

ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสะหวันนะเขต
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
Job Motivation Factors of Employees of Savannakhet
University Lao's People Democratic Republic

แก้วบุตตรา สิงห์ประทุม¹ อรพิน สันติธีรากุล² เขมกร ไชยประสิทธิ์³ และ สิริวุฒิ บูรณพิร⁴
Keoboutta Singpathoum, Orapin Santidhirakul, Kemakorn Chaiprasit,
and Siriwut Buranapin

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากพนักงานของมหาวิทยาลัยสะหวันนะเขตจำนวน 150 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ Importance-Performance Analysis (IPA)

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานในภาพรวมทั้ง 2 ปัจจัยอยู่ในระดับมากโดยให้ความสำคัญต่อกลุ่มปัจจัยสุขอนามัยในระดับมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านการควบคุมดูแล ด้านการบริหารของมหาวิทยาลัย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านตำแหน่งงาน ด้านรายได้และสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามลำดับ ในด้านปัจจัยจูงใจในการทำงานที่พนักงานมหาวิทยาลัยสะหวันนะเขตให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะของงานที่น่าสนใจ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านการยอมรับ ตามลำดับ สำหรับการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ IPA ของปัจจัย

¹นักศึกษาลัทธิบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

Master's degree student in Business Administration, Faculty of Business Administration, Chiang Mai University, Chiang Mai Province.

²รองศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Business Administration, Chiang Mai University, Chiang Mai Province.

³ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Business Administration, Chiang Mai University, Chiang Mai Province.

⁴รองศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Business Administration, Chiang Mai University, Chiang Mai Province.

Corresponding author e-mail: orapin99@gmail.com

ARTICLE HISTORY: Received 11 February 2019, Revised 15 March 2019, Accepted 19 July 2019.

จูงใจ พบว่าพนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจอยู่ใน Quadrant A ประกอบด้วย 3 ปัจจัยย่อยที่มหาวิทยาลัยจะต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างรีบด่วน คือ ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้ทำเสมอ ได้รับความเชื่อถือจากแผนกอื่นในการทำงาน และผลสำเร็จของงานที่ทำเป็นไปตามที่คาดหวัง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญแต่ยังไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ

คำสำคัญ: ปัจจัยจูงใจในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัย ปัจจัยจูงใจ

Abstract

The objective of this independent study is to study job motivation factors of employees at Savannakhet University, Lao's People Democratic Republic. The data was collected from 150 Savannakhet employees by using a questionnaire. Descriptive statistics, namely frequency, percentage, means and Importance-Performance Analysis (IPA), were used to analyze the data. The analysis was based on Frederick Herzberg's Two-Factor Theory.

The results of the study showed that the respondents ranked overall the important and satisfaction level of job motivation factors at a high level. The respondents ranked hygiene factors at the highest level which consisted of job security, quality of supervision, university policy and administration, interpersonal relations, status, salary, and welfares and working conditions. For motivation factors, the respondents ranked these as highly important: career advancement, work itself, responsibilities, achievement and recognition. IPA analysis of 21 sub-factors showed that the respondents were satisfied in Quadrant A which consisted of three sub-factors that the university needs to immediately address: supervisors entrust important tasks to employees, the other departments have confidence in your work and success of the work as expected.

Keywords: *Job motivation factors, Hygiene factors, Motivation factors*

บทนำ

ทรัพยากรบุคคลถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการองค์การ ในภาพรวมถือว่าเป็นผู้กำหนดทิศทางการใช้ทรัพยากรขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งมีหน้าที่ในการวางแผนจัดการองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมการทำงาน ประกอบกับการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ในการบริหารจัดการองค์การ ได้แก่ เงิน วัสดุ และเครื่องจักร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์การ

การที่องค์การตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญของความต้องการของทรัพยากรบุคคลหรือพนักงานจะเป็นการเสริมสร้างให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ รู้สึกชอบและรักในการปฏิบัติงาน

ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การสร้างปัจจัยจูงใจจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงาน เช่น มีความมุ่งมั่นที่จะฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ มีความกระตือรือร้น และทำกิจกรรมอื่นๆ อย่างทุ่มเทเต็มกำลังความสามารถ ในทางตรงข้ามหากพนักงานไม่มีแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานจะส่งผลให้พนักงานแสดงพฤติกรรมออกมาในเชิงลบ เช่น มีความเฉื่อยชาในการทำกิจกรรมต่างๆ ไม่ตั้งใจหรือไม่เอาใจใส่ต่องานที่ปฏิบัติเท่าที่ควร ดังนั้น เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างเต็มศักยภาพมากที่สุด องค์กรต้องส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน โดยในปัจจุบันมีการสร้างและส่งเสริมแรงจูงใจให้กับพนักงานหลากหลายรูปแบบ อาทิค่าตอบแทนสวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่ง การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลถึงแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานทั้งสิ้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงและให้ความสำคัญ ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงานจึงเป็นหลักการบริหารที่วิธีหนึ่งซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องแสวงหาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแรงผลักดันต่างๆ เพื่อที่จะสามารถเลือกนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสมและถูกต้องกับบุคคลและเหตุการณ์หรือเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบันเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. 2540)

มหาวิทยาลัยสะหวันนะเขตเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เป็นศูนย์กลางการศึกษาและวัฒนธรรมในเขตภาคกลางของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ตั้งอยู่ในเมืองไกสอนพมวิหาน ในแขวงใหญ่อันดับสองของประเทศว่าด้วยจำนวนประชากร ซึ่งมีแผนจะพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางการศึกษาสำหรับแขวงภาคกลางโดยรอบ มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพ การค้นคว้าด้านวิทยาศาสตร์เพื่อตอบสนองแนวทางนโยบายของพรรคและรัฐบาล (มหาวิทยาลัยสะหวันนะเขต. 2558) มหาวิทยาลัยสะหวันนะเขต มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 295 คน แบ่งเป็นฝ่ายวิชาการ 216 คน และฝ่ายบริหาร 79 คน ประกอบด้วย 6 คณะ เปิดสอนในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท มีนักศึกษารวมทั้งหมด 4,285 คน เมื่อเทียบอัตราส่วนนักศึกษาต่ออาจารย์เท่ากับ 20:1 ซึ่งมากกว่าเป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่ได้กำหนดไว้คือ 14:1 สัดส่วนที่เกินคิดเป็นร้อยละ 43 ส่วนอัตรการโยกย้ายและลาออกของพนักงานคิดเป็นร้อยละ 2.50 (มหาวิทยาลัยสะหวันนะเขต. 2559)

