

อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานเพื่อส่งเสริมผลการปฏิบัติงาน
และความพึงพอใจในงานของพนักงานมหาวิทยาลัยในประเทศไทย

**The Influence of Work Motivation for Enhancing Work Performance
and Job Satisfaction of University Staffs in Thailand**

วันที่รับบทความ: 23 เม.ย. 68

วันที่แก้ไขบทความ:

ครั้งที่ 1 : 15 ก.ค. 68

ครั้งที่ 2 : 18 ส.ค. 68

วันที่ตอบรับ: 18 ก.ย. 68

บทคัดย่อ

วีระศักดิ์ จินารัตน์*

*Veerasak Jinarat**

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลขององค์ประกอบแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามไปเก็บรวบรวมความเห็นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร อาจารย์และพนักงานของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย จำนวน 760 คน และนำกลับมาวิเคราะห์ผลด้วยสถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .00 แต่ผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่า $F = 59.97$, $R^2 = 0.324$ อีกทั้งองค์ประกอบแรงจูงใจภายนอกมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่ค่า $R = .73$, $R^2 = 0.5329$ โดยองค์ประกอบของแรงจูงใจภายนอกด้านกลุ่มทำงานและ โอกาสในความก้าวหน้ามีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ องค์ประกอบแรงจูงใจภายในมีความสัมพันธ์กับผลการ

* ปริญญาเอก สาขาวิชารัฐกิจระหว่างประเทศ สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (2546), ปัจจุบันเป็น รองศาสตราจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น

* Ph.D. (International Business), Asian Institute Technology (2003), Currently as Associate Professor in Lecturer of School of Business Administration, The Eastern University of Management and Technology

ปฏิบัติงานที่ค่า $R = .74$, $R^2 = 0.5476$ ทั้งนี้ องค์ประกอบของแรงจูงใจภายในด้านศักยภาพในตนเอง การเข้าร่วม และความสัมฤทธิ์ผล มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยองค์ประกอบด้านศักยภาพในตนเองมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด จึงอาจสรุปได้ว่า ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยควรพัฒนาแรงจูงใจในงานของพนักงานเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานโดยผ่านการพัฒนากลุ่มทำงาน โอกาสความก้าวหน้า ค่าจ้าง ผู้บังคับบัญชา และเนื้อหาของงาน

คำสำคัญ: แรงจูงใจในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน

Abstract

The objective of this research is to study the influence of work motivation on work performance and job satisfaction and Job Satisfaction of university staffs. The researcher used a questionnaire for collecting 760 respondents of the sample from administrators, lecturers and staffs of Thailand University. Multi regression analysis was used to analyze the data. The research results found that work motivation influenced significantly to job satisfaction meanwhile work performance do not have any significant influence on job satisfaction at $F = 59.97$, $R^2 = 0.0324$. Additionally, the components of external motivation related to work performance at $R = .73$, $R^2 = 0.5329$. Besides, the components of external motivation in terms of work group and advancement opportunities influenced significantly in the same direction to work performance at $\text{Sig.} = 0.01$. Furthermore, the components of internal motivation related to work performance at $R = .74$, $R^2 = 0.5476$. Moreover, the components of internal motivation in terms of self-actualization, affiliation and achievement influenced significantly in the same direction to work performance at $\text{Sig.} = 0.01$. Self-actualization is the most influenced component on work performance. It can be concluded that the administrators of the university should develop staffs' work motivation to increase the level of work performance through work group, advancement opportunities, salary, supervisor and job content.

Keywords: Work Motivation, Work Performance, Job Satisfaction

บทนำ

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 มีผลกระทบต่อทุกภาคส่วนทั่วโลกด้วยสถานการณ์ความไม่แน่นอนและไม่สามารถพยากรณ์ได้ในอนาคต รวมถึงผลกระทบต่อสุขภาพจิตของผู้ใช้แรงงานที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ด้วย ถึงแม้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) จะมีความหมายถึงการใช้กิจกรรมทุกประเภทที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งความรู้ ทักษะและเครือข่าย สติปัญญา ความสามารถส่วนบุคคลและแรงจูงใจ แต่ความรุนแรงของการแพร่ระบาดโควิด-19 ได้สร้างสถานการณ์และปัญหาในรูปแบบกิจกรรมต่าง ๆ และบริบทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย จึงเป็นความจำเป็นของทุกองค์กรที่จะต้องทบทวน ออกแบบใหม่ และสร้างความร่วมมือใหม่ โดยกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความยืดหยุ่น และมีผลผลิต ในการรองรับการเปลี่ยนแปลง (Arora & Suri, 2020) นอกจากนี้ Palumbo (2020) ก็ได้แสดงความเห็นเพิ่มเติมว่า การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้มีการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นอยู่ดี (Well-being) ของคนงาน ในด้านสุขภาพจิต (Mental Health) ทั้งของคนงานและนายจ้าง รวมทั้งการตั้งใจลาออก (Turnover Intention) ซึ่งคนงานที่มีสุขภาพจิตที่ดีหรือเลวร้ายมีผลต่อการเปลี่ยนงานในช่วงการแพร่ระบาด และการศึกษาของ Tabur et al. (2022) ก็ได้ยืนยันว่าการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 เพิ่มการตั้งใจลาออก (Turnover Intention) ของพนักงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) จึงเป็นกุญแจสำคัญในความสำเร็จขององค์กรร่วมสมัย (Contemporary Organization) โดยเฉพาะสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่จะต้องเปลี่ยนผ่านองค์กรให้เป็นไปตามความต้องการในลักษณะที่ยืดหยุ่น (Resilience) และความสำเร็จด้านวิชาการ (Academic Success) (Somech & Khotaba, 2017) ดังนั้นองค์กรจึงมุ่งเน้นที่พฤติกรรมของพนักงาน (Employees Behaviors) เช่น ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) (Somech & Oplatka, 2014) การสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมและการจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้พนักงานได้รับความพึงพอใจจึงเป็นวัตถุประสงค์เบื้องต้นในการจัดการองค์กร (Rowden, 2002) ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นหลักการ (Principle) ที่จำเป็น

ในการพัฒนาปรับปรุงองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจกรรมการจัดการ
ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

