

อิทธิพลของแรงจูงใจต่อความพึงพอใจในงาน ของบุคลากรทางการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทย

The influence of motivation on job satisfaction of educational personnel Private universities in Thailand

ดร. พิเชษฐ์ มุสิกะโปดก

ผู้ช่วยอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Dr. Pichet Musikapodok

Assistant to the president

Mahamakut Buddhist University

E-mail: pichmus2456@gmail.com ; Ph: 086-963-5555

วันที่ได้รับบทความ : 12 ธันวาคม 2566

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ:

ครั้งที่ 1 : 31 ธันวาคม 2566

ครั้งที่ 2 : 10 มกราคม 2567

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 25 มกราคม 2567

ดร.นณันท์ สุริยมณี

รองศาสตราจารย์

นักวิชาการอิสระ

Dr. Naranan Surinamese

Associate Professor

Independent Scholar

E-mail: naranan.sur@gmail.com ; Ph: 095-958-4024

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยแรงจูงใจ และความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษา และ 2. เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษา งานวิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงปริมาณ และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย กำหนดกลุ่มตัวอย่างบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย จำนวน 378 คน ทำการสุ่มตัวอย่างแบบโควตาตามสัดส่วนของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 220 คน และบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 158 คน การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 220 คน และบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 158 คน โดยส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี มีรายได้ระหว่าง 15,000 – 20,000 บาท และส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่ หรืออาจารย์ประจำ ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านปัจจัยค่าจ้างโดยเรียงลำดับดังนี้ ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว สภาพการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน และเงินเดือน สิ่งตอบแทน และความคิดเห็นด้านปัจจัยจูงใจเรียงลำดับได้ดังนี้ ความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือ และความสำเร็จในงาน และผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในด้านปัจจัยค่าจ้าง และด้านปัจจัยจูงใจ มีอิทธิพลทางบวกและสามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษา มหาวิทยาลัยเอกชน ได้ร้อยละ 69.8 โดยปัจจัยจูงใจมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษา มหาวิทยาลัยเอกชน โดยสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 55.7 และในด้านปัจจัยค่าจ้าง มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษา มหาวิทยาลัยเอกชน โดยสามารถอธิบายความเปลี่ยนแปลงของความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 29.7 ผลการวิจัยนี้เป็นประโยชน์สำหรับของบุคลากรทางการศึกษา มหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทยที่จะนำผลไปใช้ในการเสริมสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานในอนาคต

คำสำคัญ: แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน บุคลากรทางการศึกษา มหาวิทยาลัยเอกชน

Abstract

The objectives of this study were to: 1. study the levels of motivational factors and satisfaction factors of educational personnel private universities in Thailand, and 2. study the influence of motivation on job satisfaction of educational personnel private universities in Thailand. This research was the quantitative research and used a questionnaire set as the principal data collection instrument. The sample size of 378 individuals affiliated with private universities in Thailand was determined through quota sampling based on population proportionality. The resultant sample consisted of 220 support personnel and 158 academic personnel. Data analysis by using frequency, percentage, mean, standard deviation, and multiple regression analysis.

The findings of the investigation revealed that 220 support personnel and 158 academic personnel, predominantly comprising males aged between 31 and 40, earning incomes within the range of 15,000 to 20,000 baht. The majority held positions as officers or full-time lecturers. Participants' perspectives on sustaining factors influencing motivation were ranked as follows: personal life, working conditions, job security, salary, and compensation. Meanwhile, opinions on motivating factors were structured in the following order: advancement, recognition, respect, and success in work. The finding indicated that both sustaining and motivating factors exhibited a positive influence, collectively explaining 69.8% of the variance in job satisfaction among educational personnel in private universities. Specifically, motivating factors positively impacted job satisfaction, elucidating 55.7% of the variance, while supporting factors demonstrated a positive influence, explaining 29.7% of the change in job satisfaction among educational personnel at private universities. The result of this research can be the benefit for applying through motivation and satisfaction of educational personnel private universities in Thailand in the future.

Keywords: Motivation, Job Satisfaction, Educational personnel, Private University

บทนำ

มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยถูกท้าทายจากสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในปัจจุบัน จากจำนวนสถาบันและหลักสูตรที่เปิดสอนในระดับปริญญาตรีเพิ่มขึ้น ซึ่งสวนทางกับแนวโน้มจำนวนเด็กที่เข้าสู่ระดับอุดมศึกษาที่ลดจำนวนลงอย่างต่อเนื่อง และค่านิยมทางการศึกษาที่เปลี่ยนไปโดยให้ความสำคัญกับใบปริญญาน้อยลง (Bunyanuwat, 2018) จึงเป็นเรื่องที่จะต้องตระหนักและเตรียมความพร้อมในการปรับตัวหรือพัฒนาเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในภาพรวม สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนที่ได้รับการยอมรับน้อยกว่ามหาวิทยาลัยรัฐ ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการดำเนินการ แนวคิดการบริหารงาน และยุทธศาสตร์ในการวางแผนพัฒนาเพื่อดึงดูดผู้เรียนเข้ามายังสถาบัน (Bunrat, 2015; Dailynews, 2022) การคงอยู่ของมหาวิทยาลัยเอกชนจึงต้องปรับตัวโดยคำนึงถึงปัจจัยที่ช่วยรักษาหรือเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันที่สำคัญ คือ การมีบุคลากรที่สามารถดำเนินงานตามกลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากรที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย และการกระตุ้นให้แสดงศักยภาพอย่างเหมาะสม (Mingsopa & Chansom, 2021) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนยังต้องเผชิญความท้าทายในด้านปัญหาความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ ความเหมาะสมของรายได้และการสร้างกำลังใจในการทำงาน และประเด็นสำคัญคือการขาดแคลนอาจารย์ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมถึงการลาออกของบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นประเด็นความท้าทายที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานมหาวิทยาลัย (Thongsawat et al., 2019) เพื่อหาแนวทางการในแก้ปัญหาเหล่านี้จึงต้องหาเครื่องมือในการบริหารงานและการจูงใจ เพื่อแก้ไขปัญหาอย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรทางการศึกษามีส่วนสำคัญในการนำนโยบายต่างๆของมหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี บรรลุตรงตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและทันระยะเวลาที่กำหนด (Unlamai & Chienwatanasuk, 2019) ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้การสนับสนุนสิ่งทีบุคลากรมีความต้องการในการปฏิบัติงาน และคอยกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้ทำผลงานให้ออกมาอย่างดีที่สุด เพื่อให้ได้คุณภาพงานเป็นที่ยอมรับ การที่บุคลากรจะปฏิบัติงานได้นั้นย่อมแตกต่างกันไปแม้ว่าจะมีความสามารถใกล้เคียงกันและอยู่ภายในสภาพแวดล้อมเดียวกัน ดังนั้นจึงต้องกระตุ้นการปฏิบัติงานและสร้างสภาพแวดล้อมทางกายรวมไปถึงบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างเหมาะสม (Praphudtham, 2020)

ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับแนวคิดในด้านทุนมนุษย์ ได้แก่ ทักษะ ความรู้ความสามารถ รวมถึงแรงจูงใจและทัศนคติในการปฏิบัติงาน เมื่อองค์กรให้ความสำคัญและลงทุนในทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมจะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ (Edvinsson & Malone, 1997) โดยเฉพาะการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพราะเมื่อบุคลากรมีแรงจูงใจจะทำให้มีความตั้งใจในการทำงาน มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการทำงาน มีความอดทนต่อสภาวะกดดันจากสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี และลดปัญหาขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน (Ariyasal, 2018) การสร้างแรงจูงใจนั้นมุ่งหวังให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยการทำตามความคาดหวังหรือทำให้เกิดความพึงพอใจ ถ้าหากกล่าวถึงการจูงใจในการทำงานที่ประสบผลสำเร็จต้องสร้างให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ (Jumnongprakone, 2018) ซึ่งจะนำมาซึ่งการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ หากองค์กรมีการสนับสนุนเพียงพตามความต้องการของบุคลากร จะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และจะสามารถส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สร้างความมั่นคงในชีวิตให้กับบุคลากร และช่วยเพิ่มกำลังใจในปฏิบัติงาน (Lamoonsilp & Yeesunted, 2019)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงของสถาบันการศึกษาในประเทศไทย มหาวิทยาลัยเอกชนย่อมเผชิญกับความท้าทายที่มากกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐในหลายปัจจัย โดยเฉพาะปัจจัยด้านบุคลากรที่มีส่วนสำคัญต่อการขับเคลื่อนนโยบายต่างๆของมหาวิทยาลัยเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการแข่งขัน ซึ่งการที่บุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถนั้นต้องอาศัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเมื่อได้รับการตอบสนองตามความคาดหวังแล้วบุคลากรจึงเกิดความพึงพอใจในการทำงานที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นเหตุผลหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถนำไปสู่การเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ (Rucharoenpornpanich & Luengalongkot, 2020) ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจ ต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อการดำเนินงานด้านการส่งเสริมและพัฒนากการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเอกชนได้ต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษา มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษา มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

การจูงใจ คือการกระตุ้นสภาวะภายในให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Mowen & Minor, 1998) โดยอาศัยแรงกระตุ้น หรือแรงผลักดัน ผ่านตัวกระตุ้นที่เป็นปัจจัยหรือสิ่งต่างๆที่เข้ามากระตุ้นชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่คาดหวัง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ แรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันนั้นเรียกว่า แรงจูงใจ ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารงานให้สำเร็จผ่านการทำงานของผู้อื่น (Jumnonongprakone, 2018) หลักสำคัญของการจูงใจให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำให้เกิดความพึงพอใจหรือตอบสนองความต้องการที่บุคคลคาดหวัง การทำให้เกิดความพึงพอใจนั้นสามารถทำได้โดยใช้สิ่งล่อใจหรือสิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อเป็นเป้าหมายให้บุคคลในองค์กรแสวงหา สิ่งจูงใจหรือเป้าหมายอาจเป็นไปในทางบวก เช่น การยกย่องชมเชย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน หรืออาจเป็นเป้าหมายในทางลบ เช่น การว่ากล่าวตักเตือน การลงโทษอื่นๆ (Autthamana, 2007) เมื่อนำการจูงใจมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือการบริหารงาน โดยสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการขับเคลื่อน ผลักดันจากทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้พนักงานแสดงพฤติกรรมในการทำงานตามเป้าหมาย นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร (Dubrin & Ireland, 1993; Newstrom & Davis, 2007)

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจนั้นได้รับการสนับสนุนจากทฤษฎีแรงจูงใจ โดยเฉพาะทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Theory of Growth Motivation) ที่แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับ โดยเรียงจากต่ำสุดไปสูงสุด ตั้งแต่ 1) ความต้องการพื้นฐานด้านร่างกาย (Physiological Needs) คือความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เช่น ปัจจัย 4 2) ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต (Security or Safety) เป็นความปลอดภัยทางด้านร่างกายจากอันตรายต่างๆ ความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ หน้าที่การงาน 3) ความต้องการการยอมรับหรือผูกพัน (Affiliation or Acceptance Needs) ความต้องการการยอมรับจากผู้อื่นรอบข้าง มิตรภาพ การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน 4) ความต้องการได้รับการยกย่อง (Esteem Needs) เป็นความต้องการการยกย่อง ความพอใจในอำนาจ ความภาคภูมิใจ และความเชื่อมั่นในตนเอง และ 5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดที่ต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามเป้าหมายของตนเองที่พึงกระทำได้ (Maslow, 1970; Choochom, 2012)

นอกจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow แล้วยังมีทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายคือ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ซึ่งได้สรุปว่าความพอใจในงานหรือความไม่พอใจในงานไม่ได้เกิดจากสาเหตุปัจจัยในกลุ่มเดียวกัน แต่มาจากเหตุปัจจัยที่แตกต่างกัน 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) โดยปัจจัยจูงใจนั้นเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างทัศนคติเชิงบวกในการปฏิบัติงาน และมีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ในส่วนของปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจและช่วยให้บุคคลยังคงปฏิบัติงานได้ แต่ไม่สามารถจูงใจได้แต่อย่างใด ประกอบด้วย นโยบายขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือน ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงในงาน โดยสรุปแล้วจากทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ทั้ง 2 ปัจจัยล้วนเป็นสิ่งที่บุคคลต้องการ แต่การได้รับการตอบสนองด้านปัจจัยค้ำจุนเพียงด้านเดียวช่วยลดความไม่พึงพอใจลงได้ แต่ไม่อาจทำให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดได้ ดังนั้นองค์กรควรตอบสนองในปัจจัยจูงใจเพื่อให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เกิดความพึงพอใจและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Herzberg, 1959; Mahaphasuthanon, 2004; Thitiworakarnkul, 2016)

หากเปรียบเทียบทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow กับ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg จะพบว่าทั้งสองทฤษฎีมีความคล้ายคลึงกัน โดยสามารถจัดกลุ่มทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ในลำดับที่ 1-3 ได้แก่ 1) ความต้องการพื้นฐานด้านร่างกาย 2) ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต 3) ความต้องการการยอมรับหรือผูกพัน ทั้งสามลำดับสามารถจัดอยู่ในกลุ่ม ปัจจัยต่ำๆ ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg และ ความต้องการได้รับการยกย่อง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต สามารถจัดอยู่ในกลุ่ม ปัจจัยสูงใจ (Viriyaphan, 2003)

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาแรงจูงใจในฐานะปัจจัยที่กระตุ้นบุคคลให้แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังด้วยการตอบสนองความต้องการที่คาดหวังเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ โดยเลือกใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg มาเป็นปัจจัยหลักในการศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยปัจจัยต่ำๆ ได้แก่ ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน และสิ่งตอบแทน ปัจจัยสูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานเกี่ยวข้องกับความรู้สึก สภาวะอารมณ์ ทศนคติในทางบวกหรือความพอใจของบุคคลที่มีต่องานและผลตอบแทนที่ได้รับ รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิต (Locke, 1976; Leap & Crino, 1993) โดยความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลนั้นเกิดขึ้นเมื่อได้รับสิ่งต่างๆตามความคาดหวัง หรือเกินกว่าสิ่งที่คาดหวัง ความพึงพอใจในงานจึงเป็นความรู้สึกเชิงบวกต่องานที่ทำหรือการทำความด้วยใจ โดยสาเหตุของความพึงพอใจเกิดจากรางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานนั้นๆ (Thongplae, 2011) รวมถึงองค์ประกอบต่างๆ เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน โอกาสเลื่อนตำแหน่ง หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน ที่สามารถตอบสนองความต้องการทางด้านอารมณ์ แล้วจึงตัดสินใจว่าพึงพอใจในงานนั้นหรือไม่ (Luthans, 2005; Sunarsi, 2019) เมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานแล้ว จะนำไปสู่ความรู้สึกกระตือรือร้น มีขวัญและกำลังใจ เสียสละทุ่มเทให้กับการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในองค์การส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (Phutachot, 2013) ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่าความพึงพอใจในงานคือความรู้สึกในเชิงบวกของบุคคลที่มีต่องาน และสิ่งที่ได้รับจากการทำงาน ทั้งผลตอบแทน สภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อนร่วมงาน โอกาสในการก้าวหน้า ซึ่งความพึงพอใจในงานนั้นมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล

ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลนั้นไม่สามารถเกิดขึ้นโดยองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง การเกิดขึ้นต้องอาศัยหลากหลายองค์ประกอบร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำได้ ซึ่งประกอบด้วย (Gillmore & Hoffman, 1997)

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) เกี่ยวข้องกับที่บุคคลได้รับความมั่นคงในการทำงาน ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา
2. โอกาสก้าวหน้าในงาน (Opportunity for Advancement) คือ การที่บุคคลได้รับโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น นำไปสู่โอกาสในการได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย
3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and Management) คือ ความพึงพอใจในสถานที่ทำงาน หรือชื่อเสียงขององค์กร การดำเนินงานและการบริหารจัดการขององค์กร
4. ค่าจ้าง (Wage) คือ ค่าตอบแทน เงินเดือน เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีพซึ่งบุคคลมุ่งหวังที่จะได้รับจากการทำงาน ความพึงพอใจในค่าจ้างจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกสมเหตุสมผลในสิ่งตอบแทนที่ได้รับเมื่อเทียบกับงานที่ได้รับมอบหมาย
5. ลักษณะงานที่ทำ (Intrinsic Spec of the Job) คือความพึงพอใจที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้ทำงานที่ตรงกับความต้องการและความถนัดของตนเอง
6. การบังคับบัญชา (Commanding) คือการเกิดความพึงพอใจในงาน เมื่อมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชานั้นอาจใช้ เทคนิค วิธีการและความสามารถในการบังคับบัญชา
7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspect of the Job) ส่งผลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานเมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ทั้งเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ได้อย่างมีความสุข
8. การคมนาคมและการสื่อสาร (Communication) เกี่ยวข้องกับสภาพลักษณะของการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานที่ดี ช่วยให้ทุกคนในทีมงานเข้าใจกระบวนการทำงาน การสั่งการ การประสานงาน ซึ่งที่มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จ ช่วยให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงานได้

9. สภาพการทำงาน (Working Condition) เกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมในการทำงาน เช่น แสง เสียง ให้อากาศ และชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจในงานมากน้อยต่างกันได้

10. ประโยชน์เกื้อกูลหรือสิ่งตอบแทนต่างๆ (Benefit) ที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนหลักที่ได้รับ เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน ค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการ และที่อยู่อาศัย ปัจจัยเหล่านี้มีส่วนให้เกิดความพึงพอใจในงานได้