เมื่อพิจารณาถึงการขยายตัวของมหาวิทยาลัยสะหวันนะเขตควบคู่กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะส่งผลทางตรงต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย จากเหตุผลเบื้องต้นทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษา “ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” เพื่อให้ทราบว่ามีปัจจัยจูงใจใดที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และได้สำรวจประเด็นของปัญหาที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัย เพื่อให้เห็นสภาพการณ์ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และสามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็น นอกจากนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยยังสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปวางแผนการพัฒนาการจูงใจพนักงานของมหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ รวมทั้งเห็นถึงปัจจัยด้านอื่นๆ ที่จะช่วยเสริมสร้างและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

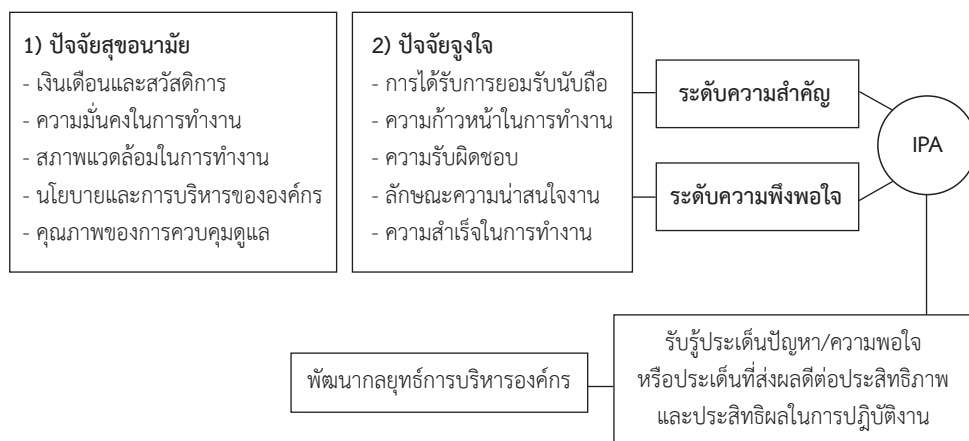
เพื่อศึกษาปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ขอบเขตของการวิจัย

1. การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาระดับปัจจัยสุขอนามัยในการทำงาน จำนวน 6 ด้าน คือ เงินเดือนและสวัสดิการ ความมั่นคงในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายและการบริหารขององค์กร คุณภาพของการควบคุมดูแล ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และตำแหน่งงาน และศึกษาระดับปัจจัยจูงใจในการทำงาน จำนวน 5 ด้าน คือ การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในการทำงาน ความรับผิดชอบ ลักษณะความน่าสนใจงาน และความสำเร็จในการทำงาน

2. ผู้วิจัยทำการศึกษาโดยใช้เครื่องมือ IPA (Importance-Performance Analysis) ในการวิเคราะห์การวัดระดับความสัมพันธ์ระหว่างระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานหรือระดับการส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจ เพื่อเสาะหาว่าประเด็นใดจำเป็นต้องปรับปรุงหรือประเด็นใดมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีย่อม แล้วนำมาพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์กรต่อไป

กรอบความคิดที่ใช้วิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้วิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร

ประชากรประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานของมหาวิทยาลัยสระหวั่นนะเขตที่ไม่มีตำแหน่งบริหารและตำแหน่งวิชาการที่กำลังปฏิบัติหน้าที่ช่วงที่เก็บข้อมูล จำนวน 150 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด ในแต่ละข้อมีคำตอบให้เลือกเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้มาตราวัดประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Scale) และเป็นการถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสระหวั่นนะเขต

2.2 เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการแนะนำเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน มหาวิทยาลัยสหวันนะเขต

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ

3.2 การวิเคราะห์ระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสหวันนะเขต รายด้าน รายข้อ โดยใช้ค่าเฉลี่ย () ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3.3 การวิเคราะห์ระดับความสำคัญและระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานหรือระดับการส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยสุขอนามัย และปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสหวันนะเขต ด้วยเทคนิค Importance-Performance Analysis (IPA)

ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของการจูงใจ

1.1 Young (1961) ได้นิยามการจูงใจไว้ว่า “เป็นกระบวนการของการกระตุ้นให้เกิดการกระทำเพื่อสนับสนุนความก้าวหน้าของงานที่กระทำ กำหนดแบบแผนของกิจการที่กระทำ”

1.2 Schermerhorn, Hunt, & Osborn (2003) ได้นิยามไว้ว่า การจูงใจคือพลังที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล ซึ่งพลังนี้จะมีผลต่อการทำงานของแต่ละคนให้บรรลุผลสำเร็จ

จากนิยามดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การจูงใจ คือ อิทธิพลของพลังที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือความต้องการของตนเอง โดยพลังเหล่านั้นเกิดจากการกระตุ้น ยั่วยุ จากสิ่งล่อใจต่าง ๆ ให้เกิดพลังของความต้องการที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเรียกว่า สิ่งเร้า เพื่อจูงใจให้กระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าเอาไว้

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg, Mausner, & Snyderman (1959) ซึ่งเป็นผู้คิดค้นทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งมีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป คือ “motivation maintenance theory” หรือ “dual factor theory” หรือ “the motivation-hygiene theory” ซึ่งแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory) ของ Herzberg, Mausner, & Snyderman ประกอบด้วย

2.1 ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) หรืออาจเรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่ป้องกันและลดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงานของพนักงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการทำงาน ถ้าไม่มีปัจจัยดังกล่าวจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน ถึงแม้ว่าปัจจัยนี้จะไม่ใช้ปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยตรงก็ตาม ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้ประกอบด้วย

1) เงินเดือนและสวัสดิการ (Salary and Welfares) ผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานเหมาะสมกับงานที่ทำ โดยการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเหมาะสมเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงรางวัลที่ให้กับพนักงานที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่างๆ ซึ่งพนักงานได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพและประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อนหรือวันหยุดพักร้อน บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

2) ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง หรือขนาดองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) สภาพแวดล้อมทางกายภาพการทำงาน เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ เสียง การระบายอากาศ กลิ่น และบรรยากาศในการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน

4) นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration) การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรได้แก่ นโยบายการควบคุมดูแลระบบชั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การจัดการ วิธีการบริหารงานขององค์กร มีการแบ่งงานไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน และมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

