลากรอื่น ๆ ที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ จึงมีความทะเยอทะยานหรือการตั้งเป้าหมายในชีวิตที่สูงกว่า ความคิดความรู้สึกเปรียบเทียบจึงมักจะเปรียบกับสิ่งที่สูงกว่าที่ตัวเองหรือเปรียบเทียบกับผู้ที่สูงกว่าตัวเอง มากกว่าที่จะเปรียบกับผู้อยู่ในสภาพที่ต่ำกว่าที่เขาเป็นอยู่

ตารางที่ 46

ความรู้สึกเปรียบเทียบด้านลักษณะงาน

คำถาม : เมื่อพิจารณาจากงานที่ท่านขณะนี้เปรียบเทียบกับลักษณะงานอย่างเดียวกันในหน่วยงานอื่น ๆ นอกมหาวิทยาลัยฯ แล้ว หน่วยงานอื่น ๆ ที่กล่าวถึงนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนในแง่ต่าง ๆ					
หน่วยงาน	ลักษณะการตอบ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
1. สำนักอธิการบดี	1. มากกว่าผู้ตอบ	4 (4.04%)	-	3 (8.82%)	7 (4.96%)
	2. พอ ๆ กับท่าน	17 (17.17%)	8 (100%)	29 (85.29%)	54 (5.82%)
	3. น้อยกว่าท่าน	78 (78.79%)	-	2 (5.88%)	6 (4.25%)
	รวม	99	8	34	141

ตารางที่ 46 (ต่อ)

หน่วยงาน	ลักษณะการตอบ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ1-2	ระดับ3-4	
2.สำนักวิชาการ	1.มากกว่าผู้ตอบ	-	-	2 (11.11%)	2 (9.09%)
	2.พอ ๆกับท่าน	-	4 (100%)	16 (33.33%)	121 (90.91%)
	3.น้อยกว่าท่าน	-	-	-	-
	รวม	-	4	18	22
3.สำนักเทคโนโลยีการศึกษา	1.มากกว่าผู้ตอบ	-	-	4 (7.27%)	4 (5.63%)
	2.พอ ๆกับท่าน	4 (100%)	12 (100%)	42 (76.36%)	58 (81.69%)
	3.น้อยกว่าท่าน	-	-	9 (16.36%)	9 (12.68%)
	รวม	4	12	55	71
4.สำนักทะเบียนและวัดผล	1.มากกว่าผู้ตอบ	-	-	6 (14.00%)	6 (18.75%)
	2.พอ ๆกับท่าน	-	5 (71.43%)	19 (76.00%)	24 (75.00%)
	3.น้อยกว่าท่าน	-	2 (25.57%)	-	2 (6.25%)
	รวม	-	7	25	32

ตารางที่ 46 (ต่อ)

หน่วยงาน	ลักษณะการตอบ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ1-2	ระดับ3-4	
5. สำนักบริการศึกษา	1. มากกว่าผู้ตอบ	-	-	2 (10.53%)	2 (7.42%)
	2. พอ ำกับท่าน	2 (100 %)	5 (83.33%)	15 (84.21%)	23 (85.19%)
	3. น้อยกว่าท่าน	-	1 (16.67%)	1 (5.26%)	2 (7.41%)
	รวม	2	6	19	27
6. สำนักพิมพ์	1. มากกว่าผู้ตอบ	2 (5.56%)	1 (8.33%)	3 (15.79%)	6 (8.96%)
	2. พอ ำกับท่าน	30 (83.33%)	11 (91.67%)	15 (78.94%)	56 (83.58%)
	3. น้อยกว่าท่าน	4 (11.11%)	-	2 (5.26%)	6 (7.46%)
	รวม	36	12	19	67
7. สำนักบรรณสารสนเทศ	1. มากกว่าผู้ตอบ	-	-	-	-
	2. พอ ำกับท่าน	-	5 (100 %)	17 (80.95%)	22 (84.62%)
	3. น้อยกว่าท่าน	-	-	4 (19.05%)	4 (15.38%)
	รวม	-	5	21	26

ตารางที่ 46 (ต่อ)

หน่วยงาน	ลักษณะการตอบ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ1-2	ระดับ3-4	
8.สาขาวิชา	1.มากกว่าผู้ตอบ	-	-	2 (3.00%)	2 (7.41%)
	2.พอ ทั่วทั้งท่าน	-	2 (100 %)	17 (68.00%)	19 (70.37%)
	3.น้อยกว่าท่าน	-	-	6 (24.00%)	6 (22.22%)
	รวม	-	2	25	27
รวมทั้ง 8 หน่วยงาน	1.มากกว่าผู้ตอบ	6 (4.28%)	1 (1.79%)	22 (10.19%)	29 (7.02%)
	2.พอ ทั่วทั้งท่าน	53 (37.59%)	52 (92.86%)	171 (79.17%)	276 (66.83%)
	3.น้อยกว่าท่าน	82 (58.16%)	3 (5.35%)	23 (10.69%)	108 (26.15%)
	รวม	141	56	216	413

ผลประโยชน์ตอบแทนกับความสบายใจในงาน

ความรู้สึกลดขาดในเชิงสัมพัทธ์ที่ได้พิจารณาไปแล้วนั้นเป็นการศึกษาความรู้สึกที่เกิดจากการเปรียบเทียบผลประโยชน์ตอบแทน และลักษณะบางประการของตนเองและผู้อื่น ซึ่งสิ่งชักนำอันสำคัญนั้นเห็นจะได้แก่ การให้ความหมายคุณค่าต่อผลประโยชน์ตอบแทนนั้นเอง ส่วนในประเด็นผลประโยชน์ตอบแทนกับความสบายใจในงานนี้ จะศึกษาถึงผลประโยชน์ตอบแทนในการทำงาน โดยพิจารณาควบคู่ไปพร้อมกับความพอใจ และความสบายใจในงานที่ชอบ การตรวจสอบการให้ความหมายคุณค่าระหว่างผลประโยชน์ตอบแทนกับความสบายใจในงาน อยู่ในแบบสอบถามภาคผนวก ข. ข้อที่ 16 ที่ว่า "ท่านเห็นด้วยกับข้อความที่ว่า ในการทำงานให้ได้ดั่งนั้น เงินเดือน ผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ ไม่สำคัญเท่ากับความพอใจและความสบายใจในงานที่ชอบ อย่างไร" โดยมีคำตอบให้

เลือกเป็น 5 ลักษณะความเห็นด้วยกันดังนี้

1. ไม่เห็นด้วยเลย
2. ไม่ค่อยเห็นด้วย
3. ไม่แน่ใจ
4. ค่อนข้างเห็นด้วย
5. เห็นด้วยที่สุด

สำหรับกราฟวิเคราะห์ผลประโยชน์ตอบแทนกับความสบายใจในงานนั้นแสดงไว้ในตารางที่ 47 ข้อมูลที่ปรากฏอย่างชัดเจนที่สุดก็คือ ผู้ตอบส่วนใหญ่เกือบทั้งหมด ร้อยละ 99.03 (ในจำนวนนี้ตอบว่าค่อนข้างเห็นด้วย 69.01% และเห็นด้วยที่สุด 30.02%) ได้ให้ความหมายคุณค่ากับผลประโยชน์ตอบแทนน้อยกว่าความพอใจและความสบายใจในงาน สิ่งนี้อาจเป็นข้อสนับสนุนหนึ่งที่ทำให้พบว่า ความรู้สึกเดชาดในเชิงสัมพัทธ์ ด้านความสามารถ และลักษณะงานของผู้ตอบทั้งแปดหน่วยงานมีอยู่ไม่มากนัก เพราะหากผู้ปฏิบัติงาน ให้ความหมายคุณค่าของความพอใจและความสบายใจในงานมากกว่าผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ แล้วความรู้สึกเปรียบเทียบในสภาพที่ตนน้อยกว่า ค่อนข้างกว่า จึงมีโอกาสเกิดขึ้นได้ยากกว่า

ตารางที่ 47

ความรู้สึกเปรียบเทียบผลตอบแทนกับความสบายใจในการทำงาน

คำถาม : เห็นด้วยกับข้อความที่ว่า "ในการทำงานให้ได้ดั่งนั้น เงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ ไม่สำคัญเท่ากับความพอใจและความสบายใจในงานที่ชอบ " อย่างไร					
หน่วยงาน	ลักษณะการตอบ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ1-2	ระดับ3-4	
1. สำนักรอธิการบดี	ไม่เห็นด้วยเลย	-	-	-	-
	ไม่ค่อยเห็นด้วย	-	-	-	-
	ไม่แน่ใจ	-	-	-	-
	ค่อนข้างเห็นด้วย	81 (81.82%)	6 (75.00%)	21 (61.76%)	208 (76.60%)

ตารางที่ 47 (ต่อ)

หน่วยงาน	ลักษณะการตอบ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ1-2	ระดับ3-4	
	เห็นด้วยที่สุด	16 (16.16%)	2 (25.00%)	13 (38.24%)	31 (21.99%)
	ไม่ตอบ	2 (2.02%)	-	-	2 (1.42%)
	รวม	99	8	34	141
2.สำนักวิชาการ	ไม่เห็นด้วยเลย	-	-	-	-
	ไม่ค่อยเห็นด้วย	-	-	-	-
	ไม่แน่ใจ	-	-	-	-
	ค่อนข้างเห็นด้วย	-	3 (75.00%)	11 (61.11%)	14 (63.64%)
	เห็นด้วยที่สุด	-	1 (25.00%)	7 (38.89%)	8 (36.36%)
	รวม	-	4	18	22
3.สำนักเทคโนโลยี การศึกษา	ไม่เห็นด้วยเลย	-	-	-	-
	ไม่ค่อยเห็นด้วย	-	-	-	-
	ไม่แน่ใจ	-	-	-	-
	ค่อนข้างเห็นด้วย	4 (100 %)	9 (75.00%)	31 (56.36%)	44 (61.97%)
	เห็นด้วยที่สุด	-	3 (25.00%)	24 (43.64%)	27 (38.03%)
	รวม	4	12	55	71

ตารางที่ 47 (ต่อ)

หน่วยงาน	ลักษณะการตอบ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ1-2	ระดับ3-4	
4.สำนักทะเบียน และวัตถุผล	ไม่เห็นด้วยเลย	-	-	-	-
	ไม่ค่อยเห็นด้วย	-	-	-	-
	ไม่แน่ใจ	-	-	-	-
	ค่อนข้างเห็นด้วย	-	6 (85.71%)	14 (56.00%)	20 (62.50%)
	เห็นด้วยที่สุด	-	1 (14.29%)	11 (44.00%)	12 (37.50%)
	รวม	-	7	25	22
5.สำนักบริการการ ศึกษา	ไม่เห็นด้วยเลย	-	-	-	-
	ไม่ค่อยเห็นด้วย	-	-	-	-
	ไม่แน่ใจ	-	-	-	-
	ค่อนข้างเห็นด้วย	2 (100 %)	4 (66.67%)	14 (73.68%)	20 (74.07%)
	เห็นด้วยที่สุด	-	2 (33.33%)	5 (26.32%)	7 (25.93%)
	รวม	2	6	19	27

ตารางที่ 47 (ต่อ)

หน่วยงาน	ลักษณะการตอบ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ1-2	ระดับ3-4	
6. สำนักพิมพ์	ไม่เห็นด้วยเลย	-	-	-	-
	ไม่ค่อยเห็นด้วย	-	-	-	-
	ไม่แน่ใจ	-	-	-	-
	ค่อนข้างเห็นด้วย	28 (77.78%)	8 (66.67%)	13 (68.42%)	49 (73.13%)
	เห็นด้วยที่สุด	8 (22.22%)	4 (33.73%)	6 (31.58%)	18 (26.87%)
	รวม	36	12	19	67
7. สำนักบรรณสารสนเทศ	ไม่เห็นด้วยเลย	-	-	-	-
	ไม่ค่อยเห็นด้วย	-	-	-	-
	ไม่แน่ใจ	-	-	-	-
	ค่อนข้างเห็นด้วย	-	1 (20.00%)	8 (38.10%)	9 (34.62%)
	เห็นด้วยที่สุด	-	4 (80.00%)	13 (61.90%)	17 (65.38%)
	รวม	-	5	21	26

ตารางที่ 47 (ต่อ)

หน่วยงาน	ลักษณะการตอบ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ1-2	ระดับ3-4	
8.สวช.วิชา	ไม่เห็นด้วยเลย	-	-	-	-
	ไม่ค่อยเห็นด้วย	-	-	-	-
	ไม่แน่ใจ	-	-	2 (8.00%)	2 (7.41%)
	ค่อนข้างเห็นด้วย	-	2 (100 %)	19 (76.00%)	21 (77.78%)
	เห็นด้วยที่สุด	-	-	4 (16.00%)	4 (14.81%)
	รวม		-	2	25
รวมทั้ง 8 หน่วยงาน	ไม่เห็นด้วยเลย	-	-	-	-
	ไม่ค่อยเห็นด้วย	-	-	-	-
	ไม่แน่ใจ	-	-	2 (0.93%)	2 (0.48%)
	ค่อนข้างเห็นด้วย	115 (81.56%)	39 (69.64%)	131 (60.65%)	285 (69.01%)
	เห็นด้วยที่สุด	24 (17.02%)	17 (30.36%)	83 (38.43%)	124 (30.02%)
	ไม่ตอบ	2 (1.43%)	-	-	2 (0.48%)
รวม		141	56	216	413

การหาใจในสภาพที่เป็นอยู่

สุดท้ายของการพิจารณาเรื่องความรู้สึกหดหู่ในเชิงสัมพัทธ์ก็เป็นลักษณะของการหาใจในสภาพที่เป็นอยู่ ซึ่งอธิบายได้ว่า นอกบุคคลเมื่อประสบภาวะการณ์แห่งความรู้สึกหดหู่ใดๆ เข้า และยังไม่มองเห็นช่องทางเลือกใดที่จะแก้ไขความรู้สึกนั้นได้ ก็จะพยายามปรับปรองความรู้สึกให้เหมาะสมที่จะดำเนินชีวิตต่อไป เราอาจเรียกสภาพการณ์นี้ว่า เป็นการหาใจในสภาพที่เป็นอยู่

การตรวจสอบลักษณะการหาใจในสภาพที่เป็นอยู่ กระทำโดยใช้ข้อความที่ว่า "ก็ในเมื่อมีงานให้เลือกหรือมีทางเลือกที่ดีกว่านี้แล้ว คงจะต้องหัดซื้อคตนาหาไปแทน ๆ อย่างที่เป็นอยู่นี้เอง" โดยมีคำตอบให้เลือกเป็น 5 ลักษณะความเห็นด้วยกัน ดังนี้

1. เห็นด้วยที่สุด
2. ค่อนข้างเห็นด้วย
3. ไม่แน่ใจ
4. ไม่ค่อยเห็นด้วย
5. ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ผลการวิเคราะห์แสดงอยู่ในตารางที่ 48 ซึ่งผู้ตอบจากทั้งแปดหน่วยงานมีความเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ $0.01 [\chi^2(56)(0.01) > \chi^2(56)]$ พบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวร้อยละ 82.08 (ในจำนวนนี้มีผู้ตอบไม่ค่อยเห็นด้วย 53.51 % และไม่เห็นด้วยเลย 28.57%) มีผู้ตอบที่เห็นด้วยร้อยละ 17.19 (ในจำนวนนี้มีผู้ตอบค่อนข้างเห็นด้วย 11.14% และเห็นด้วยที่สุด 6.05%) ปรากฏการณ์นี้สะท้อนให้เห็นว่า ผู้ตอบทั้งแปดหน่วยงานประมาณร้อยละ 17.19 ยังต้องหาใจกับสภาพที่เป็นอยู่ ซึ่งเมื่อพิจารณาในแง่ของการจูงใจแล้ว อาจกล่าวได้ว่า ความพร้อมใจ เต็มใจที่จะทำงานให้ดีขึ้นคงจะไม่ค่อยมี และอาจเป็นไปได้ดีกว่า ถ้าหากผู้ตอบในส่วนนี้ได้มองเห็นโอกาสหรือทางเลือกอื่น ๆ ก็อาจจะออกจากงานเดิมนี้ออกไปเลย ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานในส่วนดังกล่าวนี้จะใช้ความพยายามปฏิบัติงานเพียงพอแต่ประทังไปเท่านั้นเอง ย่อมจะหวังผลงานอันใดเป็นชิ้นเป็นอันมิได้มากนัก

ลักษณะที่ปรากฏอย่างเด่นชัดก็คือ ในกลุ่มข้าราชการระดับ 1-2 นั้นไม่มีผู้ตอบคนใดที่คิดว่าจะต้อง "หาใจ" กับสภาพที่เป็นอยู่เลย ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าผู้ตอบกลุ่มนี้มีความพร้อมใจ เต็มใจที่จะทำงานเป็นอย่างดี

ตารางที่ 48
ความรู้สึกเกี่ยวกับการเข้าใจในสภาพที่เป็นอยู่

คำถาม : ถ้าในเมื่อไม่มีงานให้เลือกหรือมีทางเลือกที่ต่ำกว่านี้แล้วคงจะต้องหุ้ขอค้นหาไป
แทน ๆ อย่างเป็นอยู่นี้เอง

หน่วยงาน	ลักษณะการตอบ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ1-2	ระดับ3-4	
1.สำนักงานอธิการบดี	เห็นด้วยที่สุด	7 (7.07%)	-	3 (8.82%)	10 (7.09%)
	ค่อนข้างเห็นด้วย	16 (16.16%)		5 (14.71%)	21 (14.89%)
	ไม่แน่ใจ	1 (1.01%)	-	-	1 (0.71%)
	ไม่ค่อยเห็นด้วย	49 (49.49%)	6 (75%)	18 (52.94%)	73 (51.77%)
	ไม่เห็นด้วย- อย่างยิ่ง	26 (26.26%)	2 (25%)	8 (23.53%)	36 (25.53%)
	รวม	99	8	34	141
	2.สำนักวิชาการ	เห็นด้วยที่สุด	-	-	2 (11.11%)
ค่อนข้างเห็นด้วย	-	-	3 (16.67%)	3 (13.64%)	
ไม่แน่ใจ	-	-	-	-	
ไม่ค่อยเห็นด้วย	-	3 (75%)	9 (50%)	12 (54.55%)	
ไม่เห็นด้วย- อย่างยิ่ง	-	1 (25%)	4 (22.22%)	5 (22.73%)	
รวม	-	-	4	18	22

ตารางที่ 48 (ต่อ)

หน่วยงาน	ลักษณะการตอบ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ1-2	ระดับ3-4	
3. สำนักเทคโนโลยี การศึกษา	เห็นด้วยที่สุด	-	-	4 (7.27%)	4 (5.63%)
	ค่อนข้างเห็นด้วย	-	-	15 (27.27%)	15 (21.13%)
	ไม่แน่ใจ	-	-	-	-
	ไม่ค่อยเห็นด้วย	3 (75%)	8 (66.67%)	22 (40%)	33 (46.48%)
	ไม่เห็นด้วย- อย่างยิ่ง	1 (25%)	4 (33.33%)	14 (25.45%)	19 (26.76%)
	รวม	4	12	55	71
4. สำนักทะเบียน และวัดผล	เห็นด้วยที่สุด	-	-	2 (8%)	2 (6.25%)
	ค่อนข้างเห็นด้วย	-	-	2 (8%)	2 (6.25%)
	ไม่แน่ใจ	-	-	-	-
	ไม่ค่อยเห็นด้วย	-	6 (85.71%)	13 (52%)	19 (59.375%)
	ไม่เห็นด้วย- อย่างยิ่ง	-	1 (14.29%)	8 (32%)	9 (28.125%)
	รวม	-	7	25	32

ตารางที่ 48 (ต่อ)

หน่วยงาน	ลักษณะการตอบ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ1-2	ระดับ3-4	
5. สำนักบริการการศึกษา	เห็นด้วยที่สุด	-	-	2 (10.53%)	2 (7.41%)
	ค่อนข้างเห็นด้วย	-	-	3 (15.79%)	3 (11.11%)
	ไม่แน่ใจ	-	-	1 (5.26%)	1 (3.7%)
	ไม่ค่อยเห็นด้วย	2 (100%)	4 (66.67%)	8 (42.11%)	14 (51.85%)
	ไม่เห็นด้วย- อย่างยิ่ง	-	2 (33.33%)	5 (26.32%)	7 (25.93%)
	รวม	2	6	19	27
6. สำนักพิมพ์	เห็นด้วยที่สุด	4 (11.11%)	-	1 (5.26%)	5 (7.46%)
	ค่อนข้างเห็นด้วย	1 (2.78%)	-	1 (5.26%)	2 (2.99%)
	ไม่แน่ใจ	-	-	-	-
	ไม่ค่อยเห็นด้วย	21 (58.33%)	8 (66.67%)	10 (52.63%)	39 (58.21%)
	ไม่เห็นด้วย- อย่างยิ่ง	10 (27.78%)	4 (33.33%)	7 (36.84%)	21 (31.34%)
	รวม	36	12	19	67

ตารางที่ 48 (ต่อ)

