

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

Employee Work Motivation of The Faculty of Business Administration and Liberal Arts,

Rajamangala University of Technology Lanna

ธัญญรัตน์ ใจน้อย* และก้องภพ นิมานันท์**

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ จำนวน 142 ราย โดยยกเว้นคณะผู้บริหารคณะฯ ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือ โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เฮอริชเบิร์ก ประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่ (1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) จำนวน 6 ปัจจัย ประกอบด้วย ด้านความสัมฤทธิ์ผล ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่ การงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านความเจริญเติบโต (2) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) จำนวน 7 ปัจจัย ประกอบด้วย ด้านเงินเดือนหรือค่าตอบแทน ด้านนโยบายและการบริหารองค์การ ด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพของการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านสถานภาพในการทำงาน และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และใช้เครื่องมือ Importance - Performance Analysis (IPA)

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 142 คน ซึ่งเป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 109 คน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 33 คน โดยผลการศึกษาคณะสายวิชาการพบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 45 - 54 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาสูงสุด คือ ระดับปริญญาโท อายุงานตั้งแต่ 6 - 10 ปี ประเภทการจ้าง คือ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ได้รับค่าตอบแทน 30,001 - 40,000 บาท และผลการศึกษาคณะสายสนับสนุนพบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 25 - 34 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาสูงสุด คือ ระดับปริญญาตรี อายุงานตั้งแต่ 6 - 10 ปี ประเภทการจ้าง คือ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ได้รับค่าตอบแทน 10,001 - 20,000 บาท

ผลการศึกษาคณะวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ Importance - Performance Analysis (IPA) พบว่าปัจจัยย่อยของปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยในการทำงานของบุคลากรสายวิชาการอยู่ใน Quadrants A : Concentrate Here มากที่สุด โดยมีปัจจัยย่อยของปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้าในการทำงานมากที่สุด และปัจจัยย่อยของปัจจัยอนามัยด้านเงินเดือนหรือค่าตอบแทน มากที่สุด รองลงมาอยู่ใน Quadrants B : Keep up good Work โดยมีปัจจัยย่อยของปัจจัยจูงใจด้านความสัมฤทธิ์ผล มากที่สุด และปัจจัยย่อยของปัจจัยอนามัยด้านความมั่นคงในงาน มากที่สุด สำหรับ Quadrant D : Possible Over Kill มีปัจจัยย่อยของปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยอยู่เป็นอันดับสาม โดยเป็นปัจจัยย่อยของปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงานมากที่สุด และปัจจัยย่อยของปัจจัยอนามัยมีเพียงปัจจัยด้านสถานภาพในการทำงานเพียงด้านเดียว ในส่วนของ Quadrants

* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการและการเป็นผู้ประกอบการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

C: Low Priority มีปัจจัยย่อยตกอยู่จำนวนน้อยที่สุด และมีเพียงปัจจัยย่อยของปัจจัยอนามัยที่อยู่ Quadrants นี้ ซึ่งเป็นปัจจัยย่อยด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล และด้านสภาพของการทำงาน มากที่สุด

สำหรับผลการศึกษาจากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ Importance – Performance Analysis (IPA) ของบุคลากรสายสนับสนุน พบว่าปัจจัยย่อยของปัจจัยจิตใจและปัจจัยอนามัยในการทำงานอยู่ใน Quadrants B : Keep up good Work มากที่สุด ซึ่งเป็นปัจจัยจิตใจด้านความสัมฤทธิ์ผล และด้านความรับผิดชอบในหน้าที่ มากที่สุด และปัจจัยย่อยของปัจจัยอนามัยเป็นปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มากที่สุด รองลงมา อยู่ใน Quadrants C: Low Priority โดยปัจจัยย่อยของปัจจัยจิตใจมีเพียงปัจจัยย่อยด้านความเจริญเติบโตเพียงด้านเดียว และปัจจัยย่อยของปัจจัยอนามัยเป็นปัจจัยย่อยด้านนโยบายและการบริหารองค์การ มากที่สุด ในส่วนของ Quadrant D : Possible Over Kill มีปัจจัยย่อยของปัจจัยจิตใจและปัจจัยอนามัยอยู่เป็นอันดับสาม โดยปัจจัยย่อยของปัจจัยจิตใจเป็นปัจจัยด้านลักษณะงานมากที่สุด และปัจจัยย่อยของปัจจัยอนามัยเป็นปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารองค์การ ด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล ด้านความมั่นคงในงาน และด้านสภาพในการทำงาน จำนวน 1 ปัจจัย เท่ากัน สำหรับ Quadrants A : Concentrate Here มีปัจจัยย่อยของปัจจัยจิตใจและปัจจัยอนามัยอยู่จำนวนน้อยที่สุด โดยปัจจัยย่อยของปัจจัยจิตใจมีเพียงปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการทำงานเพียงด้านเดียว และปัจจัยย่อยของปัจจัยอนามัยเป็นปัจจัยย่อยด้านเงินเดือนหรือค่าตอบแทน มากที่สุด

