

## การวิเคราะห์กระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา

วิชิตา รุ่งเรือง\* และ ธิดาวัลย์ อุ่นกอง

มหาวิทยาลัยพะเยา วิทยาเขตเชียงราย อำเภอเมืองเชียงราย จังหวัดเชียงราย 57000

\*อีเมลของผู้ประพันธ์บทความ: wichida.ru@up.ac.th

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และ 3) เสนอแนวทางการพัฒนาระบบแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพ การวิจัยเป็นแบบผสมวิธี โดยใช้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานมหาวิทยาลัยจำนวน 7 คน เครื่องมือเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างกับหัวหน้างานบริหารงานบุคคล 5 คน ที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การสื่อสารและการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ระบบสนับสนุนและพี่เลี้ยง การจัดการภาระงานและทรัพยากรที่เหมาะสม ระบบประเมินและรางวัลที่เป็นธรรม และการติดตามและสะท้อนผล 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ด้านแรงจูงใจภายใน ได้แก่ ความต้องการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่แรงจูงใจภายนอก ได้แก่ ความต้องการความมั่นคงในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง และการได้รับการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อหรือการพัฒนาวิชาชีพจากองค์กร 3) แนวทางในการพัฒนาระบบแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ในบทบาทผู้บริหารควรมีการดำเนินการโดยมีการสื่อสารและการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีระบบสนับสนุนและพี่เลี้ยง มีการพัฒนาทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น มีการจัดการภาระงานและทรัพยากรที่เหมาะสม มีระบบประเมินและรางวัลที่เป็นธรรม และมีการติดตามและสะท้อนผล ในบทบาทของพนักงานต้องมีการประเมินค้นหาศักยภาพของตนเองและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งควรบรรจุในแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

**คำสำคัญ:** แรงจูงใจ; การก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น; พนักงานมหาวิทยาลัย; ความก้าวหน้าในอาชีพ; แรงจูงใจภายใน; แรงจูงใจภายนอก; ระบบพี่เลี้ยง; การพัฒนาบุคลากร

## An Analytical Study of Factors Contributing to the Motivation for Advancement to Higher Positions of University Employees at Chiang Rai Campus, University of Phayao, Thailand

Wichida Rungruang\* and Thidawan Unkong

*University of Phayao, Chiang Rai Campus, Chiang Rai 57000, Thailand*

\*Corresponding author's e-mail: wichida.ru@up.ac.th

### Abstract

This research aims to 1) examine the motivational processes that encourage employees to pursue advancement to higher positions 2) analyze the factors influencing motivation for career advancement and 3) propose effective strategies for developing a motivation system. A mixed-methods research design was employed. The quantitative phase involved seven university employees who completed a five-point Likert scale questionnaire with data analyzed using mean and standard deviation. The qualitative phase consisted of semi-structured interviews with five personnel administration supervisors, each possessing more than ten years of professional experience. The qualitative data were analyzed using content analysis. The findings indicated that 1) the motivation-building process comprised six elements included clear communication and goal setting, structured support and mentoring, appropriate workload and resource management, fair evaluation and reward systems, and systematic monitoring and feedback 2) factors influencing motivation included internal motivation such as particularly the desire for continuous self-development, and external motivation such as the need for career stability, recognition from senior administrators, and organizational support for further education or professional development and 3) effective strategies for strengthening employees' motivation for advancement to higher positions involve efforts by administrators to implement clear communication, establish support and mentoring systems, enhance necessary competencies, ensure appropriate workload allocation, promote fair evaluation and rewards, and maintain continuous feedback mechanisms. Employees engage in self-assessment and pursue ongoing self-development, which should be incorporated into the organization's personnel development plan.

**Keywords:** Motivation; Advancement to Higher Positions; University Employees; Career Advancement; Internal Motivation; External Motivation; Mentoring System; Personnel Development

## บทนำ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร จากการศึกษาของ Altbach et al. (2011) พบว่าสถาบันอุดมศึกษากำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านเทคโนโลยี การบริหาร และความคาดหวังของบุคลากร หัวใจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรอยู่รอดนั้นก็คือทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพานโยบายไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดำเนินการอย่างเหมาะสมเป็นระบบสามารถเชื่อมโยงการจัดการผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อองค์กรเพราะจะต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กร และแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งการรักษาคนดีและคนเก่งไว้กับองค์กร หรือลดอัตราการเข้าออกของบุคลากร ซึ่งแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานนั้นไม่ใช่เฉพาะการจูงใจด้วยเงินเพียงอย่างเดียวโดยวิธีการอีกวิธีหนึ่งคือแรงจูงใจในการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรแต่ละตำแหน่งงานซึ่งความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นเข้ามามีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมาก บุคลากรมีความคาดหวังที่จะได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วยกันทุกคน แต่การจะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ มาพิจารณามากมาย โดยแต่ละองค์กรจะวางเงื่อนไข แนวทางในการดำรงตำแหน่งนั้นแตกต่างกันไป แต่จุดมุ่งหมายจะอยู่แค่จุดเดียวกัน นั่นคือเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานได้เรียนรู้ ได้พัฒนาตนเอง พัฒนางานในหน้าที่ และนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจต่อไป (จงรักไทย เปลวทอง, 2564)

สถานการณ์ปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาสะท้อนถึงความท้าทายสำคัญ ตามงานวิจัยของ Armstrong (2009) ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรการศึกษายังขาดความยืดหยุ่นและการออกแบบกระบวนการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กรแบบดั้งเดิมยังคงเป็นอุปสรรคในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานก้าวหน้าในอาชีพ ความท้าทายสำคัญในการสร้างแรงจูงใจประกอบด้วย ข้อจำกัดด้านเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) (Schein, 1978) ซึ่งให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่ขาดความชัดเจนในเส้นทางความก้าวหน้า ส่งผลให้ขาดแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง ระบบการประเมินและการให้รางวัลที่ไม่ครอบคลุม จากการศึกษาของ Locke and Latham (2002) พบว่าระบบการประเมินผลงานส่วนใหญ่ยังไม่สะท้อนถึงศักยภาพที่แท้จริงของบุคลากร และการขาดโอกาสในการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง (Guskey, 2000) ระบุว่าการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร แม้งานวิจัยที่ผ่านมาจะให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจบุคลากรในเชิงแนวคิดและปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากร แต่ยังพบว่า ไม่มีงานวิจัยที่ศึกษา “กระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยภูมิภาค” อย่างเป็นระบบ ทั้งที่พนักงานกลุ่มนี้มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานด้านวิชาการ การบริหารจัดการ และการบริการสนับสนุนต่าง ๆ แต่กลับได้รับความสนใจในเชิงวิจัยน้อยมากเมื่อเทียบกับสายวิชาการ นอกจากนี้ งานวิจัยที่ผ่านมายังไม่เชื่อมโยงกระบวนการสร้างแรงจูงใจกับบริบทนโยบายระดับประเทศและระดับมหาวิทยาลัย เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพบุคลากรของประเทศ และแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยพะเยา (พ.ศ. 2565 - 2570) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการสร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น การศึกษากระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายสนับสนุนภายใต้บริบทนโยบายอุดมศึกษาไทยจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ยังขาดองค์ความรู้ และจำเป็นต้องศึกษาอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดข้อเสนอแนะที่สอดคล้องทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ วิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา มีพนักงานสายสนับสนุนจำนวน 7 คน ที่มีคุณสมบัติในการ ก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ที่ผ่านมายังไม่มีกระบวนการหรือระบบที่ช่วย

ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นการค้นหาระบบการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

### วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษากระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา
- 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา
- 3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

- 1) พนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 7 คน คัดเลือกโดยวิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ที่มีคุณสมบัติตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยพะเยา ว่าด้วย การกำหนดระดับตำแหน่ง และการแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2564
- 2) หัวหน้างาน/ผู้อำนวยการงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน คัดเลือกโดยวิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเป็นบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยพะเยา 3 คน และ บุคลากรภายนอกมหาวิทยาลัยพะเยา 2 คน ที่มีประสบการณ์ทำงานในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมากกว่า 10 ปี และเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยพะเยา

### เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและลึกซึ้งได้แบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

- 1) การศึกษากระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไป การประเมินปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา
- 3) การศึกษาแนวทางในการพัฒนาระบบแรงจูงใจจากการสัมภาษณ์หัวหน้างาน จำนวน 5 คน

## การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย โดยมีขั้นตอนการสร้างดังนี้

1) ศึกษาหนังสือ ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงานมหาวิทยาลัย และปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย

2) นำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อนำมาออกแบบสอบถาม เพื่อให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน ตำแหน่ง

ตอนที่ 2 การประเมินปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา ด้วยแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยาเป็นคำถามปลายเปิด

3) นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบและปรับแก้ตามคำแนะนำเพื่อความสะดวกของเนื้อหา

4) นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถาม ตามข้อคิดเห็นและคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ก่อนนำไปทดลองใช้ (Try Out)

5) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปตรวจสอบคุณภาพ โดยนำไปทดลองใช้จำนวน 30 ชุด และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient -  $\alpha$ ) ผู้ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปผลการวิเคราะห์ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.90

6) นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยเพื่อทำการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย โดยมีขั้นตอนการสร้างดังนี้

6.1 ศึกษาหนังสือ ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างแรงจูงใจและแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานมหาวิทยาลัย

6.2 นำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อนำมาออกแบบแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ครอบคลุมคำถามวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดในการวิจัย

6.3 เลือกรูปแบบของการสัมภาษณ์ เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

## ผลการวิจัย

ผู้วิจัยเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1) ผลการศึกษากระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัย ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

| กระบวนการสร้างแรงจูงใจ                                                     | ศิริพัฒน์ ถาอ้าย<br>และ ปิยะภรณ์<br>ณ เชียงใหม่ (2567) | ประยงค์ จำปาศรี (2561) | ชารินทร์ เกษร<br>บุญอนันต์ พันัทรพัญ์<br>(2566) | Vroom (1964) | Locke and Latham<br>(2002) | รวม |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------|--------------|----------------------------|-----|
| 1. การประเมินแรงจูงใจและความต้องการ<br>ของบุคลากร                          | ✓                                                      |                        | ✓                                               |              |                            | 2   |
| 2. การสื่อสารและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน                                     | ✓                                                      |                        | ✓                                               | ✓            | ✓                          | 4*  |
| 3. การลดอุปสรรคเชิงระบบ                                                    | ✓                                                      |                        |                                                 |              |                            | 1   |
| 4. การพัฒนาทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น                                        |                                                        | ✓                      | ✓                                               |              | ✓                          | 3*  |
| 5. การวางระบบสนับสนุนและพี่เลี้ยงและที่<br>ปรึกษา                          | ✓                                                      | ✓                      | ✓                                               |              | ✓                          | 4*  |
| 6. การติดตามผลและการสะท้อนผลเพื่อ<br>ปรับปรุงกระบวนการ                     | ✓                                                      | ✓                      |                                                 |              | ✓                          | 3*  |
| 7. การปรับระบบการประเมินและการให้รางวัล<br>สอดคล้องกับผลงานจริงและเป็นธรรม | ✓                                                      | ✓                      |                                                 | ✓            |                            | 3*  |
| 8. การจัดการภาระงานให้บุคลากรและ<br>ทรัพยากรที่เอื้อต่อการสร้างผลงาน       |                                                        | ✓                      | ✓                                               | ✓            |                            | 3*  |
| 9. การออกแบบแผนที่อาชีพ                                                    |                                                        |                        | ✓                                               |              |                            | 1   |

จากตารางที่ 1 การวิเคราะห์เอกสารจากนักวิชาการ 5 คน ทั้งจากงานวิจัยไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป พบว่า กระบวนการสร้างแรงจูงใจมีองค์ประกอบสำคัญร่วมกัน คือ

- 1.1 ระบบสนับสนุนและพี่เลี้ยง (Mentoring, Coaching)
- 1.2 การสื่อสารและกำหนดเป้าหมายชัดเจน (Goal Setting / Career Path)
- 1.3 การพัฒนาทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น
- 1.4 การจัดการภาระงานและทรัพยากร ให้เอื้อต่อการสร้างผลงาน
- 1.5 ระบบประเมินและรางวัลที่เป็นธรรม
- 1.6 การติดตามและสะท้อนผล เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

2) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา ดังตารางที่ 2 - 3

**ตารางที่ 2** ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงาน สังกัด วิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจ                                              | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับการปฏิบัติ | ลำดับที่ |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------------|----------|
| 1   | รู้สึกพึงพอใจและภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานที่ท้าทายและได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ | 4.57      | 0.53 | มากที่สุด       | 2        |
| 2   | กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญของตนเอง         | 4.57      | 0.49 | มากที่สุด       | 2        |
| 3   | งานที่ทำมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กรและสังคม                                | 4.57      | 0.49 | มากที่สุด       | 2        |
| 4   | ต้องการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น                | 4.57      | 0.53 | มากที่สุด       | 2        |
| 5   | มีความสุขกับการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและได้ค้นพบวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน            | 4.23      | 0.76 | มาก             | 5        |
| 6   | รู้สึกดีที่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดทิศทางการทำงานของหน่วยงาน         | 4.43      | 0.53 | มาก             | 3        |
| 7   | พึงพอใจเมื่อได้เป็นผู้ริเริ่มโครงการหรือแนวคิดใหม่ๆ                            | 4.43      | 0.53 | มาก             | 3        |
| 8   | เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา                       | 4.43      | 0.79 | มาก             | 3        |
| 9   | เชื่อว่าความก้าวหน้าในอาชีพเกิดจากความมุ่งมั่นและความพยายามของตนเอง            | 4.43      | 0.79 | มาก             | 3        |
| 10  | ต้องการโอกาสในการแสดงศักยภาพและพิสูจน์ความสามารถของตนเอง                       | 4.43      | 0.79 | มาก             | 3        |
| 11  | รู้สึกตื่นเต้นเมื่อได้ทำงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม              | 4.14      | 0.69 | มาก             | 8        |
| 12  | มีความสุขกับการได้ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ             | 4.57      | 0.53 | มากที่สุด       | 2        |
| 13  | รู้สึกว่างานที่ทำมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กรและสังคม                       | 4.29      | 0.76 | มาก             | 4        |
| 14  | ต้องการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น                | 4.71      | 0.49 | มากที่สุด       | 1*       |
| 15  | ต้องการทำงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง               | 4.00      | 0.82 | มาก             | 10       |
| 16  | มีความตั้งใจที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายงานที่ทำอยู่                             | 4.14      | 0.69 | มาก             | 8        |
| 17  | สนุกกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ         | 4.14      | 0.69 | มาก             | 8        |
| 18  | มีความต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย            | 4.00      | 0.82 | มาก             | 10       |
| 19  | เชื่อว่าการทำงานที่มีความหมายจะนำมาซึ่งความสำเร็จในระยะยาว                     | 4.29      | 0.76 | มาก             | 4        |
| 20  | รู้สึกท้าทายและอยากที่จะพิชิตเป้าหมายที่สูงขึ้นเรื่อยๆ                         | 4.14      | 0.69 | มาก             | 8        |

| ข้อ       | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจ                                      | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับการปฏิบัติ | ลำดับที่ |
|-----------|------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------------|----------|
| 21        | ต้องการที่จะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร      | 4.29      | 0.49 | มาก             | 4        |
| 22        | ความภาคภูมิใจในความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมา                         | 4.57      | 0.53 | มากที่สุด       | 2        |
| 23        | ต้องการงานที่ได้ใช้ทักษะการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่ซับซ้อน           | 4.00      | 0.82 | มาก             | 10       |
| 24        | กระตือรือร้นที่จะนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร            | 4.05      | 0.69 | มาก             | 9        |
| 25        | เชื่อว่าการเป็นผู้นำที่ดีต้องมาจากความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น | 4.22      | 0.70 | มาก             | 6        |
| 26        | ต้องการโอกาสในการเป็นที่ปรึกษาหรือ พี่เลี้ยงให้กับพนักงานรุ่นใหม่      | 4.20      | 0.74 | มาก             | 7        |
| 27        | ความสุขที่ได้เห็นการเติบโตของทีมหรือหน่วยงานที่ฉันดูแล                 | 4.57      | 0.53 | มากที่สุด       | 2        |
| 28        | ต้องการงานที่เปิดโอกาสให้ฉันได้สร้างสรรค์และทดลองสิ่งใหม่ๆ             | 4.57      | 0.53 | มากที่สุด       | 2        |
| 29        | เชื่อว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งสำคัญในการก้าวหน้า                 | 4.43      | 0.53 | มาก             | 3        |
| 29        | การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งสำคัญในการก้าวหน้า                         | 4.43      | 0.53 | มาก             | 3        |
| 30        | มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์                 | 4.43      | 0.53 | มาก             | 3        |
| รวมเฉลี่ย |                                                                        | 4.36      | 0.44 | มาก             |          |

จากตารางที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ต้องการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.49) รองลงมา คือ รู้สึกพึงพอใจและภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานที่ท้าทายและได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่, มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญของตนเอง, รู้สึกว่างานที่ทำ มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กรและสังคม, ต้องการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น, มีความสุขกับการได้ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ, มีความภาคภูมิใจในความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมา, มีความสุขที่ได้เห็นการเติบโตของทีมหรือหน่วยงานที่ฉันดูแล และต้องการงานที่เปิดโอกาสให้ฉันได้สร้างสรรค์และทดลองสิ่งใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.53) ลำดับที่ 3 คือ รู้สึกดีที่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดทิศทางการทำงานของทีมหรือหน่วยงาน, มีความพึงพอใจเมื่อได้เป็นผู้ริเริ่มโครงการหรือแนวคิดใหม่ ๆ, ต้องการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา, เชื่อว่าความก้าวหน้าในอาชีพเกิดจากความมุ่งมั่นและความพยายามของตนเองเป็นหลัก, ต้องการโอกาสในการแสดงศักยภาพและพิสูจน์ความสามารถของตนเอง, เชื่อว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งสำคัญในการก้าวหน้า และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.67) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ต้องการงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง, ต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย และต้องการงานที่ได้ใช้ทักษะการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.82)

**ตารางที่ 3** แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงาน สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation)