หน่วยงาน	ลักษณะการตอบ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ1-2	ระดับ3-4	
7. สำนักบรรณสารสนเทศ	เห็นด้วยที่สุด	-	-	-	-
	ค่อนข้างเห็นด้วย	-	-	-	-
	ไม่แน่ใจ	-	-	-	-
	ไม่ค่อยเห็นด้วย	-	1 (20.00%)	8 (38.10%)	9 (34.62%)
	ไม่เห็นด้วย- อย่างยิ่ง	-	4 (80.00%)	13 (61.90%)	17 (65.38%)
	รวม	-	5	21	26
8. สาขาวิชา	เห็นด้วยที่สุด	-	-	-	-
	ค่อนข้างเห็นด้วย	-	-	-	-
	ไม่แน่ใจ	-	-	1 (4.00%)	1 (3.70%)
	ไม่ค่อยเห็นด้วย	-	2 (80.00%)	20 (80.00%)	22 (81.48%)
	ไม่เห็นด้วย- อย่างยิ่ง	-	-	4 (16.00%)	4 (14.81%)
	รวม	-	2	25	27

ตารางที่ 48 (ต่อ)

หน่วยงาน	ลักษณะการตอบ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ1-2	ระดับ3-4	
รวมทั้ง 8 หน่วยงาน	เห็นด้วยที่สุด	11 (7.80%)	-	14 (6.48%)	25 (6.05%)
	ค่อนข้างเห็นด้วย	17 (12.06%)	-	29 (13.43%)	46 (11.14%)
	ไม่แน่ใจ	1 (0.71%)	-	2 (0.93%)	3 (0.73%)
	ไม่ค่อยเห็นด้วย	75 (53.19%)	38 (67.86%)	108 (50.00%)	221 (53.51%)
	ไม่เห็นด้วย- อย่างยิ่ง	37 (26.24%)	18 (32.14%)	63 (29.17%)	118 (28.57%)
	รวม	141	56	216	413

$$\chi^2(56)=50.46302$$

$$\chi^2(56)(0.01)=50.89$$

ความพึงพอใจในงาน

ประเด็นสุดท้ายที่พิจารณาในเรื่องของการจูงใจก็คือ สรุปลักษณะเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ข้อความเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานนี้มีด้วยกัน 6 ข้อ ตามข้อที่ 37-40 ในแบบสอบถามภาคผนวก ค. ระดับความพึงพอใจในงานจะแปรเปลี่ยนจาก 6 ถึง 30 ดังตารางที่ 49 จะสังเกตได้ว่า ในผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดนี้มีระดับความพึงพอใจในงานเฉลี่ย 22.65 หรือประมาณค่อนข้างพึงพอใจในงานมาก โดยกลุ่มของข้าราชการระดับ 1-2 จะมีความพึงพอใจมากกว่ากลุ่มอื่น เพราะมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 26.34 หรือประมาณพึงพอใจมากนั่นเอง และกลุ่มลูกจ้างก็มีระดับความพึงพอใจในงาน ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากลุ่มข้าราชการ ระดับ 1-2 เท่าใดนัก เนื่องจากมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 23.18 หรือประมาณค่อนข้างจะพึงพอใจมากส่วนข้าราชการระดับ 3-4 เป็นกลุ่มที่มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 21.87 นับว่าน้อยกว่าสองกลุ่มแรก

เมื่อพิจารณารายหน่วยงานแล้วพบว่า ผู้ตอบจากสำนักบรรณสารสนเทศ มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยถึง 27.19 หรือประมาณกึ่งกลางระหว่างพึงพอใจมากกับพึงพอใจมากที่สุด ซึ่งนับว่าอยู่

ในเกณฑ์ที่น่าพอใจเป็นอย่างยิ่ง สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจในสำนักบรรณสารสนเทศแห่งนี้ โดยในกลุ่มข้าราชการ ระดับ 1-2 ของสำนักดังกล่าว มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 28.6 และข้าราชการระดับ 3-4 มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 26.857 และหน่วยงานที่มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยนับว่าน้อยกว่าทุกๆ หน่วยงาน ได้แก่ สำนักวิชาการเพราะมีระดับความพึงพอใจในงานเฉลี่ย 21.73 แต่ถึงอย่างไรก็ยังใกล้เคียงกับสำนักงานอธิการบดี สาขาวิชา และสำนักทะเบียนและวัดผล ซึ่งมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 21.80 21.98 และ 22.125 ตามลำดับ

ส่วนสำนักบริการการศึกษา สำนักพิมพ์ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา ซึ่งมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ย 22.33 22.76 และ 23.48 ตามลำดับ หรือประมาณพึงพอใจค่อนข้างมาก ซึ่งก็ไม่ได้มีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยมากไปกว่าสามหน่วยงานที่กล่าวมาก่อนหน้านี้จนเท่าใดนัก และเมื่อพิจารณาโดยภาพรวมตามสภาพการณ์แล้ว ในสภาพที่เป็นอยู่ ผู้ตอบแบบสอบถามของทั้งแปดหน่วยงานที่หาการศึกษา นับว่ามีความผูกพัน อุทิศให้กับงานมาก หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ระดับของการถูกจูงใจนับว่ายังสูงอยู่อย่างมาก

ตารางที่ 49
แสดงระดับความพึงพอใจในงาน

หน่วยงาน	สถิติ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
สำนักงานอธิการบดี	N	99	8	34	141
	\bar{X}	22.808	24.375	18.2647	21.8014
สำนักวิชาการ	N	-	4	18	22
	\bar{X}	-	23.5	21.33	21.7272
สำนักเทคโนโลยีการศึกษา	N	4	12	55	71
	\bar{X}	25.25	24.167	23.20	23.47887
สำนักทะเบียนและวัดผล	N	-	7	25	32
	\bar{X}	-	21.7143	22.24	22.125
สำนักบริการการศึกษา	N	2	6	17	25
	\bar{X}	29.00	23.50	21.263	22.33

ตารางที่ 49 (ต่อ)

หน่วยงาน	สถิติ	ลูกจ้าง	ข้าราชการ		รวม
			ระดับ 1-2	ระดับ 3-4	
รวม	N	141	56	216	413
	\bar{X}	23.177	24.339	21.870	22.6513

บทสรุปและข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ปรากฏการณ์การจูงใจในองค์การของรัฐที่ได้ศึกษา สิวราช วิเคราะห์ จากกรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ตามที่ได้เรียบเรียงเสนอไว้ในบทที่ 1 ถึง 5 ข้างต้นนั้น ทำให้มองเห็นในแต่ละสภาพการณ์ กระบวนการจูงใจของหน่วยงานต่าง ๆ ว่าได้มีกระบวนการแบบอย่าง วิธีการจูงใจแตกต่างหรือเหมือนกันอย่างไร ทั้งช่วยให้เกิดความเข้าใจในข้อเท็จจริงของการจูงใจ เพื่อมิให้เกิดความสับสนใจคุณค่าของทฤษฎีและแนวความคิดบางประการทางการจูงใจ นอกจากนี้ยังทำให้ทราบความต้องการในการพัฒนาการจัดการว่า ในแต่ละหน่วยงานสมควรจะมุ่งเน้นแนววิธีการจูงใจอย่างไรจึงจะเหมาะสมตามสภาพความเป็นจริง ฉะนั้นในบทนี้จะ ได้สรุปผลการวิจัยอย่างสังเขปพร้อมกับเสนอข้อคิดเห็นประกอบการวิจัยควบคู่กันไปด้วย

ลักษณะการจูงใจของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจในคำแบบทั้ง 13 ประการ

จากการศึกษาวิจัยได้พิจารณาคำแบบทั้ง 13 ลักษณะ ดังนี้

1. ความต้องการขององค์การ

ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ ในมสธ. ส่วนใหญ่รับรู้เข้าใจในความต้องการของมหาวิทยาลัยว่าต้องให้พวกเขาได้ใช้วิธีร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันวางแผนและร่วมกันรับผิดชอบกับผู้ใต้บังคับบัญชา (ร้อยละ 69.23) ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่ที่รู้สึกว่ายโยบายของมหาวิทยาลัยต้องการให้เขาร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบกับผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา (ร้อยละ 52.30)

2. ฐานคติในใจของผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ ในมสธ. ส่วนใหญ่รู้สึกว่าการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นและพยายามทำงานดี และยิ่งดีไปกว่าเดิม (ร้อยละ 71.79) ซึ่งสอดคล้องกับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ที่รู้สึกว่าการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาของเขาเป็นไปในลักษณะที่ได้พยายามสนับสนุนชี้แนะการทำงานให้ลูกน้อง (ร้อยละ 45.04) และพยายาม

หาโอกาสหรือเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงฝีมืออย่างเต็มที่ (ร้อยละ 39.71)

3. การจ่ายค่าตอบแทน

ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ ในมสธ. ส่วนใหญ่เชื่อว่ายังมีสิ่งจูงใจอื่นๆ นอกเหนือไปจากเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูล และผลประโยชน์บางอย่างที่อาจจะจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาทำงานได้ดีมีคุณภาพ (ร้อยละ 74.36) ซึ่งสอดคล้องกับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาในกรณีนี้ (ร้อยละ 95.88)

4. แบบอย่างทางการจัดการ

ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ ในมสธ. ส่วนใหญ่ใช้แบบอย่างทางการจัดการโดยวิธีร่วมคิด ร่วมปรึกษา และร่วมรับผิดชอบกับผู้ใต้บังคับบัญชา (ร้อยละ 79.49) แต่การรับรู้แบบอย่างทางการจัดการสำหรับการจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่กลับรับรู้ว่ามีผู้บังคับบัญชาของเขาได้ปล่อยให้เขาทำงานอย่างเสรี เพียงแต่รายงานผลให้ทราบเท่านั้น (ร้อยละ 49.39) ส่วนที่รับรู้สอดคล้องกับการส่งการจูงใจ หรือมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่เห็นว่าผู้บังคับบัญชาของเขาใช้วิธีการร่วมคิด ร่วมปรึกษา และร่วมรับผิดชอบกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีอยู่ร้อยละ 42.615

5. การคาดหมายในรางวัลภายนอก

ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ ในมสธ. ส่วนใหญ่ได้เคยพยายามชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า ถ้าได้ทำงานอย่างเต็มที่ตามกำลังความสามารถแล้ว สามารถได้รับการเลื่อนขั้น เป็นกรณีพิเศษ หรือได้รับประโยชน์อย่างคุ้มค่า (ร้อยละ 71.79) ส่วนปริมาณการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับรู้ถึงการชี้ชวนเช่นนั้น มีอยู่ร้อยละ 56.66

6. การคาดหมายในรางวัลภายใน

ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ ในมสธ. ส่วนใหญ่ระบุว่าได้เคยพยายามชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจว่า การได้ทำงานเป็นผลสำเร็จและได้รับการยอมรับรู้ในฝีมือมีความสามารถนั้น เป็นศักดิ์ศรีและความภาคภูมิใจ (ร้อยละ 94.87) แต่ขณะเดียวกันปริมาณการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับรู้ถึงการชี้ชวนเช่นนั้น มีเพียงร้อยละ 53.76 (ในจำนวนนี้ระบุว่าผู้บังคับบัญชาชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราวร้อยละ 40.68 และชี้ชวนอยู่เสมอ ๆ ร้อยละ 13.08) จะเห็นได้ว่าถ้าหากผู้บังคับบัญชาได้มีการชักชวนตามตัวแบบนี้ ในลักษณะที่ชัดเจนจนทำให้ ปริมาณการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มมากกว่าที่เป็นอยู่นี้ ก็อาจจะทำให้การชี้จูงถึงรางวัลภายในของผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดการจูงใจที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7. ตัวแบบความสามารถของผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ ในมสธ. ส่วนใหญ่ ได้แสดงให้เห็นว่ามีมือ ความรู้ ความสามารถและความสำเร็จของเขาจะเป็นแรงกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีขึ้นมาก ร้อยละ 94.87 (ในจำนวนนี้ระบุว่า การแสดงความสามารถดังกล่าวมีผลต่อลูกน้องบางคน ร้อย ละ 66.67 และมีผลต่อการทำงานของทุกคน ร้อยละ 28.20) ซึ่งสอดคล้องกับการรับรู้ของผู้- ใต้บังคับบัญชาและสามารถสรุปได้ว่า สถานการณ์ข้อเท็จจริงจากผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทั้งแปด ที่ได้ศึกษามาแล้ว ตัวแบบความสามารถของผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานจะเป็นเครื่องมือโดยตรงที่จะ ใช้จูงใจลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ตั้งใจ เต็มใจ และพอใจที่จะทำงานให้ดียิ่งขึ้น

8. อิสระเสรีของการทำงาน

ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ ในมสธ. ทั้งหมด ระบุว่า ได้เคยพยายามให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาที่มีความเป็นตัวเอง มีอิสระเสรีในการทำงาน ได้คิดได้ทำและได้รับผิดชอบงาน โดยเพียง คุยอยู่ห่างๆ (ในจำนวนนี้ระบุว่า ใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราว ร้อยละ 58.97 และใช้วิธีนี้อยู่เสมอๆ ร้อยละ 41.03) ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงเห็นได้ว่าในองค์การ ที่ทำการศึกษานั้น พยายามที่จะทำงานให้ดียิ่งขึ้นโดยการส่งการจูงใจดังกล่าวจัดได้ว่า ประสบ ความสำเร็จพอสมควร จากการศึกษาที่เกี่ยวกับปริมาณการรับรู้ที่สอดคล้องกัน

9. การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว

ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ ในมสธ. ทั้งหมด ระบุว่า ได้เคยพยายามให้ความ เป็นกันเอง สนับสนุนส่วนตัว ชักจูงหรือขอร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เร่งมือทำงานให้ถูกต้องและมี ปริมาณมากขึ้น (ในจำนวนนี้มีผู้ระบุว่า ใช้วิธีนี้บ้างเป็นครั้งคราว ร้อยละ 56.41 และใช้วิธีนี้อยู่ เสมอ ๆ ร้อยละ 43.59) ซึ่งสอดคล้องกับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ระบุว่าผู้บังคับบัญชาได้ ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวดังกล่าว ร้อยละ 87.16 (ในจำนวนนี้ระบุว่าผู้บังคับบัญชา ได้ใช้ความ สัมพันธ์ส่วนตัวบางครั้งบางคราว ร้อยละ 54.96 และใช้อยู่เสมอ ๆ ร้อยละ 32.20) จึงเห็น ได้ว่าการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ผู้บังคับบัญชาได้ใช้เป็นวิธีการหนึ่งในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา นั้นเอง

10. พฤติกรรมการช่วยเหลือ

ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ ในมสธ. ทั้งหมด ระบุว่า เคยได้ให้ความช่วยเหลือและ นำ และปรับปรุงลักษณะวิธีการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เขาชอบและพอใจที่จะทำงาน ได้ดี (ในจำนวนนี้ระบุว่า ใช้วิธีการดังกล่าวบ้างเป็นครั้งคราว ร้อยละ 46.15 และใช้วิธีนี้

อยู่เสมอ (ร้อยละ 53.85) แต่การรับรู้ในพฤติกรรมความช่วยเหลือดังกล่าวของผู้ได้บังคับบัญชา ได้ระบุว่ามีการช่วยเหลือดังกล่าวบางครั้งบางคราว ร้อยละ 46.97 และช่วยเหลืออยู่เสมอ ๆ ร้อยละ 14.53 ฉะนั้นหากผู้บังคับบัญชาได้แสดงถึงพฤติกรรมความช่วยเหลืออย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้นกว่าเดิมจะทำให้พฤติกรรมความช่วยเหลือที่แสดงออกมาสัมฤทธิ์ผล หรืออาจกล่าวก็คือ การสัมฤทธิ์ผลนั้นจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาได้รับรู้พฤติกรรมความช่วยเหลือนั้นพร้อม ๆ กับ การปฏิบัติงานตามที่ได้รับช่วยเหลือจริง ในผลงานที่ดีขึ้น

11. การมีส่วนร่วมในการวางแผน

ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ ในมสธ.ทั้งหมด ระบุว่าได้เคยพยายามใช้วิธีร่วมคิดร่วมปรึกษารือ ร่วมวางแผนกับผู้ได้บังคับบัญชาจนเป็นที่ตกลงกันจนเรียบร้อยทุกคน (ในจำนวนนี้ มีผู้ระบุว่าได้ใช้วิธีการนี้อยู่เสมอ ๆ ถึงร้อยละ 82.05 และใช้วิธีบ้างเป็นครั้งคราว ร้อยละ 17.95) ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาโดยผู้ได้บังคับบัญชาระบุว่าผู้บังคับบัญชาได้ใช้วิธีการดังกล่าว ร้อยละ 77.96 (ในจำนวนนี้ระบุว่า ใช้วิธีการมีส่วนร่วมในการวางแผนบางครั้งบางคราว ร้อยละ 57.14 และใช้วิธีนี้อยู่เสมอ ๆ ร้อยละ 20.82) จึงเห็นได้ว่า ข้อมูลที่สอดคล้องกันดังนี้ย่อมจะนำมาซึ่งสัมฤทธิ์ผลของการมุ่งใจตามความคาดหมายที่จะให้เอกบุคคลปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

12. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ ในมสธ.ทั้งหมด ระบุว่าได้เคยพยายามใช้วิธีร่วมลงมือปฏิบัติงานตามแผนข้อตกลงพร้อม ๆ กับผู้ได้บังคับบัญชาทุก ๆ คนเพื่อจะได้ทราบปัญหาและความก้าวหน้าของงานด้วย (ในจำนวนนี้มีผู้ระบุว่าใช้วิธีนี้อยู่เสมอ ๆ ร้อยละ 71.79 และใช้วิธีบ้างเป็นครั้งคราวร้อยละ 28.21) ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาโดยมีผู้ได้บังคับบัญชาร้อยละ 65.61 (ในจำนวนนี้ระบุว่าผู้บังคับบัญชา ใช้วิธีบ้างเป็นครั้งคราวร้อยละ 43.58 และใช้วิธีนี้อยู่เสมอ ๆ ร้อยละ 22.03)

13. การมีส่วนร่วมในการควบคุมงาน

ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ ในมสธ.ส่วนใหญ่ ยังมีได้ใช้วิธีการมีส่วนร่วมในการควบคุมงานมาเป็นวิธีการมุ่งใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกว่าปกติ

สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบธำรงรักษาและการมุ่งใจ

จากการศึกษาวิจัยได้พิจารณาถึงองค์ประกอบธำรงรักษาและองค์ประกอบการมุ่งใจดังต่อไปนี้

1. ความสำเร็จในงาน

ผลของการพิจารณาในด้านความพึงพอใจในความสำเร็จในงานขององค์การแห่งนี้จัดอยู่ในระดับที่น่าพอใจพอสมควร

2. ความรับผิดชอบในงาน

ผลการพิจารณาความพึงพอใจในความรับผิดชอบงานขององค์การแห่งนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มลูกจ้าง ข้าราชการระดับ 1-2 และข้าราชการระดับ 3-4 แล้วพบว่า กลุ่มลูกจ้างมีความพึงพอใจกับความรับผิดชอบในงานมากกว่าทุก ๆ กลุ่ม แต่โดยสรุปแล้วความพอใจกับความรับผิดชอบในงานในการสำรวจครั้งนี้จัดอยู่ในเกณฑ์ที่ดีพอควร

3. ความน่าสนใจของงาน

ผลการพิจารณาความพึงพอใจที่เกิดจากความน่าสนใจของงาน ส่วนใหญ่แล้วผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในระดับค่อนข้างพึงพอใจมากกว่าสถานการณ์ เช่นนี้จัดว่าเป็นผลดีต่อการบริหารรักษาเอกบุคลให้ทำงานอยู่ได้ในองค์การ

4. การได้รับการยอมรับ

ผลการพิจารณาความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับการยอมรับในความสำเร็จพิจารณาโดยรวมพบว่า ในหน่วยงานทั้งแปดมีระดับความพึงพอใจปานกลาง โดยกลุ่มลูกจ้างมีระดับความพึงพอใจมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

5. ความเจริญก้าวหน้า

ผลการพิจารณาความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากความเจริญก้าวหน้า พิจารณาโดยรวมแล้วพบว่า ในหน่วยงานทั้งแปดมีระดับความพึงพอใจปานกลาง โดยกลุ่มลูกจ้างมีระดับความพึงพอใจมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

6. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ผลการพิจารณาความพึงพอใจ ที่เกิดจากความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อาจกล่าวเชิงสรุปได้ว่า ผู้ตอบทั้งหมดมีระดับความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน ในระดับสูงจนน่าวิตกพอสมควร ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการจริงจังให้เกิดความเต็มใจ ตั้งใจ พร้อมใจที่จะทำงาน ฉะนั้น

1. ความสำเร็จในงาน

ผลของการพิจารณาในด้านความพึงพอใจในความสำเร็จในงานขององค์การแห่งนี้จัดอยู่ในระดับที่น่าพอใจพอสมควร

2. ความรับผิดชอบในงาน

ผลการพิจารณาความพึงพอใจในความรับผิดชอบงานขององค์การแห่งนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มลูกจ้าง ข้าราชการระดับ 1-2 และข้าราชการระดับ 3-4 แล้วพบว่า กลุ่มลูกจ้างมีความพึงพอใจกับความรับผิดชอบในงานมากกว่าทุก ๆ กลุ่ม แต่โดยสรุปแล้วความพอใจกับความรับผิดชอบในงานในการสำรวจครั้งนี้จัดอยู่ในเกณฑ์ที่พอควร