และเมื่อโลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในขณะที่องค์กรและสถาบันต่าง ๆ ต้องเผชิญหน้ากับทัศนคติ และพฤติกรรมของลูกจ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงตามกลุ่มคนที่เกิด (Generation) รวมถึงเงื่อนไขในการทำงาน (Work Condition) สวัสดิการของลูกจ้างที่ดี (Good welfare for employee) ล้วนมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่สำคัญขององค์กรที่สำคัญได้แก่ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) (Chiang, Gómez, & Salazar, 2014) ทั้งนี้ Barraza-Villarreal (2008) ได้เคยกล่าวไว้ว่าในองค์กรธุรกิจ พนักงานที่มีความพึงพอใจสูงและมีส่วนร่วมในสถานที่ทำงาน พนักงานจะทำงานและจะแสดงผลงานที่ดี (Better Job Performance) กับยังเป็นกุญแจสำคัญในความสำเร็จขององค์กรร่วมสมัย (Contemporary organization) โดยเฉพาะสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่จะต้องเปลี่ยนผ่านองค์กรให้เป็นไปตามความต้องการในลักษณะที่ยืดหยุ่น (Resilience) และความสำเร็จด้านวิชาการ (Academic success) นอกจากนี้ ปัญหาพนักงานที่มีผลงานต่ำและไม่เป็นไปตามมาตรฐานการทำงานขององค์กรจะมีผลกระทบเชิงลบในด้าน 1) ชื่อเสียงขององค์กร (Organization Reputation) และ 2) ประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational effectiveness) อย่างไรก็ตาม Mangkunegara (2009) อธิบายเพิ่มเติมว่าพนักงานที่มีผลงานต่ำเนื่องจากความสามารถของแรงจูงใจ (motivation ability) ของผู้นำ และทัศนคติของพนักงานในสถานที่ทำงาน ซึ่งแรงจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของการทำงานเพราะแรงจูงใจเป็นความสามารถของบุคคลในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามที่เขาและองค์กรต้องการ

ดังนั้น แรงจูงใจในการทำงาน (Work motivation) จึงเป็นหัวข้อที่สำคัญเรื่องหนึ่งในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource Management) พฤติกรรมองค์กร (Organization Behavior) และจิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial psychology) (Kanfer, Frese, & Johnson, 2017) ปัญหาพนักงานที่มีผลงานต่ำและไม่เป็นไปตามมาตรฐานการทำงานขององค์กรซึ่งจะส่งผลกระทบเชิงลบในด้าน 1) ชื่อเสียงขององค์กร (Organization Reputation) และ 2) ประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational effectiveness) นอกจากนี้ Mangkunegara (2009) อธิบายเพิ่มเติมว่าพนักงานที่มีผลงานต่ำเนื่องจากความสามารถของแรงจูงใจ (motivation ability) ของผู้นำ และทัศนคติ

ของพนักงานในสถานที่ทำงาน ซึ่งแรงจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของการทำงาน เพราะแรงจูงใจเป็นความสามารถของบุคคลในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามที่เขาและองค์กรต้องการ ถ้าลูกจ้างขาดแรงจูงใจในการทำงานจะทำให้เกิดปัญหา ความพึงพอใจ (Compliancy) ความไม่สนใจ (Disinterest) และความลังเลในการทำงาน การศึกษาวิจัยนี้จึงเป็นการศึกษาบทบาทหรือพฤติกรรมของผู้บริหารองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) และผลการปฏิบัติงาน (Work Performance) ของลูกจ้างในมหาวิทยาลัยในประเทศไทย

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานของพนักงานมหาวิทยาลัยในประเทศไทย

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Deci and Ryan (2000) ได้ใช้ทฤษฎีการกำหนดตัวเอง (Self-Determination Theory: SDT) อธิบายว่าแรงจูงใจในงาน (Work Motivation) ประกอบด้วย 1) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ซึ่งเป็นความปรารถนาในการทำกิจกรรมตามความต้องการของตนเอง เพื่อคนอื่นตามความสนใจและความเพลิดเพลิน (Enjoyment) 2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึงความปรารถนาในการแสดงออกและกิจกรรมที่ตั้งใจเพื่อให้ได้รับผลเชิงบวกและเป็นการหลีกเลี่ยงผลเชิงลบ ทั้งนี้ Edrak, Yin-Fah, Gharleghi, and Seng (2013) ได้ใช้ทฤษฎี Herzberg's Theory อธิบายเกี่ยวกับ ความพึงพอใจของพนักงาน (Worker Satisfaction) โดยมีปัจจัย 2 ประการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) ซึ่งหมายถึง การทำงานของพนักงาน เพราะมีความสุขสนุกสนาน น่าสนใจและพอใจที่จะทำงานที่มีพื้นฐานจากการเจริญเติบโตส่วนบุคคล (Personal Growth) มีการเพิ่มสมรรถนะ (Increases Competence) การได้รับสนับสนุนจากผู้อื่น (Support of Other) และความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relationship with Others) 2) ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึงความสำเร็จทางการเงิน โดยได้รับแรงจูงใจ (Incentive) และการได้รับการยอมรับจากสังคม (Social Recognitive) อย่างไรก็ตาม Mardhiah et al. (2021) อธิบายแรงจูงใจในการทำงาน (work motivation) ว่าเป็นพฤติกรรมของลูกจ้างในการทำงาน

สนับสนุน และสร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์กร ผลงานของลูกจ้างขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก (External factors) และปัจจัยภายใน (internal factors) ทั้งนี้ Rubiano-Moreno et al. (2023) ได้สรุปการประเมินแรงจูงใจในการทำงานโดยใช้ตัวแปรต่าง ๆ ได้แก่ 1) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivations) ประกอบด้วย ความสัมฤทธิ์ผล (Achievements) อำนาจ (Power) การเข้าร่วม (Affiliation) สักยภาพในตนเอง (Self-Actualization) และการได้รับการยอมรับ (Recognitive) 2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เช่น ผู้บังคับบัญชา (Supervision) กลุ่มทำงาน (Work Group) เนื้อหาของงาน (Work Content) ค่าจ้าง (Salary) การสนับสนุน (Promotion)

