

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุน  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรณีศึกษา : ส่วนกลางและกองงานวิทยาเขตบางนา<sup>1</sup>

**Job motivation for job advancement of supporting staffs in Ramkhamhaeng University:  
a case study of General Affairs Division and Bangna Campus Division**

เกวลิน เวชวิสัย<sup>2</sup>

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยรามคำแหง (2) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยรามคำแหง กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยรามคำแหงส่วนกลางและกองงานวิทยาเขตบางนา จำนวน 350 คน แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.926 ตัวแปรความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.914 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-Test) การวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product – Moment Correlation Coefficients)

ผลจากการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาโท ส่วนใหญ่สถานภาพโสด มีระดับเงินเดือนเฉลี่ย 15,001-20,000 บาท และ 30,001 บาทขึ้นไป ในสัดส่วนเท่ากัน และส่วนใหญ่อายุงานอยู่ระหว่าง 6-10 ปี

1. ปัจจัยประชากรศาสตร์ทั้ง 6 ด้าน พบว่า อายุ สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุงาน ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย

---

<sup>1</sup> บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระ เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยรามคำแหง กรณีศึกษา : ส่วนกลางและกองงานวิทยาเขตบางนา โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาคือ รองศาสตราจารย์จรินทร์ ศรีทอง และคณะกรรมการสอบ คือ รองศาสตราจารย์ชนบพันธุ์ เอี่ยมโอกาส

<sup>2</sup> นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ (ส่วนกลาง) คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

รามคำแหงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยด้านเพศและระดับการศึกษา ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจมีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกด้าน ได้แก่ ด้านการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน และการต่อสัญญาจ้าง

คำสำคัญ : แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

### ABSTRACT

The objectives of this research were (1) to study demographic factors that affect job motivation for job advancement of supporting staffs in Ramkhamhaeng University (2) to study motivation in job performance for job advancement in the positions of supporting staff in Ramkhamhaeng University. The sample group was 350 supporting staffs of General Affairs Division and Bangna Campus Division in Ramkhamhaeng University. The questionnaire is used a five-point Likert rating scale through tool quality inspection. A reliability of motivation on job performance variable is 0.926. A reliability of motivation on job advancement variable is 0.914. Data were analyzed using statistics including frequency, percentage, mean, standard deviation, T-test, one-way ANOVA, and Pearson correlation coefficient.

The research results are summarized as follows:

The results of the research can be summarized as follows: Most of the samples were female. aged between 31-40 years old with a master's degree. Most of them are single, an average salary level between 15,001-20,000 baht and 30,001 baht and above in the same proportion. And most of the working years are between 6-10 years.

1. Among the 6 demographic factors, it was found that age, marital status, average monthly income and years of work that affected the motivation to work for the advancement of the supporting staffs of Ramkhamhaeng University were significantly different at the level 0.05. There was no statistically significant difference at the level 0.05 from gender and education factors.

2. The five aspect factors of motivation on job performance are job characteristics, work security, policy and administration, compensation and welfare, and relationship with supervisors and colleagues that affects the advancement of supporting staffs in Ramkhamhaeng University. It was found that the motivation factor had a statistically significant relationship with job advancement at the level 0.01 in all aspects, including job promotion, salary promotion, and renewable contracts.

Keywords: job motivation, job advancement

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มหาวิทยาลัยรามคำแหงอยู่ในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม เป็นสถาบันการศึกษาและวิจัยแบบตลาดวิชา มีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนสถานที่เรียนระดับอุดมศึกษา จึงมีการขยายโอกาสทางการศึกษาไปทั่วประเทศ ประกอบไปด้วยวิทยาเขตบางนา (มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2) สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติส่วนภูมิภาค สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติต่างประเทศ

มีบริการวิชาการและจัดเรียนการสอนทั้งระดับชั้นปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก มีหลายคณะ สำนัก และสถาบัน ทำให้ต้องมีบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในหลากหลายด้านในการที่จะขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยรามคำแหงสามารถพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถให้ทัดเทียมกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ แต่ปัจจุบันมีการลดอัตราค่าจ้างข้าราชการลง ทำให้มหาวิทยาลัยไม่มีการบรรจุตำแหน่งข้าราชการ มีเพียงพนักงานมหาวิทยาลัยและลูกจ้างเท่านั้น ทำให้สวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับอาจจะไม่เพียงพอ เช่น ในเรื่องของค่าตอบแทน เงินเดือน ความมั่นคงในงานที่ถูกลดสถานภาพลง และสวัสดิการอื่น ๆ ที่ถูกจำกัดสิทธิ