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจ                                                   | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับการปฏิบัติ | ลำดับที่ |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------------|----------|
| 1   | การได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้ก้าวหน้าในอาชีพ                | 4.57      | 0.53 | มากที่สุด       | 2        |
| 2   | ความต้องการความมั่นคงในอาชีพและการได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร                       | 4.71      | 0.49 | มากที่สุด       | 1        |
| 3   | การได้เลื่อนตำแหน่งทำให้รู้สึกถึงความก้าวหน้าและเป็นที่ยอมรับในองค์กร               | 4.57      | 0.53 | มากที่สุด       | 2        |
| 4   | ความต้องการสวัสดิการและผลประโยชน์ที่ดีขึ้นจากการเลื่อนตำแหน่ง                       | 4.57      | 0.53 | มากที่สุด       | 2        |
| 5   | การมีอำนาจและอิทธิพลในการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญ                                      | 4.14      | 0.69 | มาก             | 5        |
| 6   | ความต้องการโอกาสในการเดินทางไปดูงานหรืออบรมสัมมนาในต่างประเทศ                       | 4.57      | 0.53 | มากที่สุด       | 2        |
| 7   | การได้รับโบนัสหรือรางวัลพิเศษเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานได้ดีขึ้น                        | 4.29      | 0.76 | มาก             | 4        |
| 8   | ความต้องการมีตำแหน่งที่สูงขึ้นเพื่อให้เป็นที่เคารพและยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและสังคม | 3.86      | 1.21 | ปานกลาง         | 7        |
| 9   | การได้รับคำชมเชยและการยกย่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญ                          | 4.29      | 0.76 | มาก             | 4        |
| 10  | ความต้องการโอกาสในการเป็นตัวแทนขององค์กรในการประชุมหรือกิจกรรมสำคัญ                 | 4.29      | 0.48 | มาก             | 4        |
| 11  | การได้รับการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่มากขึ้นเป็นสิ่งจูงใจในการเลื่อนตำแหน่ง      | 4.43      | 0.79 | มาก             | 3        |
| 12  | ความต้องการที่จะมีห้องทำงานส่วนตัวหรือสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้น                  | 4.29      | 0.76 | มาก             | 4        |
| 13  | การได้รับการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อหรือการพัฒนาวิชาชีพจากองค์กร                     | 4.71      | 0.49 | มากที่สุด       | 1        |
| 14  | ความต้องการที่จะมีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักในสายอาชีพ                               | 3.86      | 0.69 | มาก             | 7        |
| 15  | การได้รับรถประจำตำแหน่งหรือสิทธิประโยชน์อื่นๆ ที่มาพร้อมกับตำแหน่งที่สูงขึ้น        | 3.14      | 1.21 | ปานกลาง         | 11       |
| 16  | ความต้องการที่จะมีโอกาสในการดูแลและบริหารทีมงานขนาดใหญ่ขึ้น                         | 3.57      | 0.53 | มาก             | 8        |
| 17  | การได้รับความไว้วางใจและมอบหมายงานสำคัญจากผู้บริหาร                                 | 4.29      | 0.76 | มาก             | 4        |
| 18  | ความต้องการมีโอกาสดูแลหรือดูแลข้อมูลหรือเครือข่ายที่สำคัญ                           | 4.14      | 0.69 | มาก             | 5        |
| 19  | การได้รับสถานะทางสังคมที่สูงขึ้นเป็นแรงจูงใจในการก้าวหน้า                           | 4.00      | 0.82 | มาก             | 6        |
| 20  | ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในองค์กรอื่น ๆ                       | 4.00      | 1.15 | มาก             | 6        |
| 21  | การได้มีส่วนร่วมในโครงการที่มีชื่อเสียงหรือสร้างผลกระทบในวงกว้าง                    | 4.29      | 0.76 | มาก             | 4        |
| 22  | ความต้องการที่จะมีโอกาสในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร                            | 4.14      | 0.90 | มาก             | 5        |
| 23  | การได้รับโอกาสในการเป็นวิทยากรหรือผู้บรรยายในงานต่าง ๆ                              | 3.43      | 0.98 | ปานกลาง         | 9        |
| 24  | ความต้องการที่จะมีอำนาจในการอนุมัติงบประมาณหรือโครงการ                              | 3.00      | 1.41 | ปานกลาง         | 12       |
| 25  | การได้รับโอกาสในการเป็นคณะกรรมการหรือที่ปรึกษาในระดับมหาวิทยาลัย                    | 3.43      | 0.96 | ปานกลาง         | 9        |
| 26  | ความต้องการที่จะได้รับการเชิญเข้าร่วมงานเลี้ยงหรือกิจกรรมพิเศษขององค์กร             | 3.14      | 1.21 | ปานกลาง         | 11       |

| ข้อ       | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจ                                                  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับการปฏิบัติ | ลำดับที่ |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------------|----------|
| 27        | การได้รับการยกเว้นความรับผิดชอบในบางด้านที่พนักงานทั่วไปต้องทำ                     | 3.86      | 1.21 | มาก             | 7        |
| 28        | ความต้องการที่จะได้รับการพิจารณาเป็นอันดับต้น ๆ ในการเข้าร่วมโครงการริเริ่มใหม่ๆ   | 3.86      | 1.21 | มาก             | 7        |
| 29        | การได้รับการเสนอชื่อเข้าชิงรางวัลหรือการได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์                | 3.86      | 1.07 | มาก             | 7        |
| 30        | ความต้องการที่จะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในการสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ภายนอก | 3.29      | 1.38 | ปานกลาง         | 10       |
| รวมเฉลี่ย |                                                                                    | 4.02      | 0.60 | มาก             |          |

จากตารางที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านแรงจูงใจภายนอก(Extrinsic Motivation) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.60) ด้านแรงจูงใจภายนอก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ต้องการความมั่นคงในอาชีพ และการได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง และการได้รับการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อหรือการพัฒนาวิชาชีพจากองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.49) รองลงมา คือ การได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้ก้าวหน้าในอาชีพ การได้เลื่อนตำแหน่งทำให้รู้สึกถึงความก้าวหน้าและเป็นที่ยอมรับในองค์กร ต้องการสวัสดิการและผลประโยชน์ที่ดีขึ้นจากการเลื่อนตำแหน่ง และต้องการโอกาสในการเดินทางไปดูงานหรืออบรมสัมมนาในต่างประเทศ ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.53) ลำดับที่ 3 การได้รับการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่มากขึ้นเป็นสิ่งจูงใจในการเลื่อนตำแหน่ง ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.79) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ต้องการที่จะมีอำนาจในการอนุมัติงบประมาณหรือโครงการ ( $\bar{X} = 3.00$ , S.D. = 1.41)

3) ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา จากการสัมภาษณ์เชิงลึกหัวหน้างาน/ผู้อำนวยการงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ดังตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์หัวหน้างาน/ผู้อำนวยการงานบริหารทรัพยากรบุคคล

| คำถาม                                                                                             | สรุปผลการสัมภาษณ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. หน่วยงานของคุณมีการสื่อสารเกี่ยวกับโอกาสในการเติบโตหรือเลื่อนตำแหน่งให้แก่บุคลากรอย่างไร       | มหาวิทยาลัยสื่อสารให้บุคลากรทราบ เช่น การประกาศผ่านเว็บไซต์ การประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน การประชุมเพื่อชี้แจงแนวทางต่างๆ หรือระบบการให้คำปรึกษาโดยหัวหน้างาน ซึ่งมีการเผยแพร่เกณฑ์วิธีการ ขั้นตอนการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง อย่างชัดเจน ให้บุคลากรทุกคนได้รับข้อมูลอย่างเท่าเทียมกัน และทันเวลา ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีความชัดเจนในการวางแผนอาชีพและพัฒนาตนเองอย่างมีทิศทาง |
| 2. บุคลากรได้รับข้อมูลเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพหรือไม่ มีวิธีการใดที่ใช้ในการสื่อสาร | บุคลากรทราบข้อมูลผ่านเว็บไซต์เป็นช่องทางหลักในการเผยแพร่ข้อมูล ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา การประชุมชี้แจงและเอกสารแจ้งเวียน                                                                                                                                                                                                                           |