3. ความน่าสนใจของงาน

ผลการพิจารณาความพึงพอใจที่เกิดจากความน่าสนใจของงาน ส่วนใหญ่แล้วผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในระดับค่อนข้างดีพอใจมากสถานการณ์เช่นนี้จัดว่าเป็นผลดีต่อการธำรงรักษาเอกบุคลิกให้ทำงานอยู่ได้ในองค์การ

4. การได้รับการยอมรับ

ผลการพิจารณาความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับการยอมรับในความสำเร็จพิจารณาโดยรวมพบว่า ในหน่วยงานทั้งแปดมีระดับความพึงพอใจปานกลาง โดยกลุ่มลูกจ้างมีระดับความพึงพอใจมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

5. ความเจริญก้าวหน้า

ผลการพิจารณาความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากความเจริญก้าวหน้า พิจารณาโดยรวมแล้วพบว่า ในหน่วยงานทั้งแปดมีระดับความพึงพอใจปานกลาง โดยกลุ่มลูกจ้างมีระดับความพึงพอใจมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

6. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ผลการพิจารณาความพึงพอใจ ที่เกิดจากความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อาจกล่าวได้สรุปได้ว่า ผู้ตอบทั้งหมดมีระดับความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน ในระดับสูงจนน่าวิตกพอสมควร ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการจริงจังให้เกิดความเต็มใจ ตั้งใจ พร้อมใจที่จะทำงาน ฉะนั้น

ผู้บริหารควรมีนโยบายในการกระชับความสัมพันธ์ในระหว่างหมู่บุคลากร อาจหาได้ด้วยวิธีการจัดกิจกรรมด้านต่าง ๆ เช่น กีฬา เชื่อมความสัมพันธ์ กิจกรรมกลุ่ม การสังสรรค์ต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

7. ความสามารถทางเทคนิคของผู้บังคับบัญชา

ผลการพิจารณาความไม่พึงพอใจที่เกิดจากความสามารถทางเทคนิคของผู้บังคับบัญชาพบว่า ผู้ปฏิบัติภารกิจทั้งหมดมีระดับความไม่พึงพอใจในความสามารถทางเทคนิคของผู้บังคับบัญชาไม่มากเท่าใดนัก

8. ความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา

ผลการพิจารณาความไม่พึงพอใจที่เกิดจากความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาพบว่า ผู้ปฏิบัติภารกิจทั้งหมดมีระดับความไม่พึงพอใจในความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาไม่มากเท่าใดนัก

9. ความไม่พอใจในเงินเดือน

ผลการพิจารณาความไม่พึงพอใจที่เกิดจากความไม่พอใจในเงินเดือนพบว่า ผู้ปฏิบัติภารกิจทั้งหมดมีระดับความไม่พึงพอใจในเงินเดือน กลุ่มลูกจ้างมีระดับความไม่พอใจในเงินเดือนสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ

10. ความมั่นคงในงาน

ผลการพิจารณาความไม่พึงพอใจที่เกิดจากความมั่นคงในงานพบว่า ผู้ปฏิบัติภารกิจทั้งหมดมีระดับความไม่พึงพอใจในความมั่นคงในงานไม่มากเท่าใดนัก

11. นโยบายของมหาวิทยาลัย

ผลการพิจารณาความไม่พึงพอใจที่เกิดจากนโยบายของมหาวิทยาลัยพบว่า ผู้ปฏิบัติภารกิจทั้งหมดมีระดับความไม่พึงพอใจในนโยบายของมหาวิทยาลัยในระดับเกือบจะปานกลาง กรณีเช่นนี้ผู้บริหารควรมีการตรวจสอบแนวนโยบายของมหาวิทยาลัยว่า เรื่องใดมีความเหมาะสม เรื่องใดที่ไม่เหมาะสมก็ควรมีการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น

12. สภาพการทำงาน

ผลการพิจารณาความไม่พึงพอใจที่เกิดจากสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดมีระดับความไม่พึงพอใจในสภาพการทำงานไม่มากเท่าใดนัก อาจสรุปได้ว่าผู้ปฏิบัติงานยังมีความพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบัน

สรุปได้ว่า การศึกษาองค์ประกอบธำรงรักษาเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ตรวจสอบในองค์การแห่งนี้ พบว่า มีสภาพของธำรงรักษาจัดอยู่ในระดับดีพอสมควรที่จะส่งเสริมให้ใช้องค์ประกอบจูงใจได้ จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบธำรงรักษาและองค์ประกอบจูงใจดังกล่าวนี้ถือเป็นองค์ประกอบความรู้สึกลึกซึ้งหนึ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรที่องค์การควรมีการตรวจสอบเพื่อให้ทราบถึงลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์ประกอบคู่นี้

สรุปเกี่ยวกับการศึกษาในเรื่องความรู้สึกลึกซึ้งในเชิงสัมพัทธ์และความพึงพอใจในงาน

1. ความรู้สึกเปรียบเทียบด้านความสามารถ จากการศึกษาสรุปได้ว่า บุคลากรทั้งแบคหน่วยงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 82.08) รู้สึกว่าเพื่อน ๆ ระดับเดียวกับเขาได้รับประโยชน์ตอบแทนในแง่ต่าง ๆ ใกล้เคียงกัน

2. ความรู้สึกเปรียบเทียบด้านลักษณะงาน พบว่าความรู้สึกลึกซึ้งในเชิงสัมพัทธ์เกี่ยวกับลักษณะงานและผลประโยชน์ตอบแทนสำหรับบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชในกลุ่มลูกจ้างและกลุ่มข้าราชการระดับ 1-4 ไม่ปรากฏเด่นชัดในขณะนี้เท่าใดนัก

3. ผลประโยชน์ตอบแทนกับความสบายใจในงาน การศึกษาความรู้สึกลึกซึ้งในเชิงสัมพัทธ์ลักษณะนี้สรุปได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานเกือบทั้งหมด (99.03%) เห็นความหมายคุณค่าของความพอใจและความสบายใจในงานมากกว่าผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ สถานการณ์เช่นนี้จึงถือได้ว่าโอกาสที่จะเกิดความรู้สึกเปรียบเทียบในสภาพที่ตนเองนั้นน้อยกว่า ดียกกว่า จึงมีโอกาสเกิดขึ้นได้ยาก

4. การทำใจในสภาพที่เป็นอยู่ การศึกษาความรู้สึกลึกซึ้งในเชิงสัมพัทธ์ลักษณะนี้ สรุปได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ร้อยละ 82.08 ที่รู้สึกว่า ไม่ต้องทำใจกับสภาพการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในขณะนี้แต่ในขณะเดียวกันก็มีผู้ตอบประมาณร้อยละ 17.19 ที่ระบุว่ายังต้องทำใจกับสภาพที่เป็นอยู่ซึ่งเมื่อพิจารณาในแง่ของการจูงใจแล้ว จะหวังผลงานอันใดเป็นชิ้นเป็นอันมิได้มากนัก

5. ความพึงพอใจในงาน สรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดทั้งกลุ่มลูกจ้างและกลุ่มข้าราชการระดับ 1-4 มีระดับความพึงพอใจในงานจัดอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจอย่างสูง จึงเป็นที่น่ายินดีสำหรับการศึกษาสภาพการจูงใจ เพื่อให้บุคลากรตั้งใจ เต็มใจ และ พร้อมใจ ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

จึงเห็นได้ว่าสถานการณ์เกี่ยวกับความรู้สึกลึกซึ้งในเชิงสัมพัทธ์ของกลุ่มลูกจ้างและข้าราชการ

ราชการระดับ 1-4 มีลักษณะไม่เด่นชัดนัก ทั้งยังมีสภาพความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยช่วยเสริมที่
 นำย่นดีสำหรับสภาพการจูงใจในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชอีกด้วย

จากการศึกษาบรรยากาศการจูงใจในองค์การของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชแห่งนี้
 สามารถให้ข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ในเชิงบริหารในอนาคตไว้ดังนี้

ประการที่ 1. การจูงใจที่เกิดขึ้นในองค์การมิได้เป็นผลของการประยุกต์ใช้แนวความคิด
 ทฤษฎีหรือหลักการใดๆ เพียงอย่างเดียว เพื่อเป็นแนวปฏิบัติ หากแต่เป็นผลของการรวบรวมเอาแง
 มุมต่างๆ ของหลักการ และแนวความคิดที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ในแต่ละองค์การมา เป็นแนวทาง
 ปฏิบัติ ฉะนั้นผู้บริหารควรจะหาการสอดคล้องดูแล หาปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในสภาพการณ์ปัจจุบันและ
 ปัจจัยใดที่มีได้ เป็นผลต่อพฤติกรรมการจูงใจบุคลากรก็ให้ยก เลิกไป

ประการที่ 2. การจูงใจถือเป็นกลวิธีหนึ่ง ในการกระตุ้นให้บุคคลทำงาน ได้อย่างตั้งใจ
 เต็มใจ และพร้อมใจส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติและการบริหารงานในองค์การ แต่กลวิธี
 การจูงใจถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่มีได้มีสูตรสำเร็จให้บรรลุการปฏิบัติ เป็นกฎตายตัว ดังที่ได้ศึกษา
 สืบราจมาในข้างต้น ฉะนั้นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดผลดีนั้นย่อมขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์การที่ได้
 เล็งเห็นคุณค่าของการจูงใจ ทักษะของผู้บริหาร การรับรู้ของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานและสิ่งแวดล้อม
 บรรยากาศต่าง ๆ ในองค์การ ในกรณีของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นโยบายขององค์การ
 เป็นที่รับรู้แก่ผู้บริหาร หัวหน้างาน ตลอดจนบุคลากรต่าง ๆ ว่า ต้องให้มีการร่วมคิด ร่วมปรึกษา
 หารือกัน ฉะนั้น ผู้บริหารควรต้องฝึกฝนหรือสร้างทักษะ การจูงใจที่สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม
 ในองค์การ ส่งผลให้เกิดการรับรู้การปฏิบัติให้มากที่สุด นโยบายดังกล่าวจึงจะสัมฤทธิ์ผล

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- วิจิตร ศรีสอ้าน และอวยชัย ชะบา. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพมหานคร : บริษัทวิศตอริเพาเวอร์พอยท์ จำกัด, 2526.
- วุฒิชัย จางงค์. แนวความคิดเรื่องพฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร : ห้าง-
หุ้นส่วนจำกัดบำรุงสาส์น, 2523.
- สุโขทัยธรรมาธิราช, มหาวิทยาลัย. 9 ปี มสธ. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมา
ธิราช, 2530.
- สุโขทัยธรรมาธิราช, มหาวิทยาลัย. 10 ปี มสธ. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมา
ธิราช, 2531.
- อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร, กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์, 2517.
- อรุณ รักธรรม. พฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์,
2526.
- อรุณ รักธรรม. พฤติกรรมข้าราชการไทย. พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียน
สโตร์, 2524.

ภาษาอังกฤษ

Books.

- Adams, J. Stacy. "Inequity in Social Exchange." In Leonard Berkowitz
(Ed.) Advances in Experimental Psychology. New York : Academic
Press, 1965.
- Aldag, Ramon and Arthur P. Brief. Task Design and Employee Motivation.
Glenview, III.: Scott, Foresman, 1979.
- Annas, John W. "Profile of Motivation." Personnel Journal. March 1973".
- Argyris, Chris. Integrating the Individual and the Organization. New-
York : John Wiley and Sons, 1964.
- Argyris, Chris. Organization and Innovation. Homewood, III.: Richard D.
Irwin, 1965.

- Bennis, Warren G. Changing Organization. New York : McGraw-Hill, 1966.
- Blake, Robert R. and Jane Srygley Mouton. Corporate Excellence. Through Grid Organization Development. Houston : Gulf, 1968.
- Deci, Edward L. "Paying People Doesn't Always Work the Way You Expect It To". Human Resource Management. Summer, 1973.
- Deci, Edward L. "The Hidden Costs of Rewards." Organizational Dynamics. Winter 1976.
- Fromm, Eric. Escape From Freedom. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1941.
- Galbraith, Jay R. Organization Design. Reading, Mass : Addison-Wesly, 1977.
- Gordon, Michael E. "An Evaluation of Jaques' Studies of Pay in the Light of Current Compensation Research". Personnel Psychology. V.22, 1963.
- Herzberg, Fredrick, Bernard Mausner and Barbara Block Snyderman. The Motivation to Work. Second Edition. New York : John Wiley and Sons, 1959.
- Herbert G. Hicks and C.Ray Cullett. The Management of Organization. New York : Von Hoffmann Press, 1976.
- House, Robert J. and Marmaud A. Wahba. "Expectancy Theory in Managerial Motivation : An Integrated Model." In Henry L. Tosi. Robert J. House and Marvin D. Dunnette (Eds.) Managerial Motivation and Compensation : A Selection of Readings. Lansing : MSU Business Studies, 1972.
- Jaques, Elliott. "Equity in Compensation." In Henry L. Tosi, Robert J. House and Marvin D. Dunnette (Eds.) Managerial Motivation and Compensation : A Selection of Readings. Lansing : MSU Business Studies, 1972, pp.170-206.
- Korman, Abraham K. "Some Unanswered Problems About Management Compensation " In Henry L. Tosi. Robert J. House and Marvin D. Dunnette (Eds.) Managerial Motivation and Compensation : A Selection of Readings. Lansing : MSU Business Studies. 1972, pp.498-508.
- Leidercker, Joel K. and James J. Hall. "Motivation : Good Theory-Poor Application." Training and Development Journal. June 1974, pp. 3-7.

- Likert, Rensis. New patterns of Management. New York : McGraw-Hill. 1961
- March, James. G. and Herbert A. Simon. Organizations. New York : John Wiley and Sons, 1958.
- Maslow, Abraham H. "A Theory of Human Motivation." Psychological Review. V 50, 1943 pp.370-396.
- Maslow, Abraham H. Motivation and Personality. Second Edition. New York : Harper and Row, 1970.
- McClelland, David C. The Achieving Society. New York : The Free Press, 1961.
- Merton, Robert K. Social Theory and Social Structure. Enlarged Edition. New York : The Free Press, 1968.
- Pfeffer, Jeffrey. Organizational Design. Arlington Heights, III.: AHM Publishing, 1978.
- Steers, Richard M. and Lyman W. Porter. Motivation and work Behavior. Second Edition. New York : McGraw-Hill, 1979.
- Vrooms, Victor H. Work and Motivation. New York.: John Wiley and Sons, 1964.

Other Materials

- Herzberg, Frederick. "One More Time : How Do you Motivate Employees?" Harvard Business Review. January-February 1968, pp.53-62.
- Kafka, Vincent W. "A Motivation System that Work Both Ways." Personnel Journal. July-August 1972, pp.61-66.
- Luthans, Fred and Robert Otleman. "Motivation vs. Learning Approaches to Organizational Behavior", Business Horizons. December 1973.
- McManis, Donald L. and William G. Dick. "Monetary Incentives in today's Industrial Setting." Personnel Journal. May 1973, pp.387-392.
- McClelland, David "The Role of Money in Managing Motivation." In Henry L. Tosi, Robert J. House and Marvin D. Dunnette (Eds.) Managerial Motivation and Compensation : A Selection of Readings. Lansing : MSU Business Studies, 1972, pp.523-539.
- Patton, Arch. "Manager Motivation and Money." In Henry L. Tosi Robert J. House and Marvin D. Dunnette (Eds.) Managerial Motivation and

Compensation : A Selection of Readings. Lansing : MSU Business Studies, 1972, pp.509-522.

Smith, Elizabeth A. and Gerald F. Gude. "Reevaluation of the Scanlon Plan as a Motivation Technique." Personnel Journal. December 1971, pp.961-991.

Weick, Karl E. "The Concept of Equity in the Perception of Pay." Administrative Science Quarterly. December 1966, pp.413-419.

DRU

DRP

การพัฒนาร

ภาคผนวก ก.

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในองค์การ : ศึกษากรณีข้าราชการระดับ 1-4

และลูกจ้างมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

(สำหรับผู้บริหาร)

กรุณาภาเครื่องหมาย X ลงในช่องว่างที่ท่านต้องการเลือกตอบตามสภาพความเป็นจริง

1. ท่านรู้สึกว่ายโยบายของมหาวิทยาลัยฯ ต้องการให้ท่านปฏิบัติงานในลักษณะ

- ความต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ดีที่สุด
- ให้ร่วมกันคิด ร่วมกันทำงาน และร่วมกันรับผิดชอบกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- ให้ท่านรับผิดชอบงานอย่างเต็มที่แต่เพียงผู้เดียว

2. สภาพการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน กล่าวอย่างรวมๆแล้ว ท่านเห็นว่า

- มีความพยายามเก็งงานและความรับผิดชอบ
- ทำงานแบบเช้าชามเย็นชามไม่กระตือรือร้น
- ทำงานพอใช้ได้ แต่ต้องเร่งหรือจี้ให้ปฏิบัติ
- ค่อนข้างกระตือรือร้นและทำงานดี
- ชัยชนะเข้มมีความรับผิดชอบและต้องการความก้าวหน้า

3. ท่านเห็นอย่างไรกับประโยคต่อไปนี้

"มหาวิทยาลัยฯ ถือว่า เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูล และผลประโยชน์บางอย่างเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรทุกคนทำงานได้ดีมีคุณภาพ"

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> เห็นด้วยอย่างยิ่ง | <input type="checkbox"/> ค่อนข้างเห็นด้วย |
| <input type="checkbox"/> ไม่แน่ใจ | <input type="checkbox"/> ไม่ค่อยเห็นด้วย |
| <input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วยเลย | |

4. ท่านรู้สึกว่าการเวลาปฏิบัติราชการผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านจะทำงานได้ดี ถ้าหากท่าน

- เข้มงวดกับระเบียบข้อบังคับ สั่งการอย่างเด็ดขาดและควบคุมติดตามงานอย่างใกล้ชิด
- ปลอมให้ท่านทำงานอย่างเสรี เพียงแต่รายงานผลงานให้ทราบเท่านั้น
- ร่วมคิด ร่วมปรึกษากับท่าน และร่วมรับผิดชอบด้วย

5. ท่านได้เคยพยายามชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านเห็นว่า ถ้าเขาทำงานเต็มความสามารถแล้ว สามารถได้รับการเลื่อนขั้นเป็นกรณีพิเศษ หรือได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอื่นคุ้มค่า

___ ไม่เคยชี้ชวนเลย
 ___ ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว
 ___ ไม่ค่อยได้ชี้ชวน
 ___ ชี้ชวนอยู่เสมอ

6. ท่านได้เคยพยายามชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านเข้าใจว่า การทำงานเป็นผลสำเร็จและได้รับการยอมรับรู้ในฝีมือความสามารถนั้น เป็นศักดิ์ศรีและความภาคภูมิใจอย่างยิ่ง และผู้บังคับบัญชาก็ยอมรับรู้ในความสำเร็จนั้นจริง ๆ

___ ไม่เคยได้ชี้แจงและยอมรับรู้เลย
 ___ ได้ชี้แจงและยอมรับรู้บ้างเป็นครั้งคราว
 ___ ไม่ค่อยได้ชี้แจงหรือยอมรับรู้
 ___ ชี้แจงและยอมรับรู้อยู่เสมอ

7. ท่านคิดว่า ฝีมือ ความรู้ ความสามารถ และความสำเร็จที่ผ่านมาของท่าน เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกตัวเองว่า ต้องทำงานเต็มที่ให้ได้ขึ้นมาก ๆ

___ ไม่มีผลเลย
 ___ มีผลต่อการทำงานของท่านบ้างเป็นบางเรื่อง
 ___ มีผลต่อการทำงานเต็มที่ทุกอย่าง

8. ท่านได้เคยพยายามปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านได้เป็นตัวของตัวเองในการทำงาน ได้คิด ได้ทำ และรับผิดชอบงานของท่านได้อย่างเต็มที่

___ ไม่เคยทำเช่นนั้นเลย
 ___ ทำบ้างเป็นครั้งคราว
 ___ ไม่ค่อยได้ทำเช่นนั้น
 ___ ทำเช่นนั้นเสมอ

9. ท่านได้เคยพยายามใช้ความเป็นกันเอง สนับสนุนส่วนตัว ชักจูงหรือขอร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เร่งมือทำงานให้ดี ถูกต้อง และปริมาณมากขึ้น

___ ไม่เคยทำเช่นนั้นเลย
 ___ ทำบ้างเป็นครั้งคราว
 ___ ไม่ค่อยได้ทำเช่นนั้น
 ___ ทำเช่นนั้นเสมอ

10. ท่านได้เคยพยายามช่วยเหลือแนะแนว และปรับปรุงลักษณะวิธีการปฏิบัติงาน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จนเขารู้สึกชอบและพอใจมากที่จะทำงานได้ดี

- | | | | |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | ไม่เคยช่วยเหลือ | <input type="checkbox"/> | ไม่ค่อยได้ช่วย |
| <input type="checkbox"/> | ช่วยบ้าง เป็นครั้งคราว | <input type="checkbox"/> | ช่วยเหลืออยู่เสมอ |
| <input type="checkbox"/> | ทำบ้าง เป็นครั้งคราว | <input type="checkbox"/> | ทำเช่นนี้เสมอ ๆ |

13. ในขณะที่ปฏิบัติงานหรือเมื่องานสิ้นสุดลงแล้ว ท่านจะปรึกษารื้อกับลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนในการพิจารณาว่ามีความมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง และจะแก้ไขอย่างไร ให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกันในการควบคุมงาน

- | | | | |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | ไม่ค่อยทำเช่นนี้เลย | <input type="checkbox"/> | ไม่ค่อยได้ทำเช่นนี้ |
| <input type="checkbox"/> | ทำบ้าง เป็นครั้งคราว | <input type="checkbox"/> | ทำเช่นนี้เสมอ ๆ |

ภาคผนวก ข.