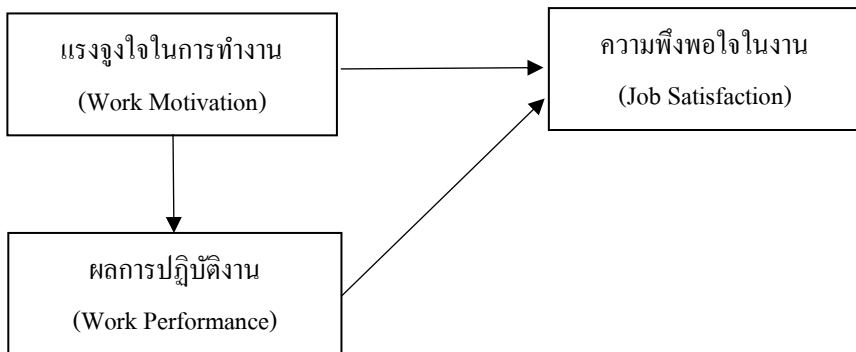
นอกจากนี้ คำว่า “Performance” หรือ “ผลการปฏิบัติงาน” หมายถึงผลของการกระทำ (Set of Performing) ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานจึงได้ถูกใช้ในหลายแง่มุมของการปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ผลของงาน (Work Results) ผลการปฏิบัติงาน (Work Performance) ผลงาน (Performance) ทั้งหมดเป็นการแสดงหรือการปฏิบัติ และผลงาน (Performance) หมายถึง ผลหรือระดับของความสำเร็จของคนเกิดจากการปฏิบัติงานในรูปแบบของคุณภาพ (Quality) และปริมาณ (Quantity) ที่ปรากฏตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจน Sukmarini, Atikana, and Hertiani (2024) อธิบายผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Performance) ว่าเป็นระดับของความสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติกิจกรรมตามแผนงานหรือนโยบายที่แสดงผลตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้แสดงไว้ของกลยุทธ์การวางแผนขององค์กร และ Moeheriono (2014) ได้อธิบายถึงผลงาน (Performance) ว่าเป็นผลลัพธ์ของผลงาน (Results of Performance) ที่สำเร็จโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบโดยไม่ผิดกฎระเบียบ จริยธรรมหรือกฎหมาย ทั้งนี้ Sukmarini et al. (2024) ได้ใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Work Performance) ได้แก่ 1) คุณภาพของงาน (Quality Results Work) 2) ปริมาณของงาน (Quantity Results Work) 3) ประสิทธิภาพ (Efficiency) 4) ระเบียบวินัยของงาน (Discipline Work) 5) ความสามารถแรงจูงใจ (Incentive Ability) นอกจากนี้ Santi et al. (2024) ได้ใช้ตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Performance) ได้แก่ 1) คุณภาพ (Quality) 2) ความจงรักภักดี (Loyalty) 3) การสร้างสรรค์ (Creativeness) 4) ความซื่อสัตย์ (Honesty) 5) ความรับผิดชอบ (Responsibility)

อย่างไรก็ตาม ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) เป็นการอธิบายโดยทฤษฎีแรงจูงใจที่มีความเหลื่อมล้ำกันในหลายทฤษฎี (Robbins & Judge, 2012) ทั้งนี้ Weiss, Dawis, England, and Lofquist, (2002) ได้อธิบายความพึงพอใจในงานหมายถึง ผลการประเมินเชิงบวกหรือเชิงลบของพนักงานที่มีต่องาน หรือเป็นความสัมพันธ์ทางอารมณ์ที่ดีเชิงบวกของพนักงาน โดยอาศัยพื้นฐานทฤษฎีและคำนิยามดังกล่าว ความพึงพอใจในงานของพนักงาน (Teacher Job satisfaction) สามารถให้คำนิยามว่า เป็นผลการตอบสนองของพนักงานที่มีต่อบทบาทการสอน (Teaching Role) (Skaalvik & Skaalvik, 2018) ขณะที่ Herzberg (1966) ได้ศึกษาทัศนคติของลูกจ้าง (Employee Attitude) ที่เกี่ยวกับการทำงานและปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และได้แบ่งคนออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) คนที่พึงพอใจหรือมีแรงจูงใจ (Satisfier/Motivators) ได้แก่ ความสัมพันธ์ของพนักงานในการทำงานโดยทั่วไป (General Work Condition) คนที่พึงพอใจ (Satisfier) จะทำงานได้ดีกับผู้บริหารสถานศึกษาและเพื่อนร่วมงาน ผู้นำสถานศึกษานำหน้าไปสู่การพัฒนาอาชีพ (Professional Growth) 2) คนที่ไม่พึงพอใจหรือการปฏิบัติตนเอง (Dissatisfier/Hygiene Factors) ได้แก่ คนที่ปฏิบัติงานตามสถานการณ์และสนใจเกี่ยวกับความปลอดภัยในงาน (Job Security) นโยบายองค์กรค่าจ้างและความสำเร็จส่วนตัว (Personal Achievement) เกิดเงื่อนไขเหล่านี้ไม่ได้รับ คนพวกนี้จะไม่พึงพอใจ อย่างไรก็ตาม ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) ผลการปฏิบัติงาน (Work Performance) และความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ที่มีผลหรือความสัมพันธ์ต่อกันทั้งเชิงลบและเชิงบวกโดยมีปัจจัยแทรกอื่น เช่น วัฒนธรรมองค์กรหรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Mawardi, Farida, & Nusbantoro, 2024; Sukmarini et al., 2024)

ดังนั้น การศึกษาวิจัยนี้ จึงได้ใช้ตัวแปรในการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) ได้แก่ 1) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) 2) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) (Deci & Ryan, 2000; Rubiano-Moreno et al., 2023; Borrego, Orgambidez, & Mora-Jauregui, 2023) ผลการปฏิบัติงาน (Work Performance) ประกอบด้วย 1) คุณภาพของงาน (Quality of Work) 2) ปริมาณของงาน (Quantity of Work) 3) อัตราการเข้าทำงาน (Attendance Rate) 4) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) (Sukmarini et al., 2024; Santi et al., 2024) และความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ระดับความพึงพอใจ (Pleasure)

ของบุคคลที่รู้สึกต่อบทบาทหรืองานของตนเองในองค์กร (Nyoman & Aris, 2022) ทั้งนี้เพื่อนำเอาไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย

กรอบแนวคิด



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) หมายถึง พนักงาน อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนและรัฐบาลในประเทศไทย โดยแบ่งเป็นพนักงาน อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 3,771 คน และพนักงาน อาจารย์ในมหาวิทยาลัยรัฐบาลจำนวน 12,362 คน รวมทั้งสิ้น 16,113 คน (Office of the Permanent Secretary, 2024)

2) ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample size) ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์วิจัยที่ต้องการรู้ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับอิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานเพื่อส่งเสริมผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานของพนักงานมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน โดยกำหนดสัดส่วนจังหวัดตัวอย่างร้อยละ 10 ในแต่ละภูมิภาคได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 760 คนตามเจตนาสำคัญของงานวิจัยนี้ (Jancharoen, 2011)