Abstract

The objective of the study Employee Work Motivation of the Faculty of Business Administration and Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Lanna was to investigate work motivating factors among the employees of the Faculty of Business Administration and Liberal Arts. The population was 142 employees. The instrument used to collect data was the questionnaire. The analysis was based on Herzberg's Two - Factor Theory. Motivation factors include achievement, recognition, work itself, responsibility, advancement, and growth. Hygiene factors include salary, company policy, administration, supervision, interpersonal relationships, working conditions, job security, and status. The data were analyzed using descriptive statistics; frequency, percentage, mean and Importance - Performance Analysis (IPA)

There were 142 respondents, including 109 academic employees and 33 support employees. The study results showed that most academic employees were female, 45-54 years old, single, and have master's degrees. They have been working for 6- 10 years, and most of them were university employees. Their monthly income was 30,001 - 40,000 baht. According to support employees, most were female, 25 - 34 years old, single, with Bachelor's degree. They have been working for 6 - 10 years, and most of them were university employees. Their monthly income was 10,001 - 20,000 baht.

The results of the study of the analysis using the Importance-Performance Analysis (IPA) tool found that the sub-factors of the motivation and hygiene factors in the work of academic personnel fell in Quadrants A: Concentrate Here the most. Quadrants A: Concentrate Here is the most sub-factor of the work achievement factor and the sub-factor of the hygiene factor was the sub-factor of the salary or compensation factor the most, followed by Quadrants B: Keep up good work. The analysis using the Importance-Performance Analysis (IPA) tool found that the sub-factors of the motivation and hygiene factors in the work of academic personnel fell mostly in Quadrants A: Concentrate Here. Quadrants A: Concentrate

Here has the most sub-factor in work achievement. Salary and compensation are the most sub-factors under hygiene factor, followed by Quadrants B: Keep up good Work.

The motivation sub-factor in Quadrants B: Keep up good Work was the highest sub-factor of the achievement factor, and the sub-factor of the hygiene factor was the highest sub-factor for job security. According to Quadrant D: Possible Over Kill, it has the third sub-factor of motivation and hygiene factors. Job performance factors were the sub-factors under motivation factors in Quadrant D: Possible Over Kill. Work status is the only sub-factors of hygiene factors. In the Quadrants, C: Low Priority, the lowest number of sub-factors was found. The only sub-factors addressed in this quadrant are the supervisory factor and working conditions the most.

According to the Importance – Performance Analysis (IPA) among support personnel, the sub-factors under motivating and hygiene factors mostly fell in the Quadrants B: Keep up good Work, a sub-factor of job responsibility. And the sub-factors of health factors in Quadrants B: Keep up good Work were the sub-factors in the interpersonal relationship the most, followed by Quadrants C: Low Priority, and sub-factors of incentive factors in Quadrants C: Low Priority. There is only one sub-factor of growth factor, and the sub-factors of hygiene factors were the most sub-factors of policy and organizational administration factors.

In Quadrant D: Possible Over Kill, the sub-factor of motivation and health factor was ranked third. The motivating factors in Quadrant D: Possible Over Kill were the most sub-factors of the job performance factors, and the sub-factors of hygienic factors were policy and organizational administration sub-factor. There is equally one factor in terms of supervision, job security, and work environment. For Quadrants A: Concentrate Here, there was the least number of sub-factors of motivation and hygiene factors. The sub-factor of motivation in Quadrants A: Concentrate Here was the sub-factor of the work advancement. And the sub-factor of the hygiene factor in Quadrants A: Concentrate Here was found to be the salary or compensation factor.