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในองค์กร : ศึกษากรณีข้าราชการระดับ 1-4 และ ลูกจ้างมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (สำหรับผู้ที่ตอบที่เป็นข้าราชการระดับ 1-4 และลูกจ้าง)

กรุณาทำเครื่องหมาย X ลงในช่องว่างที่ท่านต้องการเลือกตอบตามสภาพความเป็นจริง

1. ท่านรู้สึกว่ายโยบายของมหาวิทยาลัยฯ ต้องการให้ท่านปฏิบัติงานในลักษณะ

- ภายใต้การควบคุมสั่งการจากผู้บังคับบัญชาให้ท่านทำงานให้ดีที่สุด
 ร่วมกันคิด ร่วมกันทำงาน และร่วมกันรับผิดชอบกับผู้บังคับบัญชา
 ให้ท่านรับผิดชอบงานอย่างเต็มที่

2. สภาพการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน กล่าวอย่างรวมๆแล้ว ท่านเห็นว่า

- พยายามเคี่ยวเข็ญให้ท่านทำงานโดยควบคุมอย่างใกล้ชิด
 พยายามกระตุ้นให้ท่านทำงานอยู่บ่อย ๆ
 ไม่เห็นสั่งการอะไรมากนัก
 พยายามสนับสนุนชี้แนะการทำงานให้ท่าน
 พยายามหาโอกาสหรือเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงฝีมือเต็มที่ ไม่ค่อยขัดในเรื่องที่เสนอทำ

3. ท่านเห็นอย่างไรกับประโยคต่อไปนี้

"มหาวิทยาลัยฯ ถือว่า เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูล และผลประโยชน์บางอย่าง เป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรทุกคนทำงานได้ดีมีคุณภาพ"

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> เห็นด้วยอย่างยิ่ง | <input type="checkbox"/> ค่อนข้างเห็นด้วย |
| <input type="checkbox"/> ไม่แน่ใจ | <input type="checkbox"/> ไม่ค่อยเห็นด้วย |
| <input type="checkbox"/> ไม่เห็นด้วยเลย | |

4. ท่านรู้สึกว่า เวลาปฏิบัติราชการผู้บังคับบัญชาของท่านจะ

- เข้มงวดกับระเบียบข้อบังคับ สั่งการอย่างเด็ดขาด และควบคุมติดตามงานอย่างใกล้ชิด
 ปลอมให้ท่านทำงานอย่างเสรี เพียงแต่รายงานผลงานให้ทราบเท่านั้น
 ร่วมคิด ร่วมปรึกษากับท่าน และร่วมรับผิดชอบด้วย

5. ผู้บังคับบัญชาของท่านได้เคยพยายามชี้ชวนให้ท่านเห็นว่า ถ้าท่านทำงานเต็มความสามารถแล้ว สามารถได้รับการเลื่อนขั้นเป็นกรณีพิเศษ หรือได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอื่นคุ้มค่า

___ ไม่เคยชี้ชวนเลย
___ ชี้ชวนบ้างเป็นครั้งคราว

___ ไม่ค่อยได้ชี้ชวน
___ ชี้ชวนอยู่เสมอ

6. ผู้บังคับบัญชาของท่านได้เคยพยายามชี้แจงให้ท่านเข้าใจว่า การทำงานเป็นผลสำเร็จและได้รับการยอมรับรู้ในฝีมือความสามารถนั้นเป็นศักดิ์ศรีและความภาคภูมิใจอย่างยิ่ง และผู้บังคับบัญชาก็ยอมรับรู้ในความสำเร็วจนจริง ๆ

___ ไม่เคยได้ชี้แจงและยอมรับรู้เลย
___ ได้ชี้แจงและยอมรับรู้บ้างเป็นครั้งคราว

___ ไม่ค่อยได้ชี้แจงหรือยอมรับรู้
___ ชี้แจงและยอมรับรู้อยู่เสมอ

7. ท่านรู้สึกว่ามีมือ ความรู้ ความสามารถ และความสำเร็จที่ผ่านมาของผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นตัวกระตุ้นให้ท่านรู้สึกตัวเองว่า ต้องทำงานเต็มที่ให้ดีขึ้นมาก ๆ

___ ไม่มีผลเลย
___ มีผลต่อการทำงานของท่านบ้างเป็นบางเรื่อง
___ มีผลต่อการทำงานเต็มที่ทุกอย่าง

8. ผู้บังคับบัญชาของท่านได้เคยพยายามปล่อยให้ท่านได้เป็นตัวของตัวเองในการทำงาน ได้คิดได้ทำ และรับผิดชอบงานของท่านได้อย่างเต็มที่

___ ไม่เคยทำเช่นนี้เลย
___ ทำบ้างเป็นครั้งคราว

___ ไม่ค่อยได้ทำเช่นนี้
___ ทำเช่นนี้เสมอ

9. ผู้บังคับบัญชาของท่านได้เคยพยายามใช้ความเป็นกันเองสนิทสนมส่วนตัวชักจูงหรือขอร้องให้ท่านเร่งมือทำงานให้ดี ถูกต้อง และปริมาณมากขึ้น

___ ไม่เคยทำเช่นนี้เลย
___ ทำบ้างเป็นครั้งคราว

___ ไม่ค่อยได้ทำเช่นนี้
___ ทำเช่นนี้เสมอ

10. ผู้บังคับบัญชาของท่านได้เคยพยายามช่วยเหลือแนะนำ และปรับปรุงลักษณะวิธีการปฏิบัติงานของท่าน จนท่านรู้สึกชอบและพอใจมากที่จะทำได้ดี

ไม่เคยช่วยเหลือ ไม่ค่อยได้ช่วย
 ช่วยบ้างเป็นครั้งคราว ช่วยเหลืออยู่เสมอ

11. ผู้บังคับบัญชาของท่านได้เคยร่วมคิด บริหารและร่วมวางแผนกับท่านและเพื่อนร่วมงานของท่าน จนเป็นที่ตกลงกันเรียบร้อยก่อนที่จะทำงาน หรือเริ่มงานใหม่

ไม่เคยทำเช่นนี้เลย ไม่ค่อยได้ทำเช่นนี้
 ทำบ้างเป็นครั้งคราว ทำเช่นนี้เสมอ ๆ

12. ผู้บังคับบัญชาของท่านจะร่วมลงมือทำงานตามแผนงาน พร้อม ๆ กับท่านและเพื่อนร่วมงานของท่าน

ไม่เคยทำเช่นนี้เลย ไม่ค่อยได้ทำเช่นนี้
 ทำบ้างเป็นครั้งคราว ทำเช่นนี้เสมอ ๆ

13. ผู้บังคับบัญชาของท่านจะปรึกษาหารือกับท่านและเพื่อนร่วมงานของท่านทุกคนเพื่อพิจารณาว่ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้น และจะแก้ไขอย่างไร ขณะที่ปฏิบัติงานใด ๆ อยู่หรือเมื่องานสิ้นสุดลงแล้ว เพื่อทุกคนจะได้มีส่วนร่วม รับผิดชอบด้วยกัน

ไม่ค่อยทำเช่นนี้เลย ไม่ค่อยได้ทำเช่นนี้
 ทำบ้างเป็นครั้งคราว ทำเช่นนี้เสมอ ๆ

14. ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นร่วมงานของท่านหลายคนที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์พอ ๆ กันกับท่านเอง แต่เขาได้รับประโยชน์ตอบแทนในแง่ต่าง ๆ

มากกว่าท่าน พอ ๆ กับท่าน น้อยกว่าท่าน

15. เมื่อพิจารณาจากงานที่ท่านทำขณะนี้ เปรียบเทียบกับลักษณะงานอย่างเดียวกันในหน่วยราชการอื่น ๆ นอกมหาวิทยาลัยแล้ว หน่วยราชการอื่น ๆ ที่กล่าวถึงนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนในแง่ต่าง ๆ

มากกว่าที่ท่านได้รับ พอ ๆ กับที่ท่านได้รับ น้อยกว่าที่ท่านได้รับ

16. ท่านเห็นด้วยกับข้อความที่ว่า "ในการทำงานให้ได้ดีนั้น เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน

ต่าง ๆ ไม่สำคัญเท่ากับความพอใจ และความพอใจในงานที่ชอบ" อย่างไร

ไม่เห็นด้วยเลย

ไม่ค่อยเห็นด้วย

ไม่แน่ใจ

ค่อนข้างเห็นด้วย

เห็นด้วยที่สุด

17. ท่านเห็นด้วยกับข้อความที่ว่า "ก็ในเมื่อไม่มีงานให้เลือก หรือทางที่มาหาคนที่ดีกว่านี้ คงจะต้องหุ้ช้อคทนหาไปแทน ๆ อย่างที่เป็นอยู่นี้เอง" อย่างไร

เห็นด้วยที่สุด

ค่อนข้างเห็นด้วย

ไม่แน่ใจ

ไม่ค่อยเห็นด้วย

ไม่เห็นด้วยเลย

ภาคผนวก ค.

คำอธิบาย : ในข้อความต่อไปนี้ กรุณาเลือกตอบตามความเห็นของท่านเท่านั้น ว่าท่านรู้สึกเห็นด้วยหรือไม่ประการใดกับข้อความเหล่านั้น ใครขอความกรุณาให้ท่านอ่านข้อความเพื่อทำความเข้าใจ แล้วกรุณาทำเครื่องหมาย X ลงในช่องว่างขวามือของแต่ละข้อความที่ตรงกับความเห็นชอบของท่านว่า

เห็นด้วยมาก

เห็นด้วย

ค่อนข้างเห็นด้วย

ค่อนข้างไม่เห็นด้วย

ไม่เห็นด้วยเลย

ขอความกรุณาอ่านข้อความเพียงครั้งเดียว แล้วพิจารณาตอบตามความรู้สึกหรือความเห็นดังกล่าว

ข้อ	ระดับความคิดเห็น	เห็นด้วย	เห็นด้วย	ค่อนข้าง	ค่อนข้างไม่	ไม่เห็น
	ข้อความ	มาก		เห็นด้วย	เห็นด้วย	ด้วยเลย
1	ข้าพเจ้ารู้สึกไม่พึงพอใจต่อ งานที่กำลังทำขณะนี้ อย่างมาก					
2	ข้าพเจ้าไม่สามารถทำงาน ที่ได้รับมอบหมายได้อย่าง สมบูรณ์					
3	ข้าพเจ้าไม่เคยมีความรู้สึก ว่าได้ประสบผลสำเร็จใน งานที่ได้ทำ					
4	ข้าพเจ้าไม่เคยมีความรู้สึก ว่าความสำเร็จใด ๆ ใน งานของข้าพเจ้าเป็นผล คุ้มค่า					

ข้อ	ระดับความคิดเห็น	เห็นด้วย	เห็นด้วย	ค่อนข้าง	ค่อนข้างไม่	ไม่เห็น
	ข้อความ	มาก		เห็นด้วย	เห็นด้วย	ด้วยเลย
5	ข้าพเจ้าไม่เห็นจะต้องรับผิดชอบอะไรกับงานที่ข้าพเจ้าใช้ความพยายามทำอยู่					
6	ข้าพเจ้ามีความรับผิดชอบในงานของข้าพเจ้าเพียงเล็กน้อย					
7	ข้าพเจ้าไม่มีความพึงพอใจเลยเพราะข้าพเจ้าได้รับผิดชอบกับงานของข้าพเจ้าเพียงเล็กน้อย					
8	ข้าพเจ้าแทบไม่มีอำนาจตัดสินใจในงานที่ข้าพเจ้าทำอยู่ในขณะนี้					
9	ความจริงแล้วงานของข้าพเจ้าขณะนี้ไม่ค่อยน่าสนใจสักเท่าใด					
10	ข้าพเจ้าไม่ค่อยชอบลักษณะงานที่ข้าพเจ้าทำอยู่					
11	ภาระหน้าที่จริงๆ ของข้าพเจ้าขณะนี้ไม่เป็นสิ่งที่ท้าทายเพราะความสามารถของข้าพเจ้านั้นเอง					

ข้อ	ระดับความคิดเห็น	เห็นด้วย	เห็นด้วย	ค่อนข้าง	ค่อนข้างไม่	ไม่เห็น
	ข้อความ	มาก		เห็นด้วย	เห็นด้วย	ด้วยเลย
12	ข้าพเจ้าได้รับการยอมรับ ความสามารถน้อยมากใน ศูนย์/ฝ่ายแห่งนี้					
13	ไม่เคยมีใครบอกข้าพเจ้า เลยว่าข้าพเจ้าทำงานได้ดี เช่นอย่างไร					
14	ข้าพเจ้าไม่เคยได้รับความ นิยมชมชอบในสิ่งที่ข้าพเจ้า ได้ทำมา					
15	ความก้าวหน้าของข้าพเจ้า ในแง่ของการเลื่อนตำแหน่ง ชั้นนั้นไม่น่าพึงพอใจเลย					
16	ข้าพเจ้ามีโอกาสดำเนิน ในหน้าที่การงานน้อยมาก					
17	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าคุณเองมี ได้ก้าวไปข้างหน้ากับการ ทำงานใน มสธ. นี้					
18	ข้าพเจ้าได้รับความร่วมมือ น้อยมากจากบุคคลผู้ร่วมงาน					
19	ข้าพเจ้าไม่ค่อยชอบคนที่ ข้าพเจ้ากำลังทำงานด้วย อยู่ในขณะนี้					

ข้อ	ระดับความคิดเห็น	เห็นด้วย	เห็นด้วย	ค่อนข้าง	ค่อนข้างไม่	ไม่เห็น
	ข้อความ	มาก		เห็นด้วย	เห็นด้วย	ด้วยเลย
20	ข้าพเจ้าไม่เคยมีผู้บังคับบัญชาที่ดี ๆ ชั้นหนึ่งเลย					
21	ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าขณะนี้มิได้เป็นผู้บริหารที่ดีสักเท่าใด					
22	ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าแสดงตัวแล้วว่าไม่ค่อยมีฝีมือสักเท่าใด					
23	ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าไม่ค่อยเห็นใจรับฟังข้อเสนอแนะของผู้อื่น					
24	ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าไม่เคยสนับสนุนข้าพเจ้าเลย					
25	ข้าพเจ้ารู้สึกว่ามีผู้บังคับบัญชากับตัวข้าพเจ้าเองไม่ค่อยจะเข้าใจกันนัก					
26	ข้าพเจ้ารู้สึกไม่ค่อยพอใจในเงินเดือนของข้าพเจ้า					
27	จริง ๆ แล้วเงินเดือนของข้าพเจ้าแย่มากในขณะนี้					

ข้อ	ระดับความคิดเห็น	เห็นด้วย	เห็นด้วย	ค่อนข้าง	ค่อนข้างไม่	ไม่เห็น
	ข้อความ	มาก		เห็นด้วย	เห็นด้วย	ด้วยเลย
28	รายได้ของข้าพเจ้าไม่ดีเท่าไร เมื่อเทียบกับนายราชการอื่น ๆ					
29	ข้าพเจ้าไม่เคยมีความรู้สึกมั่นคงในงานของข้าพเจ้า					
30	มสธ. ไม่มีหลักประกันมั่นคงของงานในอนาคตเท่าที่ควร					
31	นโยบายของสำนัก/สาขาวิชานี้ไม่ค่อยชัดเจนเท่าไรนัก					
32	นโยบายบริหารงานบุคคลของมสธ. ถูกกำหนดไว้มาก					
33	ทั้งนโยบายและการปฏิบัติทางการบุคคลของมสธ. ไม่ค่อยดีนัก					
34	ข้าพเจ้ารู้สึกไม่ค่อยน่าพึงพอใจกับสภาพการทำงาน (เช่น สถานที่ ที่นั่ง แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศ อุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ)					

ชื่อ	ระดับความคิดเห็น	เห็นด้วย	เห็นด้วย	ค่อนข้าง	ค่อนข้างไม่	ไม่เห็น
	ข้อความ	มาก		เห็นด้วย	เห็นด้วย	ด้วยเลย
35	เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยราชการอื่นๆ แล้ว สภาพการทำงานในมสธ. ไม่น่าพึงพอใจเลยทีเดียว					
36	สภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานของข้าพเจ้าไม่น่าสบายเลย					
37	ความพึงพอใจที่สำคัญจริงๆ ในชีวิตของข้าพเจ้านั้นมาจากงานของข้าพเจ้าเอง					
38	สิ่งสำคัญที่สุดที่เกิดขึ้นกับข้าพเจ้าจะเกี่ยวข้องกับงานของข้าพเจ้าเอง					
39	เกี่ยวกับงานของข้าพเจ้าแล้วข้าพเจ้าเป็นคนสมบรูณ์แบบ ทำงานได้อย่างดีทีเดียว					
40	ข้าพเจ้าหายใจเป็นงานเลยทีเดียว					
41	ข้าพเจ้าเกี่ยวข้องเป็นส่วนตัวเลยที่เดียวกับการงานของข้าพเจ้า					

ข้อ	ระดับความคิดเห็น	เห็นด้วย	เห็นด้วย	ค่อนข้าง	ค่อนข้างไม่	ไม่เห็น
	ข้อความ	มาก		เห็นด้วย	เห็นด้วย	ด้วยเลย
42	สิ่งต่าง ๆ ในชีวิตอีกมากมายซึ่งส่วนใหญ่แล้วสำคัญกว่างาน					

โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและลักษณะการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจในเรื่องการจูงใจที่เป็นรูปธรรมดังที่จะกล่าวในส่วนต่อไปตียิ่งขึ้น จึงขอเสนอให้ทราบถึง ลักษณะโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ และลักษณะการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็นสาขาวิชาซึ่งเทียบเท่าคณะรับผิดชอบงานด้านวิชาการและสำนักต่าง ๆ 7 สำนัก คือ สำนักบริการการศึกษา สำนักพิมพ์ สำนักทะเบียนและวัดผล สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักบรรณสารสนเทศ สำนักวิชาการ และสำนักการศึกษาต่อเนื่อง โดยมีสำนักงานอธิการบดีเป็นหน่วยงานบริหารส่วนกลาง ทั้งมีการจัดตั้งองค์กรหลักขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบ ควบคุม ดูแลกิจการของมหาวิทยาลัยในด้านการจัดการศึกษา การบริหารงานทั่วไป ดังนี้

1. สภามหาวิทยาลัย

มีอำนาจหน้าที่ในการควบคุม ดูแล กิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะ อำนาจหน้าที่ดังกล่าวมีดังนี้

- (1) วางนโยบายของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับ การศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและการทะนุบำรุงวัฒนธรรม ทั้งนี้โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และนโยบายของรัฐ
- (2) จัดวางระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย
- (3) อนุมัติให้ปริญญา ประกาศนียบัตรชั้นสูง อนุปริญญา และประกาศนียบัตร
- (4) พิจารณาการจัดตั้ง ยุบรวม และเลิกสำนักงานอธิการบดี สถาบัน สำนัก และสาขาวิชา แล้วแต่กรณี
- (5) อนุมัติการรับสถาบันวิชาการชั้นสูง เข้าสมทบในมหาวิทยาลัย
- (6) พิจารณาการแต่งตั้งและถอดถอนอธิการบดี และศาสตราจารย์ประจำ
- (7) อนุมัติการแต่งตั้งและถอดถอนรองอธิการบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการสถาบัน รองผู้อำนวยการสำนัก รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์
- (8) จัดวางระเบียบเกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
- (9) แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อกระทำการใด ๆ ตามที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย
- (10) หน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยที่มีได้รับให้ เป็นหน้าที่ของผู้ใด

โดยเฉพาะ

2.8 สภาวิชาการ

มีอำนาจหน้าที่ในการดูแลเกี่ยวกับงานทางด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะ
อำนาจหน้าที่ดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