5) คุณภาพของการควบคุมดูแล (Quality of Supervision) ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างานเช่น การมอบหมายงาน และการกระจายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีความยุติธรรม ผู้บังคับบัญชามีความสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงานมีความชัดเจน วิธีการดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน การรับฟังความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงาน เป็นต้น

6) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) เป็นการติดต่อสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และ เพื่อนร่วมงานเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

7) ตำแหน่งงาน (Status) อาชีพนั้นๆ ต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความสำคัญต่อองค์กร เป็นต้น

2.2 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานโดยตรง เพราะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้พนักงานทุ่มเทความสามารถและความพยายามทำงานให้ได้ดีที่สุด ปัจจัยจูงใจจะมีผลต่อความสำเร็จของงาน พนักงานจะเกิดความพึงพอใจในงาน ปัจจัยดังกล่าวจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโดยตรงซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้ประกอบไปด้วย

1) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง หรือการได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ รวมทั้งการให้กำลังใจที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถได้แก่ การยกย่อง ชมเชยภายในองค์กร ความภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การมีเกียรติ และศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

2) ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) หรือโอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) คือการมีโอกาสได้ก้าวหน้าขึ้นตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรมเป็นต้น ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจบุคลากรในองค์กรอย่างทำงาน

3) ความรับผิดชอบ (Responsibilities) การได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงานหรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ถูกควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน เช่น การมอบหมายงานตามความเหมาะสม การได้รับความเชื่อถือ และไว้วางใจกับงานที่ถูกมอบหมายให้รับผิดชอบ เป็นต้น

4) ลักษณะความน่าสนใจงาน (Work Itself) ความน่าสนใจของงาน ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสำคัญ มีคุณค่า เป็นงานที่ใช้ความคิด มีความท้าทายความสามารถในการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน งานที่ทำงานที่ตรงกับความถนัดและความรู้ที่ได้ศึกษามา เป็นต้น

5) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงาน ได้ใช้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ รู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความรู้สึกพอใจในความสำเร็จนั้น ได้แก่ การได้ใช้ความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่คาดไว้ การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงาน และผลของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

ปัจจัยควบคุมที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ถ้าเมื่อใดปัจจัยจูงใจ ลดลงต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็นอย่างมาก ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานที่จะลดลงไปด้วย ในทางตรงกันข้าม หากปัจจัยสุขอนามัย ลดลงต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็นหรือขาดไป ก็จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน เกิดความเบื่อหน่าย ท้อถอย หหมดกำลังใจในการทำงาน จนอาจเป็นสาเหตุทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากงานได้ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดหาปัจจัยทั้งสองกลุ่มขึ้นมา เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างเหมาะสม เป็นการสร้างแรงจูงใจและขจัดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงานของพนักงานให้หมดไป ทำให้พนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจ มีความรักและความผูกพันกับองค์กร เกิดการร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรเติบโตและพัฒนาไปในทิศทางที่ดีในอนาคต

3. แนวคิดการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ IPA

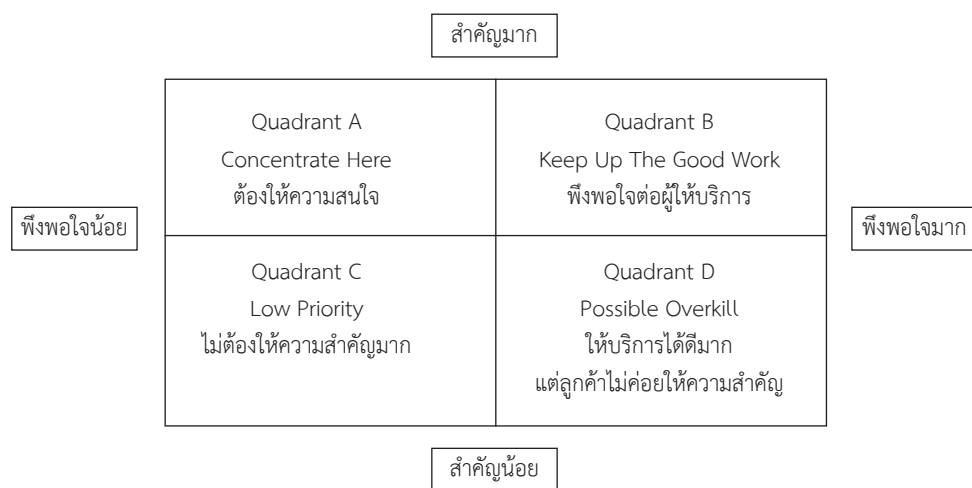
Martilla & James (1977) ได้คิดค้น เครื่องมือที่เรียกว่า IPA (Importance-Performance Analysis) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารขององค์กร หลักการสำคัญของเครื่องมือ IPA คือ การวัดระดับความสัมพันธ์ระหว่างระดับความสำคัญและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงออกมาในรูปของแกน Y และ X โดยแกน Y แสดงถึงระดับความสำคัญ (Importance) ส่วนแกน X แสดงถึงระดับผลการปฏิบัติงาน (Performance) ขั้นตอนการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ IPA ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ระบุหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับทุกรายการและทำการพัฒนาแบบสอบถามโดยยึดพื้นฐานในการตั้งคำถามจากหัวข้อที่ได้รับมาได้

ขั้นตอนที่ 2 ให้คะแนนกับทุกๆ หัวข้อที่ได้รับระบุไว้ โดยจำแนกเป็นความสำคัญ (Importance) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) ในการชี้วัดด้านความสำคัญ จะสะท้อนถึงระดับความพึงพอใจที่มีต่อหัวข้อนั้นๆ

ขั้นตอนที่ 3 ทำการสร้างแผนภาพ โดยให้แกน Y ในแนวตั้งคือระดับความสำคัญ และแกน X ในแนวนอนคือระดับผลการปฏิบัติงาน จากนั้นนำคะแนนที่ได้จากข้อ 2 มากำหนดจุด

ขั้นตอนที่ 4 ทำการแบ่งภาพออกเป็น 4 ส่วน โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ยของแต่ละแกนเป็นจุดแบ่งส่วนลักษณะที่น่าสนใจของเครื่องมือ IPA Model คือผลที่ได้สามารถแสดงออกมาในรูปภาพที่ง่ายต่อการแปลผล ในรูปของกราฟมิติ จากคุณลักษณะต่างๆ ซึ่งมาจากมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ดังภาพด้านล่าง



ภาพที่ 2 เครื่องมือ IPA Model

ที่มา: Martilla & James (1977)