| คำถาม                                                                                                                                          | สรุปผลการสัมภาษณ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. คุณคิดว่าการสื่อสารเป้าหมายในสายงานมีผลต่อแรงจูงใจของบุคลากรหรือไม่ อย่างไร                                                                 | การสื่อสารเป้าหมายในสายงานมีผลกระทบเชิงบวกต่อแรงจูงใจของบุคลากร ช่วยสร้างความชัดเจนและทิศทางในการทำงานของบุคลากร เมื่อบุคลากรมีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายการทำงาน พวกเขาจะรู้สึกมีจุดหมายปลายทางที่เป็นรูปธรรม ทำให้มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น เพราะพวกเขาว่าการเติบโตในองค์กรนั้นเป็นไปได้จริง                                                                                                                   |
| 4. หน่วยงานมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรประเมินตนเองหรือค้นหาคำศักยภาพของตนเองหรือไม่                                                             | ทุกแห่งมีแนวทางส่งเสริมการประเมินตนเองอย่างเป็นระบบ โดยใช้เครื่องมือหลักคือ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ประจำปีที่ให้บุคลากรวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน และกำหนดเป้าหมายพัฒนาตนเอง การประเมิน Core Competency แบบ 360 องศาเพื่อหา Competency Gap และจัดทำแผนปิดช่องว่างความสามารถสร้างโอกาสเรียนรู้ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเป็นวิทยากรภายใน และการเป็นคณะกรรมการโครงการ รวมถึงการจัดอบรมเทคนิคการประเมินตนเองและค้นหาคำศักยภาพที่ซ่อนอยู่     |
| 5. มีกระบวนการหรือเครื่องมือใดที่ช่วยให้บุคลากรสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อนของตนเองได้หรือไม่ เช่น แบบประเมิน ศูนย์พัฒนา (Assessment Center) | มหาวิทยาลัยทั้งสามแห่งมีเครื่องมือหลากหลายช่วยให้บุคลากรวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อน โดยเครื่องมือหลัก ได้แก่ ระบบการประเมินแบบ 360 องศา ที่ประเมินจากหลายมุมมอง การประเมินสมรรถนะตามตำแหน่งงานที่สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะของแต่ละมหาวิทยาลัย ศูนย์พัฒนา (Assessment Center) ที่ใช้กิจกรรมจำลองสถานการณ์เพื่อประเมินพฤติกรรมและทักษะจริง การวิเคราะห์ SWOT ส่วนบุคคล                                                                                                        |
| 6. บุคลากรได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาอย่างไร และส่งผลต่อความต้องการเลื่อนตำแหน่งหรือไม่                                                  | มหาวิทยาลัยมีกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับที่หลากหลายช่องทาง ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี การพบผู้บังคับบัญชาเพื่อสนทนาเชิงลึกเกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดพัฒนา-เป้าหมายอาชีพ การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่องทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การประเมิน 360 องศา และการโค้ชและให้คำปรึกษา โดยบุคลากรได้รับรายงานผลการประเมินเป็นลายลักษณ์อักษรพร้อมข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Feedback) ข้อมูลย้อนกลับเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อความต้องการเลื่อนตำแหน่ง |
| 7. หน่วยงานของคุณมีแนวทางส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างไร                                                                   | ทุกมหาวิทยาลัยมีแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างหลากหลายและเป็นระบบซึ่งได้มีการกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์พัฒนาที่ชัดเจนโดยผ่านรูปแบบต่าง ๆ การเรียนรู้จากงานจริง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การฝึกอบรมการหมุนเวียนงาน และการเรียนรู้จากการโค้ชและการให้คำปรึกษา (Coaching & Mentoring)                                                                                                                                                                               |
| 8. บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมการอบรม พัฒนาทักษะหรือทำแผนพัฒนารายบุคคลหรือไม่                                                                       | มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและเท่าเทียม โดยบุคลากรทุกคนมีโอกาสเข้าร่วมการอบรมและพัฒนาทักษะอย่างครบถ้วนผ่านกระบวนการสำรวจความต้องการเพื่อจัดหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรมากที่สุด การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ได้รวมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ทำให้บุคลากรสามารถสะท้อนความต้องการในการพัฒนาของตนเองได้อย่างชัดเจน                                                                        |

| คำถาม                                                                                  | สรุปผลการสัมภาษณ์                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9. คุณเห็นว่าการพัฒนาดังกล่าวส่งผลต่อแรงจูงใจในการเติบโตในสายอาชีพหรือไม่ อย่างไร      | การที่บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมการอบรม พัฒนาทักษะ หรือทำแผนพัฒนารายบุคคล มีผลกระทบเชิงบวกต่อแรงจูงใจมีผลกับบุคลากรที่มีความต้องการเติบโตในสายงานอย่างจริงจังเพราะช่วยให้บุคลากรมองเห็นแนวทางในการเติบโตในสายอาชีพ                                                                 |
| 10. หน่วยงานมีการให้รางวัลหรือยอมรับบุคลากรที่มีผลงานโดดเด่นอย่างไรบ้าง                | ทุกมหาวิทยาลัยมีการให้รางวัลบุคลากรทั้งที่เป็นเงินรางวัลและไม่เป็นตัวเงิน เช่น การมอบเกียรติบัตร การแสดงความชื่นชมยินดี รางวัลพนักงานดีเด่น การมอบโล่, ใบประกาศ หรือของที่ระลึกในงานสำคัญของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการเชิดชูเกียรติและสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากร             |
| 11. การยอมรับและการให้รางวัลส่งผลต่อแรงจูงใจในการเลื่อนตำแหน่งหรือไม่                  | การยอมรับ และการให้รางวัล มีผลทำให้เกิดความภูมิใจซึ่งสร้างผลกระทบในเชิงบวกอย่างมากต่อแรงจูงใจของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง ซึ่งมีผลเป็นแรงผลักดันในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น                                                                                                     |
| 12. คุณคิดว่ารูปแบบรางวัลที่มีอยู่ในปัจจุบันเพียงพอหรือควรปรับปรุงอย่างไร              | มหาวิทยาลัยควรมีการปรับปรุงรูปแบบการให้รางวัลมีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับบุคคล โดยอาจพิจารณาการให้รางวัลที่เน้นการพัฒนา เช่น การให้โอกาสในด้านต่าง ๆ เช่น โอกาสในการแลกเปลี่ยนในต่างประเทศ ฝึกอบรมในหลักสูตรพิเศษ และให้รางวัลที่ควรพัฒนาให้เชื่อมโยงกับเส้นทางการเลื่อนตำแหน่ง |
| 13. มีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) หรือการให้คำปรึกษาเชิงพัฒนาเพื่อสนับสนุนบุคลากรหรือไม่ | ยังไม่เห็นระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) หรือการให้คำปรึกษาเชิงพัฒนาที่ชัดเจน แต่มีการนำระบบ “พี่เลี้ยง” (Mentoring) มาใช้สำหรับบุคลากรใหม่ โดยมีการมอบหมายให้บุคลากรอาวุโสทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง                                                                                   |
| 14. ผู้บริหารหรือหัวหน้ามีบทบาทในการให้คำปรึกษาเพื่อการเติบโตในสายอาชีพอย่างไร         | ผู้บริหารและหัวหน้าในมหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการเติบโตในสายอาชีพของบุคลากรทั้งในการเป็นผู้ให้คำปรึกษา ผู้ให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวก เป็นโค้ช และพี่เลี้ยง อีกด้วย                                                                                                |
| 15. หน่วยงานมีวิธีการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาของบุคลากรหรือไม่                     | ทุกมหาวิทยาลัยมีระบบติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาของบุคลากร เช่น ระบบผลการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี การพูดคุยกับบุคลากรเป็นประจำ และมีระบบติดตามหลังการฝึกอบรม ระบบพัฒนาตาม แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ซึ่งข้อมูลเหล่านี้เก็บไว้ในระบบสามารถเรียกดูข้อมูลและติดตามได้           |