- (1) พิจารณากำหนดหลักสูตร การสอน และการวัดผลการศึกษา
- (2) เสนอการให้ปริญญา ประกาศนียบัตรชั้นสูง อนุปริญญา และประกาศนียบัตร
- (3) เสนอการจัดตั้ง ยุบรวม และเลิกสถาบัน สำนัก และสาขาวิชา
- (4) พิจารณาการรับสถาบันชั้นสูง เข้าสมทบในมหาวิทยาลัย
- (5) เสนอแนะการแต่งตั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
- (6) พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งและถอดถอนศาสตราจารย์
รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์
- (7) จัดหาวิธีการอันจะยังการศึกษา การวิจัย และการบริการทางวิชาการของ
มหาวิทยาลัยให้เจริญยิ่งขึ้น
- (8) พิจารณาให้ความเห็นแก่สภามหาวิทยาลัยในเรื่องเกี่ยวกับวิชาการของ
มหาวิทยาลัย
- (9) แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อกระทำใด ๆ ตามที่สภาวิชาการมอบหมาย

บทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานบริหาร

สำนักงานอธิการบดี

ประกอบด้วย กองกลาง กองคลัง กองพัสดุ กองแผนงาน หน่วยตรวจสอบภายในและ
ศูนย์สัมมนา หน่วยงานต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

กองกลาง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับกิจกรรมทั่วไปของมหาวิทยาลัย ได้แก่ งานธุรการ
และสารบรรณ งานการประชุม งานประสานงาน งานประชาสัมพันธ์ งานการเจ้าหน้าที่ งาน
อาคารสถานที่ งานยานพาหนะ และงานรักษาความปลอดภัย

กองคลัง มีหน้าที่รับผิดชอบการเงิน การบัญชีของมหาวิทยาลัย

กองพัสดุ มีหน้าที่รับผิดชอบในกระบวนการที่จะให้ได้มาซึ่งพัสดุ การวางแผน การ
กำหนดความต้องการ และการบริหารงานพัสดุ อันได้แก่ การจัดหา การควบคุม การแจกจ่าย

การเก็บรักษา การบำรุงซ่อมแซม ตลอดจนการจำหน่ายวัสดุ

กองแผนงาน มีหน้าที่รับผิดชอบงานวิจัยสถาบันและสารสนเทศ งานวางแผนหลัก งานวิเคราะห์แผนและงบประมาณ และงานวิเทศสัมพันธ์

หน่วยตรวจสอบภายใน มีหน้าที่รับผิดชอบในการสอบทานการปฏิบัติด้านการเงิน การบัญชี การพัสดุ ว่าได้ดำเนินการอย่างถูกต้องตามคำสั่ง กฎหมายระเบียบข้อบังคับของกระทรวง การคลัง มติคณะรัฐมนตรี นโยบายของฝ่ายบริหารรวมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติแล้วรายงานต่ออธิการบดี

ศูนย์สัมมนา เป็นสถานที่จัดประชุม อบรม และสัมมนา มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริการด้านห้องประชุม ห้องสัมมนา ห้องพัก อาหารและเครื่องดื่มแก่นักเรียนภายนอก และภายในมหาวิทยาลัย ตลอดจนให้บริการด้านซัก-อบ-รีด โดยอยู่ในกรอบนโยบายของมหาวิทยาลัย

บทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานบริการทางวิชาการ

1. สำนักบริการการศึกษา

ประกอบด้วย สำนักงานเลขานุการ ฝ่ายแนะแนวการศึกษา ศูนย์บริการการศึกษาประจำภูมิภาค และศูนย์บริการการสอนทางไปรษณีย์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

สำนักงานเลขานุการ มีหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการ งานสารบรรณ งานบุคคลากร งานพัสดุ และการเงินของสำนัก

ฝ่ายแนะแนวการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบ แนะนำการศึกษาและอาชีพแก่ประชาชนทั่วไป งานชมรมนักศึกษา งานบริการนักศึกษาวิชาทหาร

ศูนย์บริการการศึกษาประจำภูมิภาค มีหน้าที่รับผิดชอบ การจัดกิจกรรมการสอนเสริม ประสานงานการจัดกิจกรรมการศึกษากับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคทั่วประเทศ

ศูนย์บริการการสอนทางไปรษณีย์ มีหน้าที่จัดส่งเอกสารการสอน วัสดุการศึกษาต่าง ๆ และสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ให้แก่นักศึกษา

นอกจากนี้ยังมีหน่วยบริการตอบคำถาม ซึ่งให้บริการตอบปัญหาแก่นักศึกษา ทั้งทางจดหมายและทางโทรศัพท์

2. สำนักเทคโนโลยีการศึกษา

ประกอบด้วย สำนักงานเลขานุการ ฝ่ายจัดระบบและวิจัยสื่อการศึกษา ศูนย์บริการ-การสอนทางวิทยุและโทรทัศน์ ศูนย์โสตทัศนศึกษา และศูนย์ผลิตภาพยนตร์และวีดิทัศน์เพื่อการศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

สำนักงานเลขานุการ มีหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการ และสารบรรณ งานบุคลากร งานพัสดุ และการประชาสัมพันธ์ของสำนัก

ฝ่ายจัดระบบและวิจัยสื่อการศึกษา มีหน้าที่ในการวางแผนผลิตสื่อการศึกษา จัดระบบ-สื่อการศึกษา วิจัยสื่อการศึกษา และเก็บรวบรวมสื่อการศึกษา

ศูนย์บริการการสอนทางวิทยุและโทรทัศน์ มีหน้าที่รับผิดชอบการผลิตรายการสอนทางวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ การจัดออกอากาศทางสถานีวิทยุกระจายเสียงและสถานีวิทยุโทรทัศน์ รวมทั้งการให้บริการบันทึกเสียงและภาพ

ศูนย์โสตทัศนศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบในการผลิตและให้บริการด้านศิลปกรรม ถ่ายภาพ และไมโครฟอร์ม ผลิตเทปเสียง ผลิตสื่อสอนเสริม และให้บริการด้านโสตทัศนอุปกรณ์ประเภท เครื่องฉาย เครื่องเสียงและจัดระบบแสงเสียงในกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

ศูนย์ผลิตภาพยนตร์และวีดิทัศน์เพื่อการศึกษา มีหน้าที่ในการผลิตภาพยนตร์และวีดิทัศน์ตามความต้องการของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ถ่ายทำภาพยนตร์และบันทึกวีดิทัศน์กิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งให้บริการสำเนาเทปวีดิทัศน์รายการต่าง ๆ เพื่อเป็นบริการแก่หน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ทั้งแก่นักศึกษาและประชาชนทั่วไป

3. สำนักวิชาการ

ประกอบด้วย สำนักงานเลขานุการ ฝ่ายคณาจารย์ ฝ่ายพัฒนาคณาจารย์ ฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและการสอน ฝ่ายวิจัย และงานโครงการเสริมประสบการณ์วิชาชีพ

สำนักงานเลขานุการ มีหน้าที่รับผิดชอบงานสารบรรณและธุรการ งานบริหารบุคลากร

งานการเงินและงบประมาณ งานพัสดุและอาคารสถานที่ งานเลขานุการศึกษาวិชาการ งาน
เลขานุการกิจกรรมการประจำสาขาวิชา และงานพิธีพระราชทานปริญญาบัตร

ฝ่ายศำรรำ มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดประชุมบูรณการชุตวิชำ งานส่งเสริมการแต่ง
ศำรรำ วิเคราะห์ควำมซ้ำซ้อนเนื้อหาชุตวิชำ ประสำนงำนการเบิกจ่ายเงินรำงวัลการผลิิตชุตวิชำ
การปรับปรุงชุตวิชำ และเบิกเบิยประชุมเหมำจ่าย การประเมินเอกสรการสรน รำมทั้งจัดทำ
ทรสรและเอกสรเผยแพร່ทำงวิชำการอื่น ๆ

ฝ่ายพัฒนาคณาจารย์ มีหน้าที่รับผิดชอบพัฒนาคณาจารย์และบุคลากร เพื่อไปศึกษาระดับ
ปริญญาเอกและปริญญาโท ทั้งภายในและต่างประเทศ รำมทั้งการจัดกิจกรรม เพิ่มพูนควำมรู้ทำง
วิชำการแก่คณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัย

ฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและการสอน มีหน้าที่รับผิดชอบงำนพัฒนาหลักสูตร ประเมินผลหลัก-
สูตร ปรับปรุงหลักสูตร และประสำนงำนโครงการจัดตั้งสำขำวิชำใหม่ ศึกษาวิเคราะห์ประสำน
งำนและ ตรวจสอบ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการสอน จัดทำเอกสรหลักสูตรการศึกษา
และคຸ້มนักศึกษา ประสำนงำนและค้ำเนินการเกี่ยวกับการรับรองหลักสูตร การรับรองคຸ້มคຸ
และการกำหนดคຸณสมบัติ เฉพะสำหรับค้ำแหน่ง

ฝ่ายวิจัย มีหน้าที่รับผิดชอบส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยทำงวิชำการของมหาวิทยาลัย
โดยประสำนงำนการจัดทำแผนการวิจัยของมหาวิทยาลัย จัดทำและเสนอแนะแหล่งทุนอุดหนุนและ
ข้อมูลการวิจัย คิิตค้ำมโครงการวิจัย จัดอบรม และประชุมทำงวิชำการเกี่ยวกับการวิจัยเผยแพร່
ผลงานการวิจัยและเป็นหนำยงำนเลขำนการคณกรรมกรำงวิจัย

งำนโครงการเสริมประสบกการณั้บัณฑิตและประสบกการณั้วิชำชีพ มีหน้าที่รับผิดชอบใน
การจัดประชุมเชิงปฏิบัติกรชุตวิชำประสบกการณั้วิชำชีพ สำหรับนักศึกษาที่ศึกษาในหลักสูตรที่มีชุต
วิชำประสบกการณั้วิชำชีพเป็นวิชำบังคับค้ำมหลักสูตร และจัดอบรมเข้มโครงการเสริมประสบกการณั้
บัณฑิต สำหรับนักศึกษาในหลักสูตรที่ไม่มีชุตวิชำประสบกการณั้วิชำชีพเป็นวิชำบังคับ ต้องเข้ำรับกร
อบรมเข้มก่อนที่จะสำเร็งการศึกษำและการอบรมเข้ม (พิเศษ) ชุตวิชำบางชุตที่นักศึกษาเคยลง
ทะเลเบิยนมาแล้ว 2 ครั้ง แล้วยังสอบไม่ผ่านและเหลือเพียงชุตวิชำเดียวซึ่งประสงค์จะเข้ำรับกร
ฝึกรอบรม

4. สำนักทะเบียนและวัดผล

ประกอบด้วย สำนักงานเลขำนการ ฝ่ายรับนักศึกษา ฝ่ายทะเบียนนักศึกษา ฝ่ายวัดผล

การศึกษา ศูนย์วิจัยและพัฒนาแบบสอบถาม และศูนย์คอมพิวเตอร์ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

สำนักงานเลขานุการ มีหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการและสารบรรณ งานบุคคลากร งานการเงินและบัญชี ประสานงานทั่วไปของสำนัก รวมทั้งหน้าที่อื่นๆ ที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานภายในอื่น ๆ โดยเฉพาะ

ฝ่ายรับนักศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบการจำหน่ายระเบียบการการสมัคร การรับสมัครนักศึกษาใหม่ การกำหนดรหัสโครงสร้างหลักสูตร การตรวจสอบวุฒิการศึกษา และการเก็บรักษาทะเบียนประวัตินักศึกษา

ฝ่ายทะเบียนนักศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานทะเบียนนักศึกษา การลงทะเบียนเรียน การตอบปัญหาและคำเินเกี่ยวกับการสำเร็จการศึกษา

ฝ่ายวัดผลการศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการเตรียมการสอบ การจัดสอบ การประเมินผลการสอบ และการแจ้งผลการสอบ

ศูนย์วิจัยและพัฒนาแบบสอบถาม มีหน้าที่และความรับผิดชอบการพัฒนาแบบสอบถามต่างๆ การจัดทำแบบสอบถาม การเก็บรักษาแบบสอบถาม และการวิเคราะห์แบบสอบถาม

ศูนย์คอมพิวเตอร์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเรื่องการจัดระบบข้อมูล รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับนักศึกษา และจัดระบบข้อมูลอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย

5. สำนักบรรณสารสนเทศ

ทำหน้าที่เป็นห้องสมุดกลางของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย สำนักงานเลขานุการ ฝ่ายเทคนิค ฝ่ายบริการสนเทศ ฝ่ายบริการสื่อการศึกษาและศูนย์วิทยบริการ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

สำนักงานเลขานุการ มีหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการและสารบรรณ งานบุคคล งานการเงินและงบประมาณ งานพัสดุและครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ งานประสานงานห้องสมุดในเครือข่าย

ฝ่ายเทคนิค มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดหา วิเคราะห์หมวดหมู่ และทำบัตรรายการจัดทากรานข้อมูลคอมพิวเตอร์ และเตรียมทรัพยากรห้องสมุดทุกประเภทก่อนนำเอาให้บริการผู้ใช้ทั้งมหาวิทยาลัยและห้องสมุดในเครือข่าย

ฝ่ายบริการสนเทศ มีหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการสนเทศเฉพาะเรื่อง โดยเน้นทางด้านการศึกษาทางไกล สุโขทัยศึกษา และจดหมายเหตุมหาวิทยาลัย

ฝ่ายบริการสื่อการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดเก็บและให้บริการการอ่าน และการศึกษาค้นคว้าสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อสิ่งพิมพ์ต่อเนื่อง และสื่อโสตทัศนแก่ผู้ใช้บริการ

ศูนย์วิทยบริการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการห้องสมุด และสื่อการศึกษาบริการ การศึกษาค้นคว้าตามความต้องการ คอลเลกชันบริการแนะแนวและข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ในส่วนภูมิภาค กำหนดจัดตั้งตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 จำนวน 10 ศูนย์ และในแต่ศูนย์ สามารถรับผิดชอบให้บริการได้ในเขตพื้นที่ประมาณ 6-7 จังหวัด โดยมีเป้าหมายผู้ใช้บริการเป็น นักศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ประมาณ 3,000 คน และประชาชนทั่วไป ประมาณ 5,000,000 คน ศูนย์วิทยบริการที่มหาวิทยาลัยเปิดให้บริการเป็นศูนย์แรกได้แก่ ศูนย์วิทยบริการ ที่จังหวัดนครศรีธรรมราช

6. สำนักพิมพ์

ประกอบด้วย สำนักงานเลขานุการ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายจัดพิมพ์ ฝ่ายเผยแพร่และจัดจำหน่าย มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

สำนักงานเลขานุการ มีหน้าที่รับผิดชอบงานสารบรรณและธุรการ งานบุคคล งานบัญชี งานการเงินและงบประมาณ งานพัสดุครุภัณฑ์ งานอาคารสถานที่ และผลิตสำเนาเอกสาร ตลอดจนงานอำนวยความสะดวกและประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกสำนักพิมพ์

ฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่รับผิดชอบเลือกสรรงานการแต่งและแปลตำราที่มีคุณภาพดี เลือกสรรงานทางวิชาการที่มีคุณภาพและมีคุณค่าเหมาะสมเพื่อจัดพิมพ์เผยแพร่และอนุรักษ์ไว้เป็นบริการทางวิชาการแก่นักศึกษาและสังคม ควบคุมและดำเนินการจัดพิมพ์เอกสารการสอน แบบฝึกปฏิบัติ ดำเนินการงานบรรณาธิการของชุดวิชา และการบริการด้านงานพิมพ์ดีด ตลอดจนการจัดเตรียมต้นฉบับของชุดวิชาต่าง ๆ ร่วมกับผู้เขียนก่อนส่งให้ฝ่ายจัดพิมพ์ดำเนินการ

ฝ่ายจัดพิมพ์ มีหน้าที่รับผิดชอบออกแบบงานพิมพ์และจัดทำอาร์ตเวอร์ค บริการถ่ายภาพทางกรพิมพ์ บริการการพิมพ์กระดาษต่อเนื่องและแบบฟอร์มต่าง ๆ ควบคุมและจัดพิมพ์สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ทั้งการพิมพ์จากภายใน และภายนอกโรงพิมพ์ของมหาวิทยาลัย ควบคุมและรับผิดชอบงานเทคนิค การพิมพ์และกระบวนการผลิต ตลอดจนเป็นที่ปรึกษาด้านการพิมพ์ การออกแบบสิ่งพิมพ์ และการใช้วัสดุการพิมพ์ของมหาวิทยาลัย

ฝ่ายเผยแพร่และจัดจำหน่าย มีหน้าที่รับผิดชอบ จัดจำหน่ายเอกสารการสอนวารสารทางวิชาการและวัสดุการศึกษาต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดพิมพ์ ตลอดจนจัดหาเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่มีคุณภาพเพื่อจำหน่ายให้กับนักศึกษาและประชาชนเพื่อเป็นบริการทางวิชาการ

7. สำนักการศึกษาต่อเนื่อง

ประกอบด้วย สำนักงานเลขานุการ ฝ่ายวิเคราะห์โครงการ หลักสูตรการฝึกอบรม ฝ่ายพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการฝึกอบรม ฝ่ายบริหารการฝึกอบรม ฝ่ายอุทยานการศึกษา และฝ่ายบริการเผยแพร่ทางไกล (ขณะที่ทำการศึกษานี้ สำนักการศึกษาต่อเนื่องยังอยู่ในระหว่างการดำเนินการก่อตั้งสำนัก)

สำนักงานเลขานุการ ทำหน้าที่ด้านการบริหารงานทั่วไป รับผิดชอบงานสารบรรณและธุรการ งานประมาณ งานบุคลากร รวมทั้งการประสานงานโครงการต่าง ๆ

ฝ่ายวิเคราะห์โครงการและหลักสูตรการฝึกอบรม ทำหน้าที่วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม ความเป็นไปได้ในการจัดทำโครงการ จัดทำหลักสูตรและติดตามประเมินผลหลักสูตรการฝึกอบรม

ฝ่ายพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการฝึกอบรม ทำหน้าที่รวบรวมและพัฒนาสื่อ รวมทั้งเทคโนโลยีฝึกอบรมที่ทันสมัย

ฝ่ายบริหารการฝึกอบรม ทำหน้าที่จัดการฝึกอบรมตามโครงการต่าง ๆ

ฝ่ายอุทยานการศึกษา ทำหน้าที่เผยแพร่ความรู้ไปสู่ประชาชนในรูปแบบการจัดนิทรรศการ การแสดงต่าง ๆ

ฝ่ายบริการเผยแพร่ทางไกล ทำหน้าที่เผยแพร่ความรู้ ที่มีสาระอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและพัฒนาคุณภาพชีวิต และการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทยโดยใช้สื่อต่าง ๆ

บทบาทของหน่วยงานวิชาการ (กลุ่มสาขาวิชา)

1. สาขาวิชาศิลปศาสตร์

รับผิดชอบหลักสูตร การสอนชุดวิชาพื้นฐานทั่วไปแก่สาขาวิชาต่างๆ ของมหาวิทยาลัย

และเปิดสอนวิชาเอกในแขนงวิชาต่างๆ ตลอดจนเปิดสอนชุดวิชาเลือกเพื่อเสริมวิชาเอกแก่สาขาวิชาอื่น

หลักสูตรที่เปิดสอนในปีการศึกษา 2532 ได้แก่ ระดับปริญญาตรีต่อเนื่อง(2 ปี) แขนงวิชาไทยคดีศึกษา และแขนงวิชาสารนิเทศศาสตร์ ระดับประกาศนียบัตร (1 ปี) ได้แก่ ประกาศนียบัตรวิชาภาษาอังกฤษเฉพาะอาชีพและประกาศนียบัตรวิชาวัฒนธรรมศึกษา

2. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

รับผิดชอบหลักสูตรและการสอน ในลักษณะการศึกษาต่อเนื่องแก่บุคลากร ประชาชนที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการศึกษาหรือมีคุณวุฒิทางการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนวิทยฐานะและความรู้ความสามารถในวิชาชีพ ผลิตบุคคลากรให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ที่มุ่งกระจายการศึกษาไปสู่ท้องถิ่นและสนองความต้องการของสังคมและชุมชน

หลักสูตรที่เปิดสอนในปีการศึกษา 2532 ได้แก่ ระดับปริญญาตรี (4 ปี) แขนงวิชาประถมศึกษาและแขนงวิชามัธยมศึกษา ระดับปริญญาตรีต่อเนื่อง (2 ปี) แขนงวิชาประถมศึกษา แขนงวิชามัธยมศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา แขนงวิชาการแนะแนวและแขนงวิชาการศึกษานอกระบบ และระดับประกาศนียบัตร (1 ปี) ได้แก่ ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู

3. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

รับผิดชอบหลักสูตรและการสอนทางด้านการจัดการงานก่อสร้าง บริหารธุรกิจ และบริหารรัฐกิจ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ รวมทั้งการวิจัยทางวิชาการ และการบริการเผยแพร่ความรู้ด้านวิทยาการจัดการในหมู่นักธุรกิจ ข้าราชการและผู้บริหารด้านต่าง ๆ

หลักสูตรที่เปิดสอนในปีการศึกษา 2532 ได้แก่ ระดับปริญญาตรี (4 ปี) แขนงวิชาบริหารธุรกิจและแขนงวิชาบริหารรัฐกิจ ระดับปริญญาตรีต่อเนื่อง (2 ปี) แขนงวิชาบริหารธุรกิจ แขนงวิชาการจัดการงานก่อสร้าง และแขนงวิชาบริหารรัฐกิจ