โดยสรุปแล้วความพึงพอใจในงานนั้นสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในองค์กร ผ่านองค์ประกอบและวิธีการที่เหมาะสมอยู่ เช่น จ่ายค่าจ้างทุกคนอย่างเป็นธรรม ปรับปรุงคุณภาพการบังคับบัญชา กระจายอำนาจการควบคุมในองค์กร มอบหมายงานให้สอดคล้องกับความสนใจของพนักงาน และมอบหน้าที่การทำงานที่มั่นคงและมีโอกาสในการเจริญก้าวหน้า โดยต้องอยู่บนพื้นฐานความเท่าเทียมกันและไม่เกิดความลำเอียง ซึ่งจะช่วยสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นได้กับทุกคนภายในองค์กร ในการศึกษาครั้งนี้กำหนดปัจจัยย่อยในการวัดความพึงพอใจได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัย สภาพการทำงาน ประโยชน์เกื้อกูล โอกาสก้าวหน้า ลักษณะทางสังคม การบังคับบัญชา และลักษณะงานที่ทำ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาของ Chaiphanphong (2020) ได้ศึกษาแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดพะเยา โดยใช้แนวคิดแรงจูงใจของ Herzberg เป็นตัวแปรต้น ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจ และด้านปัจจัยค้ำจุน มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดพะเยา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยในด้านปัจจัยจูงใจในด้านลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้า และด้านความรับผิดชอบ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัจจัยค้ำจุนในด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน และ ด้านสถานะทางอาชีพ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดพะเยา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และความพึงพอใจ และการศึกษาของ Thapunkeaw (2022) เรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สกลนคร สรุปผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย 5 ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ นโยบายและการบริหาร ความรับผิดชอบ เงินเดือนและค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และสัมพันธภาพกับบุคลากรในองค์กร และการศึกษาแรงจูงใจของข้าราชการและพนักงานจ้างในการบริหารงานของ ผู้บริหารท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบลหนองปรือ อำเภอบางพลี จังหวัด สมุทรปราการ (Prachuamoh et al., 2021) สรุปว่า ข้าราชการ และพนักงานจ้างพึงพอใจที่องค์กรมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรใน หน่วยงาน และผู้บริหารให้ความสำคัญแก่การจัดทำนโยบายและมาตรการการสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากร ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก Herzberg

ในด้านการศึกษาความสัมพันธ์ของแรงจูงใจกับความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีการศึกษาของ Chotikul and Boonruang (2017) ได้ศึกษาแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและความสุขในการทำงานของพนักงานเทศบาลเมืองสะเดา พบว่าปัจจัยจูงใจด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ลักษณะงานในความรับผิดชอบ นโยบายและ การสื่อสาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความก้าวหน้าในอาชีพและความมั่นคง มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและความสุขในการทำงาน เรียงจากมากไปหาน้อยตามลำดับ และการศึกษาของ Haryono and Sulisty (2020) แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานมีผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในงาน โดยได้อภิปรายเพิ่มเติมว่าหากบริษัทตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของพนักงานให้ความสำคัญกับความสามารถและทักษะ และโอกาสในการก้าวหน้าและพัฒนา พนักงานจะรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน เมื่อพนักงานรู้สึกพึงพอใจจะทำงานได้อย่างเหมาะสมที่สุดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง ความต้องการที่พนักงานคาดหวังคือมิติของแรงจูงใจในการทำงานเพื่อปรับปรุงความพึงพอใจในงาน นอกจากนั้นยังมีผลการศึกษาของ Basalamah and As'ad (2021) ที่ระบุว่าแรงจูงใจมีผลอย่างมากต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนในเมืองมาเก๊า โดยเฉพาะ แรงจูงใจทางการเงินสามารถกระตุ้นให้บุคลากรทำงานได้ และสภาพแวดล้อมในการทำงานมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในเมืองมาเก๊า และการศึกษาของ Sawetbuppa and Sato (2023) ได้ศึกษาความพึงพอใจ

ในการปฏิบัติงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินในจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการพิสูจน์สมมติฐานพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน แสดงให้เห็นว่าด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านนโยบายและการบริหาร มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Frederick Herzberg โดยศึกษาวิธีการจูงใจในการทำงานและสาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพบว่า บุคลากรจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยที่ใช้จูงใจ (Motivational Factors) และปัจจัยที่ต้องรักษาไว้ (Hygiene Factors) ปัจจัยที่ใช้จูงใจซึ่งเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การจูงใจในการทำงานและทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) โดยใช้การจูงใจหรือกระตุ้นบุคลากรให้ใช้ความพยายามและความสามารถทุ่มเทให้กับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น

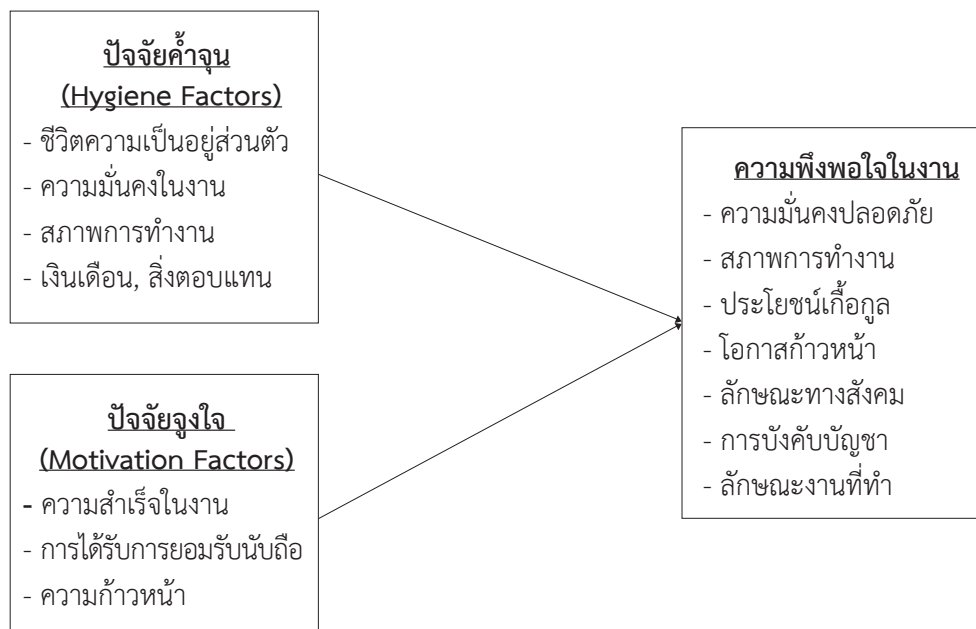
สมมติฐานการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งเน้นการศึกษาถึงอิทธิพลของแรงจูงใจที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยก่อนหน้านี้พบว่า แรงจูงใจนั้นมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน โดยสาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้รับอิทธิพลจากปัจจัยที่ใช้จูงใจ (Motivational Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Frederick Herzberg (Chotikul & Boonruang, 2017; HARYONO & Sulisty, 2020; Basalamah & As'ad, 2021; Sawetbuppa & Sato, 2023) ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานในการศึกษาดังนี้