### อภิปรายผล

จากการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

กระบวนการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งสูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัย มีองค์ประกอบสำคัญร่วมกันได้แก่ 1) ระบบสนับสนุนและพี่เลี้ยง 2) การสื่อสารและกำหนดเป้าหมายชัดเจน 3) การพัฒนาทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น 4) การจัดการภาระงานและทรัพยากร ให้เอื้อต่อการสร้างผลงาน 5) ระบบประเมินและรางวัลที่เป็นธรรม และ 6) การติดตามและสะท้อนผล เพื่อปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ดังนี้

ระบบสนับสนุนและพี่เลี้ยง สอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึกที่สรุปได้ว่าผู้บริหารและหัวหน้าในมหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการเติบโตในสายอาชีพของบุคลากรทั้งในการเป็นผู้ให้คำปรึกษา ผู้ให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวก เป็นโค้ช และพี่เลี้ยง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับระบบสนับสนุนและพี่เลี้ยง ตามทฤษฎี Social

Learning Theory ของ Bandura (1986) ให้กรอบทฤษฎีที่ชัดเจนในการอธิบายว่าระบบพี่เลี้ยงสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมหาวิทยาลัยก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ผ่านกระบวนการเรียนรู้โดยการสังเกตและการเป็นแบบอย่าง พนักงานต้องมีแรงจูงใจที่จะนำความรู้และทักษะที่ได้จากพี่เลี้ยงไปใช้เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ Bandura เน้นว่าการเห็นผู้อื่นฝึกฝนพฤติกรรมที่ดีและประสบความสำเร็จ จะกระตุ้นแรงจูงใจให้ผู้สังเกตเริ่มต้นพฤติกรรมเหล่านั้นเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุติภา ทัพวงศ์ (2564) ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าผู้บริหารมีส่วนช่วยสนับสนุนในการให้ข้อมูลที่เอื้อในการขอตำแหน่ง

การสื่อสารและกำหนดเป้าหมายชัดเจน สอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึก ที่สรุปได้ว่าการสื่อสารเกี่ยวกับโอกาสในการเติบโตหรือเลื่อนตำแหน่งส่งผลให้บุคลากรมีความชัดเจนในการวางแผนอาชีพและพัฒนาตนเองอย่างมีทิศทาง เมื่อบุคลากรมีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายการทำงาน พวกเขาจะรู้สึกมีจุดหมายปลายทางที่เป็นรูปธรรม ทำให้มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น เพราะพวกเขารู้ว่าการเติบโตในองค์กรนั้นเป็นไปได้จริง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) ของ Locke and Latham (1990) ที่เป็นแนวคิดที่ช่วยในการกำหนดและสร้างเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพในการบริหารและส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยที่ Locke and Latham (1990) ได้ให้นิยามเป้าหมายที่ดีตามแบบฉบับนี้ไว้ 2 ข้อ ข้อแรกคือเป้าหมายที่ยากในระดับที่พอที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้มากกว่าเป้าหมายที่ง่ายเกินไปเพราะต้องใช้ความพยายามที่จะต้องทำให้เป้าหมายสำเร็จ ก่อให้เกิดความท้าทายที่กระตุ้นความอยากพัฒนาตัวเอง และเอาชนะเป้าหมายนั้นไปได้ และข้อที่ 2 คือเป้าหมาย ที่เฉพาะเจาะจง จะทำให้ทีมประสบความสำเร็จมากกว่าเป้าหมายที่เลื่อนลอย หรือไม่มีเป้าหมายเลย ยิ่งเรามีเป้าหมายที่ชัดเจนเท่าไร เรายิ่งรู้ว่าต้องทำอะไรถึงจะทำให้เป้าหมายนั้นสำเร็จ ดังนั้นผู้ที่เห็นเป้าหมายที่ละเอียดเป็นภาพเดียวกันอย่างชัดเจน ก็จะทำให้มีแรงฮึดและรู้ว่าต้องทำงานอย่างไรเพื่อให้เป้าหมายนั้นเกิดขึ้นจริง โดยมีหลักการสำคัญ 5 ประการคือ 1) ความชัดเจน Clarity เป้าหมายควรจะต้องชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย เพื่อให้พนักงานเข้าใจว่าต้องการอะไรและวัตถุประสงค์ของเป้าหมายนั้นคืออะไร การคำนึงถึงความชัดเจนช่วยให้พนักงานทราบว่าทำงานอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ และมีความเข้าใจที่แน่นอนว่าต้องทำอะไร 2) ความท้าทาย Challenge เป้าหมายควรมีความท้าทายที่เหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้พนักงานทำงานในระดับที่ดีขึ้น ถ้าเป้าหมายมีความท้าทายมากเกินไปหรือน้อยเกินไปก็อาจทำให้เกิดความเครียดหรือไม่มีความกระตุ้น 3) การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน Commitment พนักงานควรมีความมุ่งมั่นและเชื่อมั่นในเป้าหมายที่ตั้งไว้ สำคัญที่จะมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายและต้องการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ นอกจากนี้เป้าหมายที่มีการร่วมมือกันยังทำให้มีความรับผิดชอบต่อกันมากขึ้น 4) ข้อมูลป้อนกลับ Feedback การให้คำติชมและข้อคิดเห็นเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและช่วยให้พนักงานทราบว่าพวกเขาก้าวไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่ คำติชมที่เป็นบวกและสร้างสรรค์ช่วยเสริมความมุ่งมั่นและความสุขในการทำงาน และ 5) ความซับซ้อนของภารกิจ Task Complexity เป้าหมายควรจะต้องเหมาะสมกับความซับซ้อนของภารกิจ ถ้าภารกิจมีความซับซ้อนมาก การตั้งเป้าหมายควรที่จะแบ่งเป็นส่วนย่อย ๆ ที่เป็นไปได้และมีความท้าทายในระดับที่เหมาะสม

การพัฒนาทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น สอดคล้องกับ การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงาน สังกัดวิทยาลัยเชียงราย การได้รับการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อหรือการพัฒนาวิชาชีพจากองค์กร สอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึก ที่สรุปได้ว่าทุกมหาวิทยาลัยมีแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างหลากหลายและเป็นระบบซึ่งได้มีการกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์พัฒนาที่ชัดเจนโดยผ่านรูปแบบต่างๆ การเรียนรู้จากงานจริง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การฝึกอบรมการหมุนเวียนงาน และการเรียนรู้จากการโค้ชและการให้คำปรึกษา (Coaching & Mentoring) การที่บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมการอบรม พัฒนาทักษะ หรือทำแผนพัฒนารายบุคคล มีผลกระทบเชิงบวกต่อแรงจูงใจมีผลกับบุคลากรที่มีความต้องการเติบโตในสายงานอย่างจริงจัง เพราะช่วยให้บุคลากรมองเห็นแนวทางในการเติบโตในสายอาชีพ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ การจัดการภาระงานและ

ทรัพยากร ให้เอื้อต่อการสร้างผลงาน สอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงาน สังกัดวิทยาเขตเชียงราย ที่ได้ผลการศึกษว่าการได้รับการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่มากขึ้นเป็นสิ่งจูงใจในการเลื่อนตำแหน่ง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการจัดการภาระงานและทรัพยากรที่เหมาะสม ตามทฤษฎี Job Characteristics (Hackman & Oldham, 1976) ทฤษฎีนี้อธิบายว่าลักษณะงานที่เหมาะสม รวมถึงการจัดสรรภาระงานที่สมดุล มีผลต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพในงาน เชื่อมโยงไปสู่โอกาสการเลื่อนตำแหน่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชรินรัตน์ ยาพิกุล (2562) ผลการวิจัยพบว่าสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค สำนักนายกรัฐมนตรีให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังน้อยเกินไป จึงส่งผลกระทบต่อการทำงานวางแผนอัตรากำลังให้เหมาะสม ที่ไม่สามารถสะท้อนปัญหาภารกิจงานที่แท้จริงส่งผลให้ปริมาณงานไม่เหมาะสมกับอัตรากำลังที่มีอยู่ ทั้งการวิจัยพบว่าการมอบหมายงานและประสิทธิภาพของบุคลากรบางรายยังไม่เหมาะสม เมื่อประกอบกับขาดแรงจูงใจในเรื่องความก้าวหน้า สวัสดิการ และค่าตอบแทน จึงส่งผลให้ไม่สามารถรักษาอัตรากำลังให้อยู่ในองค์กรได้

ระบบประเมินและรางวัลที่เป็นธรรม จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ทุมนมหาวิทยาลัยมีการให้รางวัลบุคลากรทั้งที่เป็นเงินรางวัลและไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งเป็นการเชิดชูเกียรติและสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากรการยอมรับ และการให้รางวัล มีผลทำให้เกิดความภูมิใจซึ่งสร้างผลกระทบในเชิงบวกอย่างมากต่อแรงจูงใจของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง ซึ่งมีผลเป็นแรงผลักดันในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยควรมีการปรับปรุงรูปแบบการให้รางวัลมีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับบุคคล โดยอาจพิจารณาการให้รางวัลที่เน้นการพัฒนา เช่น การให้โอกาสในการแลกเปลี่ยนในต่างประเทศ ฝึกอบรมในหลักสูตรพิเศษ และให้รางวัลที่ควรพัฒนาให้เชื่อมโยงกับเส้นทางการเลื่อนตำแหน่ง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ งานวิจัยของ อัครวิณ จันทระธรรม และ กรรณิกา อินชนะ (2564) ที่ระบุว่าโครงสร้างระบบรางวัลต้องมีลักษณะของระดับการจ่ายรางวัลและการจัดสรรรางวัลที่มีความ เป็นธรรม โดยคำนึงประเภทของรางวัลที่จะจัดสรรให้กับพนักงานขององค์กร ซึ่งการที่องค์กรมีการจัดโครงสร้างระบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพจะส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ จากผลการวิจัยสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่าความเป็นธรรมในการจัดการโครงสร้างรางวัลเป็นการบริหารจัดการที่แสดงให้เห็นถึงความยุติธรรมและเป็นธรรมในการจัดสรรผลรางวัลให้สอดคล้องกับผลงานที่ได้ปฏิบัติให้แก่องค์กร ซึ่งจะสร้างความผูกพันกันภายในองค์กรในทุกระดับก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่เป็นธรรม อีกทั้งยังสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ David et al. (2021) ที่อธิบายความสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ ของโครงสร้างระบบรางวัลที่มีความชัดเจนและเป็นธรรมกับสมรรถนะของพนักงานขององค์กร แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันกับองค์กรในระยะยาว ทั้งนี้ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ผ่านกระบวนการบริหารจัดการรางวัล Isabella and Haibo (2021) โครงสร้างระบบรางวัลที่จะมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นได้ กล่าวหาว่าประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์จะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องอาศัยโครงสร้างระบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพและกระบวนการบริหารจัดการรางวัลที่มีประสิทธิภาพ โดยโครงสร้างระบบรางวัลจะส่งผลผ่านกระบวนการบริหารรางวัล โดยการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อให้โครงสร้างระบบรางวัลสามารถกำหนดระดับการจ่ายรางวัลและประเภทรางวัลที่เป็นธรรมและเป็นไปตามความต้องการของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การติดตามและสะท้อนผลเพื่อปรับปรุงกระบวนการ สอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึก ที่สรุปได้ว่ามหาวิทยาลัย มีกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับที่หลากหลายช่องทาง ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี การพบผู้บังคับบัญชาเพื่อสนทนาเชิงลึกเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดพัฒนา เป้าหมายอาชีพ การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่องทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การประเมิน 360 องศา และการโค้ชและให้คำปรึกษา โดยบุคลากรได้รับรายงานผลการประเมินเป็นลายลักษณ์อักษรพร้อมข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Feedback)

ข้อมูลย้อนกลับเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อความต้องการเลื่อนตำแหน่ง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับวิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล (2557) ได้ระบุไว้ในเอกสารประกอบการเรียนรู้ รายวิชาสัมมนาวัตกรรมการโค้ชเพื่อการรู้คิดว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์เป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการเรียนรู้ของผู้เรียน คุณภาพของผลงาน พฤติกรรม คุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมอันพึงประสงค์อันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้เรียนโดยโค้ช ทั้งก่อน ระหว่าง และภายหลังที่ผู้เรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้หรือการทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ สอดคล้องกับธรรมชาติผู้เรียน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เรียนทราบจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเอง การให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ ช่วยทำให้ผู้เรียนเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ มองเห็นจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาตนเอง ทำให้สามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ กระบวนการคิด และกระบวนการเรียนรู้ของตนเองได้เต็มตามศักยภาพ นอกจากนี้การที่ผู้เรียนได้รับการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจนยังช่วยทำให้มีเป้าหมายในการพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นอีกด้วย เนื่องจากการที่ผู้เรียนทราบจุดบกพร่องของตนเอง จะทำให้เขาสามารถวางแผนและกำหนดวิธีการพัฒนาตนเองได้ การใช้เครื่องมือหลากหลายในการประเมินและให้ข้อมูลย้อนกลับ เช่น การประเมิน 360 องศา และแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kluger and DeNisi (1996) ที่พบว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ถึงร้อยละ 40

### สรุปผลการวิจัย

- 1) กระบวนการสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การสื่อสารและการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ระบบสนับสนุนและพี่เลี้ยง การจัดการภาระงานและทรัพยากรที่เหมาะสม ระบบประเมินและรางวัลที่เป็นธรรม และการติดตามและสะท้อนผล
- 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ด้านแรงจูงใจภายใน ได้แก่ ความต้องการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่แรงจูงใจภายนอก ได้แก่ ความต้องการความมั่นคงในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง และการได้รับการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อหรือการพัฒนาวิชาชีพจากองค์กร
- 3) แนวทางในการพัฒนาระบบแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพในบทบาทผู้บริหารควรประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การสื่อสารและการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ระบบสนับสนุนและพี่เลี้ยง การจัดการภาระงานและทรัพยากรที่เหมาะสม ระบบประเมินและรางวัลที่เป็นธรรม และการติดตามและสะท้อนผล ส่วนบทบาทของบุคลากรต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

### ข้อเสนอแนะการวิจัย

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

งานวิจัยนี้ได้นำเสนอเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เสนอต่อวิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรวิทยาเขตเชียงรายในปัจุบันประมาณต่อไป ดังนี้

- 1) การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงและการโค้ชเชิงบูรณาการโดยการสร้าง Mentoring Matching System โดยจับคู่พี่เลี้ยงที่มีความสำเร็จในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นกับผู้ที่ต้องการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
- 2) กระบวนการสื่อสารเป้าหมายและโอกาสในสายงาน (Career Awareness) มีผลกระทบเชิงบวกต่อแรงจูงใจของบุคลากร การสื่อสารเป้าหมายในการเติบโตในสายอาชีพจึงต้องทำให้เห็นความชัดเจนเป็นรูปธรรมได้

## ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยในครั้งต่อไป

ควรศึกษาเชิงลึกอุปสรรคและปัจจัยสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีแรงจูงใจสูง แต่ไม่ประสบความสำเร็จในการก้าวหน้า

## หมายเลขจริยธรรมการวิจัย (IRB)

HREC-UP-HSS 2.2/213/68 กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา

## การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Generative AI) ในต้นฉบับบทความ

ผู้เขียนได้ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Generative AI) ได้แก่ Claude และ Chat GPT เพื่อช่วยในการจัดทำต้นฉบับบทความ ในการตรวจแก้ภาษา เรียบเรียงเนื้อหา และแปลเนื้อหาบางส่วน งานวิจัยนี้ Generative AI มิได้มีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย การวิเคราะห์และตีความผลการวิจัย หรือการสรุปผลการวิจัย โดยผู้เขียนเป็นผู้พิจารณา ตรวจสอบ และปรับแก้เนื้อหาด้วยตนเองก่อนนำไปใช้ในบทความ ทั้งนี้ผู้เขียนได้ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน ความเหมาะสมของเนื้อหาด้วยตนเอง และเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดต่อเนื้อหาทั้งหมดของบทความที่ได้รับการตีพิมพ์ รวมถึงความถูกต้องของรายการอ้างอิงที่ปรากฏในเอกสารอ้างอิงท้ายบทความ

## คำชี้แจงบทบาทผู้นิพนธ์ (CRediT Author Statement)

**วิจิตา รุ่งเรือง:** การจัดหาทุนวิจัย; การออกแบบระเบียบวิธี; การดำเนินงานวิจัย; การเขียนต้นฉบับบทความ.  
**จิตาวัลย์ อุ่นกอง:** การตรวจสอบความถูกต้องการ; ทบทวนต้นฉบับบทความ

## เอกสารอ้างอิง

- จงรักไทย เปลวทอง. (2564). *คู่มือปฏิบัติงานหลักการเข้าสู่ตำแหน่งสูงขึ้น ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ โดยวิธีปกติของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา*. พะเยา: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยพะเยา.
- ชรินรัตน์ ยาพิกุล. (2562). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตราค่าจ้างของสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค สำนักนายกรัฐมนตรี*. สืบค้นจาก <https://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/214+>
- ชารินทร์ เกสร และ บุญอนันต์ พันนัยทรัพย์. (2566). ความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. *วารสารชุมชนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 17(3), 83-97.
- ฐิติภา ทัพวงศ์. (2564). *การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ กรณีศึกษากระบวนการสู่ความสำเร็จในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ใหม่ (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต)*. สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประยงค์ จำปาศรี. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 5(1), 101-114.
- ศิริพัฒน์ ถ้ายาย และ ปิยาภรณ์ ณ เชียงใหม่. (2567). ปัจจัยที่มีผลต่อการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายปฏิบัติการ กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. *วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ*, 17(1), 31-49.

- อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร. (2555). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 19). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- อัศวิน จันทระสม และ กรรณิกา อินชนะ. (2565). การจัดการระบบรางวัลกับประสิทธิภาพทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางการกีฬาของประเทศไทย. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ*, 13(3), 161-174.
- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2011). *Trends in global higher education: Tracking an academic revolution*. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000183219>
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. New Jersey: Prentice Hall.
- David, K., Russ, C., & Benjamin, C. (2021). Charting a path between firm-specific incentives and human capital-based competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 42(2), 386-412.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Springer Science & Business Media.
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluating professional development*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Kluger, A. N. and DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. New Jersey: Prentice Hall.
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York: Riverhead Books.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison-Boston: Wesley.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.