3) วิธีสุ่มตัวอย่าง (Random sampling) ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างแบบง่ายจากการกำหนด สัดส่วนจังหวัดตัวอย่างร้อยละ 10 ในแต่ละภูมิภาค ประกาศรับสมัครเครือข่าย จัดทำบัญชีรายชื่อ เครือข่าย เก็บข้อมูลและขอความร่วมมือจากเครือข่ายในการบอกต่อผู้ให้ข้อมูลอื่นที่สนใจ ซึ่งด้วย เหตุผลนี้ทำให้งานวิจัยนี้เลือกวิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่ายจากการจับสลากรายชื่อจังหวัดตัวอย่างของ แต่ละภูมิภาคเป็นหลักสำคัญเพื่อให้ข้อมูลสำหรับนำไปอธิบายความจริง มีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด และนำไปสู่ความน่าเชื่อถือทางวิชาการ (Jinarat, 2021) ดังนั้นการกำหนดสัดส่วนตัวอย่างปรากฏผล ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 สัดส่วนตัวอย่าง

ภูมิภาค	จังหวัด	สัดส่วนจังหวัด ตัวอย่าง	จำนวนตัวอย่าง
ภาคเหนือ	17	1.7	170
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	20	2	200
ภาคตะวันตก	8	0.8	80
ภาคกลาง	9	0.9	90
ภาคตะวันออก	8	0.8	80
ภาคใต้	14	1.4	140
รวม	76	7.6	760

เครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรมและนำไปตรวจสอบ คุณภาพของแบบสอบถามก่อนนำมาปรับปรุงแก้ไขและใช้ไปเก็บข้อมูล (Jinarat, 2021) และมี ลักษณะของแบบสอบถามต่อไปนี้

เป็นแบบสอบถามชนิดมาตรวัดหลายระดับแบ่งออกเป็น 4 ตอนต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 สอบถามความเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) จำนวน 23 ข้อ และเป็นแบบมาตรวัด 5 ตามตัวเลข 1, 2, 3, 4 และ 5 โดยมีความหมายกำกับว่า เห็นด้วยน้อยที่สุด น้อย ปานกลาง เห็นด้วยมาก และมากที่สุด

ตอนที่ 3 สอบถามความเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Work Performance) จำนวน 18 ข้อ ตอนที่ 4 สอบถามความเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) จำนวน 3 ข้อแบบ มาตรวัด 7 ระดับตามตัวเลข 1-7 กับมีความหมายกำกับว่า ไม่เห็นด้วยมากที่สุด ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยเล็กน้อย เห็นด้วยน้อย เห็นด้วย เห็นด้วยปานกลาง และเห็นด้วยมากที่สุด

ต่อจากนั้นผู้วิจัยนำร่างแบบสอบถามไปทดลองใช้งานกับกลุ่มตัวอย่างอื่น ที่นอกเหนือจากการจับสลากได้ และนำกลับมาทดสอบความตรงและความเชื่อมั่นเพื่อตรงตาม มาตรฐานของการทำวิจัย (Pasunon, 2014) โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการทดสอบต่อไปนี้

1) เกณฑ์ทดสอบความตรง ผู้วิจัยใช้ค่า KMO ตั้งแต่ .80 พิสูจน์ความสัมพันธ์ ที่เหมาะสมระหว่างกลุ่มตัวแปร และค่า Extraction ตั้งแต่ .50 ตรวจสอบน้ำหนักของแต่ละข้อคำถาม กับค่า Variance มากกว่าร้อยละ 50 ขึ้นไปทดสอบอำนาจความแปรปรวนของทุกกลุ่มตัวแปร (Jinarat, 2021)

แบบสอบถามนี้มีความตรงตามค่า KMO ที่ .74, .63, .59 และ .64 กับมีน้ำหนัก Extraction ระหว่าง .34-.87, .51-.76, .58-.81 และระหว่าง .59-.76 รวมถึงมีค่าแปรปรวนสะสมร้อยละ 68.21, 63.61, 70.58 และร้อยละ 66.57 ทำให้เห็นว่ามีความเหมาะสมสำหรับนำมาทดสอบน้อย หรือไม่เหมาะสมเนื่องจากมีค่า KMO น้อยกว่า .80 กับมีบางตัววัดมีน้ำหนักน้อยกว่า .50 ผู้วิจัยจึง ได้ปรับปรุงแก้ไขและตัดทิ้งสำหรับข้อคำถามที่ไม่ถึงเกณฑ์เพื่อความเหมาะสมด้วยซึ่งที่ควร นำไปใช้เป็นเครื่องมือวัด และได้ผลทดสอบค่า KMO ใหม่อยู่ที่ .84, .88 และ .83 ตามลำดับ

2) เกณฑ์ทดสอบความเชื่อมั่น ผู้วิจัยใช้ค่า Alpha ตั้งแต่ .80 กับค่าความเที่ยงตรงรายข้อ ตามค่า Corrected item มากกว่า .40 ขึ้นไปพิสูจน์ระดับความเชื่อมั่นของแต่ละตัวแปร (Pasunon, 2014)

ส่วนผลทดสอบความเชื่อมั่นพบว่า แบบสอบถามนี้มีค่า Alpha ที่ .83, .74, .78 และ .74 ทำให้มีเฉพาะตัววัดของแรงจูงใจภายนอกเท่านั้นที่มีความเชื่อมั่นตามเกณฑ์ แต่อีก 3 ตัวแปรมีค่า Alpha น้อยกว่า .80 รวมถึงมีความเที่ยงตรงรายข้อระหว่าง .28-.69, .18-.55, .19-.49 และระหว่าง

.51-.66 ทำให้มีบางตัววัดมีความเที่ยงตรงต่ำกว่า .40 จึงต้องแก้ไขก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูล และได้ผลทดสอบค่า Alpha ใหม่อยู่ที่ .85, .82, .83 และ .81 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยเส้นตรงพหุคูณ (Multiple regression analysis) และนำเอาแต่เฉพาะตัวแปรที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเข้าสมการพยากรณ์ ส่วนการทดสอบค่า Collinearity นั้นผู้วิจัยผลทดสอบ Durbin-Watson ระหว่าง 1.50-2.50 เป็นเกณฑ์ทดสอบความเป็นอิสระของค่าคลาดเคลื่อน กับใช้ค่า tolerance น้อยกว่า .20 และค่า VIF ไม่เกิน 10 รวมถึงค่า Collinearity ไม่เกิน .90 เป็นสถิติทดสอบความมีปัญหาความเป็นพหุตัวแปร Multicollinearity (Kaiyawan, 2013)

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานของพนักงานมหาวิทยาลัยในประเทศไทย

จากผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลพยากรณ์ต่อความพึงพอใจของพนักงานมหาวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .00 มีผลทดสอบ $F = 59.97$ และมีสัมประสิทธิ์อิทธิพลที่ .17 ตามตารางประกอบต่อไปนี้