4. สาขาวิชานิติศาสตร์

รับผิดชอบหลักสูตรและการสอนวิชากฎหมายในรูปลักษณะต่าง ๆ รวมทั้งการวิจัยและการบริการทางวิชาการแก่สังคมของสาขาวิชานี้

หลักสูตรที่เปิดสอนในปีการศึกษา 2532 ได้แก่ ระดับปริญญาตรี (4 ปี) ระดับปริญญาตรีต่อเนื่อง (3 ปี) และระดับประกาศนียบัตร (2 ปี)

สำหรับหลักสูตรประกาศนียบัตร(2 ปี) ที่เปิดสอนคือหลักสูตรประกาศนียบัตรกฎหมาย การที่ดินและทรัพย์สิน(ป.กท.) ซึ่งรับเฉพาะนักศึกษาในโครงการความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชกับกรมที่ดินกระทรวงมหาดไทยเท่านั้น

5. สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ

รับผิดชอบหลักสูตรและการสอน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถแก่ผู้ให้บริการ สาธารณสุข ทุกประเภท ทุกระดับ เพื่อเป็นการยกระดับสุขภาพของบุคคล คุณภาพชีวิต ครอบครัว ประชากรส่วนรวม ส่งเสริมการวิจัย และการบริการเผยแพร่ความรู้แก่ประชาชนทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ

หลักสูตรที่เปิดสอนในปีการศึกษา 2532 ได้แก่ ระดับปริญญาตรี (4 ปี) แขนงวิชา สาธารณสุขศาสตร์และระดับปริญญาตรีต่อเนื่อง (2 ปี) แขนงวิชาสาธารณสุขศาสตร์และแขนง วิชาพยาบาลศาสตร์

6. สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์

รับผิดชอบหลักสูตรและการสอนวิชาพื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์และเน้นหนักในแขนงวิชา เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ เศรษฐศาสตร์การเกษตร เศรษฐศาสตร์สหกรณ์ และเศรษฐศาสตร์แรงงาน และกำลังคนนอกจากนี้สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ยังให้บริการการสอนวิชาพื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์ แก่สาขาวิชาอื่น ๆ ด้วย

หลักสูตรที่เปิดสอนในปีการศึกษา 2532 ได้แก่ ระดับปริญญาตรี (4 ปี) และระดับ ปริญญาตรีต่อเนื่อง (3 ปี)

7. สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์

รับผิดชอบหลักสูตร และการสอนทางด้านคหกรรมศาสตร์รวมทั้งการวิจัยและการ บริการทางวิชาการแก่สังคมของสาขาวิชานี้

หลักสูตรที่เปิดสอนในปีการศึกษา 2532 ได้แก่ ระดับปริญญาตรี (4 ปี) และระดับ

ปริญญาตรีต่อเนื่อง (2 ปี) วิชาเอกโภชนาการชุมชน และวิชาเอกพัฒนาการเด็กและครอบครัว

8. สาขาวิชารัฐศาสตร์

รับผิดชอบหลักสูตรและการสอน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทางวิชาการเกี่ยวกับการเมืองการปกครองให้กับข้าราชการและพนักงานเกี่ยวข้องกับการเมืองการปกครอง หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนประชาชนทั่วไปให้มีความรู้พื้นฐานอย่างดีเกี่ยวกับสังคมไทย และมีความสามารถในด้านต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับสังคม รวมทั้งส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าวิจัยในระดับท้องถิ่น ภูมิภาคและระดับประเทศในทางรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

หลักสูตรที่เปิดสอนในปีการศึกษา 2532 ได้แก่ ระดับปริญญาตรี (4 ปี) แขนงวิชา ทฤษฎีและเทคนิคทางรัฐศาสตร์ และแขนงวิชาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และการเมืองการปกครองเปรียบเทียบ

9. สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

รับผิดชอบหลักสูตรและการสอน เพื่อมุ่งส่งเสริมให้ผู้สนใจทางด้านการเกษตรและสหกรณ์ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ของรัฐบาลให้มีความรู้ใหม่ ๆ ทางการเกษตรและสหกรณ์ นอกจากนี้สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ ยังเป็นแหล่งความรู้ที่จะช่วยพัฒนาประชาชน โดยทั่วไปให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเกษตรและสหกรณ์ ตลอดจนช่วยให้มีความรักในธรรมชาติและระบบนิเวศน์ให้ดีขึ้น

หลักสูตรที่เปิดสอนในปีการศึกษา 2532 ได้แก่ ระดับปริญญาตรี (4 ปี) ระดับปริญญาตรีต่อเนื่อง (2 ปี) แขนงวิชาส่งเสริมการเกษตร และแขนงวิชาสหกรณ์

10. สาขาวิชานิเทศศาสตร์

รับผิดชอบหลักสูตรและการสอน เพื่อมุ่งผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรในสาขาวิชานิเทศศาสตร์ ได้แก่ การหนังสือพิมพ์ การวิทยุกระจายเสียง การวิทยุโทรทัศน์ การภาพยนตร์ การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมุ่งส่งเสริมการวิจัยและค้นคว้า ตลอดจนเผยแพร่ความรู้วิชาการด้านนิเทศศาสตร์แก่สังคมให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

หลักสูตรที่เปิดสอนในปีการศึกษา 2532 ได้แก่ ระดับปริญญาตรี (4 ปี) และระดับปริญญาตรีต่อเนื่อง (3 ปี)

ภาคผนวก จ.

การจูงใจที่เป็นรูปธรรมของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ในส่วนนี้เกี่ยวข้องกับการจูงใจที่เป็นรูปธรรมของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งนำเสนอให้ทราบถึงนโยบายในการให้สิ่งจูงใจแก่บุคลากร สิ่งจูงใจในด้านสวัสดิการ ประโยชน์ เกื้อกูลและสิ่งตอบแทนอื่น ๆ ที่ทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยรู้สึกว่าเป็น "ได้มากกว่า" หรือ "มีมากกว่า" หน่วยงานราชการอื่น ๆ

ประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการ

เพื่อให้เข้าใจในความหมายของ "ประโยชน์เกื้อกูล" และ "สวัสดิการ" ที่ข้าราชการและลูกจ้างมีสิทธิ์ได้รับตามสิทธิอันพึงมีพึงได้ จึงขอยกความหมายของคำทั้งสองจากคู่มือการปฏิบัติราชการในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช(2529 : 143) มาประกอบความเข้าใจให้เป็นแนวเดียวกัน ดังนี้

ประโยชน์เกื้อกูล คือสิ่งที่ได้รับนอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือน โดยทั่วไปแล้วเป็นประโยชน์ที่ได้รับในทางเศรษฐกิจ เพื่อเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจของพนักงานในการปฏิบัติงานในระบบราชการนั้น ถ้าจะพิจารณาถึงประโยชน์เกื้อกูลก็จะหมายถึง ประโยชน์เกื้อกูลที่ได้รับตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการพลเรือน

สวัสดิการ คือ สิ่งที่หน่วยงานจัดขึ้น เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของสมาชิก ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและนันทนาการ เพื่อที่จะทำให้สมาชิกมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากความหมายข้างต้นจึงขอแยกการพิจารณา ประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการออกจากกัน ดังจะกล่าวต่อไปนี้

1. ประโยชน์เกื้อกูลในระบบราชการ
2. สวัสดิการในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

1. ประโยชน์เกื้อกูลในระบบราชการเป็นสิ่งที่ข้าราชการจะได้รับทั้งในระหว่างรับราชการและหลังจากออกจากราชการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ในระหว่างรับราชการ ประโยชน์เกื้อกูลที่ได้รับระหว่างรับราชการที่สำคัญมี 6 ประการ ดังนี้

1.1.1 ค่าเช่าบ้าน เป็นประโยชน์แก่กุลที่รัฐต้องการจะช่วยชำระราชการ โดยถือหลัก การที่ว่าที่อยู่อาศัยเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินชีวิต ถ้าชำระการมีบ้านพักและหรือได้รับค่าเช่า บ้านที่รัฐออกให้ คงจะบรรเทาความเดือดร้อนไปได้บ้างและสามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ดียิ่งขึ้น

คุณสมบัติทั่วไปของผู้มีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้าน

ก. ได้รับแต่งตั้งให้ไปรับราชการประจำในท้องที่อื่น ซึ่งมีใช้ท้องที่ที่รับราชการครั้งแรก หรือกลับเข้ารับราชการใหม่

ข. ในท้องที่ที่ไปรับราชการประจำตามข้างต้นนั้น ทางราชการมิได้จัดที่ให้อาศัยให้

ค. ต้องไม่มีเคหสถานของตนเองหรือของสามีหรือภริยาที่ให้อาศัยอยู่ร่วมกันได้ในท้องที่ ที่ไปรับราชการประจำ

คุณสมบัติของผู้มีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้านกรณีเช่าซื้อบ้านหรือผ่อนชำระเงินกู้ชำระการที่มี สิทธิได้รับค่าเช่าบ้านได้เช่าซื้อบ้านหรือผ่อนชำระเงินกู้ที่มีสิทธินำ หลักฐานการชำระค่าเช่าซื้อ หรือค่าผ่อนชำระเงินกู้ดังกล่าว มาเบิกค่าเช่าบ้านได้ตามเงื่อนไขดัง ต่อไปนี้

ก. ต้องอาศัยอยู่จริงในบ้านนั้น

ข. คนเองและสามีหรือภริยาได้ผ่อนชำระค่าเช่าซื้อหรือผ่อนชำระเงินกู้เพื่อชำระราคา บ้านอยู่เพียงหลังเดียวในท้องที่นั้น

ค. จะต้องเป็นการผ่อนชำระค่าเช่าซื้อหรือผ่อนชำระเงินกู้กับสถาบันการเงินหรือกับรัฐ- วิสาหกิจ หรือสหกรณ์ที่ดำเนินการเกี่ยวกับการเคหะ ตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสัญญาเช่า ซื้อหรือสัญญาเงินกู้ จะต้องได้รับความเห็นชอบตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด

ง. จะต้องไม่เคยใช้สิทธินำหลักฐานการชำระค่าเช่าซื้อ หรือค่าผ่อนชำระเงินกู้สำหรับ บ้านหลังหนึ่งหลังใดในท้องที่นั้นมาแล้ว เว้นแต่จะเป็นกรณีที่ได้รับแต่งตั้งให้กลับไปรับราชการใน ท้องที่นั้นอีก และเป็นการใช้สิทธินำหลักฐานการชำระค่าเช่าซื้อหรือค่าผ่อนชำระเงินกู้ตามที่ได้เคย ใช้สิทธิมาแล้ว

1.1.2 ค่ารักษาพยาบาล โดยหลักการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ ได้เน้นเรื่องสุขภาพ อนามัยของบุคลากรในองค์การเป็นอย่างมาก เพราะถ้าบุคลากรมีความพร้อมทั้งสุขภาพและจิตใจ

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในงานจะลดลง และในขณะเดียวกันก็เป็นการเสริมสร้างการทำงานให้มีผลผลิตหรือประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

จากหนังสือคู่มือปฏิบัติการในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2529 : 146) ค่ารักษาพยาบาล มีความหมายดังนี้

- (1) ค่ายา ค่าเลือดและส่วนประกอบของเลือดหรือสารทดแทนคั่งมี้าหรืออาหารทางเส้นเลือด ค่าออกซิเจน และอื่น ๆ ทางการแพทย์ที่ใช้ในการบำบัดรักษาโรค
- (2) ค่าอวัยวะเทียมและอุปกรณ์ในการบำบัดรักษาโรค รวมทั้งค่าซ่อมแซม
- (3) ค่าบริการทางแพทย์ ค่าตรวจ ค่าวิเคราะห์โรค แต่ไม่รวมถึงค่าจ้างผู้พยาบาลพิเศษ ค่าธรรมเนียมพิเศษ และค่าบริการอื่นที่ทางของเดียวกัน ที่มีลักษณะเป็นเงินค่าตอบแทนพิเศษ
- (4) ค่าห้องและค่าอาหารตลอดเวลาที่เข้ารับการรักษาพยาบาล

บุคคลดังต่อไปนี้เป็นผู้มีสิทธิได้รับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลสำหรับตนเอง และบุคคลในครอบครัวของตน คือ

- (1) ข้าราชการ
- (2) ลูกจ้างประจำเงินงบประมาณแผ่นดิน
- (3) ลูกจ้างชั่วคราวประเทศซึ่งมีหนังสือสัญญาจ้างที่ได้รับค่าจ้างจากเงินงบประมาณรายจ่าย และสัญญาจ้างนั้นมีได้ระบุเกี่ยวกับค่ารักษาพยาบาลไว้
- (4) ผู้ได้รับบำนาญปกติหรือผู้ได้รับบำนาญพิเศษ เหตุที่พลภาพตามกฎหมายว่าด้วยบำนาญบำนาญข้าราชการ

บุคคลในครอบครัว หมายถึง

- (1) บุตรชอบด้วยกฎหมาย ซึ่งยังไม่บรรลุนิติภาวะหรือบรรลุนิติภาวะแล้ว แต่เป็นคนที่ไร้ความสามารถหรือเสมือนไร้ความสามารถซึ่งอยู่ในความอุปการะเลี้ยงดูของบิดา มารดาแต่ไม่รวมถึงบุตรบุญธรรม หรือบุตรซึ่งได้ยกให้เป็นบุตรบุญธรรมของบุคคลอื่นแล้ว และบุตรที่มีสิทธิได้รับสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลนี้ ให้มีสิทธิได้รับเพียงคนเดียวหนึ่งถึงคนที่ 3 เท่านั้น
- (2) คู่สมรส
- (3) บิดาหรือมารดา

หลักเกณฑ์การจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล

(1) กรณีเข้ารับราชการรักษาพยาบาลจากสถานพยาบาลของทางราชการ ผู้ที่เข้ารับการรักษาพยาบาล จากสถานพยาบาลของทางราชการ ทั้งประเภทผู้ป่วยภายนอกหรือผู้ป่วยภายใน ให้เบิกค่ารักษาพยาบาลได้เต็มจำนวนที่ได้จ่ายจริง ยกเว้น

ก. ค่าอวัยวะเทียมและอุปกรณ์ในการบำบัดรักษาโรครวมทั้งค่าซ่อมแซมให้เบิกได้ตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

ข. ค่าห้องและค่าอาหาร ให้เบิกได้ตามที่กระทรวงการคลังกำหนด (วันละ 150 บาท)

(2) กรณีรับการรักษาพยาบาลจากสถานพยาบาลของเอกชน ผู้ที่เข้ารับการรักษาพยาบาลจากสถานพยาบาลของเอกชนประเภทผู้ป่วยภายใน ให้เบิกค่ารักษาพยาบาลได้ ดังนี้

ก. ค่าอวัยวะเทียมและอุปกรณ์ในการบำบัดรักษาโรครวมทั้งค่าซ่อมแซม ค่าห้อง และค่าอาหาร ให้เบิกได้เช่นเดียวกับผู้ที่เข้ารับการรักษาพยาบาลจากสถานพยาบาลของทางราชการ (วันละ 150 บาท)

ข. ค่ารักษาพยาบาลประเภทอื่น ให้เบิกได้ครึ่งหนึ่งของจำนวนที่ได้จ่ายไปจริง แต่จะต้องไม่เกินสามพันบาทสำหรับระยะเวลาภายในสามสิบวันนับแต่วันที่เข้ารับการรักษาพยาบาล และในกรณีที่เข้ารับการรักษาพยาบาลเกินสามสิบวัน ให้เบิกได้ครึ่งหนึ่งของจำนวนที่ได้จ่ายไปจริง แต่จะต้องไม่เกินวันละหนึ่งร้อยบาท ทั้งนี้ เว้นแต่กรณีที่มีอุบัติเหตุ หรือมีความจำเป็นรีบด่วน ซึ่งหากผู้ป่วยมิได้รับการรักษาพยาบาลในทันทีทันใด อาจเป็นอันตรายต่อชีวิตของผู้ป่วยได้

อนึ่ง ผู้ซึ่งเข้ารับการรักษาพยาบาลประเภทผู้ป่วยภายใน จากสถานพยาบาลเอกชนอื่น ซึ่งมีใช้สถานพยาบาลของเอกชนตามพระราชกฤษฎีกา ให้เบิกค่ารักษาพยาบาลได้เช่น

เดียวกับผู้ป่วยภายในซึ่งเข้ารับการรักษาพยาบาลในสถานพยาบาลของเอกชนตามพระราชกฤษฎีกา

1.1.3 การศึกษาของบุตร เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตรเป็นประโยชน์แก่ลูกอย่างหนึ่งที่รัฐจัดขึ้นเพื่อแบ่งเบาภาระของข้าราชการที่มีบุตร

เงินบำรุงการศึกษา หมายความว่า เงินประเภทต่าง ๆ ที่สถานศึกษาของทางราชการ เรียกเก็บตามอัตราที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนราชการเจ้าสังกัด มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร เทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือองค์การของรัฐบาล

ผู้มีสิทธิ ได้รับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร ได้แก่

- (1) ข้าราชการ
- (2) ลูกจ้างประจำ
- (3) ลูกจ้างชาวต่างประเทศซึ่งมีหนังสือสัญญาจ้าง
- (4) ผู้ได้รับบำนาญปกติ หรือผู้ได้รับบำนาญพิเศษ เหตุที่พลภาพตามกฎหมาย ว่าด้วย

บำเหน็จบำนาญข้าราชการ

อนึ่ง กรณีที่มีผู้มีสิทธิมีคุณสมบัติเป็นข้าราชการ ให้คู่สมรสฝ่ายสามีเป็นผู้ใช้สิทธิขอรับเงินสวัสดิการแต่เพียงฝ่ายเดียว

หลักเกณฑ์การจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตรนั้น ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีบุตรชอบด้วยกฎหมาย (ไม่รวมบุตรบุญธรรม) ซึ่งมีอายุไม่เกินยี่สิบห้าปีในวันที่ 1 พฤษภาคม ของทุกปีที่มีสิทธิได้รับความช่วยเหลือเกี่ยวกับการศึกษา คือ มีสิทธิเบิกเงินค่าเล่าเรียนและค่าบำรุงตามเกณฑ์ต่อไปนี้

(1) บุตรที่ศึกษาในสถานศึกษา ของทางราชการ ในหลักสูตรระดับไม่สูงกว่าอนุปริญญา หรือเทียบเท่า และหลักสูตรนั้นแตกต่างจากหลักสูตรปริญญาตรี ให้ได้รับเงินค่าบำรุงการศึกษาเต็มจำนวนที่ได้จ่ายไปจริง แต่ทั้งนี้ต้องไม่เกินประเภท และอัตราที่กระทรวงการคลังกำหนด

(2) บุตรที่ศึกษาในสถานศึกษาของเอกชน ในหลักสูตรระดับ ไม่สูงกว่ามัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า ให้ได้รับเงินค่าเล่าเรียนเต็มจำนวนที่ได้จ่ายไปจริง แต่ทั้งนี้ต้องไม่เกินประเภทและอัตราที่กระทรวงการคลังกำหนด

(3) บุตรที่ศึกษาในสถานศึกษาของเอกชนในหลักสูตรระดับสูงกว่ามัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า แต่ไม่สูงกว่าอนุปริญญา หรือเทียบเท่า และ หลักสูตรนั้นแตกต่างจากหลักสูตรปริญญาตรี ให้ได้รับเงินค่าเล่าเรียนตามประเภทและอัตราที่กระทรวงการคลังกำหนด แต่ทั้งนี้ต้องไม่เกินครึ่งหนึ่งของจำนวนที่ได้จ่ายไปจริง

1.1.4 เงินช่วยเหลือบุตร สวัสดิการเกี่ยวกับเงินช่วยเหลือบุตรเป็นประโยชน์แก่บุคคลอย่างหนึ่งเพื่อ ช่วยเหลือข้าราชการที่มีบุตร ซึ่งเป็นจำนวนเงินที่ช่วยเหลือน้อยมาก เมื่อเทียบกับความจำเป็นทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

ผู้มีสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือบุตร ข้าราชการหรือลูกจ้างประจำมีสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือบุตรเป็นรายเดือน สำหรับบุตรคนที่หนึ่งถึงคนที่สาม โดยให้ได้รับเดือนละห้าสิบบาทต่อบุตรหนึ่งคน แต่ไม่รวมถึงบุตรซึ่งเป็น

- (1) บุคคลธรรมดา
- (2) บุตรซึ่งมิได้อยู่ในอำนาจปกครองของคน
- (3) บุตรซึ่งมีอายุเกินสิบแปดปีบริบูรณ์หรือไม่ถึงสิบแปดปีบริบูรณ์ แต่เป็นผู้บรรลุนิติภาวะโดยการสมรส
- (4) บุตรซึ่งข้าราชการมีสิทธิได้รับเงินเพิ่มสำหรับบุตรคนนั้นอยู่แล้วตามระเบียบว่าด้วยการเงินเพิ่มพิเศษสำหรับข้าราชการซึ่งมีตำแหน่งหน้าที่ประจำในต่างประเทศ