เมื่อนำค่าความสำคัญและค่าความพึงพอใจของพนักงานหรือระดับการส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกันในแต่ละคุณสมบัติผลลัพธ์ที่ได้ตกอยู่ที่ Quadrants ใดๆ จะสามารถอธิบายความหมายได้ 4 ลักษณะ Martilla & James (1977) ดังต่อไปนี้

Quadrant A: Concentrate Here คือ คุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อผู้บริโภคและไม่ได้ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ

Quadrant B: Keep Up the Good Work คือ ผู้ให้บริการสามารถตอบสนองได้เป็นอย่างดีในคุณลักษณะที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญมาก

Quadrant C: Low Priority คือ ผลการบริการต่ำในคุณลักษณะที่ไม่สำคัญต่อผู้บริโภค ผู้ให้บริการสามารถเลื่อนการปรับปรุงออกไปก่อน

Quadrant D: Possible Overkill คือ ผู้บริการให้ความสำคัญมากเกินไปจนความจำเป็นในคุณลักษณะที่มีความสำคัญน้อยต่อการตัดสินใจของผู้บริโภค

การวิเคราะห์ IPA จะเป็นการวิเคราะห์ถึงความสำคัญและความพึงพอใจของพนักงานหรือระดับการส่งเสริมต่อการปฏิบัติงาน ควบคู่กันโดยจะแบ่งการวิเคราะห์ ออกเป็น 2 รูปแบบ (Tonge & Moore. 2007) ได้แก่

การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ช่องว่างที่เกิดจากการวัดผลความพึงพอใจของพนักงานหรือระดับการส่งเสริมต่อการปฏิบัติงาน ลบด้วยระดับความสำคัญของประเด็นหรือหัวข้อนั้นๆ

วิเคราะห์โดยใช้แผนภาพ (IP Maps) คือการลงจุดบนภาพโดยมีแกน Y ในแนวตั้ง คือระดับความสำคัญ และแกน X ในแนวนอนคือระดับความพึงพอใจของพนักงานหรือระดับการส่งเสริมต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะสามารถแบ่งเป็น 4 ส่วน ที่จะสามารถระบุพื้นที่แต่ละส่วนได้ว่า ประเด็นใดจำเป็นต้องปรับปรุงหรือประเด็นใดมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม

ผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัย พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสระหวั่นนะเขตมีสัดส่วนเพศชายกับเพศหญิงใกล้เคียงกัน มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี มีสถานภาพ มีรายได้มากที่สุดคืออยู่ระหว่าง 6,000 – 8,000 บาท อายุการทำงานอยู่ระหว่าง 4 – 6 ปี ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานฝ่ายวิชาการ และสังกัดคณะ

2. การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของปัจจัยสุขอนามัยในการทำงานของพนักงาน มหาวิทยาลัยสระหวั่นนะเขต พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญของปัจจัยสุขอนามัยในการทำงานของพนักงาน มหาวิทยาลัยสระหวั่นนะเขต โดยรวมทุกปัจจัยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.97) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงานสูงสุด รองลงมาด้านการควบคุมดูแล ด้านนโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัย ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านตำแหน่งงาน ด้านรายได้และสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 1: ระดับความสำคัญของปัจจัยสุขอนามัยในการทำงานของพนักงาน มหาวิทยาลัยสระหวั่นนะเขตที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก

ลำดับที่	ปัจจัยหลัก	ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด	ค่าเฉลี่ยรวม (แปลผล)
1	ด้านความมั่นคงในการทำงาน	มหาวิทยาลัยจะมีการขยายตัวในอนาคต	4.53 (มากที่สุด)
2	ด้านความมั่นคงในการทำงาน	งานที่ทำมีความมั่นคงในอนาคต	4.45 (มากที่สุด)
3	ด้านความมั่นคงในการทำงาน	มหาวิทยาลัยมีภาพลักษณ์ที่ดีและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก	4.42 (มากที่สุด)
4	ด้านนโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย และความสามารถเปิดโอกาสให้ได้ทำงานอย่างเต็มความรู้	4.15 (มาก)
5	ด้านการควบคุมดูแล	ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชา	4.12 (มาก)

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการทำงานค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก ประกอบด้วยปัจจัยย่อย ได้แก่ มหาวิทยาลัยจะมีการขยายตัวในอนาคต งานที่ทำงานมีความมั่นคงในอนาคต และมหาวิทยาลัยมีภาพลักษณ์ที่ดีและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก ตามด้วยด้านนโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัย ที่พนักงานเห็นว่ามหาวิทยาลัยควรเปิดโอกาสให้ได้ทำงานอย่างเต็มความรู้ และความสามารถ ส่วนปัจจัยด้านการควบคุมดูแล พนักงานให้ความสำคัญกับการที่ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความพึงพอใจของปัจจัยสุขอนามัยในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสหวันนะเขต โดยรวมทุกปัจจัยในระดับมาก(ค่าเฉลี่ย 3.77) เช่นกัน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยสุขอนามัยแต่ละด้านคือ ด้านความมั่นคงในการทำงานมากที่สุด รองลงมาคือด้านการควบคุมดูแล ด้านนโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัย ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านตำแหน่งงาน ด้านรายได้ และสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 2: ระดับความพึงพอใจของปัจจัยสุขอนามัยในการทำงานของพนักงาน มหาวิทยาลัยสหวันนะเขตที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก

ลำดับที่	ปัจจัยหลัก	ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด	ค่าเฉลี่ยรวม (แปลผล)
1	ด้านความมั่นคงในการทำงาน	มหาวิทยาลัยจะมีการขยายตัวในอนาคต	4.43 (มากที่สุด)
2	ด้านความมั่นคงในการทำงาน	มหาวิทยาลัยมีภาพลักษณ์ที่ดีและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก	4.32 (มากที่สุด)
3	ด้านความมั่นคงในการทำงาน	งานที่ทำมีความมั่นคงในอนาคต	4.19 (มาก)
4	ด้านนโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ได้ทำงานอย่างเต็มความรู้และความสามารถ	3.97 (มาก)
5	ด้านการควบคุมดูแล	ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.96 (มาก)