บทนำ

การบริหารจัดการ คือ การควบคุมทุกส่วนขององค์กรให้สามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันและบรรลุเป้าหมาย ซึ่งต้องอาศัยทรัพยากรหลายประการ ประกอบด้วย คน เงิน เครื่องจักร และวัสดุอุปกรณ์ (ถนัด เดชทรัพย์ฒ., 2550) โดยทรัพยากรที่ถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุด คือ “ทรัพยากรมนุษย์” เพราะบุคลากรเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนทรัพยากรอื่น ๆ ให้การบริหารงานบรรลุตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตามแม้ว่าบุคลากรในองค์กรจะมีความรู้ความสามารถมากเพียงใด แต่หากขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานก็จะทำให้การปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ในการบริหารงานด้านบุคลากรจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของมนุษย์ เมื่อบุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นพลังผลักดันให้บุคลากรแสดงความสามารถออกมาได้อย่างเต็มที่ในการกระทำสิ่งหนึ่งด้วยความเต็มใจ (ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ, 2548) การจูงใจจึงมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารองค์กรจึงควรทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของบุคลากร และเลือกใช้กลยุทธ์หรือเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจให้ถูกต้องตรงกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้ตรงจุด เพราะปัญหาที่บุคลากร

ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สามารถเกิดขึ้นได้กับทุก ๆ องค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงใหม่ มีบุคลากร จำนวน 153 ราย ประกอบด้วย บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 120 ราย และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 33 ราย โครงสร้างการบริหารงาน เป็นแบบลำดับขั้น (Hierarchical Structure) เป็นการบริหารงานโดยการสั่งการจากด้านบนไปสู่ด้านล่าง บุคลากรรับคำสั่งและนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารจะไม่สามารถรับรู้ได้ว่าบุคลากรปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและความเต็มใจมากน้อยเพียงใด ซึ่งจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ พบว่าในช่วง 2 – 3 ปีที่ผ่านมา คณะฯ มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง (มธุรดา สุรินทร์คำ, สัมภาษณ์, 27 พฤศจิกายน 2563) ซึ่งการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ถือเป็นการเพิ่มโอกาสในความก้าวหน้าของบุคลากร แต่ในขณะเดียวกันก็เพิ่มแรงกดดันในการทำงานด้วยเช่นกัน และจากสถิติการมาปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2562 (ระบบบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงใหม่, 2563) พบว่าจำนวนการเข้างานสาย และการลางานของเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

นอกจากนี้ยังพบประเด็นปัญหาในการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากภาระการสอนของอาจารย์มีค่อนข้างมาก อีกทั้งยังต้องปฏิบัติงานอื่นประกอบไปด้วย ส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติงานทั้งสองด้านได้อย่างเต็มที่ (บุผา ระวีโรจน์, สัมภาษณ์, 27 พฤศจิกายน 2563) ซึ่งจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป พบว่าในช่วงปีการศึกษา 2560 - 2563 อาจารย์จำนวนร้อยละ 2 มีผลการประเมินไม่เป็นไปตามเกณฑ์ โดยคณะฯ ได้กำชับถึงการปฏิบัติงานของบุคลากร จึงทำให้อาจารย์ผู้สอนเกิดแรงกดดันเพิ่มมากขึ้น (กิตติพงษ์ วงศ์ทองแก้ว, สัมภาษณ์, 27 พฤศจิกายน 2563) และจากการสัมภาษณ์เพิ่มเติมเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล พบว่าในช่วงปีพ.ศ. 2560 – 2563 บุคลากรมีการลาออกปีละ 1 คน (มธุรดา สุรินทร์คำ, สัมภาษณ์, 27 พฤศจิกายน 2563) ซึ่งปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนเป็นประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งสิ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงใหม่ เพื่อให้ทราบปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเพื่อให้คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ นำข้อมูลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิดและทฤษฎี

การศึกษาครั้งนี้นำแนวคิดทฤษฎีมาใช้ จำนวน 2 แนวคิดทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ปัจจัยทั้งสองนี้เรียกว่า ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เกี่ยวข้องกับความไม่พอใจ (Dissatisfaction) และปัจจัยจูงใจ (Motivational) เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ (Satisfaction) (Konopaske, Ivancevich, & Matteson, 2017) ทฤษฎีสองปัจจัยเป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายถึงปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความไม่พึงพอใจกับปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่จะสร้างความไม่พอใจในการทำงาน หากพนักงานไม่ได้รับการตอบสนองต่อปัจจัยเหล่านี้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2556) ประกอบไปด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ด้านเงินเดือนหรือค่าตอบแทน (Salary) ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร (Company policy and Administration) ด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล (Supervision) ด้านความสัมพันธ์กับระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) ด้านสภาพของการทำงาน (Working condition) ด้านความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) และด้านสถานภาพในการทำงาน (Status) และปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น (วิเชียร วิทยอุดม, 2556) ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ (Recognition) ด้านลักษณะงาน