หลักเกณฑ์การจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือบุตร

(1) ข้าราชการหรือลูกจ้างประจำผู้ใด มีสามีเป็นข้าราชการหรือลูกจ้างประจำ หรือมีสามีเป็นผู้ซึ่งมีสิทธิได้รับเงินประเภทเงินช่วยเหลือบุตรจากราชการส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ ข้าราชการหรือลูกจ้างประจำผู้ใดนั้น จะใช้สิทธิเบิกเงินช่วยเหลือบุตรไม่ได้

(2) ข้าราชการหรือลูกจ้างประจำผู้ใดซึ่งบุตรคนหนึ่งถึงคนที่สามคนใด ไม่อยู่ในอำนาจปกครองของคน หรือในกรณีที่คู่สมรสแยกกันอยู่ โดยมีได้หย่าขาดจากกันและบุตรคนนั้น อยู่ในความอุปการะเลี้ยงดูของคู่สมรสอีกฝ่ายหนึ่ง ให้ข้าราชการหรือลูกจ้างประจำ ผู้นั้นมีสิทธิขอเบิกเงินช่วยเหลือบุตร ได้เฉพาะสำหรับบุตรคนที่อยู่ในอำนาจปกครองของตน หรืออยู่ในความอุปการะเลี้ยงดูของตน แล้วแต่กรณี

อนึ่ง สำหรับกรณีผู้มีสิทธิได้รับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร มีสิทธิได้รับเงินสวัสดิการฯ ได้เพียงบุตรคนที่หนึ่งถึงคนที่สามเท่านั้น ผู้ใดมีบุตรเกิน 3 คน และต่อมาบุตรคนหนึ่งคนใดในจำนวน 3 คนตายลงก่อนมีอายุครบ 25 ปีบริบูรณ์ ก็ให้ผู้มีสิทธิได้รับเงินสวัสดิการฯ เพิ่มขึ้นเท่ากับจำนวนบุตรที่ตาย โดยให้นับบุตรคนที่อยู่ในลำดับถัดไปก่อน

(3) ข้าราชการหรือลูกจ้างประจำที่มีคู่สมรสเป็นข้าราชการหรือลูกจ้างประจำ ให้คู่สมรสฝ่ายสามี เป็นผู้ใช้สิทธิขอรับสวัสดิการในกรณีคู่สมรสซึ่งต่างเป็นข้าราชการ ได้หย่าขาดหรือแยกกันอยู่ ให้ฝ่ายที่ปกครองบุตร เป็นผู้ใช้สิทธิขอรับเงินสวัสดิการ

(4) ข้าราชการหรือลูกจ้างประจำที่มีคู่สมรสปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของส่วนราชการ ให้คู่สมรสฝ่ายสามีเป็นผู้ใช้สิทธิรับเงินสวัสดิการยกเว้นสิทธิที่ได้รับจากรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานนั้นต่ำกว่าสิทธิที่พึงจะได้รับจากทางราชการ ก็ให้คู่สมรสฝ่ายภรรยาที่เป็นข้าราชการหรือลูกจ้างประจำของทางราชการใช้สิทธิเบิกเงินเพิ่มได้เท่าจำนวนที่ยังขาดอยู่

กรณีคู่สมรสได้หย่าขาดจากกัน หรือแยกกันอยู่ และบุตรอยู่ในความปกครองของ

มารดา ให้มารดาเป็นผู้ใช้สิทธิ์ขอเบิกจากทางราชการหรือรัฐวิสาหกิจ

1.1.5 ค่าอาหารทางการแพทย์นอกเวลา ข้าราชการและลูกจ้างประจำ ที่ได้รับอนุมัติให้อยู่ปฏิบัติราชการนอกเวลาราชการปกติ มีสิทธิได้รับเงินค่าอาหารทางการแพทย์นอกเวลา ตามระเบียบว่าด้วยการจ่ายเงินค่าอาหารทางการแพทย์นอกเวลา (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2523 ซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังนี้

กรณีอยู่ปฏิบัติราชการนอกเวลาราชการปกติ หรือในวันหยุดราชการเป็นเวลาติดต่อกัน ไม่น้อยกว่า 3 ชั่วโมง ให้ได้รับค่าอาหารทางการแพทย์นอกเวลาในอัตราดังนี้

(1) ผู้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างเทียบเงินเดือนข้าราชการ ตั้งแต่ระดับ 2 ขั้นค่าสุดขึ้นไป ให้ได้รับในอัตราร้อยละ 35 บาท

(2) ผู้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างเทียบเงินเดือนข้าราชการ ต่ำกว่าระดับ 2 ขั้นค่าสุด ให้ได้รับในอัตราร้อยละ 30 บาท

กรณีอยู่ปฏิบัติราชการในวันหยุดราชการเต็มวันเหมือนวันทำการปกติ ให้ได้รับค่าอาหารทางการแพทย์นอกเวลา ในอัตราดังนี้

(1) ผู้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างเทียบเงินเดือนข้าราชการ ตั้งแต่ระดับ 2 ขั้นค่าสุดขึ้นไป ให้ได้รับในอัตราร้อยละ 45 บาท

(2) ผู้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างเทียบเงินเดือนข้าราชการ ต่ำกว่าระดับ 2 ขั้นค่าสุด ให้ได้รับในอัตราร้อยละ 40 บาท

อนึ่ง สำหรับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชนั้น ได้มีระเบียบมหาวิทยาลัยฯ ว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2523 ลงวันที่ 4 ธันวาคม 2523 กำหนดค่าตอบแทนโดยให้ข้าราชการและลูกจ้าง ซึ่งปฏิบัติงานล่วงเวลา และปฏิบัติงานในวันหยุดราชการ ได้รับค่าตอบแทนในอัตราดังนี้

ก. ค่าปฏิบัติงานล่วงเวลาของข้าราชการ หลังจากเวลา 16.30 น. เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 3 ชั่วโมง ของวันทำงานปกติ สำหรับผู้ได้รับเงินเดือนตั้งแต่ระดับ 2 ขึ้นไป ให้จ่ายในอัตราร้อยละ 50 บาท ต่ำกว่าระดับ 2 ให้จ่ายในอัตราร้อยละ 40 บาท

ข. ค่าปฏิบัติงานของข้าราชการในวันหยุดราชการระหว่างเวลา 8.30 -16.30 น. เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 8 ชั่วโมง สำหรับผู้ได้รับเงินเดือนตั้งแต่ระดับ 2 ขึ้นไป ให้

จ่ายในอัตราวันละ 110 บาท ค่าทวารระดับ 2 ให้จ่ายในอัตราวันละ 100 บาท

ค. ค่าปฏิบัติงานล่วงเวลา และค่าปฏิบัติงานในวันหยุดราชการของลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวรายเดือนให้ได้รับค่าตอบแทนตามข้อ (1) และ (2) โดยอนุโลม

1.1.6 ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ ตามพระราชกฤษฎีกา ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ พ.ศ. 2526 ได้แยกออกเป็น 2 กรณี คือ การเดินทางไปราชการในราชอาณาจักร และการเดินทางไปราชการต่างประเทศ

การเดินทางไปราชการในราชอาณาจักร

(1) การเดินทางไปราชการชั่วคราว มีสิทธิเบิกค่าใช้จ่ายดังนี้

ก. ค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทาง ดังตารางที่ ก.

ตารางที่ ก.
แสดงค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทาง ไปราชการ

ผู้ดำรงตำแหน่ง	ประเภท ก		ประเภท ข	
	งบประมาณ	เงินรายได้	งบประมาณ	เงินรายได้
ระดับ 1 - ระดับ 2 หรือ ตำแหน่งที่เทียบเท่า	50	75	30	45
ระดับ 3 - ระดับ 5 หรือ ตำแหน่งที่เทียบเท่า	70	105	50	75
ระดับ 6 - ระดับ 8 หรือ ตำแหน่งที่เทียบเท่า	80	120	60	90
ระดับ 9 ขึ้นไป หรือ ตำแหน่งที่เทียบเท่า	90	135	70	105

ข. ค่าเช่าที่พัก รายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ ข.

ตารางที่ ข.
แสดงการเบิกจ่ายค่าที่พักการไปราชการต่างจังหวัด

ผู้ดำรงตำแหน่ง	ประเภท ก		ประเภท ข		เพิ่ม 25%
	งบประมาณ	เงินรายได้	งบประมาณ	เงินรายได้	
ระดับ 1 - ระดับ 2 หรือ ตำแหน่งที่เทียบเท่า	100	150	50	75	187.50

ตารางที่ ข. (ต่อ)

ผู้ดำรงตำแหน่ง	ประเภท ก		ประเภท ข		เพิ่ม 25%
	งบประมาณ	เงินรายได้	งบประมาณ	เงินรายได้	
ระดับ 3 - ระดับ 5 หรือ ตำแหน่งที่เทียบเท่า	130	195	65	97.50	243.75
ระดับ 6 - ระดับ 8 หรือ ตำแหน่งที่เทียบเท่า	160	240	80	120	300.00
ระดับ 9 ขึ้นไป หรือ ตำแหน่งที่เทียบเท่า	200	300	100	150	375.00

หมายเหตุ

- ประเภท ก เป็นกรณีการเดินทางไปราชการ ในเขตกรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา ราชการส่วนท้องถิ่น ที่เรียกชื่ออย่างอื่น เทศบาล หรือ สหภาพ
- ประเภท ข เป็นกรณีการเดินทางไปราชการนอกเขตท้องที่ ตามข้อ 1

- การเดินทางไปราชการในเขตกรุงเทพมหานคร เทศบาลเมืองหาดใหญ่ เทศบาลเมืองสงขลา เทศบาลนครเชียงใหม่ เทศบาลเมืองพิษณุโลก และเทศบาลเมืองขอนแก่น ให้เบิกค่าเช่าที่พักเพิ่มอีกวันละ 25% ของอัตราประเภท ก
- ข้าราชการที่ได้รับคำสั่งให้ไปปฏิบัติราชการในต่างจังหวัดให้ได้รับค่าเบี้ยเลี้ยงและค่าที่พักเพิ่มขึ้นอีก 50% จากค่าเบี้ยเลี้ยงและค่าที่พักตามพระราชกฤษฎีกาค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ

ค. ค่าพาหนะ การเดินทางโดยยานพาหนะประจำทาง ผู้ดำรงตำแหน่ง

ระดับ 3 ขึ้นไป หรือตำแหน่งที่เทียบเท่ามีสิทธิเดินทางโดยรถยนต์ปรับอากาศได้ และต้องแนบหลักฐานประกอบการเบิกจ่าย เช่น กางตั๋มาด้วยทุกครั้ง ส่วนค่าพาหนะการเดินทางโดยรถไฟแสดงไว้ดังตารางที่ ค. และการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายการเดินทางด้วยยานพาหนะส่วนตัว ตามตารางที่ ง.

ตารางที่ ค.

แสดงการเบิกจ่ายค่าพาหนะตามตำแหน่งต่าง ๆ

ผู้ดำรงตำแหน่ง	รถธรรมดา	รถเร็ว	รถด่วน
ระดับ 1 - ระดับ 2 หรือตำแหน่งที่เทียบเท่า	ชั้น 3	ชั้น 2	ชั้น 3
ระดับ 3 ขึ้นไป หรือตำแหน่งที่เทียบเท่า	ชั้น 2	ชั้น 2 (บชท, พชท, ป. หรือ บนท.)	ชั้น 2 (บชท.ป. หรือ บนท.)
ระดับ 5 ขึ้นไป หรือตำแหน่งที่เทียบเท่า			ชั้น 1 (บนท.) หรือชั้น 2 (บนอ.)
ระดับ 7 ขึ้นไป หรือตำแหน่งที่เทียบเท่า			ชั้น 1 (บนอ.ป.)

ตารางที่ ง.

การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายการเดินทางโดยยานพาหนะส่วนตัวให้เบิกเงินชดเชยในอัตรา 1 คัน

ประเภทของยานพาหนะ	เงินงบประมาณ	เงินรายได้
รถยนต์ส่วนบุคคล	กิโลเมตรละ 90 สตางค์	กิโลเมตรละ 1.50 บาท
รถจักรยานยนต์	กิโลเมตรละ 40 สตางค์	-

การเดินทางโดยเครื่องบิน มีหลักเกณฑ์ดังนี้

- ผู้ดำรงตำแหน่งระดับ 6 ขึ้นไป หรือเทียบเท่า ให้เดินทางได้ทุกกรณี
- ข้าราชการหรือลูกจ้าง นอกจากข้อข้างต้นให้เดินทางได้ เฉพาะกรณีที่จำเป็นรีบด่วนเพื่อประโยชน์แก่ทางราชการ
- การเดินทาง ซึ่งไม่เข้าหลักเกณฑ์ตามข้อข้างต้น จะเบิกค่าใช้จ่ายได้ไม่เกินค่าพาหนะ ในการเดินทางภาคพื้นดิน ในระยะเดียวกันตามลัทธิซึ่งผู้เดินทางจะพึงเบิกได้

(2) การเดินทางไปราชการประจำ มีลัทธิเบิกค่าใช้จ่ายดังนี้

- ก. ค่าขนย้าย ให้เบิกค่าขนย้ายสิ่งของส่วนตัว ในลักษณะเหมาจ่ายได้ตามอัตราที่กระทรวงการคลังกำหนด
- ข. ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ให้เบิกค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทาง ค่าเช่าที่พัก และค่าพาหนะ เช่นเดียวกับการเดินทางไปราชการชั่วคราว
- ค. ค่าเช่าที่พักและค่าพาหนะสำหรับบุคคลในครอบครัว เบิกได้ในอัตราเดียวกับผู้เดินทาง
- ง. ค่าเช่าที่พักและค่าพาหนะสำหรับผู้ติดตาม ดังตารางที่ จ.

2) การเดินทางไปราชการต่างประเทศ

การเดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราว สามารถเบิกค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทางและค่าเช่าที่พักได้ตามตารางที่ ฉ.

ตารางที่ จ.
แสดงค่าเช่าที่พักและค่าพาหนะสำหรับผู้ติดตาม

ผู้ดำรงตำแหน่ง	ให้เบิกได้ในอัตราขั้นต่ำสุด จำนวนคน
ระดับ 6 ลงมา หรือตำแหน่งที่เทียบเท่า	1
ระดับ 7 ขึ้นไป หรือตำแหน่งที่เทียบเท่า	2

ตารางที่ ฉ.
แสดงค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทางและค่าเช่าที่พัก

ผู้ดำรงตำแหน่ง	ประเภท ก		ประเภท ข	
	เบี้ยเลี้ยง	เช่าที่พัก	เบี้ยเลี้ยง	เช่าที่พัก
ระดับ 5 หรือตำแหน่ง ที่เทียบเท่า	600	850	550	750
ระดับ 6-ระดับ 8 หรือ ตำแหน่งที่เทียบเท่า	750	1,100	600	900
ระดับ 9 ขึ้นไป หรือ ตำแหน่งที่เทียบเท่า	950	1,450	850	1,100

หมายเหตุ

- ประเภท ก ได้แก่ประเทศในยุโรป อเมริกาเหนือหรือใต้ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ คูเวต ซาอุดีอาระเบีย และอิรัก
- ประเภท ข ได้แก่ประเทศอื่น ๆ นอกจากที่กำหนดในประเภท ก
- ในกรณีที่เดินทางในวันหนึ่งวันใด คราวเดียวหลายประเทศ ใช้สิทธิเบิกตามประเภทที่สูงกว่า
- บุคคลดังต่อไปนี้ จะขอเบิกค่าเช่าที่พักเท่าที่จ่ายจริง โดยมีใบสำคัญคู่จ่ายคือ
 - ผู้ดำรงตำแหน่งอธิบดี

- ผู้เดินทางไปราชการในฐานะผู้แทนส่วนราชการ เพื่อเข้าร่วมประชุม
ในคราวประชุมระดับรัฐมนตรี

ข. ค่าพาหนะ

ให้เบิกได้เท่าที่จ่ายจริง ส่วนการเดินทางภายใน ณ ต่าง
ประเทศให้เบิกได้เฉพาะส่วนของการเดินทางตามความจำเป็นของการปฏิบัติหน้าที่ตามที่จ่ายจริง

โดยจะต้องมีหลักฐานประกอบการเบิกจ่าย เช่น ทากตั๋ว หรือใบเสร็จรับเงิน ทั้งนี้ไม่ว่าจะเดิน
ทางด้วยพาหนะใด ๆ เช่น เครื่องบิน รถไฟ รถโดยสาร หรือรถรับจ้าง

อนึ่ง ผู้ดำรงตำแหน่ง ระดับ 10 หรือเทียบเท่าขึ้นไปเท่านั้นที่
มีสิทธิเดินทางโดยเครื่องบิน

ค. ค่ารับรองและค่าใช้จ่ายอื่นที่จำเป็น

ให้เบิกในลักษณะเหมาจ่ายตามหลักเกณฑ์และวงเงินที่สำนัก
งบประมาณกำหนด

การเดินทางไปราชการประจำในต่างประเทศ

ก. ค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทางและค่าเช่าที่พัก ให้เบิกได้เช่นเดียว
กับการเดินทาง ไปราชการต่างประเทศชั่วคราว โดยให้เบิกได้เฉพาะระยะเวลาระหว่างเดิน
ทาง ค่าเช่าที่พักสำหรับคู่สมรส บุตร และผู้ติดตาม ให้เบิกในลักษณะเหมาจ่ายในอัตราเดียวกับ
ผู้เดินทางสำหรับบุคคลดังกล่าว 2 คนรวมกัน ถ้าไม่เกิน 2 คนหรือเกิน 2 คนแต่ไม่ครบคู่ให้เบิก
สำหรับผู้ที่ไม่ครบหรือเกินดังกล่าวในอัตราเดียวกับผู้เดินทางได้

ข. ค่าพาหนะ ให้เบิกได้เท่าที่จ่ายจริง โดยจะต้องใช้ยาน
พาหนะที่เหมาะสม ซึ่งต้องคำนึงถึงความรวดเร็วและประหยัด ค่าพาหนะสำหรับคู่สมรส และบุตร
ให้เบิกได้ในอัตราเดียวกับผู้เดินทาง การเบิกค่าพาหนะสำหรับผู้ติดตาม ตามตารางที่ ข.