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความพึงพอใจต่อด้านความมั่นคงในการทำงานสูงสุดสามอันดับแรก ประกอบด้วยปัจจัยย่อย ได้แก่ มหาวิทยาลัยจะมีการขยายตัวในอนาคต มหาวิทยาลัยมีภาพลักษณ์ที่ดีและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก งานที่ทำมีความมั่นคงในอนาคต ซึ่งความเชื่อมั่นนี้ส่งต่อความพึงพอใจหรือผลดีต่อการปฏิบัติงานสูงสุด รองลงมาคือ ด้านนโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัย พนักงานเห็นว่ามหาวิทยาลัยควรเปิดโอกาสให้ได้ทำงานอย่างเต็มความรู้ และความสามารถ ด้านการควบคุมดูแล พนักงานให้ความสำคัญกับการที่ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน มหาวิทยาลัย สหวันนะเขต พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน มหาวิทยาลัยสหวันนะเขต โดยรวมทุกปัจจัยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.05) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย จูงใจแต่ละด้านคือ ด้านความก้าวหน้า รองลงมาด้านลักษณะของงานที่น่าสนใจ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับ ตามลำดับ

ตารางที่ 3: ระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน มหาวิทยาลัยสหวันนะเขต ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก

ลำดับที่	ปัจจัยหลัก	ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด	ค่าเฉลี่ยรวม (แปลผล)
1	ด้านลักษณะของงานที่น่าสนใจ	ภาคภูมิใจในงานที่ทำ	4.23 (มากที่สุด)
2	ด้านความก้าวหน้า	ได้เรียนรู้ ทักษะและประสบการณ์ จากงานที่ทำ	4.21 (มากที่สุด)
3	ด้านความสำเร็จในการทำงาน	ได้ใช้ความรู้ความสามารถและ ประสบการณ์ในการทำงานอย่างเต็มที่	4.16 (มาก)
4	ด้านความรับผิดชอบ	มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย	3.14 (มาก)
5	ด้านความก้าวหน้า	มีโอกาสเข้าอบรมสัมมนาเพื่อ เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ	4.13 (มาก)

จากตารางที่ 3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับสำคัญกับลักษณะของงานที่น่าสนใจสูงสุด โดยเน้นที่ความรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ทำ รองลงมาคือด้านความก้าวหน้า พนักงานเห็นความสำคัญ ของการได้เรียนรู้ทักษะและประสบการณ์จากงานที่ทำที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน ต่อมาคือ ด้านความสำเร็จในการทำงานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานอย่างเต็มที่ ด้านความรับผิดชอบในงาน ได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัย และด้านความ ก้าวหน้าที่พนักงานได้มีโอกาสเข้าอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเอง

5. ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความพึงพอใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน มหาวิทยาลัยสหวันนะเขต โดยรวมทุกปัจจัยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.91) ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย จูงใจแต่ละด้านคือ ด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะของงานที่น่าสนใจ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความ ความสำเร็จในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับ ตามลำดับ

**ตารางที่ 4: ระดับความพึงพอใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน มหาวิทยาลัยพะเยา
ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก**

ลำดับที่	ปัจจัยหลัก	ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด	ค่าเฉลี่ยรวม (แปลผล)
1	ด้านลักษณะของงานที่น่าสนใจ	ภาคภูมิใจในงานที่ทำ	4.15 (มาก)
2	ด้านความรับผิดชอบ	มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย	4.11 (มาก)
3	ด้านความก้าวหน้า	ได้เรียนรู้ทักษะและประสบการณ์จากงานที่ทำ	4.10 (มาก)
4	ด้านความรับผิดชอบ	มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	4.05 (มาก)
5	ด้านความสำเร็จในการทำงาน	ได้ใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานอย่างเต็มที่	4.05 (มาก)

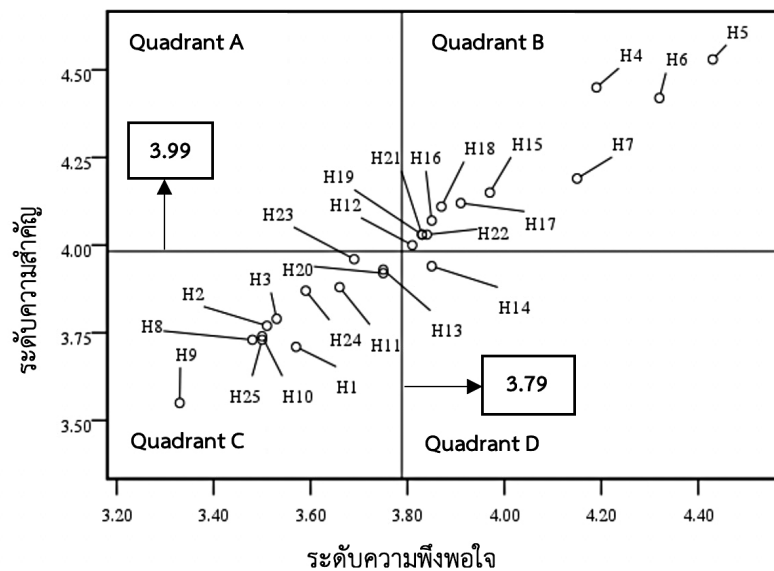
จากตารางที่ 4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความพึงพอใจลักษณะของงานที่น่าสนใจ สูงที่สุด โดยเน้นที่ความรู้สึภาคภูมิใจในงานที่ทำ รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบ การได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ด้านความก้าวหน้า พนักงานพอใจที่ได้เรียนรู้ทักษะและประสบการณ์จากงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบ ได้มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และด้านความสำเร็จในการทำงาน ได้ใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งพนักงานรู้สึกพึงพอใจและเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม

6. การวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ของระดับความสำคัญและความพึงพอใจหรือการส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยสุขอนามัยในการทำงานของพนักงาน มหาวิทยาลัยพะเยา โดยใช้เทคนิค Importance-Performance Analysis (IPA)

ตารางที่ 5: เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญกับระดับความพึงพอใจของปัจจัยสุขอนามัยแต่ละ Quadrants

Quadrants	ความหมาย	ค่าเฉลี่ยความสำคัญ	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ
Quadrant A (Concentrate Here)	คุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อพนักงานและไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ	3.99 - 5.00	1.00 - 3.79
Quadrant B (Keep Up The Good Work)	บริษัทสามารถตอบสนองได้เป็นอย่างดีในคุณลักษณะที่พนักงานให้ความสำคัญมาก	3.99 - 5.00	3.79 - 5.00
Quadrant C (Low Priority)	คุณลักษณะที่ไม่สำคัญต่อพนักงานบริษัทสามารถเลื่อนการปรับปรุงออกไปก่อน	1.00 - 3.99	1.00 - 3.79
Quadrant D (Possible Overkill)	บริษัทให้ความสำคัญมากเกินไปเกินความจำเป็นในคุณลักษณะที่มีความสำคัญน้อยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	1.00 - 3.99	3.79 - 5.00