(Work Itself) ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (Responsibility) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) และด้านความเจริญเติบโต (Growth) 2) แนวคิดการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ Importance – Performance Analysis (IPA) แนวคิดของ Martilla and Jame (1997) เป็นกระบวนการที่ใช้ประเมินคุณภาพการบริการโดยคำนึงถึงมุมมองของผู้รับ ซึ่งพัฒนาครั้งแรกในปี 1997 ในบริบททางการตลาด โดยเครื่องมือ IPA สามารถบ่งชี้ถึงลำดับความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ และยังเชื่อมโยงไปยังพฤติกรรมของมนุษย์ที่ทำให้เข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าได้ รวมถึงใช้ในการบริหารองค์กรเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของคนภายในองค์กร ทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดความมีประสิทธิภาพและประเมินผลการปฏิบัติงานของคนในองค์กรได้อีกด้วย (Havitz, Twynam, & DeLorenzo, 1991)

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เก็บข้อมูลจากบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ โดยยกเว้นผู้บริหารคณะฯ จำนวนทั้งสิ้น 142 ราย ประกอบด้วย บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 109 ราย บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 33 ราย โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามปลายปิดแบบคำตอบหลายตัวเลือก ประกอบด้วย ประเภทงาน เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน ประเภทการจ้าง ค่าตอบแทน เป็นต้น นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ส่วนที่ 2 เป็นความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญ และระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย 2 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) จำนวน 6 ด้าน 2) ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) จำนวน 7 ด้าน สอบถามโดยใช้มาตราส่วนการประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อวัดระดับความสำคัญ และระดับความพึงพอใจของปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งมาตราวัดออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2550) นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อแปลผลระดับความสำคัญและความพึงพอใจของปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดค่าเฉลี่ยที่ได้และแปลความหมาย ออกเป็น 5 ระดับ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2550) และนำมาวิเคราะห์ระดับความสำคัญ และความพึงพอใจ โดยใช้เครื่องมือ Importance - Performance Analysis (IPA) ส่วนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อสอบถามข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) คือ ความถี่ (Frequency)

ผลการศึกษา

ผลการศึกษาบุคลากรสายวิชาการ พบว่าบุคลากรสายวิชาการ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 45 - 54 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาสูงสุด คือ ระดับปริญญาโท อายุงานตั้งแต่ 6 - 10 ปี ประเภทการจ้าง คือ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ได้รับค่าตอบแทน 30,001 - 40,000 บาท

ผลการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ IPA ที่จุดตัด 4.36,3.97 พบว่า ปัจจัยย่อยของปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยในการทำงานของบุคลากรสายวิชาการอยู่ใน Quadrants A : Concentrate Here มากที่สุด ซึ่งหมายถึง บุคลากรให้ความสำคัญต่อปัจจัยเหล่านี้ในระดับมาก แต่บุคลากรยังไม่ได้รับการตอบสนองที่ดีต่อปัจจัยเหล่านี้ โดยปัจจัยย่อยของปัจจัยจูงใจที่อยู่ใน Quadrants A เป็นปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการทำงาน มากที่สุด จำนวน 4 ปัจจัย และด้านการเจริญเติบโต จำนวน 3 ปัจจัย สำหรับปัจจัยย่อยของปัจจัยอนามัยที่อยู่ใน Quadrants A เป็นปัจจัยด้านเงินเดือนหรือค่าตอบแทน มากที่สุด จำนวน 4 ปัจจัย รองลงมาเป็นปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารองค์กร จำนวน 3 ปัจจัย ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

และด้านสภาพของการทำงาน จำนวน 2 ปัจจัย ด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล และด้านความมั่นคงในงาน จำนวน 1 ปัจจัย

