

แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตสิรินธรราชวิทยาลัย

Motivation in Performing Duties of Personnel, Mahamakut Buddhist
University, Sirindhornrajavidyalaya Campus

มานพ นักการเรียน^{1*}, พระมหาวีระชาติ โพธา^{**}, บานชื่น นักการเรียน^{***}

Manop Nakkannan^{1*}, Phramaha Weerachath Potha^{**}, Banchuen Nakkannan^{***}

คณะศาสนาและปรัชญา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตสิรินธรราชวิทยาลัย

นครปฐม ประเทศไทย^{1*}

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตสิรินธรราชวิทยาลัย

นครปฐม ประเทศไทย

Bachelor of Arts Program in Religion and Philosophy, Mahamakut Buddhist University

Sirindhornrajavidyalaya Campus, Nakhon Pathom, Thailand^{1*}

Faculty of Social Sciences, Mahamakut Buddhist University Sirindhornrajavidyalaya

Campus, Nakhon Pathom, Thailand

Received: January 15, 2026 Revised: March 17, 2026 Accepted: May 8, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตสิรินธรราชวิทยาลัย 2) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล และ 3) ศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรสายบริหาร/วิชาการและสายสนับสนุน จำนวน 76 รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ่ เครื่องมือวิจัยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93

ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่า ด้านลักษณะของงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือด้านความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก และด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรที่มีเพศ สถานภาพทางศาสนา อายุ สายงาน และอายุงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่โดยรวมไม่แตกต่างกัน และ 3) ข้อเสนอแนะของบุคลากรชี้ให้เห็นว่า ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ราชการและไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต

จึงควรเร่งปรับปรุงให้เหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนด จากผลการวิจัย ได้โมเดลเชิงแนวคิดที่เรียกว่า MBU.SRC. Model

คำสำคัญ: แรงจูงใจ การปฏิบัติหน้าที่ บุคลากร

Abstract

This research article aims to 1) study the motivation of personnel at Mahamakut Buddhist University, Sirindhornrajavidyalaya Campus, in performing their duties, 2) compare the motivation of personnel in performing their duties, classified according to their basic personal factors and 3) study the problems and solutions in performing the duties of personnel. The research is quantitative, using questionnaires as the research instrument. The sample group consisted of 76 administrative/academic and support staff. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way ANOVA and pairwise comparisons using the Scheffé method. The research instrument had a reliability coefficient of 0.93.

The research results showed that 1) the overall motivation of personnel in performing their duties was at a moderate level. When considering each aspect, the aspect of job characteristics had the highest mean, at a high level, followed by the aspect of job achievement, at a high level and the aspect of compensation and welfare, which had the lowest mean, at a moderate level. 2) The hypothesis testing results revealed that personnel with different genders, religious statuses, ages, occupations and years of service did not differ significantly in their overall motivation to perform their duties. And 3) personnel feedback indicated that compensation and welfare did not meet civil service standards and were insufficient for a decent standard of living. Therefore, improvements should be urgently made to meet the established criteria. The research results yielded a conceptual model called the MBU.SRC. Model.

Keywords: Motivation, Performing Duties, Personnel

บทนำ

การดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรหลายด้าน แต่ปัจจัยที่มีความสำคัญสูงสุด คือ ทรัพยากรบุคคล เนื่องจากเป็นกลไกหลักในการใช้และบริหารจัดการทรัพยากรอื่นให้เกิดประสิทธิภาพ องค์กรแม้จะมีงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อม หากบุคลากรขาดความรู้

ทักษะ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการเสริมสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาศักยภาพ และการจํารักรักษาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจและมีศักยภาพแตกต่างกัน องค์กรจึงจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ทางจิตวิทยา โดยเฉพาะการสร้างแรงจูงใจ เพื่อดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ แรงจูงใจมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นและกำหนดพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฟรดริก เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) หรือทฤษฎีการจูงใจ-คํ้าจุน ซึ่งอธิบายว่า แรงจูงใจในการทำงานเกิดจาก 2 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายในจากงาน เช่น ความสำเร็จ ลักษณะงาน และการยอมรับนับถือ และปัจจัยคํ้าจุนที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกของงาน เช่น เงินเดือน ความก้าวหน้า ความมั่นคง และนโยบายการบริหารงาน (Herzberg, 1959: 45-49)