จากตารางที่ 5 พบว่า ปัจจัยสุขอนามัยที่อยู่ใน Quadrant A มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญสูง แต่มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจที่ต่ำ ส่วนปัจจัยที่อยู่ใน Quadrant B มีค่าเฉลี่ยความสำคัญและค่าเฉลี่ยความพึงพอใจที่สูงทั้งคู่ ปัจจัยที่อยู่ใน Quadrant C มีค่าเฉลี่ยความสำคัญและค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่ำทั้งคู่ ส่วนปัจจัยที่อยู่ใน Quadrant D มีค่าเฉลี่ยความสำคัญต่ำและมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูง



หมายเหตุ: จุดตัดคำนวณจากค่าเฉลี่ยรวมระดับความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย 3.99) และค่าเฉลี่ยรวมของระดับความพึงพอใจ (ค่าเฉลี่ย 3.79)

ภาพที่ 3 ระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจของปัจจัยสุขอนามัย ในการทำงานแยกตามปัจจัยย่อย

จากภาพที่ 3 พบว่า ปัจจัยที่อยู่ใน Quadrant B: Keep Up The Good Work ส่วนใหญ่คือ ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงานและการควบคุมดูแล ซึ่งมีปัจจัยย่อย 4 ปัจจัย รองลงมา ด้านนโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัยและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมี 2 ปัจจัย ดังนั้น มหาวิทยาลัยยังคงต้องรักษาคุณภาพให้คงอยู่ต่อไป เนื่องจากปัจจัยในส่วนนี้ถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของ มหาวิทยาลัย

ปัจจัยที่อยู่ใน Quadrant C: Low Priority ส่วนใหญ่คือปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน มีปัจจัยย่อย 4 ปัจจัย รองลงมาด้านรายได้และสวัสดิการ และด้านตำแหน่งงานมีปัจจัยย่อย 3 ปัจจัย ด้านนโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัย และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีปัจจัยย่อยอย่าง 1 ปัจจัย ตามลำดับ ดังนั้น มหาวิทยาลัยไม่จำเป็นต้องรีบแก้ไขอย่างเร่งด่วน แต่ควรแก้ไขในลำดับต่อไป เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อพนักงานมหาวิทยาลัยสหวันนะเขตในระดับต่ำ

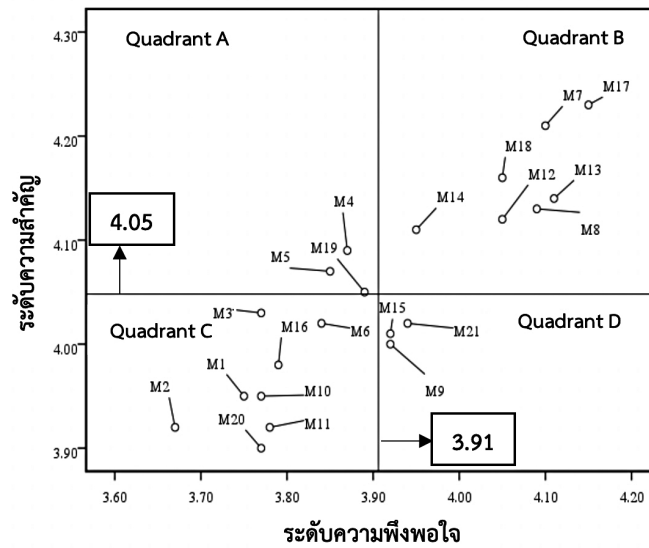
ปัจจัยย่อยที่อยู่ใน Quadrant D: Possible Overkill จำนวน 1 ปัจจัยคือปัจจัยด้านด้านนโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยควรลดความสำคัญในปัจจัยนี้ลง เนื่องจากว่าพนักงานมหาวิทยาลัยไม่ค่อยให้ความสนใจต่อปัจจัยสุขอนามัยในหัวข้อนี้และเป็นสิ่งที่ได้รับเป็นที่พึงพอใจอยู่แล้ว

5. การวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ของระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจหรือการส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยจุดใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสหวันนะเขต ด้วยเทคนิค Importance-Performance Analysis (IPA)

ตารางที่ 6: การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญกับระดับความพึงพอใจของปัจจัยจุดใจ แต่ละ Quadrants

Quadrants	ความหมาย	ค่าเฉลี่ยความสำคัญ	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ
Quadrant A (Concentrate Here)	คุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อพนักงานและไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ	4.05 - 5.00	1.00 - 3.91
Quadrant B (Keep Up the Good Work)	บริษัทสามารถตอบสนองได้เป็นอย่างดีในคุณลักษณะที่พนักงานให้ความสำคัญมาก	4.05 - 5.00	3.91 - 5.00
Quadrant C (Low Priority)	คุณลักษณะที่ไม่สำคัญต่อพนักงานบริษัทสามารถเลื่อนการปรับปรุงออกไปก่อน	1.00 - 4.05	1.00 - 3.91
Quadrant D (Possible Overkill)	บริษัทให้ความสำคัญมากเกินไปจนความจำเป็นในคุณลักษณะที่มีความสำคัญน้อยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	1.00 - 4.05	3.91 - 5.00

จากตารางที่ 6 พบว่า ปัจจัยจุดใจที่อยู่ใน Quadrant A มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญสูง แต่มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจที่ต่ำ ส่วนปัจจัยที่อยู่ใน Quadrant B มีค่าเฉลี่ยความสำคัญและค่าเฉลี่ยความพึงพอใจที่สูงทั้งคู่ ปัจจัยที่อยู่ใน Quadrant C มีค่าเฉลี่ยความสำคัญและค่าเฉลี่ยความพึงพอใจใกล้เคียงกัน ส่วน Quadrant D มีค่าเฉลี่ยความสำคัญต่ำจนถึงสูง และมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูง



หมายเหตุ: จุดตัดค่านวมจากค่าเฉลี่ยรวมระดับความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย 4.05) และค่าเฉลี่ยรวมของระดับความพึงพอใจ (ค่าเฉลี่ย 3.91)

ภาพที่ 4 ระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานแยกตามปัจจัยย่อย

ปัจจัยที่อยู่ใน Quadrant A: Concentrate Here คือ ด้านการได้รับการยอมรับมี 2 ปัจจัยย่อยและด้านความสำเร็จในการทำงานมี 1 ปัจจัย ซึ่งพนักงานมหาวิทยาลัยสหวันนะเขตให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานในหัวข้อนี้ แต่สิ่งที่ได้รับยังไม่เป็นที่พึงพอใจ ทางมหาวิทยาลัยต้องได้ใส่ใจและหาวิธีการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน เนื่องจากว่าพนักงานมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญมากแต่มีความพึงพอใจน้อย และปัจจัยที่อยู่ใน Quadrant A นี้จะถือเป็นจุดอ่อนของมหาวิทยาลัย

ปัจจัยที่อยู่ใน Quadrant B: Keep Up The Good Work ปัจจัยด้านความก้าวหน้า ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่น่าสนใจ ซึ่งแต่ละด้านประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย และด้านความสำเร็จในการทำงานมี 1 ปัจจัยย่อย ดังนั้นทางมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องได้รักษาคุณภาพให้อยู่ในระดับสูงต่อไปเพราะว่าปัจจัยย่อยที่อยู่ใน Quadrant B นี้ถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัย

ปัจจัยย่อยที่อยู่ใน Quadrant C: Low Priority มากที่สุดเมื่อเทียบกับ 3 Quadrants โดยปัจจัยส่วนใหญ่คือปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับ รองลงมาด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะของงานที่น่าสนใจ และด้านความสำเร็จในการทำงาน ตามลำดับดังนั้นทางมหาวิทยาลัยไม่มีความจำเป็นที่จะต้องรีบแก้ไขอย่างเร่งด่วน แต่ควรแก้ไขในลำดับต่อไป เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อพนักงานมหาวิทยาลัยสหวันนะเขตในระดับต่ำ

ปัจจัยที่อยู่ใน Quadrant D: Possible Overkill จำนวน 3 ปัจจัยคือปัจจัยด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะของงานที่น่าสนใจ และด้านความสำเร็จในการทำงาน โดยทางมหาวิทยาลัยควรลดการให้ความสำคัญในปัจจัยนี้ลง เนื่องจากว่าพนักงานมหาวิทยาลัยไม่ค่อยให้ความสนใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานในหัวข้อนี้แต่สิ่งที่ได้รับเป็นที่พึงพอใจอยู่แล้ว

สรุปและอภิปรายผล

1. ผลการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสหวันนะเขต พบว่า ปัจจัยสุขอนามัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจสูงสุด คือ ด้านความมั่นคงในการทำงาน โดยปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มหาวิทยาลัยจะมีการขยายตัวในอนาคต ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัย และเหมาะสม ด้านนโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัย โดยปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ได้ทำงานอย่างเต็มความรู้ และความสามารถ ด้านการควบคุมดูแล โดยปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน ด้านตำแหน่งงาน โดยปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มหาวิทยาลัยได้กำหนดการเลื่อนตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจน และปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยความสำคัญสูงสุดคือเรื่อง ได้รับสวัสดิการต่างๆ อย่างเหมาะสม เช่น การอบรมสัมมนา การพักผ่อนประจำปี ชุดฟอร์มทำงาน ค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือพิเศษ เช่น งานแต่งงาน งานศพ เป็นต้น ส่วนปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจสูงสุดคือด้านรายได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยสูงสุดของระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจของปัจจัยจูงใจคือ ด้านการได้รับการยอมรับ โดยปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้ทำเสมอ ด้านความก้าวหน้า โดยปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านได้เรียนรู้ ทักษะและประสบการณ์จากงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบ โดยปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ด้านลักษณะของงานที่น่าสนใจ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดต่อโดยปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ภาควิชาในงานที่ทำ และด้านความสำเร็จในการทำงาน โดยปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ได้ใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานอย่างเต็มที่

2. ระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานมหาวิทยาลัยสหวันนะเขต ต่อปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ผลการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสหวันนะเขต มีความพึงพอใจต่อปัจจัยสุขอนามัยในภาพรวมระดับมากโดยเรียงลำดับความสำคัญและความพึงพอใจจากมากที่สุดไปหาน้อยดังนี้ ระดับมากที่สุดคือ ด้านความมั่นคงในการทำงาน และระดับมากได้แก่ ด้านการควบคุมดูแล ด้านการนโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัย ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านตำแหน่งงาน ด้านรายได้และสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามลำดับ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ วรวิทย์ อริยะสุนทร (2558) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท วี.เพาเดอร์เทค จำกัด ผลการศึกษาระดับความสำคัญและความพึงพอใจในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก และปัจจัยย่อยทุกปัจจัยมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก แต่ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของพัฒนาชัย ชายสิทธิ์ (2555) ที่ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีโปลิเทคนิคลานนาเชียงใหม่ พบว่า บุคลากรมีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยค่าจูงใจภาพรวมในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาในปัจจัยย่อยพบว่า บุคลากรมีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยสุขอนามัยในแต่ละปัจจัยระดับปานกลาง และไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ คณากร ไชยอุดรรุ่งเจริญ (2558) ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา ผลการศึกษาความพึงพอใจภาพรวมมีค่าเฉลี่ยระดับ

ปานกลาง และปัจจัยย่อยทุกปัจจัยอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานที่ความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

3. ระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานมหาวิทยาลัยสหวันนะเขต ต่อปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ผลการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสหวันนะเขต มีระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจภาพรวมในระดับมากโดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะของงานที่น่าสนใจ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับ ตามลำดับ ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของพัฒนาชัย ชายสิทธิ์ (2555) ที่ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีโปลิเทคนิคลานนา เชียงใหม่ พบว่าระดับความสำคัญต่อปัจจัยกระตุ้นในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ คณากร ไชยอุดรรุ่งเรืองเจริญ (2558) ที่ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา ผลการศึกษพบว่า มีค่าเฉลี่ยภาพรวมในระดับปานกลาง และปัจจัยย่อยทุกด้านให้แรงจูงใจในระดับปานกลางทั้งหมด ยกเว้นด้านความรับผิดชอบในระดับมาก และยังไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ วรวิมล อริยะสุนทร (2558) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท วี.เพาเตอร์เทค จำกัด ผลการศึกษาในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลางและปัจจัยย่อยทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

ข้อเสนอแนะ

เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสหวันนะเขตให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะในปัจจัยแต่ละด้านตามผลการวิเคราะห์ดังนี้