สำหรับ Quadrants B : Keep up good Work มีปัจจัยย่อยของปัจจัยจิตใจและปัจจัยอนามัยอยู่เป็นอันดับรองลงมาซึ่งปัจจัยย่อยที่อยู่ใน Quadrants B เป็นปัจจัยที่บุคลากรสายวิชาการให้ความสำคัญในระดับมาก และได้รับการตอบสนองต่อปัจจัยเหล่านี้เป็นอย่างดี โดยปัจจัยย่อยของปัจจัยจิตใจที่อยู่ใน Quadrants B เป็นปัจจัยด้านความสัมพันธ์ผลมากที่สุด จำนวน 3 ปัจจัย รองลงมาด้านการได้รับความยอมรับนับถือ จำนวน 2 ปัจจัย ด้านลักษณะงาน และด้านความเจริญเติบโต จำนวน 1 ปัจจัย ในส่วนของปัจจัยย่อยของปัจจัยอนามัย เป็นปัจจัยย่อยด้านความมั่นคงในงาน มากที่สุด จำนวน 3 ปัจจัย รองลงมาด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จำนวน 2 ปัจจัย และด้านเงินเดือนหรือค่าตอบแทน จำนวน 1 ปัจจัย

สำหรับ Quadrant D : Possible Over Kill มีปัจจัยย่อยของปัจจัยจิตใจและปัจจัยอนามัยอยู่เป็นอันดับสามซึ่งปัจจัยย่อยที่อยู่ใน Quadrant D เป็นปัจจัยที่บุคลากรสายวิชาการไม่ได้ให้ความสำคัญต่อปัจจัยเหล่านี้ แต่ได้รับการตอบสนองที่ดีต่อปัจจัยเหล่านี้ โดยปัจจัยย่อยของปัจจัยจิตใจที่อยู่ใน Quadrant D เป็นปัจจัยด้านลักษณะงานมากที่สุด จำนวน 5 ปัจจัย รองลงมาด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน จำนวน 3 ปัจจัย และด้านการได้รับความยอมรับนับถือ จำนวน 2 ปัจจัย และสำหรับปัจจัยย่อยของปัจจัยอนามัยที่อยู่ใน Quadrant D เป็นปัจจัยด้านสภาพในการทำงานเพียงด้านเดียว จำนวน 1 ปัจจัย

ในส่วนของ Quadrants C: Low Priority มีปัจจัยย่อยตกอยู่จำนวนน้อยที่สุด ซึ่งเป็นปัจจัยที่บุคลากรสายวิชาการไม่ได้ให้ความสำคัญต่อปัจจัยเหล่านี้ และการตอบสนองต่อปัจจัยเหล่านี้ยังไม่น่าพึงพอใจ โดยปัจจัยย่อยที่อยู่ใน Quadrants C มีเพียงปัจจัยย่อยของปัจจัยอนามัยเพียงด้านเดียว ซึ่งเป็นปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล และด้านสภาพของการทำงาน มากที่สุด จำนวน 3 ปัจจัย รองลงมาด้านนโยบายและการบริหารองค์การ และด้านสภาพในการทำงาน จำนวน 2 ปัจจัย

ผลการศึกษานักบุคลากรสายสนับสนุน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 25 - 34 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาสูงสุด คือ ระดับปริญญาตรี อายุงานตั้งแต่ 6 - 10 ปี ประเภทการจ้าง คือ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ได้รับค่าตอบแทน 10,001 - 20,000 บาท

ผลการจากวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ IPA ที่จุดตัด 4.05,3.64 พบว่าปัจจัยย่อยของปัจจัยจิตใจและปัจจัยอนามัยในการทำงานอยู่ใน Quadrants B : Keep up good Work มากที่สุด ซึ่งปัจจัยย่อยที่อยู่ใน Quadrants เป็นปัจจัยที่บุคลากรสายสนับสนุนให้ความสำคัญในระดับมาก และได้รับการตอบสนองต่อปัจจัยเหล่านี้เป็นอย่างดี โดยปัจจัยย่อยของปัจจัยจิตใจที่อยู่ใน Quadrants B เป็นปัจจัยด้านความสัมพันธ์ผล และด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน มากที่สุด จำนวน 3 ปัจจัย รองลงมาด้านการได้รับความยอมรับนับถือ จำนวน 2 ปัจจัย และด้านลักษณะงาน จำนวน 1 ปัจจัย และปัจจัยย่อยของปัจจัยอนามัยที่อยู่ใน Quadrants B เป็นปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มากที่สุด จำนวน 4 ปัจจัย รองลงมาด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล และด้านสภาพของการทำงาน จำนวน 3 ปัจจัย และด้านความมั่นคงในงาน จำนวน 1 ปัจจัย