สมมติฐานที่ 1: ปัจจัยแรงจูงใจมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2: ปัจจัยค้ำจุนมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดในการวิจัยอิทธิพลของแรงจูงใจ ต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย เก็บตัวอย่างจากบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่กำหนดในการวิจัย คือ บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วยสายวิชาการ จำนวน 11,031 คน และสายสนับสนุน จำนวน 7,896 คน รวม 18,927 คน (MHESI Open Data, 2023) จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรคำนวณของ Krejcie and Morgan (1970) กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้ร้อยละ 5 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากรเท่ากับ 0.5 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 378 คน ทำการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) ตามสัดส่วนของประชากร (Proportional Stratified Random) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 220 คน (ร้อยละ 58.20) และบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 158 คน (ร้อยละ 41.80)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) รวมจำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ จำนวน 25 ข้อ

ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน จำนวน 7 ข้อ

แบบสอบถามส่วนที่ 2 และ 3 เป็นลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ด้วยวิธี Likert Scale 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด (Likert, 2017) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (Index of Concordance: IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน มีค่าสูงกว่า 0.60 ทุกข้อ (Sireci & Faulkner-Bond, 2014) และทำการทดสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่ตัวอย่างจำนวน 30 ราย ข้อคำถามในส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ ได้ค่าเท่ากับ 0.985 และในข้อคำถามส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน มีค่าเท่ากับ 0.944 ซึ่งทั้ง 2 ส่วนมีค่ามากกว่า 0.70 อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Pallant, 2016)

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามได้ครบถ้วนตามจำนวนที่กำหนด และได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าเฉลี่ยของปัจจัยแรงจูงใจ และระดับความพึงพอใจในงาน โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้ (Srisaard, 2017)

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยวิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter Regression) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยค่าจ้าง และปัจจัยงานที่มีต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 และ 2

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจ ต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน ในด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า เป็นบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 220 คน และบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 158 คน เป็นไปตามสัดส่วนที่กำหนดในการเลือกตัวอย่าง โดยส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 59) มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี (ร้อยละ 55.8) มีรายได้ระหว่าง 15,000 – 20,000 บาท (ร้อยละ 55.8) และส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่หรืออาจารย์ประจำ (ร้อยละ 49.2)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรทางการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน
ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรทางการศึกษา มหาวิทยาลัยเอกชน

ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ปัจจัยค่าจ้าง	4.51	0.712	มากที่สุด
เงินเดือน, สิ่งตอบแทน	4.46	0.683	มากที่สุด
ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว	4.56	0.717	มากที่สุด
ความมั่นคงในงาน	4.49	0.818	มากที่สุด
สภาพการทำงาน	4.51	0.750	มากที่สุด
ปัจจัยจูงใจ	4.46	0.730	มากที่สุด
การได้รับการยอมรับนับถือ	4.46	0.811	มากที่สุด
ความสำเร็จในงาน	4.41	0.715	มากที่สุด
ความก้าวหน้า	4.52	0.744	มากที่สุด
รวม	4.49	0.704	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.49 เมื่อพิจารณาแยกรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นด้านปัจจัยค่าจ้างในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.51 โดยเรียงลำดับดังนี้ ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว สภาพการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน และเงินเดือน, สิ่งตอบแทน อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ในด้านปัจจัยจูงใจมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.46 โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ ความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือ และความสำเร็จในงาน อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน
 ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการ
 ศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน

ความพึงพอใจในงานของบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ความมั่นคงปลอดภัย	4.51	0.812	มากที่สุด
ลักษณะงานที่ทำ	4.11	0.827	มาก
สภาพการทำงาน	4.51	0.818	มากที่สุด
ประโยชน์เกื้อกูลหรือสิ่งตอบแทน	4.45	0.858	มากที่สุด
การบังคับบัญชา	4.13	0.712	มาก
ลักษณะทางสังคม	4.15	0.768	มาก
โอกาสก้าวหน้า	4.20	0.743	มาก
รวม	4.29	0.693	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.29 โดยมีความพึงพอใจใน ด้าน ความมั่นคงปลอดภัย สภาพการทำงาน และประโยชน์เกื้อกูลหรือสิ่งตอบแทนในระดับมากที่สุดเรียงตามลำดับ และพึงพอใจใน ด้านโอกาสก้าวหน้า ลักษณะทางสังคม การบังคับบัญชา และลักษณะงานที่ทำ ในระดับมาก ตามลำดับ

ปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน

การทดสอบสมมติฐานของการศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจ ต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษา มหาวิทยาลัยเอกชน ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และจากการทดสอบความแปรปรวนหลายตัวแปร (Variance Inflation Factor: VIF) พบว่า ทุกตัวแปรมีค่า VIF ไม่เกิน 10 และการทดสอบความเป็นอิสระกันของความคลาดเคลื่อนด้วยค่าสถิติ Durbin-Watson มีค่าเท่ากับ 1.801 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 2 แสดงว่าความคลาดเคลื่อนแต่ละค่าเป็นอิสระกัน (Hair et al., 2010) ดังนั้นจึงไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสูงเกินไป (Multicollinearity) สำหรับผลการศึกษาคือดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของปัจจัยแรงจูงใจที่มีต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษา มหาวิทยาลัยเอกชน

ปัจจัยแรงจูงใจ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	0.626	0.127		4.933	0.000
ปัจจัยค่าจ้าง	0.290	0.066	0.297	4.398	0.000
ปัจจัยจูงใจ	0.529	0.064	0.557	8.249	0.000

*Sig. < 0.05, F-test = 437.405, $R^2 = 0.700$, Adjust $R^2 = 0.698$

จากผลการทดสอบสมมติฐานผลดังตารางที่ 3 พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในด้านปัจจัยค่าจ้าง และปัจจัยจูงใจมีอิทธิพลทางบวก และสามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน ได้ร้อยละ 69.8 (Adjust $R^2 = 0.698$)

เมื่อพิจารณาสมมติฐานรายข้อ พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยจิตใจมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า ค่า Sig = 0.000 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 1 โดยปัจจัยจิตใจมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน โดยสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 55.7 (Beta = 0.557) ในขณะที่ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยค่าจ้างมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า ค่า Sig = 0.000 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 2 โดยปัจจัยค่าจ้างมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน โดยสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 29.7 (Beta = 0.297) โดยสามารถเขียนเป็นสมการ ได้ดังนี้

$$\text{ความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน} = 0.626 + 0.290 * (\text{ปัจจัยค่าจ้าง}) + 0.529 * (\text{ปัจจัยจิตใจ})$$

อภิปรายผลและสรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจ ต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน สามารถนำผลการวิจัยมาทำการอภิปรายผลได้ ดังนี้

ผลการศึกษาปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรทางการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน สามารถเรียงลำดับปัจจัยค่าจ้าง ตามลำดับความคิดเห็นของบุคลากรประกอบด้วย ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว สภาพการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน และเงินเดือนหรือสิ่งตอบแทน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรทางการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน ให้ความสำคัญกับชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัวเป็นเรื่องหลัก ซึ่งชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัวนั้น อาจเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว การได้อยู่ใกล้ครอบครัว รวมถึงให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน เช่น สภาพทางกายภาพของสถานที่ทำงาน ชั่วโมงการทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Charutawephonnukoon et al. (2020) ที่พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับปัจจัยค่าจ้างในด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านชีวิตส่วนตัว แต่แตกต่างจากผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สกลนคร ที่พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วยนโยบายและการบริหาร ความรับผิดชอบ เงินเดือนและค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และสัมพันธภาพกับบุคลากรในองค์กร (Thapunkeaw, 2022) สาเหตุที่แตกต่างกันอาจมาจากลักษณะขององค์กร และนโยบายการบริหารงานที่ต่างกัน ดังนั้นในการออกแบบปัจจัยค่าจ้างให้ตอบสนองความต้องการของบุคลากรทางการศึกษา ของมหาวิทยาลัยเอกชนนั้นควรให้ความสำคัญกับการให้บุคลากรสามารถออกแบบชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัวของตนเอง มีช่องว่างที่เหมาะสมระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว รวมถึงการจัดสภาพการทำงานที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน แต่ก็ไม่ควรละเลยปัจจัยด้านเงินเดือนหรือสิ่งตอบแทนในด้านผลการศึกษา ปัจจัยจิตใจสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นของบุคลากรประกอบด้วย ความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือ และความสำเร็จในงาน สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรนั้นให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในการทำงานเป็นหลัก ใกล้เคียงกับการศึกษาของ Chaiphanphong (2020) ที่พบว่า ปัจจัยจิตใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานประกอบด้วย ลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้า และด้านความรับผิดชอบ แต่แตกต่างเล็กน้อยกับการศึกษาของ Charutawephonnukoon et al. (2020) ที่พบว่า ปัจจัยจิตใจที่สำคัญได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในงาน และด้านความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน ดังนั้นการกำหนดปัจจัยจิตใจเพื่อจูงใจบุคลากรในองค์กรนั้นอาจมีความแตกต่างกันตามการดำเนินงาน หรือการบริหารงานขององค์กรนั้น

จากที่ Thongplae (2011) ได้กล่าวว่าสาเหตุของความพึงพอใจเกิดจากรางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้รับจากงาน และ Sunarsi (2019) ได้เสริมถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานนั้นประกอบด้วย สภาพแวดล้อมในการทำงาน โอกาสก้าวหน้า สภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งผลการศึกษาความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชนนั้นสอดคล้องกับคำกล่าวข้างต้น โดยองค์ประกอบที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในงานนั้นสามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ ความมั่นคงปลอดภัย สภาพการทำงาน ประโยชน์เกื้อกูลหรือสิ่งตอบแทน ด้านโอกาสก้าวหน้า ลักษณะทางสังคม การบังคับบัญชา และลักษณะงานที่ทำ ผลการศึกษายังสะท้อนให้เห็นถึงองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งช่วยมหาวิทยาลัยดำเนินการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในองค์ประกอบเหล่านั้น

สำหรับผลการทดสอบสมมติฐานสะท้อนให้เห็นว่าปัจจัยแรงจูงใจมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจ เป็นไปตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ที่ระบุว่าแรงจูงใจนั้นส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน แต่ปัจจัยเพียงกลุ่มเดียวนั้นไม่สามารถสร้างความพึงพอใจในงานได้ ต้องอาศัยทั้ง 2 ปัจจัยร่วมกัน โดยปัจจัยค่าจูนนั้นเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ แต่ไม่เพียงพอที่จะสร้างความพึงพอใจสูงสุด จึงต้องอาศัยปัจจัยจูงใจในการช่วยทำให้เกิดความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการทดสอบสมมติฐานที่พบว่าปัจจัยจูงใจนั้นมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจสูงกว่าปัจจัยค่าจูน และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Haryono and Sulisty (2020) แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานมีผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในงาน และได้เสนอว่าความต้องการที่พนักงานคาดหวังคือมิติของแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงาน ผ่านการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของพนักงาน โดยให้ความสำคัญกับโอกาสในการก้าวหน้าและพัฒนาเพื่อให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจอันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง ความต้องการที่พนักงานคาดหวังคือมิติของแรงจูงใจในการทำงานเพื่อปรับปรุงความพึงพอใจในงาน และยังสอดคล้องกับการศึกษาแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและความสุขในการทำงานของพนักงานเทศบาลเมืองสะเดา ของ Chotikul and Boonruang (2017) ที่พบว่า ปัจจัยจูงใจมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและความสุขในการทำงาน และผลการศึกษาของ Basalamah and As'ad (2021) ที่ระบุว่าแรงจูงใจมีผลอย่างมากต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนในเมืองมาเลเซีย โดยเฉพาะ แรงจูงใจทางการเงินและสภาพแวดล้อมในการทำงานมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในเมืองมาเลเซีย

ดังนั้นในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน ด้วยการรักษาหรือเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน สิ่งสำคัญคือการมีบุคลากรที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารกำหนด จากผลการศึกษาการกำหนดปัจจัยค่าจูนนั้นสามารถเพิ่มความพึงพอใจในงานหรือลดความไม่พึงพอใจในงาน ด้วยการให้ความสำคัญกับสมดุลในการทำงานกับชีวิตส่วนตัว (Work life balance) ของบุคลากรมากขึ้น ด้วยการกำหนดขอบเขตการทำงาน เวลาการทำงานที่ชัดเจน รวมถึงนโยบายอื่นๆ ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถมีชีวิตส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม และการจูงใจบุคลากรผู้บริหารควรกำหนดเส้นทางการเติบโตที่ชัดเจนให้แก่ทั้งพนักงานสายสนับสนุน และสายวิชาการ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานสามารถวางแผนการเติบโตในเส้นทางอาชีพของตนเองได้อย่างเหมาะสม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากงานวิจัย

1. จากผลการศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานนั้นประกอบด้วย 2 กลุ่มปัจจัย คือปัจจัยค่าจูนและปัจจัยจูงใจ ดังนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนจึงควรให้ความสำคัญต่อการสร้างให้เกิดปัจจัยทั้ง 2 กลุ่มอย่างเหมาะสม แม้ว่าปัจจัยค่าจูนจะส่งผลต่อความพึงพอใจน้อยกว่า แต่ก็ไม่สามารถละเลยได้เนื่องจากปัจจัยค่าจูนนั้นเป็นปัจจัยพื้นฐานที่องค์กรต้องมีเพื่อให้บุคลากรไม่เกิดความไม่พึงพอใจ แต่ในการผลักดันให้บุคลากรทำตามนโยบาย หรือเป้าหมายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจ โดยพิจารณาแนวทางการสร้างแรงจูงใจที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร เพราะหากแรงจูงใจที่มหาวิทยาลัยนำเสนอั้นไม่ตรงตามความต้องการ การจูงใจนั้นอาจไม่ประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมาย

2. จากผลการศึกษาปัจจัยค่าจูนที่บุคลากรให้ความสำคัญนั้นเป็นปัจจัยด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัวเป็นอันดับแรกมากกว่าเงินเดือนหรือสิ่งตอบแทนซึ่งอยู่ในลำดับสุดท้าย ดังนั้นการจูงใจโดยการมุ่งเน้นที่การเพิ่มเงินเดือนหรือสิ่งตอบแทนอาจไม่เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้แก่บุคลากรมากนัก ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนควรนำเสนอปัจจัยค่าจูนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตส่วนตัว เช่น การให้อิสระในการออกแบบการทำงาน สามารถปฏิบัติงานในที่ที่อาศัยได้ (Work from home) ได้ตามความเหมาะสม การกำหนดขอบเขตการทำงาน เวลาการทำงานที่ชัดเจน รวมถึงนโยบายอื่นๆ ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถมีชีวิตส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดสมดุลในการทำงานกับชีวิตส่วนตัว (Work life balance) นอกจากนั้นควรให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน สิ่งแวดล้อมในการทำงาน สถานที่ทำงานที่ไม่แออัดจนเกินไป ห้องทำงานที่มีแสงสว่างเพียงพอ มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. การสร้างแรงจูงใจบุคลากรทางการศึกษาในมหาวิทยาลัยเอกชน ต้องอาศัยการกำหนดปัจจัยจูงใจที่เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากร ซึ่งจากการศึกษาในครั้งนี้บุคลากรให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในงานมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจึงสามารถสร้างแรงจูงใจด้วยการกำหนดเส้นทางอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน และอาจารย์ผู้สอนอย่างชัดเจน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ และแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร และสามารถจูงใจบุคลากรด้วยการให้การยอมรับนับถือด้วยการมอบรางวัลเชิดชูเกียรติตามโอกาสและความเหมาะสมเพื่อให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ รู้สึกได้รับการยอมรับจากทั้งผู้บริหารหรือหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรแยกศึกษาอิทธิพลของปัจจัยย่อยในปัจจัยค่าจูงและปัจจัยจูงใจที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงอิทธิพลของปัจจัยย่อยในแต่ละตัวอย่างชัดเจน ข้อมูลที่ได้จะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างชัดเจนมากขึ้น
2. ควรมีการศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน และบุคลากรสายวิชาการ ซึ่งข้อมูลอาจมีความแตกต่างกัน เนื่องจากปัจจัยแรงจูงใจที่ทั้งสองกลุ่มได้รับอาจมีความแตกต่างกัน การศึกษาเชิงเปรียบเทียบจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดียิ่งขึ้น
3. ควรศึกษาถึงปัจจัยอื่นเพิ่มเติมที่อาจมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน เพื่อให้ได้มุมมองที่ครอบคลุมมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- Ariyasal, S. (2018). Motivation on Operation of Personnel in Basic Schools Under The Office. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 3(2), 33-46. [In Thai]
- Autthamana, T. S. (2007). *Organizational behavior theory and applications* (4th ed). Thammasat University press.[In Thai]
- Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The Role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94-103.
- Bunrat, A. (2015). Approaches to Development of Thai Private University Images. *Journal of Southern Technology*, 8(1), 77-85. [In Thai]
- Bunyanuwat, R. (2018, 2 January). *Survival Choice for Private higher education institutions*. Matichon online. https://www.matichon.co.th/education/news_787866 [In Thai]
- Chaiphonphong, S. (2020). Motivation affecting Performance Efficiency of Personnel of Sub-District Administration Organization in Phayao Province. *The Journal of Sirindhornparithat*, 21(2), 340-352. [In Thai]
- Charutawephonnukoon, P., Wattalo, T., & Sutprasoet, W. (2020). Factor affecting organizational commitment of employees' SSK logistics co., ltd. *Social Science Journal of Prachachuen Research Network*, 2(3), 27-39. [In Thai]
- Chotikul, N., & Boonruang, N. (2017). Effect of Work Motivation on Job Satisfaction and Employees' Happiness: A Case Study of Sadao Municipality, Songkhla Province. *The 8th Hatyai National and International Conference* (pp. 214-224). Hatyai University. [In Thai]
- Choochom, O. (2012). Work Motivation: Theory and Application. *Journal of Psychology Kasem Bundit University*, 2(2), 52-61. [In Thai]
- Dailynews. (2022, 26 December). *Universities' fierce competition! Solving the major student shortage crisis*. Dailynews online. <https://www.dailynews.co.th/articles/1824800/>[In Thai]