ตารางที่ 2 อิทธิพลแรงงูใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานต่อความพึงพอใจในงาน

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์		ความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน (SE)	t-Value	Sig.
	b	β			
ค่าคงที่	3.10	-	.28	10.89	.000
1. แรงงูใจในการ ทำงาน	.58	.38	.08	6.54***	.000
2. ผลการปฏิบัติงาน	.07	.04	.09	.71	.476

$R = .17$ $R^2 = .0289$ $F = 59.97$ Sig. .000 Std error = .81 $a = 3.10$

หมายเหตุ: *** $p < .01$, ** $p < .05$

จากตารางผลวิจัยพบว่า

ตัวแปรอิสระแรงงูใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามความพึงพอใจในงาน .17 และสามารถอธิบายตัวแปรตาม ความพึงพอใจในงาน ได้ร้อยละ 2.89 โดยมีความคลาดเคลื่อน หรือความผิดพลาดประมาณ .81 พบว่า แรงงูใจในการทำงาน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานในทิศทางเดียวกัน แต่ ผลการปฏิบัติงานไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลวิจัยพบว่า ตัวแปรอิสระองค์ประกอบแรงงูใจภายนอกและภายใน มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามความพึงพอใจของพนักงาน (SAT) เท่ากับ .18 และสามารถอธิบายตัวแปรตามความพึงพอใจของพนักงาน (SAT) ได้ร้อยละ 3.24 โดยมีความคลาดเคลื่อน หรือความผิดพลาดประมาณ .80 พบว่า องค์ประกอบแรงงูใจภายนอกได้แก่ ค่าจ้าง SA มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และองค์ประกอบแรงงูใจภายใน ได้แก่ ศักยภาพในตนเอง SE มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยองค์ประกอบแรงงูใจภายนอกได้แก่ ค่าจ้างมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน มากที่สุด และรองลงมาคือ องค์ประกอบแรงงูใจภายใน ได้แก่ ศักยภาพในตนเอง SE

2. อิทธิพลพยากรณ์ขององค์ประกอบแรงจูงใจในการทำงานต่อความพึงพอใจของพนักงาน

ตารางที่ 3 อิทธิพลพยากรณ์ขององค์ประกอบแรงจูงใจต่อความพึงพอใจของพนักงาน (SAT)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์		ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน	t-value	Sig.
	b	β			
			(SE)		
ค่าคงที่	3.37	-	.23	14.16	.000
ค่าจ้าง SA	.36	.31	.05	6.42***	.000
ศักยภาพในตนเอง	.20	.15	.06	3.12**	.002
SE					

R = .18 R² = .0324 F = 9.75 Sig. = .002 SEE = .80

หมายเหตุ: ***p < .01 , **p < .05

ซึ่งเมื่อนำไปใช้ประกอบกับสมการคำแนะนำผู้บริหารสถาบัน อธิการบดีไปจนถึงผู้มีอำนาจเกี่ยวข้องกับพนักงานด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแล้วมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและภาคเอกชน จะได้สมการประกอบข้อเสนอแนะต่อไปนี้

$$SAT = .31SA + .15SE$$

และจากสมการมีสองแนวทางสำหรับผู้บริหารสถาบันหรือฝ่ายบุคคลสามารถนำไปใช้กระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานให้มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของแต่ละคนประกอบด้วย

- 1) การพัฒนาค่าจ้าง ประกอบด้วย การใช้ระบบค่าจ้างตามความเป็นจริงของผลงาน และการปรับค่าจ้างเพิ่มขึ้นตามระยะเวลาการทำงาน

2) การพัฒนาศักยภาพในตนเอง จากการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำและวิธีการทำงาน การสร้างโอกาสและพื้นที่ด้านการพัฒนาทักษะการทำงานอยู่เสมอแก่นักงาน

ดังนั้นผลวิจัยสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานให้มีความพึงพอใจได้นั้น รับอิทธิพลจากค่าจ้างซึ่งเป็นองค์ประกอบแรงจูงใจภายนอกมากกว่าองค์ประกอบของแรงจูงใจภายในคือศักยภาพของตนเองที่พนักงานแต่ละคนสัมผัสได้

และจากผลการวิเคราะห์หัตถดอยพหุคูณ ผลวิจัยพบว่า องค์ประกอบแรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประกอบด้วย

อิทธิพลขององค์ประกอบกลุ่มทำงานมีอำนาจในการทำนายผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .00 และมีผลทดสอบ $t = 5.58$ คะแนนมาตรฐานเป็น .25 กับมีความคลาดเคลื่อนที่ .03

อิทธิพลขององค์ประกอบโอกาสความก้าวหน้ามีอำนาจในการทำนายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .00 และมีผลทดสอบ $t = 4.54$ คะแนนมาตรฐานเป็น .20 กับมีความคลาดเคลื่อนที่ .03

และอิทธิพลขององค์ประกอบกลุ่มค่าจ้างมีอำนาจในการทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีผลทดสอบ $t = 3.19$ คะแนนมาตรฐานเป็น .15 กับมีความคลาดเคลื่อนที่ .03

รวมถึงอิทธิพลขององค์ประกอบผู้บังคับบัญชามีอำนาจในการทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีผลทดสอบ $t = 2.23$ คะแนนมาตรฐานเป็น .10 กับมีความคลาดเคลื่อนที่ .03

ตลอดจนอิทธิพลขององค์ประกอบเนื้อหาของงานมีอำนาจในการทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีผลทดสอบ $t = 2.08$ คะแนนมาตรฐานเป็น .10 กับมีความคลาดเคลื่อนที่ .03

ตารางที่ 4 อิทธิพลพยากรณ์ขององค์ประกอบแรงจูงใจภายนอกต่อผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์		ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน	t-value	Sig.
	b	β			
ค่าคงที่	1.80	.101	-	17.85	.000
1. กลุ่มทำงาน GW	.189	.034	.25	5.58***	.000
2. โอกาสในความก้าวหน้า	.145	.032	.20	4.54***	.000
PG					
3. ค่าจ้าง SA	.110	.035	.15	3.19**	.000
4. ผู้บังคับบัญชา SU	.074	.033	.10	2.23*	.000
5. เนื้อหาของงาน JC	.079	.038	.10	2.08*	.000