นอกจากนี้ ลลิตา สิริพัชรนันท์ และคณะ (2566: 127) ได้กล่าวว่า การจูงใจพนักงานเป็นประเด็นสำคัญของการจัดการสมัยใหม่ เนื่องจากช่วยรักษาคนดีและคนเก่งไว้กับองค์กร เสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น รวมถึงช่วยดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงาน ทั้งนี้ การจูงใจพนักงานในองค์กรควรประกอบด้วย การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความผ่อนคลายและการทำงานร่วมกัน การจัดสวัสดิการและแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอย่างเหมาะสม การส่งเสริมสมดุระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว และการลดช่องว่างระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตสิรินธรราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของ รัฐ จัดอยู่ในกลุ่มที่ 4 คือ กลุ่มพัฒนาปัญญาและคุณธรรมตามหลักศาสนา ปัจจุบัน มีบุคลากรในสายงานบริหาร สายงานวิชาการ สายงานปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป ตลอดจนสายงานบริการ รวมทั้งสิ้น 96 คน อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยประสบปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ได้แก่ การย้ายของบุคลากรสายบริหารและสายวิชาการไปปฏิบัติงานยังส่วนกลางและวิทยาเขตอื่นของมหาวิทยาลัย ขณะเดียวกัน บุคลากรสายสนับสนุนมีการลาออกหรือไม่ได้รับการต่อสัญญาจ้างแบบปีต่อปี ส่งผลให้ต้องมีการสรรหาบุคลากรใหม่อย่างต่อเนื่อง ทำให้งานขาดความต่อเนื่องและกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตสิรินธรราชวิทยาลัย จึงมีความสนใจศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน และปรับปรุงการบริหารทรัพยากร

มนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันจะเอื้อต่อการยกระดับการจัดการศึกษาและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต่อไปอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตสิรินธรราชวิทยาลัย
2. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตสิรินธรราชวิทยาลัย จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล
3. เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตสิรินธรราชวิทยาลัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณมีขั้นตอน ดังนี้

ประชากรในการวิจัย ประกอบด้วยบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตสิรินธรราชวิทยาลัย จำนวน 96 รูป/คน (ฝ่ายวิเคราะห์งานบุคคล, 2556: 1-5) **กลุ่มตัวอย่าง** กำหนดขนาดตามตารางเครชีและมอร์แกน ได้จำนวน 76 รูป/คน โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามสายงาน และกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นตามสัดส่วนของประชากร (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2548: 19)

เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ประกอบด้วยคำถามปลายปิดและปลายเปิด แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล 2) แบบวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ 6 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน สัมพันธภาพในการทำงาน ผลตอบแทนและสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยใช้มาตรวัดลิเคิร์ท 5 ระดับ และ 3) คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ เครื่องมือมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93

การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ 1) ขออนุญาตรองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตสิรินธรราชวิทยาลัย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล 2) แจกแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่าง 3) เก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามครบ 76 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 และ 4) ตรวจสอบความสมบูรณ์ จัดลำดับข้อมูล และนำไปวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย 1) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม 2) ลงรหัสข้อมูล และให้คะแนนแบบสอบถามตอนที่ 1 และ 2 3) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พร้อมกำหนดเกณฑ์แปลผลระดับแรงจูงใจ 4) ทดสอบสมมติฐานโดยใช้ t-test สำหรับปัจจัยด้านเพศ และสถานภาพทางศาสนา และ One-Way ANOVA สำหรับอายุ สายงาน และอายุงาน หากพบความแตกต่าง

อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จะเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ และ 5) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากคำถามปลายเปิดด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา โดยจัดกลุ่มข้อเสนอแนะ แยกแยะความถี่ ร้อยละ และสรุปผลเชิงพรรณนาประกอบตาราง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย 1) สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อทดสอบสมมติฐาน และ 3) การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่และร้อยละ

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตสิรินธรราชวิทยาลัย พบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ดังปรากฏในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตสิรินธรราชวิทยาลัย โดยภาพรวม

ด้าน	แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	ด้านความสำเร็จของงาน	3.67	0.67	มาก	2
2	ด้านลักษณะของงาน	3.80	0.79	มาก	1
3	ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน	3.05	0.76	ปานกลาง	5
4	ด้านสัมพันธภาพในการทำงาน	3.25	0.92	ปานกลาง	3
5	ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	2.71	0.77	ปานกลาง	6
6	ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.15	0.63	ปานกลาง	4
รวม		3.27	0.56	ปานกลาง	