1. ด้านปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) พบว่าไม่มีปัจจัยหลักหรือปัจจัยย่อยใดอยู่ใน Quadrant A ซึ่งหมายถึงไม่มีปัจจัยใดที่มหาวิทยาลัยจะต้องจัดการแก้ไขอย่างเร่งด่วน แต่ปัจจัยที่จำเป็นต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุงในลำดับต่อไป คือปัจจัยที่อยู่ใน Quadrant C ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเหมาะสม เช่น แสง สี เสียง ฝุ่น ความร้อน เป็นต้น มีเครื่องมือ อุปกรณ์ เพียงพอและเหมาะสมต่อการทำงาน สถานที่ทำงานเป็นระเบียบเรียบร้อย และสวยงาม สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัย และเหมาะสมซึ่งปัจจัยดังกล่าวพนักงานให้ระดับความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก แต่สามารถพัฒนาให้สูงขึ้นได้ เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านตำแหน่งงาน แม้จะมีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุดและความพึงพอใจ แต่มีความแตกต่างระหว่างระดับความสำคัญกับความพึงพอใจสูงกว่าด้านอื่นๆ หมายความว่าพนักงานให้ความสำคัญในระดับที่สูงมาก และมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ มหาวิทยาลัยได้กำหนดการเลื่อนตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจน หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรมและเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งมหาวิทยาลัยสามารถที่จะสร้างนโยบายด้านการเลื่อนตำแหน่งงานที่ชัดเจน รวมถึงแนวทางการปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้นเพื่อให้พนักงานสามารถตั้งเป้าหมายในสายอาชีพได้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานและส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างดีเยี่ยม

2. ด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) พบว่าปัจจัยที่อยู่ใน Quadrant A ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่มหาวิทยาลัยจะต้องใส่ใจและหาวิธีการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับ ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้ทำเสมอ และได้รับความเชื่อถือจากแผนกอื่นในการทำงาน เมื่อพิจารณาผลการศึกษาดังกล่าว จะพบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ซึ่งมีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี และจบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีความต้องการในการได้รับการยอมรับ ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและจากเพื่อนร่วมงาน มากกว่าความต้องการในด้านอื่น เพื่อตอบสนองความต้องการทางด้านการกระทำทางสังคม ดังนั้นในมุมมองของผู้บริหารมหาวิทยาลัย รวมถึงผู้บังคับบัญชา จึงอาจจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการ มอบอำนาจการตัดสินใจไปยังหัวหน้าฝ่ายปฏิบัติงาน ผู้ควบคุมการปฏิบัติงานที่เห็นสถานการณ์หรือปัญหาจากการปฏิบัติงานจริง โดยอาจให้บุคลากรเป็นผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจภายในแผนก หรือการมอบหมายงานที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร งานเชิงพัฒนา รวมถึงการร่วมแสดงความคิดเห็นหรือหาข้อตกลงร่วมกัน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้เห็นศักยภาพและประเมินศักยภาพ การตัดสินใจมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย ทั้งนี้หากมีการมอบหมายงานที่เป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างแผนกในองค์กร อาทิ งานเชิงปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการทำงานในองค์กร ก็จะเป็นการสร้างโอกาสหรือเวทีในบุคลากรต่างแผนกได้หารือ เสนอแนะแนวทางต่าง ได้แบ่งปันประสบการณ์หรือปัญหาระหว่างการทำงานร่วมกัน ซึ่งนอกจากจะได้ร่วมมือกันพัฒนาองค์กรแล้วยังเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรมหาวิทยาลัยอีกด้วย 2) ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงานที่ทำเป็นไปตามที่คาดหวัง บุคลากรมองว่าหากสามารถปฏิบัติงานได้ตามผลที่คาดหวังไว้ก็จะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้อยากทำงานอื่น ๆ ต่อไปหรือทำงานกับองค์กรต่อไป ทั้งนี้การที่บุคลากรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตนหรือผู้บังคับบัญชาตั้งไว้ได้นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความเต็มใจและเห็นความสำคัญของงานนั้น ๆ เสียก่อน ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเล็งเห็นความสำคัญหรือคุณค่าของงานที่ทำ ว่างานดังกล่าวจะก่อให้เกิดคุณค่าต่อแผนก องค์กร หรือผู้มารับบริการอย่างไรบ้าง ให้สามารถตระหนักถึงผลดีผลเสียของความสำเร็จในงาน ว่าจะส่งผลกระทบต่อบุคคลหรือหน่วยงานใดบ้าง เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นถึงความท้าทายและโอกาสพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้อีกหนึ่งปัจจัยที่จะเป็นตัวกำหนดว่างานนั้นจะสำเร็จหรือไม่ ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องจัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมกับงานด้วย

แม้ว่าปัจจัยดังกล่าวจะมีระดับความพึงพอใจที่มาก แต่มหาวิทยาลัยสามารถที่จะเพิ่มระดับความพึงพอใจของบุคลากรให้ใกล้เคียงกับระดับการให้ความสำคัญหรือความคาดหวังมากที่สุด เพื่อจูงใจให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กรต่อไปได้

บรรณานุกรม

- คณากร ไชยอุดรรุ่งเจริญ. (2558). **แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ) เชียงใหม่: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- พัฒนชัย ชายสิทธิ์. (2555). **ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีโปลิเทคนิค ลานนา เชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ) เชียงใหม่: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- มหาวิทยาลัยพะเยา. (2558). **แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยพะเยา ๖ ปี ฉบับที่ ๐๔๓๙/มข.๑๕ ระยะ ๒๐๑๖-๒๐๒๐-๒๐๒๕-๒๐๓๐**. สหวันนะเขต: มหาวิทยาลัยพะเยา.
- _____ . (2559). **ตารางสถิตินักศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา ประจำปี การศึกษา ๒๕๖๐-๒๕๖๑**. สหวันนะเขต: งานวิชาการมหาวิทยาลัยพะเยา.
- วรวิมล อริยะสุนทร. (2558). **ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท วี.เพาเดอร์เทค จำกัด**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ) เชียงใหม่: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; & Snyderman, Barbara B. (1959). **The Motivation to Work**. 2nd ed. New York: John Wiley.
- Martilla, J.A. & James, J.C. (1977). Importance-Performance Analysis. **Journal of Marketing**. 41: 77-79.
- Schermerhorn, J. R; Hunt, J.G. & Osborn, R.N. (2003). **Organizational Behavior**. New Jersey: Wiley.
- Tonge, J. & Moore, S.A. (2007). Importance-satisfaction Analysis for Marine-park Hinterlands: A Western Australian Case Study. **Tourism Management**. 28(3): 768-776.
- Young, P. T. (1961). **Motivation and Emotion: A Survey of the Determinants of Human and Animal Activity**. New York: Wiley.