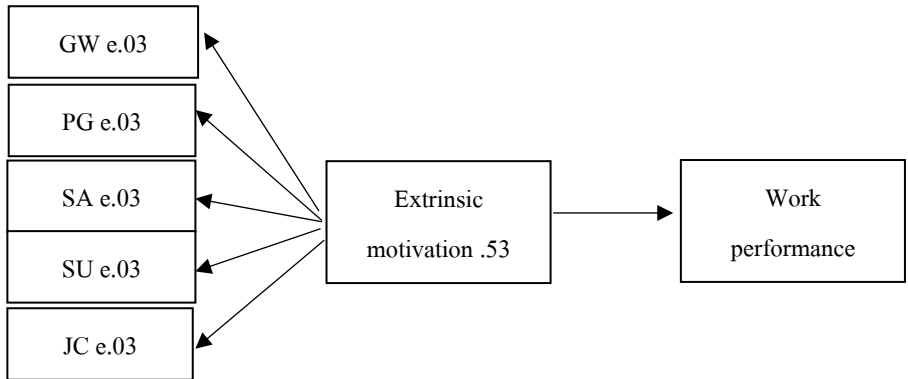
R = .73 R² = 0.5329 F = 4.36 SEE = .36 a = 1.80

หมายเหตุ: ***p < .01 , **p < .05

จากตารางผลวิจัยพบว่า ตัวแปรอิสระองค์ประกอบแรงจูงใจภายนอกมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามผลการปฏิบัติงาน .73 และสามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 53.29 โดยมีความคลาดเคลื่อน หรือความผิดพลาดประมาณ .36 พบว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจภายนอกด้านกลุ่มทำงาน GW และโอกาสในความก้าวหน้า PG มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

และเมื่อนำเอาคะแนนมาตรฐานมาสร้างสมการพยากรณ์แนวทางการพัฒนาจะได้รูปของสมการต่อไปนี้

$$\text{ผลการปฏิบัติงาน} = .25\text{GW} + .20\text{PG} + .15\text{SA} + .10\text{SU} + .10\text{JC}$$



ภาพที่ 2 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลขององค์ประกอบแรงจูงใจภายนอกต่อผลการปฏิบัติงาน

จากภาพที่ 2 พบว่า แรงจูงใจภายนอกมีอิทธิพลพยากรณ์ต่อผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลอันเกิดจากเหตุสำคัญขององค์ประกอบทั้ง 5 ของแรงจูงใจภายนอกที่ประกอบด้วย กลุ่มทำงาน โอกาสในความก้าวหน้า ค่าจ้าง ผู้บังคับบัญชา และเนื้อหาของงานที่ต่างล้วนมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานมากน้อยต่างกันแต่นับสำคัญทางสถิติทั้ง 5 ปัจจัยเหตุนี้

ส่วนผลการวิเคราะห์อิทธิพลองค์ประกอบแรงจูงใจภายในต่อผลปฏิบัติงานนั้น ผลวิจัยพบว่ามืองค์ประกอบที่มีอำนาจพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยจำนวน 3 องค์ประกอบต่อไปนี้

องค์ประกอบศักยภาพในตนเองมีอำนาจในการทำนายผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .00 และมีผลทดสอบ $t = 8.25$ คะแนนมาตรฐานเป็น .28 กับมีความคลาดที่ .03

กับองค์ประกอบการเข้าร่วมมีอำนาจในการทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .00 และมีผลทดสอบ $t = 7.34$ คะแนนมาตรฐานเป็น .23 กับมีความคลาดที่ .03

รวมถึงองค์ประกอบความสัมพันธ์ที่มีอำนาจในการทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .00 และมีผลทดสอบ $t = 4.38$ คะแนนมาตรฐานเป็น .14 กับมีความคลาดที่ .03

โดยที่องค์ประกอบทั้ง 3 ของแรงจูงใจภายในมีสัมประสิทธิ์สหพันธ์ที่ค่า $r^2 = .56$ ผลทดสอบความแปรปรวนร่วมที่ $F = 19.22$ และมีความคลาดเคลื่อนสะสมร้อยละ 35 กับค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ที่ 1.49 ตามตารางแสดงประกอบต่อไปนี้

ตารางที่ 5 องค์ประกอบอิทธิพลของแรงจูงใจภายในต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์		ความคลาด	t-value	Sig.
	b	β	เคลื่อนมาตรฐาน (SE)		
ค่าคงที่	1.49	-	.10	13.81	.000
ศักยภาพในตนเอง SE	.28	.34	.03	8.25***	.000
การเข้าร่วม AF	.23	.31	.03	7.34***	.000
ความสัมฤทธิ์ผล AC	.14	.18	.03	4.38***	.000

$R = .74$ $R^2 = 0.5476$ $F = 19.22$ $SEE = .35$ $a = 1.49$

หมายเหตุ: *** $p < .01$, ** $p < .05$

จากตารางผลวิจัยพบว่า ตัวแปรอิสระองค์ประกอบแรงจูงใจภายในมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามผลการปฏิบัติงาน .74 และสามารถอธิบายตัวแปรตามผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 54.76 โดยมีความคลาดเคลื่อน หรือความผิดพลาดประมาณ .35 ทั้งนี้ องค์ประกอบของแรงจูงใจภายในด้านศักยภาพในตนเอง SE การเข้าร่วม AF และความสัมฤทธิ์ผล AC มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยองค์ประกอบแรงจูงใจภายในด้านศักยภาพในตนเอง SE มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยในประเทศไทย จากผลวิจัยที่สรุปได้ แรงจูงใจในงานทั้งภายในและภายนอก