จากตารางที่ 1 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านลักษณะของงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.79) รองลงมาคือ ด้านความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$,

S.D. = 0.67) และด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.71, S.D. = 0.77)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตสิรินธรราชวิทยาลัย จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีเพศ สถานภาพทางศาสนา อายุ สายงาน และอายุงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่โดยรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นบางรายด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านสัมพันธภาพในการทำงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยพบความแตกต่างเฉพาะบางกลุ่มอายุและอายุงานเท่านั้น

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตสิรินธรราชวิทยาลัย พบว่า 1) ด้านความสำเร็จของงาน ควรปรับระเบียบข้อบังคับให้ทันสมัยและมุ่งส่งเสริมการทำงานมากกว่าการควบคุม 2) ด้านลักษณะของงาน ควรเพิ่มจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกับภาระงาน พร้อมจัดอบรมและเสริมสร้างจิตสำนึกต่อองค์กร 3) ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ควรกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน โดยเฉพาะสายสนับสนุน ปรับระบบประเมินอัตราจ้างให้ได้มาตรฐาน 4) ด้านสัมพันธภาพในการทำงาน ควรส่งเสริมการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างความสามัคคี 5) ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ควรปรับให้เป็นไปตามเกณฑ์ราชการและเพียงพอต่อการดำรงชีวิต และ 6) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ควรปรับปรุงภูมิทัศน์และจัดพื้นที่ทำงานให้เหมาะสมและเอื้อต่อการทำงาน

อภิปรายผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตสิรินธรราชวิทยาลัย พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านลักษณะของงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือด้านความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก ขณะที่ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อภิปรายผลได้ว่า ค่าตอบแทนและระบบความก้าวหน้าในตำแหน่งงานยังไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ โดยเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยังพึ่งพาการพิจารณาของผู้บริหารเป็นหลัก มิได้ครอบคลุมการประเมินจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมการทำงานและการสนับสนุนเชิงเทคนิคจากผู้บังคับบัญชายังมีข้อจำกัด เนื่องจากผู้บริหารมุ่งเน้นบทบาทด้านนโยบายมากกว่าการปฏิบัติงานเชิงเทคนิค ส่งผลให้แรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิราวัลย์ ศรีทอง (2563) ได้ทำวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เขตพื้นที่บางพระ” พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เขตพื้นที่

บางพระ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านนโยบาย แผน และการบริหารงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ขณะที่ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตสิรินธรราชวิทยาลัย จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตสิรินธรราชวิทยาลัย ที่มีเพศ สถานภาพทางศาสนา อายุ สายงาน และอายุงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่โดยรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นบางรายด้านที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านสัมพันธภาพในการทำงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยพบความแตกต่างเฉพาะบางกลุ่มอายุและอายุงานเท่านั้น ทั้งนี้ อภิปรายผลได้ว่า แม้แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่โดยรวมจะไม่แตกต่างกัน แต่การบริหารทรัพยากรบุคคลควรคำนึงถึงความแตกต่างตามช่วงอายุและอายุงานเป็นสำคัญ โดยควรออกแบบนโยบายและมาตรการเสริมสร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการและบริบทของบุคลากรในแต่ละช่วงวัยและประสบการณ์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤตยากร ลดาวัลย์ (2560) ได้ทำวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด” พบว่า บุคลากรที่มีเพศ ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความต้องการแรงจูงใจไม่แตกต่างกันโดยรวม ยกเว้นด้านความสำเร็จในการทำงานที่บุคลากรซึ่งมีประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปี แตกต่างจากกลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตสิรินธรราชวิทยาลัย พบว่า ควรมุ่งเน้นด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยควรปรับให้เป็นไปตามเกณฑ์ราชการ มีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการดำรงชีวิต ทั้งนี้ อภิปรายผลได้ว่า ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้น องค์กรจึงควรมุ่งเน้นการปรับปรุงผลตอบแทนและสวัสดิการให้เป็นไปตามเกณฑ์ราชการ มีความเหมาะสม เป็นธรรม และเพียงพอต่อการดำรงชีวิตของบุคลากร เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยสร้างความมั่นคงในชีวิต ลดความกังวลด้านเศรษฐกิจ และเอื้อต่อการทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ และศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ จึงทำให้สามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราพร เนืองนันท (2564) ได้ทำวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 สหวิทยาเขตนวลจันทร์ จังหวัดกรุงเทพมหานคร” พบว่า ผู้บริหารควรดำเนินการด้านผลประโยชน์ตอบแทนอย่างโปร่งใส

ตรวจสอบได้ โดยเฉพาะการพิจารณาการเพิ่มเงินเดือนประจำปี อันจะส่งผลต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

นอกจากนั้น ควรมุ่งเน้นด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน โดยเร่งจัดทำระเบียบการจัดทำผลงานของบุคลากรสายสนับสนุนให้ชัดเจน เพื่อรองรับความก้าวหน้าในตำแหน่งและความมั่นคงในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินบุคลากรอัตราจ้างให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน ทั้งนี้ อภิปรายผลได้ว่า ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงควรมุ่งเน้นการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพและเสริมสร้างความมั่นคงในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุนซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร การเร่งจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติในการจัดทำผลงานของบุคลากรสายสนับสนุนให้มีความชัดเจน เป็นระบบ และสามารถนำไปใช้ได้จริง จะช่วยให้บุคลากรเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งอย่างเป็นรูปธรรม เกิดความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง อันจะส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกัน การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินบุคลากรอัตราจ้างให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน จะช่วยสร้างความเป็นธรรม ความโปร่งใส และความเชื่อมั่นในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ลดความรู้สึกเหลื่อมล้ำหรือไม่มั่นคงในสภาพการทำงาน ส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรและมีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานควบคู่กับระบบประเมินที่ได้มาตรฐาน จึงเป็นแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างแรงจูงใจ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสนับสนุนความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธวัชกูร ปาละนันท์ และคณะ (2555) ได้ทำวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดวิทยาลัยชุมชน” พบว่า ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน โดยการบรรจุบุคลากรประเภทลูกจ้างชั่วคราว ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ ให้เป็นบุคลากรประเภทข้าราชการให้มากยิ่งขึ้น และควรหาแนวทางที่จะทำให้บุคลากรรู้สึกมีความมั่นคงในหน้าที่การงานต่อไป

องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัย ได้โมเดลเชิงแนวคิดที่เรียกว่า MBU. SRC. Model เพื่อให้เห็นภาพรวมของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร ซึ่งอธิบายได้ ดังนี้

MBU (Mahamakut Buddhist University): สะท้อนบริบทของสถาบัน

S (Success & Satisfaction): ต่อยอดจากความสำเร็จในเนื้องาน จากการวิจัย พบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจในระดับ “มาก” ใน 2 ด้านสำคัญ ซึ่งเป็นหัวใจหลัก (Core) ของการขับเคลื่อนองค์กร: Job Nature (ลักษณะของงาน): บุคลากรมีความพึงพอใจในเนื้องานที่ทำ (ค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.80) Achievement (ความสำเร็จของงาน): ความภาคภูมิใจเมื่อทำงานสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย 3.67)

R (Remuneration Reform): ปฏิรูปสวัสดิการให้เป็นธรรม เป็นส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดและเป็นปัญหาหลักที่พบจากการวิจัย (Pain Point): Remuneration & Welfare (ผลตอบแทนและสวัสดิการ): อยู่ในระดับ “ปานกลาง” (ค่าเฉลี่ย 2.71) Issue: ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ราชการและไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต ซึ่งเป็นปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ที่หากไม่ได้รับการแก้ไข จะส่งผลเสียต่อขวัญและกำลังใจในระยะยาว

C (Consistency): สร้างมาตรฐานแรงจูงใจที่สม่ำเสมอในทุกกลุ่มบุคลากร ผลการทดสอบสมมติฐานชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยส่วนบุคคล (Gender, Age, Status, Tenure) ไม่มีผลต่อแรงจูงใจที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ: หมายความว่า นโยบายการสร้างแรงจูงใจสามารถใช้มาตรฐานเดียวกันได้ (Standardized Policy) ทั้งองค์กร โดยไม่ต้องแยกส่วนตามช่วงวัยหรือสายงาน