- Dubrin, A., & Ireland, R. (1993). *Management & Organization* (2nd ed.). Southwestern College Publishing Company.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital: Realising Your Company's True Value by Finding its Hidden Brain power*. Harper Collins.
- Gillmore, G. M., & Hoffman, P. H. (1997). The graduation efficiency index: Validity and use as an accountability and research measure. *Research in Higher Education*, 38, 677-697.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. (7th ed.). Prentice Hall.
- Haryono, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387-397.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work, by Frederick Herzberg and others*. Wiley.
- Jumnongprakone, P. (2018). *Job motivation of teachers in Wangburapa Group, Srakaeo Province under the Secondary Educational Service Area Office 7*. Burapha University. [In Thai]
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lamoonsilp, T., & Yeesunted, W. (2019). Motivation and productivity of production staff at an auto parts factory. *Santapol College Academic Journal*, 5(1), 76-84 [In Thai]
- Likert, R. (2017). *The method of constructing an attitude scale*. Scaling. Routledge.
- Lee, J. S., & Hsieh, C. J. (2010). A research in relating entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustained competitive advantage. *Journal of Business and Economics Research*. 8(9), 109-120.
- Leap, T. L., & Crino, M. D. (1993). *Personnel human resource management*. Macmillan Publishing Company.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. (10th). McGraw - Hill.
- Mahaphasuthanon, T. (2004). *Principles of management and administration*. Phattana co., ltd. [In Thai]
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (2nd ed.). Harper & Row.
- MHESI Open Data. (August 3, 2023). *Personnel in higher education institutions: academic year 2021*. Ministry of Higher Education Science Research and Innovation (MHESI). <https://gdcatalog.go.th/dataset/gdpublish-univ-stf-12-02> [In Thai]
- Mingsopa, K., & Chansom, N. (2021). Motivation Affecting the Performance Efficiency. *Journal of Management Science Review*, 23(2), 209-222. [In Thai]
- Mowen, J. C., & Minor, M. (1998). *Consumer Behavior* (5th ed.). Prentice-Hall.
- Newstrom, J., & Davis, K. (2007). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. McGraw-Hill.
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual: A Step By Step Guide to Data Analysis Using SPSS Program* (6th ed.). McGraw-Hill Education
- Phutachot, N. (2013). *Organizational behavior*. V-print. [In Thai]
- Prachuamoh, A., Tippratum, C., Khasasin, R., & Klubsakul, O. (2021). Satisfaction and Motivation of Civil Servants and Employees in Local Executives Management of Nongprue Subdistrict Administrative Organization, Bangplee District, Samutprakan Province. *Journal of Business Administration The Association of Private Higher Education Institutions of Thailand*, 27(1), 33-47. [In Thai]

- Praphudtham, N. (2020). Motivation Factors Affecting the Efficiency of the Office of the President of the Kasetsart University's Officers' Performance. *Journal of Business Administration*, 10(2), 58-80. [In Thai]
- Rucharoenpornpanich, K., & Luengalongkot, P. (2020) Factors influencing the operational effectiveness of the private university in Thailand. *Journal of Suvarnabhumi Institute of Technology (Humanities and Social Sciences)*, 6(1), 319-334. [In Thai]
- Sawetbuppa, T., & Sato, S. (2023). Satisfaction and Motivation to work of employees of The Government Savings Bank (GSB) in Kalasin. *Kalasin University Journal of Humanities Social Sciences and Innovation*, 2(1), 64-79 [In Thai]
- Sireci, S., & Faulkner-Bond, M. (2014). Validity evidence based on test content. *Psicothema*, 26(1), 100-107.
- Srisaard, B. (2017). *Basic research* (10th ed.). Suviriyasarn. [In Thai]
- Sunarsi, D. (2019). The Analysis of The Work Environmental and Organizational Cultural Impact on The Performance and Implication of The Work Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik*, 9(2), 237-246.
- Thapunkaew, S. (2022). *Work Motivation of Teachers Affecting the Effectiveness of Professional Learning Communities in Schools Under The Secondary Educational Service Area Office Sakon Nakhon*. Sakon Nakhon Rajabhat University. [In Thai]
- Thitiworakarnkul, S. (2016). *Existing Characteristics of The school administrators affecting teachers' job motivation in schools under the Chaiyapum provincial administration organization*. Burapha University. [In Thai]
- Thongplae, S. (2011). *The relationship between school administrators power based and job satisfaction in the performance of secondary school teachers under Sakaeo provincial administration*. Burapha University [In Thai]
- Thongsawat, S., Rodprasert, P., & Chullasap, N. (2019). States, problems and developing guidelines of academic staffs organization commitment of the private university in Thailand. *Journal of Suvarnabhumi Institute of Technology*, 6(2), 353-368. [In Thai]
- Unlamai, N., & Chienwatanasuk, K. (2019). chieivement Motivation Affecting Supporting Staff's Performance and Retention: A Case of Rajamangala University of Technology Thanyaburi. *The Journal of Development Administration Research*, 9(3), 126-138. [In Thai]
- Viriyaphan, T. (2003). *Human relations with administration*. Informedia book. [In Thai]