ต่างมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอิทธิพลขององค์ประกอบแรงจูงใจภายนอกทั้ง 5 ด้านรวมถึงอิทธิพลด้านสภาพในตนเอง การเข้าร่วมและความสัมฤทธิ์ผลอันเป็นสามองค์ประกอบสำคัญของแรงจูงใจภายในที่ต่างมีความสำคัญมากน้อยไม่เท่ากันต่อผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัย และจากผลนี้ทำให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องนำไปใช้ประกอบการพัฒนาพนักงานของมหาวิทยาลัยให้มีผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร หากแต่ต้องให้ความสำคัญในแต่ละด้านควบคู่ไปพร้อมกัน เหตุผลมีอิทธิพลต่อการทำนายระดับของผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับสภาพจริงในสังคมไทยปัจจุบันที่มักให้ความสำคัญกับฐานันดรทางสังคมมากกว่าขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงการเข้างานก่อนและหลังถูกนำไปใช้ในการกำหนดผลปฏิบัติงานและค่าตอบแทน แล้วมีผลให้พนักงานอายุน้อยแต่มีความสามารถมากมีความรู้สึกพึงพอใจต่ำกว่าพนักงานอาวุโส ซึ่งมักพบว่าอาจจะเปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบการทำงานไปจนถึงระบบการคิดที่ล้วนแต่มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของการแข่งขันขององค์กร ความรอดได้ทุกวิกฤติและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวันของการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับข้อสรุปของ Gerber and Pühse (2009) ได้อธิบายไว้ว่า แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) เกิดจากภายในของบุคคลเนื่องจากบุคคลนั้นพบว่าการทำงานของเขามีความน่าสนใจ ทำทาสและมีความหมายในการเข้าร่วมปฏิบัติงานนั้น อย่างไรก็ตาม บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในทำงานหนักเพราะงานน่าสนใจมากกว่าการได้รับเงินรางวัล ส่วนแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกที่มีต่อบุคคลและนำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลการทำงานเฉพาะ เช่น บุคคลได้รับรางวัล ได้รับการสนับสนุน ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือการเพิ่มค่าจ้าง ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้มีผลต่อการทำงานของคนงาน (Mickel & Barron, 2008) กับคนที่ไม่พึงพอใจหรือการปฏิบัติตนเอง (Dissatisfier/Hygiene Factors) ได้แก่คนที่ปฏิบัติงานตามสถานการณ์และสนใจเกี่ยวกับความปลอดภัยในงาน (Job Security) นโยบายองค์กรค่าจ้างและความสำเร็จส่วนตัว (Personal Achievement) เกิดเงื่อนไขเหล่านี้ไม่ได้รับ คนพวกนี้จะไม่พึงพอใจ ขณะที่ข้อสรุปของ Cho and Yang (2010) อธิบายความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ว่าหมายถึง อารมณ์ความชอบ (Pleasant Emotion) ที่เกิดขึ้นหลังจากมีการประเมินตัวอยู่บนพื้นฐานของแต่ละบุคคลด้านคุณค่า (Value) ทักษะ (Attitude) ความปรารถนา (Desire) ความเชื่อ (Belief) ซึ่งเป็นการแสดงออกที่มีผลต่อการทำงาน (Performance) และความพึงพอใจ (Satisfaction) โดยมีปัจจัยอื่น ๆ เป็นสิ่งแวดล้อม

ภายนอก เช่น ค่าจ้าง (Wage) การสนับสนุน (Promotion) เพื่อนร่วมงาน (Co-Workses) ผู้บริหาร (Boss) ดังนั้น ความเชื่อ (Belief) ทัศนคติ (Attitude) และความต้องการ (Needs) จึงเป็นพื้นฐานของ ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors) ที่จำเป็นจะต้องศึกษา ทั้งนี้เพราะส่งผลต่อการเข้าร่วม ปฏิบัติงานกับองค์กร โดยตรง (Lee, 2006) และผลวิจัยของ Miswanto, Arifin, and Murniyati (2020) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันในงาน (Work commitment) ที่มีผลกระทบต่อการตั้งใจลาออก (Turnover Intention) ของจริยธรรมคนอิสลาม และได้สรุปไว้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น กลุ่มคน Generation Y มีความตั้งใจลาออก (Turnover Intention) ในระดับที่สูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่ม Generation X ถึงแม้จะมีความเชื่อและคุณค่าทางศาสนาอิสลาม สูงแต่ก็ยังตั้งใจลาออกจาก งานเนื่องจากได้รับข้อเสนอที่ว่าในเรื่องของค่าจ้าง (Salary) การอำนวยความสะดวก (Facilities) ความ ท้าทาย (Challenge) ความเหมาะสมบุคลิกภาพ (Personality suitability) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษา ของ Ivanovic and Ivancevic (2019) โดยที่ความผูกพันในงาน (Work commitment) มีความสัมพันธ์ เชิงลบกับ (Negative Relationship) การตั้งใจลาออก (Turnover Intention) แต่กลับส่งผลดีต่อการ พัฒนาองค์กรได้เพิ่มมากขึ้น

ดังนั้นความพอใจในค่าจ้าง (Advantage Compensation) หรือค่าจ้างไม่เพียงพอ นำไปสู่ ผลลัพธ์หรือผลการทำงานเฉพาะ เช่น บุคคลได้รับรางวัล ได้รับการสนับสนุน ได้รับการเลื่อน ตำแหน่ง หรือการเพิ่มค่าจ้าง ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มีผลต่อการทำงานของคนงาน ไปจนถึงการ แข่งขันขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาล้างต่อไป

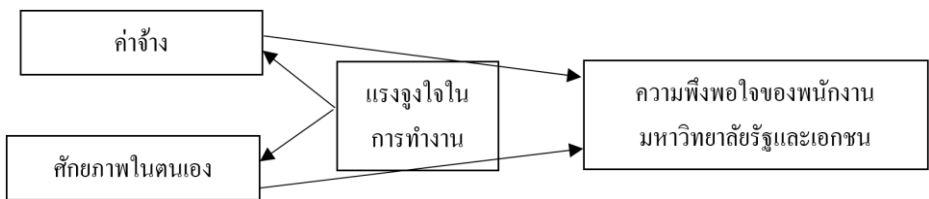
ผู้วิจัยแนะนำให้ทำวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเองกับความสัมฤทธิ์ ผลการทำงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

ผู้วิจัยแนะนำให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ประสงค์พัฒนาแรงจูงใจในงานของพนักงาน มหาวิทยาลัยให้มีผลการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น จากการใช้แนวทางต่อไปนี้

1. แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจภายนอก ประกอบด้วย การพัฒนาทีมงาน ผ่านกิจกรรม สร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ร่วมกัน
2. แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจภายใน ประกอบด้วย การพัฒนาของตนเอง ผ่านการจัด กิจกรรมพัฒนาทักษะการทำงานในแต่ละตำแหน่งงาน รวมไปถึงการฝึกอบรมวิธีการทำงานกับการพัฒนารูปแบบการทำงานเฉพาะบุคคล

องค์ความรู้ที่พัฒนาได้



ภาพที่ 3 การพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย

จากภาพประกอบผลวิจัยพบว่าพัฒนาระบบค่าจ้างไปพร้อมกับการสร้างพื้นที่ในการยกระดับทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนได้อย่างกว้างขวาง แล้วนั้นนอกจากช่วยให้องค์กร หรือสถาบันหรือมหาวิทยาลัยมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น รวมถึงการอยู่รอดได้ในทุกวิกฤติที่เกิดขึ้นกับสถาบัน ไปจนถึงสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ตลอดจนการเพิ่มมีประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถาบัน นอกจากนี้แล้วยังมีผลให้พนักงานของสถาบันเกิดความรู้สึกพึงพอใจที่ตนได้ร่วมในการปฏิบัติงานกับสถาบัน ตลอดจนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญต่อการพัฒนาสถาบัน ตลอดจนการร่วมมือกันสร้างเจริญก้าวหน้าแก่สถาบันได้อย่างสร้างสรรค์และนำไปสู่อนาคตที่ดีใหม่ได้อย่างชัดเจน

Reference

- Arora, P. & Suri, D. (2020). Redefining, relooking, redesigning, and reincorporating HRD in the post Covid 19 context and thereafter. *Human Resource Development International*, 23(4), 1-14.
- Barraza-Villarreal, A. (2008). Air Pollution, Airway Inflammation, and Lung Function in A Cohort Study of Mexico City Schoolchildren. *Environmental Health Perspectives*, 116(6), 832-838. <https://doi:10.1289/ehp.10926>
- Borrego, A., Orgambidez, A., & Mora-Jauregualde, B. (2023). Empowerment and job satisfaction in university teachers: A theory of power in educational organizations. *Psychology in the Schools*, 60(1), 843-854. <https://doi:10.1002/pits.22790>
- Chiang, M., Gómez, N., & Salazar, C. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración*, 30(52), 65-74.
- Cho, S.E., & Yang, H. S. (2010). Impact of the Customer Orientation and Job Satisfaction as a result of the Consultant's Emotional Exhaustion at the Call Center. *The Journal of the Korea Contents Association*, 10(6), 386-403.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits. *Human Needs and the Self-Determination of Behavior Psychology*, 11, 227-268.
- Edrak, B. B., Yin-Fah, B. C., Gharleghi, B., & Seng, T. K. (2013). The effectiveness of intrinsic and extrinsic motivations: A study of Malaysian Amway Company's direct sales forces. *International Journal of Business and Social Science*, 4(9), 96-103.
- Gerber, M. & Pühse, U. (2009). Review Article: Do exercise and fitness protect against stress induced health complaints? A review of the literature. *Scandinavian journal of public health*, 37(8), 801-819.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Ohio: The World.

- Ivanovic, T., & Ivancevic, S. (2019). Turnover intentions and job hopping among millennials in Serbia. Management. *Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 24(1), 53–63.
- Jinarat, V. (2021). *Modern research methodology*. Ubon Ratchathani: Yongsawat Intergroup. (in Thai)
- Kaiyawan, Y. (2013). *Multivariate statistical analysis for research*. Bangkok: Chulalongkorn University. (in Thai)
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A Century of progress. *Journal of applied psychology*, 102(3), 338-355.
- Lee, Y. C. (2006). An Empirical Investigation into Factors Influencing the Adoption of an e-Learning System. *Online Information Review*, 30, 517-541.
<https://doi.org/10.1108/14684520610706406>
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Evaluation Performance Evaluation of Human Resources: Performance Evaluation of Human Resource*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mardhiah, K., Wan-Arfah, N., Naing, N. N., Hassan, M. R. A., & Chan, H. K. (2021). *Review of research on mortality from melioidosis in Malaysia* (Preprints). Retrieved December 21, 2022, from <https://doi:10.20944/preprints202212.0381.v1>
- Mawardi, A., Farida, L., & Nusbantoro, A., (2024). Strengthening the Performance of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) Through Social Media Adoption with Human Resource Competency as Moderation and Implementation of The Penta Helix Model in Facing New Normal Challenges in Jember Regency. *e-Journal Ekonomik Business dan Akuntansi*, 11(1), 15.23.
- Mickel, A. E., & Barron, L. A. (2008). Getting “more bang for the buck” symbolic value of monetary rewards in organizations. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 329–338.

- Miswanto, M., Arifin, R., & Murniyati, D. (2020). 'Does work commitment mediates the effect of Islamic work ethic on performance and turnover intention?'. *Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi dan Manajemen*, 17(2), 169-187.
- Moeheriono, P. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Nyoman, S. I., & Aris, B. (2022). Analysis the Malino Beautiful Festival on Management Strategy of Tourist Visits in Gowa Regency. *Pinisi Disrection Review*, 5, 427-436.
- Office of the Permanent Secretary, Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation. (2024). *Higher education personnel data classified by institution and type*. Retrieved April 19, 2023, from https://info.mhesi.go.th/stat_stf.php?search_year=2566&download=7314&file_id=2024042506.xlsx (in Thai)
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33, 771-790.
- Pasunon, P. (2014). Reliability of questionnaires in quantitative research. *Parichart Journal*, 27(1), 144-163. (in Thai)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior* (14th ed.). (Translation Editor: Inci Erdem). Ankara: Nobel.
- Rowden, R. W. (2002). The relationship between workplace learning and job satisfaction in U.S. small to midsize businesses. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 407-425. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1041>
- Rubiano-Moreno, J., Alonso-Malaver, C., Nucamendi-Guillén, S., López-Hernández, C., & RamírezRojas, C. (2023). Work Motivation Profiles of the Millennial Generation. *Revista CEA*, 9(21), e2603. <https://doi.org/10.22430/24223182.2603>

- Santi, A., Kay, E.J., Neilson, L.J., McGarry, L., Lilla, S., & Mullin, M. (2024). Cancer-associated fibroblasts produce matrix-bound vesicles that influence endothelial cell function. *Science Signaling*, 17(827), eade0580. <https://doi.org/10.1126/scisignal.ade0580>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2018). Job demands and job resources as predictors of teacher motivation and well-being. *Social Psychology of Education*, 21(5), 1251-1275. <https://doi.org/10.1007/s11218-018-9464-8>
- Somech, A., & Oplatka, I. (2014). *Organizational Citizenship Behavior in Schools: Examining the Impact and Opportunities within Educational Systems*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315866956>
- Somech A., & Khotaba S. (2017). An integrative model for understanding team organizational citizenship behavior: Its antecedents and consequences for educational teams. *Journal of Educational Administration*, 55(6), 671–685. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2016-0104>
- Sukmarini, L., Atikana, A., & Hertiani, T. (2024). Antibiofilm activity of marine microbial natural products: potential peptide- and polyketide-derived molecules from marine microbes toward targeting biofilm-forming pathogens. *Journal of Natural Medicines*, 78(1), 35-48. <https://doi.org/10.1007/s11418-023-01754-2>.
- Tabur, A., Elkefi, S., Emhan, A., Mengenci, C., Bez, Y., & Asan, O. (2022). Anxiety, Burnout and Depression, Psychological Well-Being as Predictor of Healthcare Professionals Turnover during the COVID-19 Pandemic Study in a Pandemic Hospital. *Healthcare*, 10, 525.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Industrial Relations Center: University of Minnesota.