สำหรับ Quadrants C: Low Priority มีปัจจัยย่อยอยู่เป็นอันดับรองลงมา ซึ่งปัจจัยที่อยู่ใน Quadrants C เป็นปัจจัยย่อยที่บุคลากรไม่ได้ให้ความสำคัญต่อปัจจัยเหล่านี้ และการตอบสนองต่อปัจจัยเหล่านี้ยังไม่น่าพึงพอใจ โดยปัจจัยย่อยของปัจจัยจิตใจที่อยู่ใน Quadrants C มีเพียงปัจจัยย่อยของปัจจัยด้านความเจริญเติบโตเพียงด้านเดียว จำนวน 4 ปัจจัย และปัจจัยอนามัยเป็นปัจจัยย่อยด้านนโยบายและการบริหารองค์การ มากที่สุด จำนวน 4 ปัจจัย รองลงมาด้านความมั่นคงในงาน และด้านสภาพในการทำงาน จำนวน 2 ปัจจัย และด้านเงินเดือนหรือค่าตอบแทน จำนวน 1 ปัจจัย

ในส่วนของ Quadrant D : Possible Over Kill มีปัจจัยย่อยอยู่เป็นอันดับสาม ซึ่งปัจจัยย่อยที่อยู่ใน Quadrant D เป็นปัจจัยที่บุคลากรสายสนับสนุนไม่ได้ให้ความสำคัญต่อปัจจัยเหล่านี้ แต่ได้รับการตอบสนองที่ดีต่อปัจจัยเหล่านี้ โดยปัจจัยย่อยของปัจจัยจุดที่อยู่ใน Quadrant D เป็นปัจจัยด้านลักษณะงานมากที่สุด จำนวน 5 ปัจจัย รองลงมาด้านการได้รับความยอมรับนับถือ จำนวน 2 ปัจจัย และปัจจัยย่อยของปัจจัยอนามัยเป็นปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารองค์การด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล ด้านความมั่นคงในงาน และด้านสถานภาพในการทำงาน จำนวน 1 ปัจจัย

สำหรับ Quadrants A : Concentrate Here มีปัจจัยย่อยอยู่จำนวนน้อยที่สุด ซึ่งเป็นปัจจัยที่บุคลากรสายสนับสนุนให้ความสำคัญต่อปัจจัยเหล่านี้ในระดับมาก แต่บุคลากรยังไม่ได้รับการตอบสนองที่ดีต่อปัจจัยเหล่านี้ โดยปัจจัยย่อยของปัจจัยจุดที่อยู่ใน Quadrants A มีเพียงปัจจัยย่อยของปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการทำงาน เพียงด้านเดียว จำนวน 4 ปัจจัย และปัจจัยย่อยของปัจจัยอนามัย เป็นปัจจัยด้านเงินเดือนหรือค่าตอบแทน มากที่สุด จำนวน 4 ปัจจัย รองลงมาด้านสภาพการทำงาน จำนวน 2 ปัจจัย

การอภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงใหม่ ด้วยทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เฮิร์ชเบิร์ก โดยแบ่งปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานออกเป็น 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยจุดและปัจจัยอนามัย และวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ Importance – Performance Analysis (IPA) ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ Importance – Performance Analysis บุคลากรสายวิชาการ พบว่าปัจจัยย่อยของปัจจัยจุดและปัจจัยอนามัยอยู่ใน Quadrants A : Concentrate Here มากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาของ วรณพร ตาวงศ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเรยีนาเชลีวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยจุดและปัจจัยอนามัยของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเรยีนาเชลีวิทยาลัยอยู่ใน Quadrants C : Low Priority มากที่สุด ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ IPA ที่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากลักษณะการทำงานที่ต่างกัน และลักษณะการบริหารงานของทั้งสองหน่วยงานแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ Importance – Performance Analysis บุคลากรสายสนับสนุน พบว่าปัจจัยย่อยของปัจจัยจุดและปัจจัยอนามัยอยู่ใน Quadrants B : Keep up good Work มากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาของเพ็ญภา บัวพา (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทฮานาโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) ผลการวิเคราะห์ IPA พบว่าปัจจัยจุดและปัจจัยอนามัยของพนักงานระดับปฏิบัติการ อยู่ใน Quadrant B : Keep up good word มากที่สุดเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ IPA ของบุคลากรสายสนับสนุนคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงใหม่ โดยทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเดอริก เฮิร์ชเบิร์ก โดยจากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ Importance – Performance Analysis (IPA) ผลการศึกษาสามารถแปลผลออกเป็น 4 คุณลักษณะที่อยู่ในแต่ละ Quadrants ซึ่งแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่มีความสำคัญในระดับมาก และปัจจัยที่บุคลากรไม่ได้ให้ความสำคัญต่อสิ่งเหล่านั้น

ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะให้หน่วยงานปรับปรุงแก้ไขปัจจัยที่อยู่ใน Quadrants A : Concentrate Here อย่างเร่งด่วน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร ดังต่อไปนี้

บุคลากรสายวิชาการ

1. ปัจจัยจูงใจ

➤ ดำเนินการระดับคณะฯ

- ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน เช่น ควรดำเนินการชี้แจงถึงหลักเกณฑ์การปรับขึ้นเงินเดือนในแต่ละชั้น เพื่อสร้างความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน หรือเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในมีสิทธิ์เข้ารับการบรรจุเป็นพนักงานในสถาบันอุดมศึกษามากกว่าบุคคลทั่วไป เช่น การเปิดสอบเฉพาะบุคลากรประเภทลูกจ้างชั่วคราวของมหาวิทยาลัยฯ เป็นต้น

- ด้านความเจริญเติบโต เช่น การปรับงบประมาณพัฒนาตนเองของบุคลากรให้มีความเท่าเทียมและเสมอภาค หรือการสนับสนุนการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นของบุคลากร เช่น ทุนการศึกษา หรืออุปกรณ์ในการศึกษา เป็นต้น

➤ ระดับมหาวิทยาลัยฯ

ผู้บริหารคณะฯ ควรนำเสนอนโยบายเพิ่มเติม ต่อมหาวิทยาลัยฯ ในส่วนที่คณะฯ ไม่สามารถดำเนินการเองได้ เช่น ควรเสนอต่อมหาวิทยาลัยฯ และผลักดันให้มหาวิทยาลัยฯ ปรับข้อกำหนดค่าของเกณฑ์การประเมินให้สอดคล้องกับลักษณะการทำงานของแต่ละคณะฯ และสื่อสารให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง เป็นต้น

2. ปัจจัยอนามัย

➤ ดำเนินการระดับคณะฯ

- ด้านเงินเดือนหรือค่าตอบแทน เช่น การเพิ่มรางวัลจูงใจอื่นๆ เช่น การมอบรางวัลแห่งเกียรติยศ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การเพิ่มสวัสดิการด้านการช่วยเหลือข้าราชการพยาบาลนอกเหนือจากประกันสังคม เป็นต้น

- ด้านนโยบายและการบริหารองค์การ เช่น มีนโยบายการบริหารงานด้านบุคลากร เช่น การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ และการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและเปิดเผย รวมถึงมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อความเจริญเติบโตในหน้าที่การงานอย่างตรงไปตรงมา และสื่อสารให้ทุกคนในหน่วยงานทราบอย่างทั่วถึง ให้เกิดความเป็นธรรมต่อบุคลากรทุกคน

- ด้านการปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล เช่น การลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรทั่วไป ให้ความสนใจบุคลากรทั้งด้านการงานและความเป็นอยู่ของบุคลากรมากขึ้น รวมทั้งปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมและเสมอภาค

- ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรใหม่และเก่าให้เกิดความสนิทสนมกัน เพื่อให้แต่ละหน่วยงานสามารถทำงานเป็นทีมได้ เป็นต้น

- ด้านสภาพของการทำงาน เช่น การจัดสรรเครื่องมือ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนในปัจจุบัน เช่น กล้อง หูฟัง ไมโครโฟน สำหรับการสอนออนไลน์ เป็นต้น

- ด้านด้านความมั่นคงในงาน เช่น จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาด้านการวางแผนหลังเกษียณอายุ หรือจัดทำโครงการออมเงินหลังเกษียณอายุตามความสมัครใจ เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นคงหลังเกษียณอายุ เป็นต้น

➤ ระดับมหาวิทยาลัยฯ

ผู้บริหารคณะฯ ควรผลักดันให้มหาวิทยาลัยฯ ให้การสนับสนุนการดำเนินการในส่วนอื่น ที่คณะฯ ไม่สามารถดำเนินการเองได้ และหากหน่วยงานสามารถตอบสนองต่อสิ่งเหล่านี้ได้ จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากรได้

ทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะสิ่งเหล่านี้ จะสามารถกระตุ้น จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและเกิดความพยายามที่จะทำให้ได้ผลปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้นอีกด้วย

บุคลากรสายสนับสนุน

1. ปัจจัยจูงใจ

➤ ดำเนินการระดับคณะฯ

- ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การจัดหาอัตราเพื่อบรรจุบุคลากรประเภทลูกจ้างชั่วคราวให้ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา การจัดทำข้อกำหนดคุณสมบัติเป้าหมาย / สมรรถนะที่คาดหวังของตำแหน่งในคณะฯ ให้ชัดเจน และสื่อสารให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึงเพื่อให้บุคลากรเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสอบเพื่อเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

➤ ระดับมหาวิทยาลัยฯ

ผู้บริหารคณะฯ ควรเสนอมหาวิทยาลัยให้พิจารณาปรับขึ้นค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นธรรม สิ่งเหล่านี้ จะช่วยกระตุ้นจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและเกิดความพยายามที่จะทำให้ได้ผลปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้นอีกด้วย

2. ปัจจัยอนามัย

➤ ดำเนินการระดับคณะฯ

- ด้านเงินเดือนหรือค่าตอบแทน เช่น การจัดให้มีค่าตอบแทนพิเศษ/รางวัลพิเศษในช่วงเทศกาล สำหรับบุคลากรประเภทลูกจ้างชั่วคราวที่ไม่ได้รับการประเมินปรับขึ้นเงินเดือนในแต่ละรอบ หรือจัดให้ค่าตอบแทนพิเศษสำหรับการทำงานล่วงเวลา/นอกเวลาราชการ เพื่อให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจ หรือการเพิ่มสวัสดิการอื่นๆ กรณีพิเศษ เช่น ช่วยเหลือค่าใช้จ่ายด้านอินเทอร์เน็ต 30 % ในช่วงการทำงานในรูปแบบ Work Form Home เป็นต้น

- ด้านสภาพของการทำงาน เช่น จัดระเบียบสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้วยหลักกิจกรรม 5 ส และกิจกรรม Big Cleaning Day เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การจัดเตรียมอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานในรูปแบบ Work From Home ของบุคลากร เช่น จัดให้มีคอมพิวเตอร์แบบพกพาของส่วนกลาง และอนุญาตให้นำกลับไปทำงานนอกสถานที่ในระหว่างการทำงานแบบ WFH เป็นต้น

➤ ระดับมหาวิทยาลัยฯ

ผู้บริหารคณะฯ ควรเสนอต่อมหาวิทยาลัยฯ ผลักดันให้เพิ่มสวัสดิการประเภทการลาของลูกจ้างชั่วคราวให้เท่าเทียมกับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา สิ่งเหล่านี้จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากรได้ ทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2550). *กำหนดเกณฑ์สำหรับการแปลความหมายจากคะแนนเฉลี่ย*. สืบค้นจาก https://qagad.kku.ac.th/Serve_result/2013February2259.pdf
- ณัด เดชทรัพย์. (2550). *การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลไทยชนะศึก อำเภอทุ่งเสลี่ยม จังหวัดสุโขทัย ตามหลักธรรมาภิบาล* (ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์).
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2550). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SPSS* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: วี อินเทอร์เน็ตปริ้น.
- เพ็ญญา บัวพา. (2558). *ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทฮานาไมโครอิเล็กทรอนิกส์* (การค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- ระบบบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงใหม่. (2563). *ฐานข้อมูลบุคลากร*. สืบค้นจาก www.hr.rmutl.ac.th
- วรรณพร ตาวิงค์. (2558). *ปัจจัยจูงใจในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเรยีนาเชลีวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่* (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- วิเชียร วิทยอุดม. (2556). *พฤติกรรมองค์การ*. นนทบุรี: ธนัชการพิมพ์.
- ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ. (2548). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม* (สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- Havitz, M. E., Twynam, G. D., & DeLorenzo, J. M. (1991). Importance-performance analysis as a Evaluation Tool. *Journal Of Park And Recreation Administration*, 9(1), 43-54.
- Konopaske, R., Ivancevich, J., & Matteson, M. (2017). *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1997). Importance-performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41, 77-79.