ตารางที่ ช.
แสดงการเบิกค่าพาหนะสำหรับผู้ติดตาม

ผู้ดำรงตำแหน่ง	ให้เบิกได้ในอัตราขั้นสูงสุด จำนวนคน
ระดับ 6 ลงมา หรือตำแหน่งที่เทียบเท่า	1
ระดับ 7 ขึ้นไป หรือตำแหน่งที่เทียบเท่า	2

ค. ค่าเครื่องแต่งตัว

ข้าราชการมีสิทธิ์เบิกค่าเครื่องแต่งตัวได้ โดยต้องเป็นผู้เดินทางจากประเทศไทยไปราชการต่างประเทศชั่วคราวในประเทศต่างๆ ที่ไม่ใช่ประเทศ ดังต่อไปนี้

- สาธารณรัฐสังคมนิยมแห่งสหภาพพม่า
- บรูไน
- สาธารณรัฐอินโดนีเซีย
- กัมพูชาประชาธิปไตย
- สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
- มาเลเซีย
- สาธารณรัฐฟิลิปปินส์
- สาธารณรัฐสิงคโปร์
- สาธารณรัฐศรีลังกา
- สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม
- บาบิวากินี
- ซามัวตะวันตก
- ต้องเป็นผู้เดินทางจากประเทศไทยไปราชการต่างประเทศชั่วคราว

ซึ่งจำเป็นต้องแต่งเครื่องแต่งตัวพิเศษ การขอเบิกค่าเครื่องแต่งตัวตามข้อนี้ จะต้องขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง

- ผู้ซึ่งเคยได้รับค่าเครื่องแต่งตัวในการเดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราวมาแล้ว ก็ไม่ต้องเดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราวในประเทศ ที่มีใช้ประเทศตามรายชื่อข้างต้น ให้มีสิทธิ์เบิกค่าเครื่องแต่งตัวอีกได้ เพื่อการเดินทางไปราชการต่างประเทศ

1.2 หลังออกจากราชการ

หลักความมั่นคงในอาชีพทางระบบราชการพลเรือนนั้น ต้องการช่วยเหลือข้าราชการที่ปฏิบัติภารกิจให้แก่ราชการเป็นระยะเวลาอันยาวนาน โดยรัฐตอบแทนไว้ในรูปของบำเหน็จและบำนาญ ซึ่งเป็นหลักประกันได้ว่าเมื่อได้ทำงานในราชการแล้ว จะมีความมั่นคงในอาชีพแม้จะออกจากราชการแล้ว (ในกรณีที่ทาศี, ไม่มีความผิด) อย่างไรก็ตาม ในที่นี้สามารถแยกได้เป็น 4 กรณีคือ บำเหน็จ บำนาญข้าราชการ และบำเหน็จลูกจ้าง สวัสดิการเกี่ยวกับค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร และเงินช่วยเหลือพิเศษ

1.2.1 บำเหน็จบำนาญ เป็นเงินตอบแทนที่ทางราชการจ่ายให้ กรณีเมื่อข้าราชการพ้นจากราชการด้วยเหตุต่าง ๆ เช่น การลาออกเพราะเหตุสุขภาพ เหตุรับราชการนาน การให้ออกกรณีไม่มีความผิดหรือมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ และการตาย เป็นต้น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

จากความหมายของคำว่า บำเหน็จบำนาญราชการ ในหนังสือคู่มือการปฏิบัติราชการในมหาวิทยาลัย (2529 : 163) ความหมายของบำเหน็จบำนาญมีดังนี้

"บำเหน็จ" หมายความว่า เงินตอบแทนความชอบที่ได้รับราชการมาซึ่งจ่ายครั้งเดียว
"บำนาญ" หมายความว่า เงินตอบแทนความชอบที่ได้รับราชการมาซึ่งจ่ายเป็นรายเดือน

ประเภทของบำเหน็จบำนาญแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ บำเหน็จบำนาญปกติ บำนาญพิเศษ และบำเหน็จตกทอด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

บำเหน็จบำนาญปกติ ข้าราชการมีสิทธิได้รับ บำเหน็จบำนาญปกติ ด้วยเหตุอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้

- เหตุทดแทน ออกเพราะยุบตำแหน่งหรือให้ออกจากราชการโดยไม่มี ความผิด
- เหตุสุขภาพ ให้ออกหรือลาออกเพราะแพทย์ที่ทางราชการรับรองได้ตรวจ แสดงความเห็นว่าเป็นไม่สามารถจะรับราชการในหน้าที่ซึ่งปฏิบัตินั้นได้
- เหตุสูงอายุ ให้ออกเมื่อสิ้นปีงบประมาณที่มีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์หรือลาออกเมื่ออายุครบ 50 ปีบริบูรณ์
- เหตุรับราชการนานให้ออกเมื่อมีเวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญครบ 30 ปีบริบูรณ์ หรือลาออกเมื่อมีเวลาราชการ สำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญครบ 25 ปีบริบูรณ์

ข้าราชการที่ลาออกโดยไม่เข้าลักษณะที่จะได้รับบำเหน็จบำนาญ โดยเหตุใดเหตุหนึ่ง

ข้างต้นแต่มีเวลาราชการสำหรับคำนวณหนึ่งปีมาครบ 10 ปีบริบูรณ์แล้วมีสิทธิได้รับบำเหน็จ

บำนาญพิเศษ จ่ายให้แก่ข้าราชการที่ประสบอันตราย เพราะเหตุปฏิบัติราชการในหน้าที่หรือถูกประทุษร้าย เพราะเหตุกระทำตามหน้าที่จนพิการทุพพลภาพรับราชการต่อไปไม่ได้ ถ้าจนถึงตายทายาทมีสิทธิได้รับบำนาญพิเศษ แต่การประสบอันตรายนั้นต้องมีสาเหตุจากความประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง

บำเหน็จคกทอด ข้าราชการที่ตายระหว่างรับราชการและมีเวลาคำนวณบำเหน็จบำนาญตั้งแต่ 1 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป ทายาทมีสิทธิได้รับบำเหน็จคกทอด

ผู้รับบำนาญปกติหรือผู้มีสิทธิจะได้รับบำนาญปกติหรือบำนาญพิเศษ ถ้าตายทายาทมีสิทธิได้รับบำเหน็จคกทอดเป็นเงิน 30 เท่าของบำนาญที่ได้รับเป็นรายเดือน วิธีคำนวณบำเหน็จบำนาญมีดังนี้

บำเหน็จ = เงินเดือนเดือนสุดท้าย คูณ จำนวนปีเวลาราชการ
 บำนาญ = (เงินเดือนเดือนสุดท้าย คูณ จำนวนปีเวลาราชการ)
 หารด้วย 50 (รับราชการไม่น้อยกว่า 25 ปี) หรือ
 หารด้วย 55 (รับราชการไม่น้อยกว่า 25 ปี)

การเสียชีวิตรับบำนาญ ผู้ได้รับบำนาญปกติหรือบำนาญคกทอดอยู่ ถ้า

- กระทำความผิดถึงต้องโทษจำคุก โดยศาลพิพากษาโทษจำคุกเว้นแต่ความผิดในลักษณะฐานลหุโทษ หรือความผิดอันได้กระทำโดยประมาท หรือ
- เป็นบุคคลล้มละลายทุจริต ตามกฎหมายว่าด้วยล้มละลาย ผู้นั้นหมดสิทธิรับบำนาญปกติหรือบำนาญคกทอดตั้งแต่วันมีคำพิพากษาถึงที่สุด

2. สวัสดิการในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้จัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ มาก และเป็นประโยชน์สำหรับบุคลากรทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และนันทนาการ ในที่นี้จะสรุปเฉพาะสวัสดิการที่สำคัญ 7 ประการดังนี้

2.1 เงินกู้เพื่อเคหะสงเคราะห์ สวัสดิการเงินกู้เพื่อเคหะสงเคราะห์ เป็นสวัสดิการประเภทหนึ่งที่จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เมื่อปี พ.ศ. 2526 เพื่อช่วยให้ข้าราชการ-

การและลูกจ้างของมหาวิทยาลัยที่อยู่อาศัยของตนเอง ให้เหมาะสมกับอัตราและสะดวกในการเดินทางมาปฏิบัติงาน ในขณะเดียวกันเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์การให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุณสมบัติผู้รับสวัสดิการเงินกู้เพื่อเคหะสงเคราะห์มีดังนี้

- เป็นข้าราชการหรือลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัย
 - เป็นผู้มีความเดือดร้อนในเรื่องที่อยู่อาศัยและไม่อยู่ในฐานะจะดำเนินการปลูกอาคารอยู่อาศัย หรือซื้ออาคารอยู่อาศัยพร้อมที่ดิน ด้วยทุนทรัพย์ของตนเองได้
 - มีเงินเดือนหรือค่าจ้างพอที่จะให้มหาวิทยาลัยหักผ่อนชำระ เงินกู้และดอกเบี้ยได้
 - ข้าราชการและลูกจ้างประจำมีสิทธิ์ขอรับสวัสดิการเงินกู้ได้เพียงครั้งเดียวเท่านั้น
- ในกรณีที่คู่สมรสทั้งสองฝ่ายเป็นผู้มีสิทธิ์ขอรับสวัสดิการนี้ ให้ขอรับสวัสดิการได้เพียงฝ่ายเดียว

หลักเกณฑ์การขอรับสวัสดิการเงินกู้เพื่อเคหะสงเคราะห์ มีดังนี้

- ผู้ขอรับสวัสดิการเงินกู้เพื่อเคหะสงเคราะห์ อาจกู้เงินของมหาวิทยาลัยเพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในเขตจังหวัดนนทบุรี นครปฐม บึงสามพัน กรุงเทพมหานคร และสมุทรปราการ
- ปลูกอาคารอยู่อาศัยภายในวงเงินไม่เกิน 300,000 บาท
- ซื้อที่ดินสำหรับปลูกอาคารอยู่อาศัยภายในวงเงินไม่เกิน 300,000 บาท
- ซื้ออาคารอยู่อาศัยพร้อมที่ดินภายในวงเงินไม่เกิน 500,000 บาท
- ซื้อที่ดินพร้อมทั้งปลูกอาคารอยู่อาศัยภายในวงเงินไม่เกิน 500,000 บาท ซึ่งกรณีนี้ผู้ขอรับสวัสดิการจะต้องเริ่มปลูกอาคารอยู่อาศัยภายใน 6 เดือน นับตั้งแต่วันที่มหาวิทยาลัยอนุมัติให้กู้เงิน
- ผู้ขอรับสวัสดิการจะต้องชำระเงินกู้ให้มหาวิทยาลัยเสร็จสิ้นในระยะเวลาไม่เกิน 15 ปี โดยเสียดอกเบี้ยร้อยละ 5 ต่อปี
- ผู้ขอรับสวัสดิการจะต้องมีหลักทรัพย์ที่มีราคาคุ้มค่าเงินที่กู้ยืม

2.2 กองทุนเงินสะสมสมทบ

กองทุนเงินสะสมสมทบ เป็นสวัสดิการประเภทหนึ่งที่จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชเมื่อปี พ.ศ. 2526 เพื่อส่งเสริมให้เกิดการสะสมทรัพย์สร้างความมั่นคงในการดำรงชีวิตและครอบครัว ตลอดจนสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้มีสิทธิ์สมัครเข้าร่วมกองทุนเงินสะสมสมทบ

- ข้าราชการ
- ลูกจ้างประจำและลูกจ้างที่สัญญาจ้างเป็นรายปี

- ข้าราชการที่มหาวิทยาลัยยืมตัวมาปฏิบัติราชการ

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับเงินกองทุนสะสมทบ เป็นดังนี้

- มหาวิทยาลัยกำหนดให้ส่งเงินสะสมเป็นรายเดือนในอัตราร้อยละ 3-5 ของเงินเดือน ตามที่ผู้สมัครจะเลือกสะสม
- มหาวิทยาลัยจะหักและรวบรวมเงินสะสมจากเงินเดือนของข้าราชการและลูกจ้างไว้ ทุกครั้งที่มีการจ่ายเงินเดือน
- มหาวิทยาลัยจะคิดดอกเบี้ยเงินสะสมของข้าราชการ และเงินสมทบของมหาวิทยาลัย ในอัตราเดียวกับอัตราเงินฝากประจำในธนาคารพาณิชย์ ตามอัตราที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดไว้ในระยะเวลานั้น ๆ

การขอรับเงินคืน ข้าราชการผู้เข้าร่วมกองทุนเงินสะสมสมทบมีสิทธิ์รับเงินคืน ได้ตั้งรายละเอียดต่อไปนี้

เงินสะสม ข้าราชการผู้เข้าร่วมกองทุนจะรับเงินสะสมได้ เมื่อข้าราชการผู้นั้นพ้นสภาพการเป็นข้าราชการของมหาวิทยาลัย หรือมีเวลาสะสมเงินในกองทุนมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี

เงินสมทบ ข้าราชการผู้เข้าร่วมกองทุนจะรับเงินสมทบได้ เมื่อข้าราชการผู้นั้นพ้นสภาพการเป็นข้าราชการของมหาวิทยาลัย หรือมีเวลาสะสมเงินในกองทุนมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี

2.3 กองทุนเงินทดแทน

กองทุนเงินทดแทนเป็นสวัสดิการประเภทหนึ่งที่จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เมื่อปี พ.ศ. 2526 เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยตลอดจนเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการ เนื่องจากในระบบการสอนทางไกล มหาวิทยาลัยต้องจัดการการศึกษาแก่นักศึกษาตามจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ ทั้งทางด้านการสอน การสอบ และ งานบริการการศึกษาอื่น ๆ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องกำหนดให้ข้าราชการของมหาวิทยาลัยออกไปสอนเสริม นำข้อสอบไปสนามสอบ ควบคุมการสอบ ตลอดจนประสานงานกับศูนย์บริการการศึกษาตามจังหวัดต่าง ๆ อยู่เป็นประจำ ผู้มีสิทธิ์ได้รับสวัสดิการเกี่ยวกับกองทุนเงินทดแทนได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ เงินบประมาณแผ่นดินและลูกจ้างประจำ เงินรายได้ ลูกจ้างที่มีสัญญาจ้างเป็นรายปีและข้าราชการที่ยืมตัวมาปฏิบัติราชการในมหาวิทยาลัย นอกจากนี้มหาวิทยาลัยจะจ่ายเงินจากกองทุน และเงินผลประโยชน์เป็นค่าทดแทนในกรณีต่อไปนี้

- ข้าราชการเสียชีวิต

- ข้าราชการทุพพลภาพอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่
- ข้าราชการสูญเสียอวัยวะอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่
- ข้าราชการได้รับบาดเจ็บอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่

มหาวิทยาลัยจะจ่ายเงินค่าทดแทนกรณีข้าราชการเสียชีวิตให้แก่ผู้รับผลประโยชน์ตาม
เกณฑ์ดังนี้

- ผู้ที่มีเงินเดือนหรือค่าจ้างไม่เกินเดือนละ 3,000 บาท ให้จ่ายค่าทดแทนจำนวน 100,000 บาท
- ผู้ที่มีเงินเดือนหรือค่าจ้าง 3,001-6,000 บาทต่อเดือน ให้จ่ายค่าทดแทนจำนวน 150,000 บาท
- ผู้ที่มีเงินเดือนหรือค่าจ้าง 6,001-9,000 บาทต่อเดือน ให้จ่ายค่าทดแทนจำนวน 200,000 บาท
- ผู้ที่มีเงินเดือนเกิน 9,000 บาทขึ้นไป ให้จ่ายค่าทดแทนจำนวน 250,000 บาท

มหาวิทยาลัยจะจ่ายค่าทดแทนให้แก่ข้าราชการที่ได้รับบาดเจ็บสูญเสียอวัยวะและทุพพลภาพอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการตามเกณฑ์ดังนี้

กรณีที่ได้รับบาดเจ็บต้องเข้ารับการรักษาประเภทผู้ป่วยภายในของโรงพยาบาลของรัฐหรือสถานพยาบาลของเอกชน ซึ่งได้รับการรับรองจากกระทรวงสาธารณสุข ให้ได้รับค่าตอบแทนดังต่อไปนี้

- บาดเจ็บต้องเข้ารับการักษาไม่น้อยกว่า 3 วัน แต่ไม่เกิน 7 วัน จ่ายให้คนละ 1,000 บาท
- บาดเจ็บต้องเข้ารับการรักษาเกิน 7 วัน แต่ไม่เกิน 15 วัน จ่ายให้คนละ 2,000 บาท
- บาดเจ็บต้องเข้ารับการรักษาเกิน 15 วัน แต่ไม่เกิน 30 วัน จ่ายให้คนละ 5,000 บาท
- บาดเจ็บต้องเข้ารับการรักษาเกินกว่า 30 วัน จ่ายให้คนละ 10,000 บาท

กรณีสูญเสียอวัยวะในคราวใดคราวหนึ่ง จ่ายให้ตามประเภทของการสูญเสียอวัยวะ ในวงเงินรวมกันไม่เกิน 50,000 บาท กรณีทุพพลภาพจ่ายให้ตามอัตราเช่นเดียวกับกรณีข้าราชการเสียชีวิต

2.4 สหกรณ์ออมทรัพย์

สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำกัด เป็นนิติบุคคลที่ได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมฐานะทางเศรษฐกิจของสมาชิก โดยวิธีร่วมกันดำเนินการเพื่อประโยชน์ร่วมกันในข้อต่อไปนี้

- 1) ส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์โดยการถือหุ้น
- 2) รับเงินฝากจากสมาชิก
- 3) ให้สมาชิกกู้ตามความจำเป็นหรือมีประโยชน์
- 4) กู้ยืมเงินเพื่อกิจการตามวัตถุประสงค์
- 5) ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน
- 6) ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมชมสหกรณ์อื่น เพื่อส่งเสริมกิจการของสหกรณ์
- 7) ส่งเสริมการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 8) กระทำการต่าง ๆ ตามที่กฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ให้กระทำได้เพื่อเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

2.5 สหกรณ์ร้านค้ามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำกัด

สหกรณ์ร้านค้ามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำกัด ได้จดทะเบียนเมื่อวันที่ 16 มกราคม พ.ศ.2530 มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกโดยวิธีการร่วมกันดำเนินการเพื่อประโยชน์ร่วมกันดังนี้

- จัดหาสิ่งของและบริการที่สมาชิกมีความต้องการมาจำหน่าย
- ส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ทางสหกรณ์แก่สมาชิก
- ส่งเสริมการประหยัดทรัพย์ การช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ในหมู่สมาชิก

- จัดให้มีสวัสดิการหรือให้การสงเคราะห์แก่สมาชิกและหมู่ครอบครัว
- ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมชมสหกรณ์และสหกรณ์อื่น เพื่อส่งเสริมกิจการของสหกรณ์
- กระทำการต่าง ๆ ตามที่กฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ให้กระทำได้เพื่อเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

2.6 สโมสรสุโขทัยธรรมาธิราช

สโมสรสภายุทธธรรมาธิราช จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2524 โดยมีบทบาทต่อสมาชิกในด้าน การให้บริการ การสร้างเสริมความสามัคคี และการเผยแพร่ชื่อเสียงเกียรติคุณของมหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์การจัดตั้งดังนี้

- ส่งเสริมความสามัคคีในบรรดาบุคลากรประจำของมหาวิทยาลัย
- เป็นศูนย์กลาง ในการส่งเสริมและแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นในทางวิชาการ และวิชาชีพในหมู่บุคลากรประจำของมหาวิทยาลัย
- ให้บริการด้านสนันทนาการและส่งเสริมสวัสดิการให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย
- ส่งเสริมมิตรภาพและความสามัคคีในระหว่างมหาวิทยาลัยสภายุทธธรรมาธิราชกับสถาบันหรือหน่วยงานอื่น ๆ
- เผยแพร่ชื่อเสียงเกียรติคุณด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

การจัดการสวัสดิการที่สโมสรสภายุทธธรรมาธิราชจัดไว้บริการแก่สมาชิกดังนี้

- 1) สวัสดิการการมรณกรรมและฌาปนกิจ
 - เมื่อสมาชิกถึงแก่กรรมสโมสรจะจ่ายเงินช่วยเหลือรายละ 3,000 บาท แก่ทายาทหรือผู้บังคับบัญชาของสมาชิก
 - สโมสรจะจัดหรีดสำหรับมรณกรรมและฌาปนกิจตามจำนวนที่จ่ายจริง แต่ไม่เกินหรีดละ 500 บาท
- 2) สวัสดิการสมรส

สโมสรจะจ่ายเงินช่วยเหลือสมาชิกรายละ 500 บาท โดยสมาชิกจะต้องยื่นเรื่องพร้อมทะเบียนสมรส
- 3) สวัสดิการอื่น ๆ เช่นกรณีสมาชิกหรือครอบครัวประสบภัยพิบัติต่าง ๆ ให้สมาชิกยื่นเรื่องพร้อมหลักฐานซึ่งคณะกรรมการสโมสรจะพิจารณาให้ความช่วยเหลือเป็นกรณี ๆ ไป

2.7 สวัสดิการอื่น ๆ

2.7.1 น้ำดื่มและยา มหาวิทยาลัยจัดน้ำดื่มไว้เพื่อบริการบุคลากร โดยให้หน่วยงานต่าง ๆ เบิกน้ำดื่มและยาที่งานการเจ้าหน้าที่

2.7.2 พาหนะรับส่งบุคลากร เนื่องจากที่ตั้งของมหาวิทยาลัยอยู่ไกลจากเขตชุมชน ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ต้องเดินทางไกล ประกอบกับยานพาหนะประจำทางที่วิ่งผ่านมหาวิทยาลัยมีน้อย ทำให้ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติราชการ และเพื่อเป็นสวัสดิการแก่บุคลากร มหาวิทยาลัยจึงจัดรถบริการรับส่งบุคลากร 12 เส้นทาง

2.7.3 ชุดปฏิบัติการลูกจ้างประจำ มหาวิทยาลัยจัดให้เป็นสวัสดิการสำหรับลูกจ้างประจำ ปีละ 2 ชุด ในตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้

- นักการภารโรง
- คนงาน
- ยามรักษาความปลอดภัย
- คนสวน
- พนักงานขับรถยนต์
- ช่างไม้
- ช่างปูน
- ช่างสี
- ช่างประปา
- ช่างโลหะ
- ช่างไฟฟ้าทั่วไป
- ช่างเทคนิค
- ช่างวางรูปแบบฟิล์ม
- ช่างทำเล่ม
- ช่างพิมพ์
- ช่างพิมพ์
- ผู้ช่วยช่างพิมพ์
- ช่างใส่สีเทาขาว
- ช่างตัดกระดาษ
- ช่างกลึง
- พนักงานผลิตสำเนาเอกสาร
- หัวหน้าหอครัว
- หอครัว
- หัวหน้าห้องอาหาร
- พนักงานเตรียมอาหาร
- พนักงานล้างภาชนะและทำความสะอาด
- พนักงานซักรีด
- พนักงานต้อนรับ
- พนักงานรับโทรศัพท์

ประวัติผู้เขียน

นางสาวสุนันท์ สุขสมบุรณ์ เป็นบุตรของนายไคว และนางเล็ก สุขสมบุรณ์ เกิดเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2493 ที่บ้านศาลบางพตรา อำเภอมือง จังหวัดสิงห์บุรี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ครุศาสตร์บัณฑิต วิชาเอกภาษาอังกฤษ จากวิทยาลัยครูสวนสุนันทา เมื่อปีการศึกษา 2514

ระหว่างปี พ.ศ. 2521-2524 ทำงานที่ บริษัท นานนท์การเกษตรจำกัด ในตำแหน่งเจ้าของและผู้จัดการบริษัท

เมื่อวันที่ 3 มกราคม 2525 ได้เข้ารับราชการที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในตำแหน่งเลขานการกิจประจำสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ และ ในวันที่ 12 มกราคม 2531 จนถึงปัจจุบัน ปฏิบัติหน้าที่เลขานการรองอธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชฝ่ายบริการ