นโยบายการบริหารก็เป็นอีกปัจจัยสำคัญ เนื่องจากกลุ่มที่ใกล้เกษียณอายุราชการจะอยู่ในจุดที่มีความมั่นคง อิ่มตัวแล้ว ในทางกลับกันสัดส่วนอัตราทดแทนผู้เกษียณอายุราชการที่ผ่านมามีน้อยกว่าผู้เกษียณอายุราชการ และบุคลากรที่บรรจุใหม่เข้ามาก็ยังขาดทักษะ การพัฒนา การเรียนรู้ในการแสวงหาความก้าวหน้าของตนเอง ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยภายในองค์การที่ไม่มีนโยบายกระตุ้น และการชี้แนะในเรื่องของการพัฒนาความก้าวหน้า อีกทั้งอาจเกิดจากการไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ และการรับบุคลากรที่ไม่ตรงกับสายงาน ทำให้ไม่สามารถเขียนเนื้องานเพื่อนำเสนอการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งได้ด้วยเหตุนี้เองผู้วิจัยจึงต้องการที่จะศึกษาแรงจูงใจของบุคลากรว่าอะไรเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ทำให้ต้องพัฒนาตัวเองในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยรามคำแหง กรณีศึกษา : ส่วนกลางและกองงานวิทยาเขตบางนา
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยรามคำแหง กรณีศึกษา : ส่วนกลางและกองงานวิทยาเขตบางนา

### สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยรามคำแหง กรณีศึกษา : ส่วนกลางและกองงานวิทยาเขตบางนาต่างกัน
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยรามคำแหง กรณีศึกษา : ส่วนกลางและกองงานวิทยาเขตบางนา

### ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตในการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยรามคำแหง กรณีศึกษา : ส่วนกลางและกองงานวิทยาเขตบางนา ซึ่งตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิจัย คือ ปัจจัยประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ สมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุงาน และปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานศึกษาโดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความมั่นคงในการทำงาน นโยบายและการบริหาร ผลตอบแทน (เงินเดือน, รายได้อื่น ๆ) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ในส่วนของตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย คือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยรามคำแหง แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน และการต่อสัญญาจ้าง ช่วงระยะเวลาในการวิจัยตั้งแต่เดือนกันยายน - ธันวาคม 2565

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ Frederick Herzberg, 1959 Two-Factor Theory, (อ้างถึงในสมยศ นาวีการ, 2545: 376 - 377) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล โดยศึกษาถึงความต้องการของคนในองค์กรหรือการจูงใจจากการทำงานโดยเฉพาะเจาะจง โดยศึกษาว่าบุคคลต้องการอะไรจากงาน คำตอบก็คือ บุคคลต้องการความสุขจากการทำงาน ซึ่งความสุขจากการทำงานนั้นเกิดมาจากความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงานที่ทำ โดยความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในงานที่ทำนั้น ไม่ได้มาจากกลุ่มเดียวกัน

แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัยสองกลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or Hygiene Factors)

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อดึงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วย ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในงานที่ทำของบุคคล (Achievement)

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself)

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement)

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคลากรในองค์การ บุคลากรในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงาน และเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

2.1 เงินเดือน (Salary)

2.2 โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth)

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Superior, Subordinate and Peers)

2.4 สถานะทางอาชีพ (Status)

2.5 นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration)

2.6 สภาพการทำงาน (Working Conditions)

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life)

2.8 ความมั่นคงในการทำงาน (Security)

2.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision - Technical)

แนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ

พจน์ พจนพานิชย์กุล, 2556 (อ้างถึงใน พรทิพย์ อินทร์แจง, 2561: 30-34) ทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นใน ส่วนของภาครัฐหรือเอกชน ผู้บริหารทุกคนล้วนมีความต้องการบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถเข้ามา เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์การให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในงานทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ซึ่งบุคลากรต้องพร้อมเปิดรับการเรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ สามารถแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา สิ่งเหล่านี้นำมาซึ่งความก้าวหน้าให้กับองค์กรและยังส่งผลให้เกิดความก้าวหน้ากับบุคลากรเองด้วย เช่น การประเมินให้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การได้รับสวัสดิการต่าง ๆ ที่แสดงถึงความสำเร็จในการประกอบอาชีพ

#### การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal)

เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญในแง่ของการปรับเงินเดือน การเลื่อนขั้นตำแหน่ง เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงานในหน่วยงานทุกประเภท และเป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถของพนักงานและความคาดหวังของหน่วยงาน

#### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการสำรวจ (Survey Research) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยรามคำแหงส่วนกลางและกองงานวิทยาเขตบางนา จำนวน 2,060 คน (ข้อมูลจากกองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ณ วันที่ 16 กันยายน 2565) กลุ่มตัวอย่าง (Sample) คือ บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยรามคำแหงประกอบด้วย 2 หน่วยงาน ได้แก่ ส่วนกลางและกองงานวิทยาเขตบางนา กำหนดสัดส่วนในการแจกแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยคำนวณโดยใช้สูตรทาโร ยามานะ (Taro Yamane, 1973) จากสูตรที่ใช้คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องเก็บข้อมูลจำนวน 335 คน โดยความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 5 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 350 คน

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์หาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่บุคลากรสายสนับสนุน โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่า t-Test , การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One-way ANOVA หรือ (F-Test) หากพบความแตกต่างจะทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธี LSD และทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจกับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

### ผลการวิจัย

ปัจจัยประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 59.14 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.14 มีระดับการศึกษาปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 56 ส่วนใหญ่สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 60.29 มีระดับเงินเดือนเฉลี่ย 15,001-20,000 บาท และ 30,001 บาทขึ้นไป ในสัดส่วนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 25.71 และส่วนใหญ่อายุงานอยู่ระหว่าง 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.14

ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยรามคำแหง ตรีศึกษา : ส่วนกลางและกองงานวิทยาเขตบางนา สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

ผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ส่วนด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความมั่นคงในการทำงาน และปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

1) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่างานที่ปฏิบัติหรือได้รับมอบหมายมีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย การแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในงานมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน งานที่ได้รับมอบหมายมีขั้นตอนการดำเนินงานชัดเจน ไม่ซับซ้อน อยู่ในระดับมากที่สุด และการตัดสินใจและแก้ปัญหาในงานด้วยตนเองได้อย่างอิสระ อยู่ในระดับมาก

2) ด้านความมั่นคงในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าองค์การสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมและการสัมมนาต่างๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีมีความยุติธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด การทำงานในองค์การนี้ทำให้มีความมั่นคงในชีวิตและสามารถทำไปจนเกษียณอายุ องค์การมีโครงสร้างการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน และองค์การเปิดโอกาสให้ได้โยกย้ายตามความชำนาญ อยู่ในระดับมาก

3) ด้านนโยบายและการบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าองค์การได้แจ้งนโยบาย เป้าหมายในการปฏิบัติงานและข้อมูลข่าวสารต่างๆ ให้ทราบอยู่เสมอ องค์การมีการ

กำหนดนโยบายและการบริหารงานที่ดี องค์กรมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบชัดเจนและมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ดี และองค์กรมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ

4) ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สิทธิในการลาต่างๆ มีความเหมาะสม การปรับเลื่อนเงินเดือนประจำปีมีความเหมาะสม เงินเดือนและรายได้อื่นๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับงาน เงินเดือนและรายได้อื่นๆ ที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีพ และสวัสดิการการรักษาพยาบาลและเงินอุดหนุนการศึกษาบุตรมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากทุกข้อ

5) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด การที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับงานระหว่างเพื่อนร่วมงานได้ เพื่อนร่วมงานยินดีให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหา การที่สามารถแลกเปลี่ยนหรือเสนอความเห็นต่อผู้บังคับบัญชาได้ ผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ให้ความสำคัญสนทนเป็นกันเอง อยู่ในระดับมาก

ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรณีศึกษา : ส่วนกลางและกองงานวิชาเขตบางนา สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

ผลการศึกษาความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาปัจจัยความก้าวหน้าแต่ละด้านพบว่า ปัจจัยด้านการต่อสัญญาจ้างมากที่สุด รองลงมาปัจจัยด้านการเลื่อนเงินเดือน และสุดท้ายปัจจัยด้านการเลื่อนตำแหน่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

1) ด้านการต่อสัญญาจ้าง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลต่อการต่อสัญญาจ้าง การรับทราบข้อปฏิบัติและเกณฑ์ของการต่อสัญญาจ้างในตำแหน่งงานของตนเอง และองค์กรมีการต่อสัญญาจ้างด้วยความเหมาะสมยุติธรรม อยู่ในระดับมากที่สุดเท่ากัน

2) ด้านการเลื่อนเงินเดือน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การมีโอกาสได้รับการเลื่อนเงินเดือนที่สูงขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด การได้รับการเลื่อนเงินเดือนที่เหมาะสมกับความสามารถและผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขึ้นเงินเดือนได้รับการพิจารณาอย่างยุติธรรม และการได้รับเงินหรือรายได้อื่นๆ เพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือนที่องค์กรพิจารณาให้เป็นพิเศษ อยู่ในระดับมาก

3) ด้านการเลื่อนตำแหน่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้นตามลำดับ องค์กรเมื่อมีตำแหน่งว่างจะมีการปรับเลื่อนตำแหน่ง และตำแหน่งที่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันมีความก้าวหน้ามากกว่าเมื่อเทียบกับเพื่อนรุ่นเดียวกัน อยู่ในระดับมากเท่ากัน



**ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1** พบว่าปัจจัยประชากรศาสตร์ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุงาน ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยรามคำแหง กล่าวคือ ปัจจัยประชากรศาสตร์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุงาน และปัจจัยประชากรศาสตร์ที่ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ เพศ และระดับการศึกษา

**ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2** พบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยใช้ค่าการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจมีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกด้าน

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรณีศึกษา : ส่วนกลางและกองงานวิทยาเขตบางนา สามารถนำผลมาอภิปรายได้ ดังนี้

#### ทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบปัจจัยประชากรศาสตร์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยประชากรศาสตร์ทั้ง 6 ด้าน ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยรามคำแหง จากการวิจัยพบว่ามีทั้งแตกต่างและไม่แตกต่างกันโดยปัจจัยที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ย และอายุงาน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีความแตกต่างกัน ได้แก่ เพศ และระดับการศึกษา จากปัจจัยดังกล่าวที่แตกต่างกันก็จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าที่แตกต่างกัน เนื่องจากมหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นองค์กรรัฐที่มีระบบการจ้างงานหลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นข้าราชการ ลูกจ้างมหาวิทยาลัย พนักงานมหาวิทยาลัย (งบรายได้, งบคลัง, งบโครงการ) แต่ละประเภทจะมีความมั่นคงและ โอกาสในความก้าวหน้าที่แตกต่างกัน พิจารณาได้จากผู้ที่มีอายุมากย่อมมีประสบการณ์ในการทำงานมาก มีสถานะทางอาชีพอยู่ในระดับที่มีความมั่นคงสูง ผลตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับก็เพียงพอต่อการดำรงชีวิต เพราะเงินเดือน (รายได้เฉลี่ย) จะสูงตามอายุงาน แรงจูงใจในการทำงานต่าง ๆ ก็ย่อมมากขึ้นตามไป ซึ่งจะแตกต่างจากบุคลากรที่ยังไม่ได้รับการบรรจุหรือเพิ่งบรรจุใหม่ที่ไม่มีความมั่นคงในอาชีพ และฐานเงินเดือนน้อย ทำให้ความมุ่งมั่นและพลังแรงกระตุ้นในการทำงานไม่เทียบเท่าผู้ที่มีอายุมากกว่า

### ทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบแรงจูงในการปฏิบัติงานกับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

แรงจูงใจทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยเรียงจากมากไปหาน้อยตามลำดับ พบว่า

แรงจูงใจด้านผลตอบแทนและสวัสดิการมีความสัมพันธ์มากที่สุด ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งและการเลื่อนเงินเดือน ส่วนแรงจูงใจด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์น้อยที่สุด ทั้ง 3 ด้าน และแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้านการต่อสัญญาจ้างมากที่สุด คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน อาจเป็นผลมาจากบุคลากรส่วนใหญ่ให้ความสนใจในเรื่องของค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการดำรงชีวิตในปัจจุบันเพราะค่าครองชีพที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง การมีเงินเดือน รายได้สูง ๆ และสวัสดิการที่ดีจะทำให้บุคลากรมีพลังแรงใจมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน พัฒนาฝีมือปรับปรุงผลงานเพื่อก้าวไปสู่โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น

แรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เป็นผลมาจากการสานสัมพันธ์ปรึกษาหารือ พูดคุย ร่วมมือกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับงาน ดูแลช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความใส่ใจเป็นมิตรที่ดีต่อกัน การสร้างสภาพแวดล้อมองค์กรที่น่าอยู่ หลีกเลียงสภาวะกดดันและแก่งแย่งแข่งขันในการทำงาน บุคลากรจึงเกิดความรักภักดี เกิดความรัก ความผูกพัน ความสามัคคีกัน ในองค์กรทำให้แรงจูงใจในด้านนี้มีความสัมพันธ์กับการต่อสัญญาจ้างมากที่สุด

ด้านนโยบายและการบริหาร เป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน การแจ้งนโยบายและเป้าหมายในการปฏิบัติพร้อมทั้งข้อมูลข่าวสารให้ทราบอยู่เสมอ มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน

ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ซึ่งงานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย สามารถแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ ภาระหน้าที่เหมาะสมกับตำแหน่ง มีขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนไม่ซับซ้อน และสามารถแก้ปัญหาได้โดยอิสระ

## ข้อเสนอแนะ

### ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

1) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรสายสนับสนุนแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ และให้ความสำคัญกับการบรรจุพนักงานตามกรอบคุณวุฒิและมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงานที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ ณ ปัจจุบัน เพื่อเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าให้บุคลากรสามารถเขียนผลงานการขอปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น เมื่อตำแหน่งสูงขึ้นเงินเดือนก็สูงขึ้นตาม เมื่อบุคลากรเห็นโอกาสในการเติบโตย่อมมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งการกำหนดขั้นตอนการทำงานต้องมีความชัดเจนไม่ซับซ้อนเพื่อความรวดเร็วในการทำงาน

2) ด้านความมั่นคงในการทำงาน ผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีการจัดฝึกอบรมและสัมมนาแก่บุคลากรสายสนับสนุนเพื่อเพิ่มความรู้ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น การอบรมการให้บริการวิชาการ ทักษะการสื่อสาร การเขียนผลงาน อีกทั้งคำนิยมในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ต้องมีความเท่าเทียมและยุติธรรม เพื่อแสดงให้บุคลากรเห็นถึงความโปร่งใส ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

3) ด้านนโยบายและการบริหาร มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีนโยบายและการบริหารที่ดีในระดับหนึ่งอยู่แล้ว เพราะมีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบอย่างทั่วถึง

4) ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ผู้บริหารควรเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สูงขึ้น โดยคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรในองค์กรอาจจะเป็นการเพิ่มรายได้พิเศษจากการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ หรือเพิ่มสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร หรือสวัสดิการอื่นๆ ให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

5) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้สานสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานอื่น ๆ ให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเปิดประสบการณ์เกี่ยวกับมุมมองใหม่ ๆ กับเพื่อนทั้งภายในหน่วยงานและต่างหน่วยงาน เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงงานของตนเอง อีกทั้งยังสร้างสภาพแวดล้อมที่น่าอยู่ในการทำงานที่แวดล้อมด้วยหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานที่ดี

### ข้อเสนอแนะการศึกษาต่อไป

1) ควรศึกษากลุ่มตัวอย่างให้กว้างขึ้น โดยครอบคลุมสาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติทุกจังหวัดของมหาวิทยาลัยรามคำแหง เพื่อจะได้ทราบแรงจูงใจที่เป็นตัวแปรสำคัญได้อย่างชัดเจนมากขึ้น ผู้บริหารองค์กรจะได้นำมาเป็นแนวทางในการวางแผนนโยบายและบริหารต่อไป

2) การศึกษาแรงจูงใจด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร  
ในหน่วยงาน

3) การแยกประเภทสถานะการจ้างงานของกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อจะได้ทราบ  
แรงจูงใจของบุคลากรแต่ละกลุ่มได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

กรรณิการ์ สุวรรณศรี. เนื้อหาวิชา 9011106 การบริหารทรัพยากรมนุษย์. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

ดวงกมล วิเชียรสาร. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของผู้แทนยาบริษัทข้ามชาติ  
ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ประเสริฐ อุไร. (2559). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท เอจีซี ออโตโมทีฟ  
(ประเทศไทย) จำกัด. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการองค์การ, มหาวิทยาลัยเกริก.

พรทิพย์ อินทร์แจง. (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน  
บริษัท สยามอุตสาหกรรมเครื่องเหล็ก (1981) จำกัด. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สมยศ นาวิการ. (2545). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ, หน้า 376-377.

สุธิดา เข็มทอง. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความก้าวหน้าในอาชีพ  
ของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง.