

## บทที่ 6

### บทสรุป ปัญหาและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐและบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐและบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน
3. เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐและบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน
4. เพื่อเป็นข้อเสนอแนะเรื่องแรงจูงใจแก่บุคคลที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

โดยผู้วิจัยได้นำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจมาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland  
(McClelland's acquired-needs theory)
2. ทฤษฎีการจูงใจของ McGregor  
(McGregor's theory X and theory Y)
3. ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg  
(Herzberg's two-factor theory)

ตัวแปรอิสระที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากร ความรับผิดชอบ เงินเดือนและสวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน โอกาส ความมั่นคงในงาน และความต้องการทางสังคม ส่วนตัวแปรตาม ได้แก่ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการออกแบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวนทั้งสิ้น 577 ชุด แบ่งเป็น มหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 245 ชุด และมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 332 ชุด

กลุ่มตัวอย่างและขนาดของตัวอย่าง (Sample size) คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นตัวแทนบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 245 คน และบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นตัวแทนบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 332 คน ซึ่งได้จากการคำนวณโดยใช้สูตรของ Yamane (1967)

ในการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) เพื่อคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่จะเป็นตัวแทนมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน โดยจำกัดขอบเขตเฉพาะมหาวิทยาลัยที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยไม่นับรวมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตต่างๆ ซึ่งมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนด้านวิชาชีพเฉพาะทางเป็นหลัก และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental sampling) ในการแจกแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าไคร้สแควร์ (Chi-square)

## ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

### 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏว่า

หน่วยงาน จะเห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในมหาวิทยาลัยเอกชน มีจำนวน 236 คน คิดเป็นร้อยละ 56.1 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีจำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 43.9

อายุ จะเห็นว่าในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุ 19-30 ปี มากที่สุดและมีจำนวนเท่ากัน คือ จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 56.2 และจำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 44.1 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา จะเห็นว่าในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 68.1 และ จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 58.5 ตามลำดับ

รายได้รวมทั้งหมดต่อเดือน จะเห็นว่าในมหาวิทยาลัยของรัฐผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้รวมทั้งหมดต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 31.9 ในขณะที่มหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้รวมทั้งหมด 10,001-15,000 บาท จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 49.6

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน จะเห็นว่าในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี มากที่สุด จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 53.0 และ จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 43.6 ตามลำดับ

### 2. ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร

เรื่องผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่และให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 60.5 และจำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 66.5

เรื่องที่ผู้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญ ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 56.8 และจำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 57.2

เรื่องขอคำแนะนำและปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาตลอดจนเพื่อนร่วมงาน ได้ทุกเรื่องโดยเฉพาะเรื่องงาน ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 60.5 และจำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 64.4

เรื่องความพอใจที่ได้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในปัจจุบัน ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 59.5 และจำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 69.1

เรื่องเพื่อนร่วมงานจะให้ความร่วมมือและประสานงานเป็นอย่างดีจนงานประสบความสำเร็จ ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 55.1 และจำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 71.6

และเรื่องที่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกกันในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน และไม่เอื้ออาทรในการทำงานร่วมกัน ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 33.5 และจำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 45.3

จึงกล่าวได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลากรค่อนข้างดี ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าของบุคลากร คอยเอาใจใส่ และให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้เพื่อนร่วมงานยังให้ความร่วมมือและประสานงานกันเป็นอย่างดีจนงานประสบความสำเร็จ ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก จึงทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อไป

### 3. ข้อมูลเกี่ยวกับความรับผิดชอบ

เรื่องความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนและมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 59.5 และจำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 60.2

เรื่องความสามารถทำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 61.6 และจำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 64.0

เรื่องการทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงตามเวลาที่กำหนด ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 65.4 และจำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 63.1

เรื่องการมาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและตรงต่อเวลา ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 54.6 และจำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 57.6

และเรื่องที่ยินดีจะรับงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ทำนอกเหนือจากงานประจำที่ปฏิบัติอยู่ ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 48.1 และจำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 62.7

จึงกล่าวได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบค่อนข้างดี โดยบุคลากรส่วนใหญ่มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงตามเวลาที่กำหนด มาปฏิบัติงานสม่ำเสมอและตรงต่อเวลา ซึ่งแสดงถึงการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดี

#### 4. ข้อมูลเกี่ยวกับเงินเดือนและสวัสดิการ

เรื่องเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบันมีความเพียงพอต่อการดำรงชีพ ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8 และจำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 46.2

เรื่องเงินเดือนหรือผลตอบแทนที่ได้รับไม่คุ้มค่ากับหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 42.2 ในขณะที่มหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 47.5

เรื่องเงินเดือนหรือผลตอบแทนที่ได้รับทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 39.5 และจำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 44.9

เรื่องการจัดสรรสวัสดิการในหน่วยงานมีความเป็นธรรมต่อผู้ปฏิบัติงานทุกคน ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 46.5 และจำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 58.1

เรื่องความพึงพอใจในสวัสดิการต่างๆ ที่หน่วยงานจัดให้ในปัจจุบัน ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 48.6 และจำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 57.6

และเรื่องหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ยังจัดหาสวัสดิการต่างๆ ได้ไม่เพียงพอกับความต้องการ ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 47.6 ในขณะที่มหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 46.2

จึงกล่าวได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบันไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ แต่บุคลากรก็ไม่รู้สึกขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเท่าใดนัก อาจมีข้อแก้ต่างในบางครั้ง ส่วนเรื่องสวัสดิการผู้ตอบแบบสอบถามในมหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่พึงพอใจกับสวัสดิการต่างๆ ที่หน่วยงานจัดให้ แต่อาจต้องการเพิ่มสวัสดิการในบางด้านให้มากกว่าที่มีอยู่ เพื่อจะได้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

#### 5. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

เรื่องความพอใจกับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 65.4 และจำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 55.5

เรื่องความพอใจกับบรรยากาศการทำงานรอบๆ ตัว ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 61.6 และจำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 69.9

เรื่องความพอใจกับเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการทำงานที่หน่วยงานจัดให้ ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 51.9 และจำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 65.3

และเรื่องสถานที่ทำงานที่หน่วยงานจัดให้ยังไม่มีความเป็นสัดส่วนและไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8 ในขณะที่มหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 45.3

จึงกล่าวได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในมหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานดีกว่ามหาวิทยาลัยเอกชน โดยพอใจกับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานและบรรยากาศการทำงานรอบๆ ตัว รวมไปถึงเครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่หน่วยงานจัดให้ แต่ผู้ตอบแบบสอบถามในมหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่เห็นว่าสถานที่ทำงานยังไม่มีความเป็นสัดส่วนและไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเท่าที่ควร ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องดำเนินการหาทางแก้ไขต่อไป

## 6. ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส

เรื่องการพิจารณาความดีความชอบตามความสามารถที่มีอยู่อย่างเป็นธรรม ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 56.8 และจำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 51.3

เรื่องงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันเหมาะสมและทำให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 49.2 และจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 47.9

เรื่องผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อตนเองอย่างยุติธรรมและเท่าเทียมกับที่ปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 51.4 และจำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 61.4

เรื่องโอกาสเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ และร่วมสัมมนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 50.3 และจำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 44.9

และเรื่องไม่ให้การสนับสนุนบุคลากรในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 53.0 และจำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 42.4

จึงกล่าวได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจกับโอกาสที่ได้รับจากหน่วยงาน กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อตนเองอย่างยุติธรรมและเท่าเทียมกับบุคคลอื่น ในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบก็พิจารณาจากความสามารถที่บุคลากรมีอยู่ รวมทั้งตัวบุคลากรเองมีโอกาสนำหน้าในหน้าที่การงาน เพราะได้รับการฝึกอบรมและสัมมนา ตลอดจนได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น จึงทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

## 7. ข้อมูลเกี่ยวกับความมั่นคงในงาน

เรื่องงานที่ทำอยู่มีความก้าวหน้าและมั่นคง ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 46.5 และจำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 60.6

เรื่องความมั่นใจในความมั่นคงของหน่วยงาน ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 57.8 และจำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 74.6

เรื่องกฎเกณฑ์ในการพิจารณาลงโทษบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นธรรม ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 60.5 และจำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 67.8

เรื่องความพอใจกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันและจะปฏิบัติงานนี้ต่อไป ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 58.4 และจำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 66.9

และเรื่องคิดจะเปลี่ยนงานใหม่ หากมีงานอื่นที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 37.3 ในขณะที่มหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 39.0

จึงกล่าวได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความรู้สึกพึงพอใจกับความมั่นคงของหน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ โดยเห็นว่าเป็นงานที่มีความก้าวหน้าและมั่นคง แต่หากว่ามีงานอื่นที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่าก็คิดจะเปลี่ยนงานใหม่ ทั้งนี้เนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการหาวิธีการแก้ไข และพยายามรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับหน่วยงานตลอดไป

#### 8. ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการทางสังคม

เรื่องผู้บังคับบัญชาตลอดจนเพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้ ความสามารถ ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 59.5 และจำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 85.2

เรื่องเพื่อนร่วมงานมักจะขอคำปรึกษาแนะนำเป็นประจำ ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 66.5 และจำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 78.8

เรื่องหน่วยงานยอมรับว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 55.1 และจำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 78.0

เรื่องผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยกย่องให้เกียรติ และเห็นความสำคัญ ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 65.9 และจำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 68.6



เรื่องความภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 63.8 และจำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 77.1

และเรื่องเป็นหน่วยงานที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับนับถือในสังคม ปรากฏว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 62.2 และจำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 68.2

จึงกล่าวได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจกับความต้องการทางสังคมที่ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยกย่อง ให้เกียรติ และเห็นความสำคัญ รวมทั้งยอมรับในความรู้ ความสามารถของตน และรู้สึกภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน เพราะเป็นหน่วยงานที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับนับถือในสังคม

#### 9. การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 บุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร ด้านความรับผิดชอบ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านโอกาส มากกว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ

ผลปรากฏว่า ด้านบุคลากร ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านโอกาส บุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนด้านความรับผิดชอบ บุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 2 บุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านความต้องการทางสังคม มากกว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน

ผลปรากฏว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในงานและด้านความต้องการทางสังคมน้อยกว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

## ปัญหาและข้อเสนอแนะ

### ปัญหาในการศึกษาวิจัย

1. การศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องของแรงจูงใจหรือความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมักจะพบว่ามีการเปลี่ยนกลุ่มตัวอย่างไปเรื่อยๆ ทำให้ผู้วิจัยที่ทำการศึกษาในระยะต่อๆ มา ต้องระมัดระวังมิให้ทำการศึกษาวิจัยซ้ำ

2. ในการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามอาจมีระยะเวลาจำกัดในการตอบแบบสอบถาม เนื่องมาจากการมีภาระงานเป็นจำนวนมาก ทำให้การตอบแบบสอบถามไม่ได้รับความร่วมมืออย่างเต็มที่ ประกอบกับการไม่เอาใจใส่ในการตอบแบบสอบถามเท่าที่ควร จึงทำให้ข้อมูลที่ได้ อาจไม่ตรงกับความเป็นจริงมากนัก

3. ในเรื่องของการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยไม่สามารถกระทำได้ เนื่องจากข้อจำกัดในด้านภาระงานที่บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีเป็นจำนวนมาก ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร แต่อย่างไรก็ตามในส่วนท้ายของแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะมาพอสมควร ซึ่งผู้วิจัยคาดว่าน่าจะใช้ประโยชน์แทนการสัมภาษณ์ได้

4. ระยะเวลาในการศึกษาวิจัยนั้น อยู่ในช่วงปลายเดือนพฤษภาคมถึงเดือนมิถุนายน 2548 ซึ่งถือว่าเป็นระยะเวลาอันสั้น ทำให้ข้อมูลที่ได้รับไม่มีความสมบูรณ์เต็มที่ ดังนั้น ผลการศึกษาวิจัยที่ได้จึงถือเป็นการยืนยันข้อมูล ณ ช่วงเวลานั้น มิได้ครอบคลุมระยะเวลาจนถึงปัจจุบันหรือในอนาคต

### ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้ก่อให้เกิดความคิดแก่ผู้ทำวิจัยในด้านต่างๆ จึงอยากเสนอแนะเพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

## 1. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

### 1.1 การขยายขอบเขตการวิจัย

ควรมีการขยายขอบเขตในการศึกษาวิจัยให้กว้างขึ้น โดยอาจจะศึกษาเป็นมหาวิทยาลัยเดียวหรือเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยต่างๆ ที่มีอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศก็ได้ เพื่อให้ได้ผลการศึกษาวิจัยหรือข้อสรุปที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง

### 1.2 การศึกษาตัวแปรด้านอื่นๆ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยไม่สามารถทำการศึกษาโดยครอบคลุมตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจได้ทั้งหมด ทั้งนี้ด้วยข้อจำกัดในเรื่องของระยะเวลาและขอบเขตในการศึกษาวิจัย ดังนั้น หากมีโอกาสจึงควรที่จะศึกษาตัวแปรด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น เพศ อายุ อาชีพ รายได้ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ฯลฯ ซึ่งจะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรตลอดจนหน่วยงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 1.3 เรื่องระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยไม่สามารถทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) ได้ เนื่องจากบุคลากรในหน่วยงานทั้งสองแห่งมีภาระงานเป็นจำนวนมากจึงทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร ซึ่งหากมีผู้วิจัยที่ต้องการจะศึกษาในเรื่องดังกล่าวต่อไป ควรจะต้องมีการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึกเพื่อจะได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น

### 1.4 การวิจัยแบบเจาะลึก

ควรมีการวิจัยแบบเจาะลึกที่มีใช่เป็นแค่เพียงการสัมภาษณ์บุคลากรภายในหน่วยงานเท่านั้น หากผู้วิจัยท่านอื่นสามารถทำได้อาจจะจัดในรูปแบบของการสัมมนาภายในหน่วยงานภายหลังจากที่ได้มีการทำการศึกษาวิจัยแล้ว เพื่อจะได้ทราบว่าผลการศึกษาวิจัยที่ออกมานั้นตรงกับความเป็นจริงในหน่วยงานแห่งนั้นหรือไม่ และได้มีการนำผลการศึกษาวิจัยนั้นไปปรับปรุงแก้ไขในจุดที่ยังไม่ถูกต้องเหมาะสมอย่างไร นอกจากนี้ยังทำให้ผู้วิจัยและหน่วยงานมั่นใจได้ว่าผลการศึกษาวิจัยนั้นสามารถนำไปทำประโยชน์ได้อย่างแท้จริง

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ บุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยของเอกชน ได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น ดังนี้

มหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่

1. ควรมีการจัดสวัสดิการเพิ่มมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่
2. ควรมีการฝึกอบรมบุคลากรในหน่วยงานอยู่เสมอ
3. การสื่อสารที่เข้าใจกันระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน จะทำให้เกิด

ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

4. บุคลากรทุกฝ่ายควรร่วมมือกันทำงานให้ดีที่สุด
5. ควรกล่าวคำชมเชยเมื่อบุคลากรทำงานดี
6. หน่วยงานควรชี้แจงให้บุคลากรได้รับทราบถึงอนาคตของตนเอง โดยมี

เป้าหมายและทิศทางในการทำงานที่ชัดเจน

7. ควรหาวิธีการที่จะรักษาบุคลากรที่ดีให้อยู่คู่กับหน่วยงานตลอดไป โดยทำให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน และทำให้เห็นว่าบุคลากรมีความสำคัญเท่าเทียมกันทุกคน

8. ผู้บังคับบัญชาควรมีความยุติธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนเพื่อนร่วมงานควรมีความจริงใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

9. บางครั้งควรให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรมากกว่าระดับการศึกษา

10. ควรปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรรู้จักคำว่าหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งมีคุณธรรมในการอยู่ร่วมกัน ไม่กลั่นแกล้งกัน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาควรมีคุณธรรมและความเมตตาให้มาก ขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องรู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน ใช้เหตุผลในการรับฟังคำสั่ง ไม่ใช่คิดแต่จะต่อต้านเพียงอย่างเดียว

มหาวิทยาลัยเอกชน ได้แก่

1. ควรให้ผลตอบแทนในการทำงานที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน เพื่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยเฉพาะบุคลากรระดับล่าง
2. ควรปรับปรุงสถานที่ทำงานให้มีสภาพแวดล้อมที่ดีกว่าที่เป็นอยู่

3. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรหันหน้ามาคุยกันในทุกๆ เรื่อง โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับการทำงาน เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างแท้จริง
4. ควรมีสวัสดิการเรื่องการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลและค่าเล่าเรียนบุตร ให้เหมือนกับหน่วยงานราชการ รวมทั้งสวัสดิการในเรื่องน้ำดื่มด้วย
5. การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร ควรพิจารณาตามผลงาน และมีความโปร่งใส เป็นธรรม รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการประเมินเพื่อนร่วมงานด้วย
6. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีความยุติธรรม เป็นกลาง และพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน
7. ผู้บังคับบัญชาระดับสูงควรสอดส่องดูแลการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ระดับกลาง เพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง
8. ต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เข้าใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความยืดหยุ่นบ้างในบางเรื่อง
9. บุคลากรต้องมึน้ำใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก
10. ควรสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และจัดให้มีการฝึกอบรม ดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ
11. ควรจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันเพื่อสร้างความสามัคคีให้กับบุคลากร ภายในหน่วยงานของตน
12. หากบุคลากรไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ ให้สามารถเปลี่ยนงานหรือสถานที่ในการปฏิบัติงานได้
13. การปฏิบัติงานในวันหยุดธรรมดาหรือวันหยุดนักขัตฤกษ์ ควรมีการชดเชย วันหยุดหรือรายได้ให้กับบุคลากรด้วย
14. ควรนำผลการศึกษาที่ได้เสนอผู้บริหารได้รับทราบ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานต่อไป

จากข้อเสนอแนะที่บุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนให้มา หากผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องของแต่ละหน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยนำไปปรับปรุงแก้ไขในจุดที่ยังบกพร่องอยู่ให้มีความถูกต้องเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ย่อมส่งผลให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานแห่งนั้นเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นอย่างแน่นอน