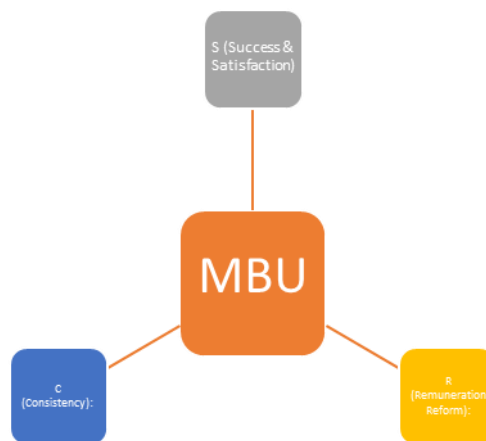


Figure 1. MBU. SRC. Model

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

มหาวิทยาลัยควรใช้กลยุทธ์ “ปรับฐาน (เงินเดือน/สวัสดิการ)-เปลี่ยนระบบ (การประเมิน)-เสริมแรง (การสนับสนุนจากหัวหน้า)” ซึ่งจะช่วยยกระดับแรงจูงใจจากระดับปานกลางขึ้นสู่ระดับมาก และสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรได้

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

ควรเร่งปฏิรูประบบบริหารทรัพยากรบุคคลแบบองค์รวม โดยปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการให้ทัดเทียมมาตรฐานภาครัฐ ควบคู่กับการจัดทำระบบพิจารณาเงินเดือนและการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรอบด้านตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) ที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และยึดผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก พร้อมทั้งพัฒนาบทบาทผู้บริหารให้เป็นผู้สนับสนุนการทำงานเชิงเทคนิค

จัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม และกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจนควบคู่กับระบบยกย่องชมเชย เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในชีวิต ขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการวิจัยเชิงเปรียบเทียบระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐหรือเอกชนที่มีบริบทใกล้เคียง เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสม ความเป็นธรรม และผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในระยะยาว

2) ควรมีการวิจัยรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เช่น การประเมินแบบ 360 องศา หรือการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อประเมินว่ารูปแบบดังกล่าวส่งผลต่อแรงจูงใจ ความโปร่งใส และความพึงพอใจของบุคลากรอย่างไร

3) ควรขยายขอบเขตการวิจัยไปยังวิทยาเขตอื่นของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย หรือสถาบันการศึกษาพระพุทธศาสนาอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจ ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล อันจะช่วยให้ได้ภาพรวมเชิงนโยบายที่ชัดเจนและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในระดับสถาบันได้อย่างเป็นระบบ

4) ควรมีการวิจัยที่มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำเชิงนโยบายและบทบาทผู้นำเชิงเทคนิคของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อหาแนวทางการบริหารที่สมดุลและเอื้อต่อการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

5) ควรดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกหรือสนทนากลุ่ม เพื่อศึกษามิติของแรงจูงใจภายใน เช่น คุณค่าของงาน ความหมายของการทำงานในสถาบันการศึกษาพระพุทธศาสนา และอุดมการณ์ในการทำงาน ซึ่งอาจไม่สามารถสะท้อนอย่างชัดเจนจากการวิจัยเชิงปริมาณ

เอกสารอ้างอิง

- กฤตยากร ลดาวัลย์. (2560). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอรัญญิทยุทธศาสตร์. *วารสารวิชาการธรรมทรรศน์*, 17(3), 9-16.
- กัลยา วาณิชยปัญญา. (2548). *สถิติสำหรับงานวิจัย*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐาตุร ปาละนันท์ และคณะ. (2555). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดวิทยาลัยชุมชน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดวิทยาลัยชุมชน. *Journal of Multidisciplinary in Social Sciences*, 8(2), 13-28.
- นิราวัลย์ ศรีทอง. (2563). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เขตพื้นที่บางพระ [งานนิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ฝ่ายวิเคราะห์งานบุคคล. (2556). มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตสิรินธรราชวิทยาลัย. (อัดสำเนา).
- ลลิตา สิริพัชรนันท์ และคณะ. (2566). การจูงใจพนักงานในองค์การสำหรับการจัดการสมัยใหม่. *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ*, 11(1), 127-136.
- วราพร เนืองนนท์. (2564). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 สหวิทยาเขตนวลจันทร์ จังหวัดกรุงเทพมหานคร. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 6(6), 114-125.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley.