

แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา
Quality of Work Motivation to Work of Supporting Staff at University of Phayao

ศณากร ไชยอุตรรุ่งเจริญ* และศรีัญญา กั้นตะบุตร**

บทคัดย่อ

การค้นคว้าแบบอิสระเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา โดยการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 245 ราย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และสถิติอนุमान ได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวน จำแนกตามส่วนงาน และการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 26 – 35 ปี มีสถานะโสด มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานไม่เกิน 5 ปี ปฏิบัติงานอยู่ใน กองงาน มีความพึงพอใจในระดับมาก ต่อปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบ และมีความพึงพอใจในระดับปานกลางต่อปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านการเติบโต

นอกจากนี้ มีความพึงพอใจต่อปัจจัยค่าจูงในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน มีความพึงพอใจต่อปัจจัยค่าจูงในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยด้านรายได้ และสวัสดิการ ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ปัจจัยด้านตำแหน่งงาน ปัจจัยด้านนโยบายการบริหาร และปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจ พบว่าไม่แตกต่างกันตามส่วนงาน แต่แตกต่างกันตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ส่วนค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของปัจจัย ค่าจูง แตกต่างกันตามส่วนงาน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate satisfaction level of the motivational factor of the supporting staff in University of Phayao. The population consisted of 245 staffs in University of Phayao. The instrument used to collect data was the questionnaire and the data were descriptive statistically analyzed with the frequency distribution, percentage, mean and Inferential Statistics such as Analysis of Variance by department and Testing the Difference Two Means by time at work.

* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

** ดร. อาจารย์ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

The research results shown that the staffs in University of Phayao are female with 26–35 years old, single status, graduated bachelor degree, less than 5 years of experience worked, working in administration had the high satisfaction level of motivational factor only in responsibility factor. Medium satisfaction level factors were achievement factor, recognition factor, advancement factor, work itself factor and growth factor.

Moreover the satisfaction level of hygiene Factors results shown that the high satisfaction level factor was only interpersonal relations factor. Medium satisfaction level factors were salary factor, job Security factor, status factor, working conditions factor, policy factor and supervision factor.

By comparing the difference of the average level of motivation factor. Which show no different in the department but in the working time. The difference of the average level of hygiene factor show the different in both the department and working time.

บทนำ

ปัจจุบัน การศึกษาถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำไปใช้ในการเพิ่มพูนทักษะให้กับมนุษย์ในการดำรงชีวิตประจำวัน รวมถึงการนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาองค์กรและประเทศชาติ ให้ขับเคลื่อนต่อไปได้ ดังนั้นการศึกษาจึงเป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

มนุษย์ ถือเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกนึกคิด ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในงานและทักษะที่แตกต่างกัน การที่องค์กรจะสามารถนำศักยภาพในแต่ละบุคคลออกมาได้อย่างเต็มที่มีนั้น ต้องใช้กลยุทธ์จิตวิทยา หรือต้องใช้แรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งแรงจูงใจมีความจำเป็นและสำคัญกับองค์กรต่าง ๆ ทุกองค์กร แรงจูงใจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์เพื่อไปสู่เป้าหมาย ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550) กล่าวว่า ข้อแรก แรงจูงใจมีประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะในด้านการบริหารงานบุคคลที่จะสนองความต้องการด้านพฤติกรรมมนุษย์ให้แก่องค์กรข้อที่สอง แรงจูงใจมีประโยชน์ต่อองค์กร ในด้านการสร้างแรงกระตุ้นต่อบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการให้แก่องค์กร เพื่อให้เกิดงานที่มีประสิทธิภาพ และข้อสุดท้ายแรงจูงใจมีความสำคัญต่อบุคลากร การจูงใจมีประโยชน์ต่อองค์กร ในด้านบุคคลที่จะสนองความต้องการให้แก่องค์กรเพื่อก่อประโยชน์แต่ทั้งสองฝ่าย ซึ่งทั้งสามข้อที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการทำงานขององค์กร ทุกๆองค์กร โดยจะเริ่มจากหน่วยเล็กๆ ตั้งแต่บุคคลแต่ละคน จนถึงองค์กรต่างต้องใช้แรงจูงใจเป็นตัวขับเคลื่อนในการทำงานทั้งสิ้น

ดังนั้น การนำทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีศักยภาพที่สุดในหน่วยงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น จำเป็นต้องมีการใช้วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดแรงจูงใจให้พนักงานในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานสามารถอยู่รอดได้ในภาวะการณ์ที่มีการแข่งขันกันอย่างสูง

มหาวิทยาลัย เป็นแหล่งให้ความรู้และบริการทางวิชาการระดับสูง นอกจากการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพออกสู่ตลาดแรงงานแล้ว ยังส่งเสริมและพัฒนาศีลธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมสู่สังคม ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรมีการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และมีความฉับไวในการดำเนินการ นอกจากนี้ ยังมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัย เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีบทบาทอย่างยิ่งในกระบวนการให้บริการ เพื่อส่งมอบความ

พึงพอใจให้กับผู้เข้ารับบริการ โดยเฉพาะบุคลากรฝ่ายบริการหรือสายสนับสนุน ซึ่งหมายถึงผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่สายสนับสนุนตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ทุกประเภท และทุกตำแหน่ง เพื่อให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติ และการดำเนินงานในส่วนต่างๆเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้ (มหาวิทยาลัยพะเยา, 2555)

มหาวิทยาลัยพะเยา เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ไม่เป็นส่วนราชการ อย่างเต็มรูปแบบ ได้เปลี่ยนสถานะเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2553 โดยมีวัตถุประสงค์ (Core Purposes) 5 ประการ คือ 1. เพื่อจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้นิสิตอยู่และเรียน (Live and Learn) อย่างมีความสุข จบไปมีงานทำและเป็นคนดีของสังคม 2. เพื่อทำการวิจัยที่เน้นการสร้างปัญญาารวมหมู่ (Collective Intelligence) เคียงคู่ชุมชน (สนับสนุนแนวคิด OUOP – One University One Province) 3. เพื่อบริการวิชาการโดยเน้นการใช้ปัญญาารวมหมู่เพื่อพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน (Community Empowerment) 4. เพื่อทำนุบำรุงภูมิปัญญา ศิลปะ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่น (Local Wisdom) สู่สากล 5. เพื่อบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และยึดมั่นในธรรมาภิบาล (Good Governance) ปัจจัยทั้ง 5 ประการจึงเป็นนโยบายหลักเพื่อให้มหาวิทยาลัยพะเยาเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบอย่างแท้จริง อีกทั้งมหาวิทยาลัยพะเยาได้สร้างองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม สถานการณ์ทางการเมือง และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป โดยได้มีการโยกย้าย เลื่อนและสลับตำแหน่งของบุคลากรสายบริการภายในมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อรองรับกับโครงสร้างภายในองค์กรและเกิดการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด มหาวิทยาลัยพะเยาจึงจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการ เพื่อให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรโดยผู้บริหารควรมุ่งสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และจะต้องพยายามตอบสนองต่อความต้องการต่อพนักงาน เมื่อพนักงานได้รับสิ่งที่ตอบสนองกลับมาแล้วก็ส่งผลถึงผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอีกด้วย (มหาวิทยาลัยพะเยา, 2555)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานสนับสนุนการให้บริการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการเพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปใช้ในการวางแผนและปรับปรุงด้านบุคลากร เพื่อให้การทำงานของบุคลากรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ต้องการ และพนักงานเกิดความสุข อีกทั้งองค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

Chapman (2550) ได้กล่าวถึงทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานหรือ เป็นตัวที่นำไปสู่ความพึงพอใจที่จะทำงาน เมื่อไม่เกิดปัจจัยเหล่านี้ขึ้นในงาน จะทำให้ผู้ทำงานไม่มีความพึงพอใจที่จะทำงาน ซึ่งความไม่พึงใจในการทำงานนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงานในวงจำกัด ทำให้ไม่อยากที่จะทำงาน ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงมีความสำคัญก่อให้เกิดงานที่ดีมีคุณภาพ หากไม่มีจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1.1 การเติบโต (Growth) หมายถึง การได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในด้านนั้นๆ ของงานให้พิเศษมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการ การเจริญเติบโตของผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การได้เรียนรู้ทักษะใหม่

ที่จำเป็นในการทำงาน การได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อความก้าวหน้าในสายงาน การมีโอกาสก้าวหน้าในสายงานที่ทำงานทำอยู่

1.2 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึง ตัวของเนื้องานที่ปฏิบัติ ที่มีผลกระทบทั้งด้านลบและด้านบวก ของการทำงาน ประกอบไปด้วย ความน่าสนใจของงาน ลักษณะของงานที่ท้าทายความสามารถ ลักษณะของงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ลักษณะของงานที่ตรงกับความถนัด ความน่าภาคภูมิใจของงาน ความหลากหลายของเนื้องาน ลักษณะของงานที่ต้องใช้คิดสร้างสรรค์ ความง่ายของงาน

1.3 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบและมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ หรือ ได้รับการมอบหมายงานใหม่ๆ เมื่อมีการขยายงาน ทำให้บุคคลมีความรู้สึกอยากทำงาน ประกอบไปด้วย ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ความเหมาะสมของปริมาณงานที่รับผิดชอบ ขอบเขตอำนาจในงาน

1.4 ความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในการแก้ปัญหาของงาน และปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ ประกอบไปด้วย ความพึงพอใจในการทำงาน ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามที่คาดหวัง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหา การเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงาน

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การมีโอกาสได้รับเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นในองค์กร ประกอบไปด้วย การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น การมีโอกาสเรียนรู้อื่นๆ เพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การมีโอกาสในการโยกย้ายงาน เพื่อตำแหน่งที่สูงขึ้น

1.6 การได้รับการยอมรับ (Recognition) หมายถึง การรับรู้โดยบุคคลอื่นในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน สำหรับงานที่ทำได้ดี หรืองานที่บุคคลทำงานได้ดี สำเร็จลุล่วง ประกอบไปด้วย การได้รับคำยกย่องชมเชยจากหัวหน้า การได้รับคำยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงาน การได้รับความไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้ทำเสมอจากหัวหน้า การได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน การได้รับความเชื่อถือจากบุคคลในหน่วยงานอื่น

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานเนื้อหาและนำไปสู่ความพอใจในการทำงาน เมื่อการทำงานมีแนวโน้มทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้น ปัจจัยค้ำจุนเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ดีหรือได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงานให้มีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะมีหรือไม่มีก็ได้ ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

2.1 นโยบายการบริหาร (Policy) หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งแต่งตั้งเพื่อขั้นตอนและกฎระเบียบในการบริหาร ประกอบไปด้วย ความชัดเจนของนโยบายหรือเป้าหมายในการทำงานขององค์กร การชี้แจงนโยบายให้ทราบทั่วถึง ความเหมาะสมของกระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงาน ความเพียงพอของการจัดทรัพยากรขององค์กร ได้แก่ กำลังคน เครื่องมือ อุปกรณ์ วัสดุ เทคนิคความรู้ เพียงพอต่อการทำงานให้สำเร็จลุล่วง ความเหมาะสมของการมอบหมายงาน

2.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความสามารถหรือความสามารถทางเทคนิคของผู้บังคับบัญชาที่ ประกอบไปด้วย ความเหมาะสมของการมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชา การที่ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ความรอบรู้ในการแก้ไขปัญหาเรื่องงานของผู้บังคับบัญชา ความสามารถในการแนะนำและสอนงานของผู้บังคับบัญชา ความสามารถในการตัดสินใจถูกต้องของผู้บังคับบัญชา ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา

2.3 ความสัมพันธ์ของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานกับเพื่อนร่วมงาน ประกอบไปด้วย การวางตัวของผู้บังคับบัญชา ทั้งทางกิริยา ท่าทาง การพูด ความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา ความจริงใจในการให้คำปรึกษาและเรื่องส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา ความเป็นกันเองของเพื่อนร่วมงาน การให้คำปรึกษาหารือของเพื่อนร่วมงาน เมื่อพบเจอปัญหา การให้ความร่วมมือของเพื่อนร่วมงาน ในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

2.4 ตำแหน่งงาน (Status) หมายถึง ปัจจัยที่บ่งบอกถึงสถานะ ลำดับหรือตำแหน่งนั้นๆ รวมถึงสิทธิบางอย่างที่เกิดขึ้นตามมา ประกอบไปด้วย การมีโต๊ะทำงานหรือห้องส่วนตัว มีการตั้งชื่อตำแหน่งที่เหมาะสม การมีสิทธิประโยชน์ตามตำแหน่งงาน

2.5 สภาพแวดล้อมการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพของงาน ประกอบไปด้วย ความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น แสงสว่าง อากาศ พื้นที่ที่ความเพียงพอของอุปกรณ์ วัสดุและครุภัณฑ์ ความเป็นระเบียบเรียบร้อย สวยงามของ สถานที่ทำงาน ความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน ความเหมาะสมของปริมาณงาน

2.6 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ ประกอบไปด้วย ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ จำนวนเวลาทำงานและวันลาที่เหมาะสม

2.7 เงินเดือนและสวัสดิการ (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนทุกรูปแบบ โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับค่าตอบแทนหรือการเพิ่มขึ้นของค่าตอบแทน ประกอบไปด้วย ความเหมาะสมของรายได้กับความรู้ ความสามารถ ความเหมาะสมของรายได้กับปริมาณงานที่รับผิดชอบ ความเหมาะสมของสวัสดิการอื่น เช่น ค่าล่วงเวลา เงินช่วยค่าเล่าเรียนบุตร เงินช่วยค่ารักษาพยาบาล

ดังนั้นในการศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg เป็นการศึกษาเพื่อที่จะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน 2 ปัจจัยคือปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ซึ่งเป็นทฤษฎีที่สามารถจัดองค์ประกอบในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างชัดเจนและครอบคลุม ซึ่งทางผู้วิจัยมีความสนใจและใช้ทฤษฎีนี้เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษา ค้นคว้าและวิจัย เนื่องจากเมื่อรู้ว่าคุณคนเกิดความไม่พึงพอใจในปัจจัยต่างๆบางข้อเหล่านี้แล้วก็จะสามารถหาหนทางแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดซึ่งแรงจูงใจในการทำงานแล้วพวกเขาก็จะทำงานโดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเมื่อพวกเขาเกิดความรู้สึกเหล่านี้แล้วก็จะกลายเป็น ความรู้สึกจงรักภักดีและสั่งสมจนกลายเป็นความผูกพันต่อองค์กรต่อไปจนไม่คิดที่จะลาออกไปทำงานที่อื่น

วิธีการศึกษา

1. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา คือ เนื้อหาที่ศึกษาประกอบด้วย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา โดยใช้ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัย ค้ำจุน โดยนำเอาทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ มาสรุปเป็นกรอบเพื่อใช้ในการศึกษา ซึ่งข้อมูลแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการมหาวิทยาลัยพะเยา 2 ปัจจัย คือปัจจัย

จูงใจ ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านการเติบโต ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ด้านรายได้ และสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านตำแหน่งงาน ด้านนโยบายการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชาและด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน

2. ขั้นตอนการศึกษา

ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษา นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ดังนี้

2.1 สถิติเชิงพรรณนา นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้อธิบายลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- ค่าเฉลี่ย (Means) ใช้อธิบายระดับความคิดเห็นในปัจจุบันด้านต่าง ๆ ของกลุ่มตัวอย่าง

2.2 สถิติเชิงอนุมาน นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- สถิติวิเคราะห์ค่าที (Independent T-test) ใช้เปรียบเทียบค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยจำแนกตามและระยะเวลาปฏิบัติงาน

- การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (Analysis of variance: One-way ANOVA) ใช้เปรียบเทียบค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยจำแนกตามส่วนงาน

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ กำหนดขนาดตัวอย่างจำนวน 245 ราย โดยใช้วิธีการเปิดตารางสำเร็จรูปเพื่อหาขนาดตัวอย่าง ของ R.V. Krejcie และ D.W. Morgan (ธานีรินทร์ ศิลปจารุ, 2550: 51) ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% จากจำนวนประชากรทั้งหมด 684 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จากพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา ความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างประชากรโดยไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างตามโควตา (Quota Sampling) ดังนี้

	จำนวนประชากร	ขนาดตัวอย่าง
คณะ วิทยาลัย และวิทยาเขต	306	110
กองงาน	266	95
ศูนย์และโครงการ	112	40
รวม	<u>684</u>	<u>245</u>

4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับอายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และสังกัดสายงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการมหาวิทยาลัยพะเยา 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า

ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านการเติบโต ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ด้านรายได้ และสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านตำแหน่งงาน ด้านนโยบายการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชาและด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา

ผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 68.57 อายุระหว่าง 26 – 35 ปี ร้อยละ 64.08 มีสถานะโสด ร้อยละ 64.90 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 64.49 มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 72.24 ปฏิบัติงานอยู่ใน กองงาน ร้อยละ 42.86

ส่วนที่ 2 ระดับความสำคัญที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

2.1 ระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจ

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจ ในด้านต่างๆ ดังสรุปในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจ

ลำดับที่	ปัจจัยจูงใจ	ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญ	แปลผล
1	ด้านความสำเร็จของงาน	3.48	ปานกลาง
2	ด้านการได้รับการยอมรับ	3.32	ปานกลาง
3	ด้านความรับผิดชอบ	3.53	มาก
4	ด้านความก้าวหน้า	2.85	ปานกลาง
5	ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	3.46	ปานกลาง
6	ด้านการเติบโต	3.27	ปานกลาง

2.1 ระดับความสำคัญของปัจจัยค้ำจุน

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับปัจจัยค้ำจุน ในด้านต่างๆ ดังสรุปในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของปัจจัยค้ำจุน

ลำดับที่	ปัจจัยค้ำจุน	ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญ	แปลผล
1	ด้านรายได้ และสวัสดิการ	2.97	ปานกลาง
2	ด้านความมั่นคงในการทำงาน	2.96	ปานกลาง
3	ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน	3.27	ปานกลาง
4	ด้านตำแหน่งงาน	3.29	ปานกลาง
5	ด้านนโยบายการบริหาร	3.13	ปานกลาง
6	ด้านการปกครองบังคับบัญชา	3.23	ปานกลาง
7	ด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน	3.51	มาก

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน

3.1 ปัญหาด้านการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่าปัญหาที่ต้องได้รับการปรับปรุงมากที่สุดคือ ปัญหาด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน (8 ราย) ปัญหาด้านรายได้ และสวัสดิการ (6 ราย) ปัญหาด้านความรับผิดชอบ (5 ราย) ปัญหาด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ (5 ราย) ปัญหาด้านนโยบายการบริหาร (2 ราย) ปัญหาด้านการปกครองบังคับบัญชา (2 ราย) และปัญหาด้านความก้าวหน้า (1 ราย)

3.2 ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีข้อเสนอแนะดังนี้ ควรเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ให้เหมาะกับปริมาณงาน ควรจะเพิ่มสวัสดิการให้มากกว่านี้ อย่างละ 2 ราย ควรกำหนดให้งานวิจัยสถาบันสามารถนำมาปรับขึ้นเงินเดือนได้ ควรมีการปรับปรุงถนนรอบบริเวณมหาวิทยาลัย ควรให้ความสำคัญกับพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการให้มากขึ้น นโยบายต่างๆ ควรมีความชัดเจนมากกว่านี้ ควรมีที่พักที่จอดรถให้บุคลากร ควรมีการอบรมภาวะความเป็นผู้นำให้หัวหน้างานให้บ่อย อย่างละ 1 ราย

ส่วนที่ 4 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา จำแนกตามส่วนงานและระยะเวลาปฏิบัติงาน

4.1 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจ

จากผลการศึกษาสามารถสรุป ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา จำแนกตามส่วนงานและระยะเวลาปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจ จำแนกตาม ส่วนงานและระยะเวลาปฏิบัติงาน

ปัจจัยจูงใจ	ส่วนงาน	ระยะเวลาปฏิบัติงาน
ด้านความสำเร็จของงาน		
ความพึงพอใจในการทำงาน	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามที่คาดหวัง	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหา	ไม่แตกต่างกัน	แตกต่างกัน 5 ปีขึ้นไป > ไม่เกิน 5 ปี
การเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงาน	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ด้านการได้รับการยอมรับ		
การได้รับคำยกย่องชมเชยจากหัวหน้า	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
การได้รับคำยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงาน	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
การได้รับความไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้ทำเสมอจากหัวหน้า	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
การได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน	ไม่แตกต่างกัน	แตกต่างกัน 5 ปีขึ้นไป > ไม่เกิน 5 ปี
การได้รับความเชื่อถือจากบุคคลในหน่วยงานอื่น	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ด้านความรับผิดชอบ		
ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ความเหมาะสมของปริมาณงานที่รับผิดชอบ	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ขอบเขตอำนาจในงาน	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ด้านความก้าวหน้า		
การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
การมีโอกาสเรียนรู้งานอื่น เพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
การมีโอกาสในการโยกย้ายงาน เพื่อตำแหน่งที่สูงขึ้น	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ		
ความน่าสนใจของงาน	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ลักษณะของงานที่ทำทลายความสามารถ	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ลักษณะของงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ลักษณะของงานที่ตรงกับความถนัด	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน

ปัจจัยเชิงใจ	ส่วนงาน	ระยะเวลาปฏิบัติงาน
ความน่าภาคภูมิใจของงาน	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ความหลากหลายของเนื้อหา	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ลักษณะของงานที่ต้องใช้คิดสร้างสรรค์	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ความง่ายของงาน	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ด้านการเติบโต		
การได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆที่จำเป็นในการทำงาน	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
การได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆที่จำเป็นต่อความก้าวหน้าในสายงาน	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
การมีโอกาสก้าวหน้าในสายงานที่ท่านทำอยู่	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน

4.2 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของปัจจัยด้าน

จากผลการศึกษา สามารถสรุปความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของปัจจัยด้านในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา จำแนกตามส่วนงานและระยะเวลาปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของปัจจัยด้าน จำแนกตามส่วนงาน และระยะเวลาปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้าน	ส่วนงาน	ระยะเวลาปฏิบัติงาน
ด้านรายได้และสวัสดิการ		
ความเหมาะสมของรายได้กับความรู้ ความสามารถ	ไม่แตกต่างกัน	แตกต่างกัน 5 ปีขึ้นไป > ไม่นเกิน 5 ปี
ความเหมาะสมของรายได้กับปริมาณงาน ที่รับผิดชอบ	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ความเหมาะสมของสวัสดิการอื่น เช่น ค่าล่วงเวลา เงินช่วยค่าเล่าเรียนบุตร เงินช่วยค่ารักษาพยาบาล	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ความเหมาะสมของสวัสดิการในด้านการลา เช่น ลาป่วย ลาพักผ่อน	ไม่แตกต่างกัน	แตกต่างกัน 5 ปีขึ้นไป > ไม่นเกิน 5 ปี
ด้านความมั่นคงในการทำงาน		
ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของท่าน	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
สิทธิพิเศษที่เพิ่มขึ้นตามอายุงาน	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
การมีระบบการร้องเรียน/ร้องทุกข์ ที่เหมาะสม	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
การมีวิธีการพิจารณาการร้องเรียน/ร้องทุกข์ อย่างยุติธรรม	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน

ปัจจัยค้ำจุน	ส่วนงาน	ระยะเวลาปฏิบัติงาน
ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน		
ความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น แสงสว่าง อากาศ พื้นที่	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ความเพียงพอของอุปกรณ์ วัสดุ ครุภัณฑ์	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ความเป็นระเบียบเรียบร้อย สวยงามของ สถานที่ทำงาน	แตกต่างกัน ศูนย์และโครงการ > กองงาน	ไม่แตกต่างกัน
ความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ความเหมาะสมของปริมาณงาน	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
จำนวนชั่วโมงและจำนวนวัน ในการทำงานที่เหมาะสม	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ด้านตำแหน่งงาน		
การมีโต๊ะทำงานหรือห้องส่วนตัว	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
มีการตั้งชื่อตำแหน่งที่เหมาะสม	แตกต่างกัน ศูนย์และโครงการ > คณะ วิทยาลัย และวิทยา เขตศูนย์และโครงการ > กองงาน	ไม่แตกต่างกัน
การมีสิทธิ ประโยชน์ตามตำแหน่งงาน	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ด้านนโยบายการบริหาร		
ความชัดเจนของนโยบายหรือเป้าหมายในการทำงานขององค์กร	แตกต่างกันศูนย์และ โครงการ > คณะ วิทยาลัย และวิทยา เขตศูนย์และโครงการ > กองงาน	ไม่แตกต่างกัน
การชี้แจงนโยบายให้ทราบทั่วถึง	แตกต่างกัน ศูนย์และโครงการ > คณะ วิทยาลัย และวิทยา เขตศูนย์และโครงการ > กองงาน	ไม่แตกต่างกัน

ปัจจัยค้ำจุน	ส่วนงาน	ระยะเวลาปฏิบัติงาน
ด้านนโยบายการบริหาร		
ความเหมาะสมของกระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงาน	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ความเหมาะสมของกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงาน	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ความเพียงพอของการจัดทรัพยากรขององค์กร ได้แก่ กำลังคน เครื่องมือ อุปกรณ์ วัสดุดิบ เทคนิคความรู้ เพียงพอต่อการทำงานให้สำเร็จลุล่วง	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ความเหมาะสมของการมอบหมายงาน	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ด้านการปกครองบังคับบัญชา		
ความเหมาะสมของการมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชา	แตกต่างกัน ศูนย์และโครงการ > คณะ วิทยาลัย และวิทยา เขตศูนย์และโครงการ > กองงาน	ไม่แตกต่างกัน
การที่ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา	แตกต่างกัน ศูนย์และโครงการ > คณะ วิทยาลัย และวิทยา เขตศูนย์และโครงการ > กองงาน	ไม่แตกต่างกัน
ความรอบรู้ในการแก้ไขปัญหาเรื่องงานของผู้บังคับบัญชา	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ปัจจัยค้ำจุน	ส่วนงาน	ระยะเวลาปฏิบัติงาน
ด้านการปกครองบังคับบัญชา		
ความสามารถในการแนะนำและสอนงานของผู้บังคับบัญชา	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ความสามารถในการตัดสินใจถูกต้องของผู้บังคับบัญชา	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน

ปัจจัยค้ำจุน	ส่วนงาน	ระยะเวลาปฏิบัติงาน
ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา	แตกต่างกัน ศูนย์และโครงการ > คณะ วิทยาลัย และวิทยา เขตศูนย์และโครงการ > กองงาน	
ด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน		
การวางตัวของผู้บังคับบัญชา ทั้งทางกิริยา ท่าทางการพูด	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ความจริงใจในการให้คำปรึกษาและเรื่องส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
ความเป็นกันเองของเพื่อนร่วมงาน	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
การให้คำปรึกษาหรือของเพื่อนร่วมงาน เมื่อพบเจอปัญหา	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
การให้ความร่วมมือของเพื่อนร่วมงาน ในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย	ไม่แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน

การอภิปรายผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การเปรียบเทียบผลการศึกษาปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน กับครั้งที่ผ่านมานั้น สามารถสรุปได้ว่า

ด้านความสำเร็จของงาน การศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของกาญจนา ตรีรัตน์ สุทธิญา พรมดำ และวาสนา พัฒนานันท์ชัย ในเรื่องการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงาน เพราะ เรื่องดังกล่าวช่วยให้พนักงานตระหนักว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

ด้านการได้รับการยอมรับ การศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของณัฐภา กรีหิรัญ และสุทธิญา พรมดำ ในเรื่องการได้รับความเชื่อถือจากบุคคลในหน่วยงานอื่น เพราะ การได้รับความเชื่อถือจากบุคคลอื่น หมายความว่า ตัวพนักงานได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน แสดงถึงการได้รับการยอมรับจากผู้อื่นในหน่วยงาน

ด้านความรับผิดชอบ การศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของวาสนา พัฒนานันท์ชัย ซึ่งตรงกันกับเรื่องขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ เพราะความรับผิดชอบในการทำงาน สามารถสื่อได้ถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามแบบแผน ที่ได้รับมอบหมายมาจากผู้บังคับบัญชาสำเร็จลุล่วง

ด้านความก้าวหน้า การศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของณัฐภา กรีหิรัญ ซึ่งตรงกันกับเรื่องการมีโอกาสเรียนรู้งานอื่นเพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เพราะ ถ้าพนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้งานอื่น เพื่อเพิ่มพูนความสามารถใน

การทำงาน ในอนาคตสามารถนำความรู้ที่ได้รับ มาพัฒนาการทำงาน ซึ่งในวันข้างหน้าอาจเป็นผลดีต่อการพิจารณาในเรื่องเลื่อนตำแหน่งได้

ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ การศึกษาครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาใดๆเลย ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยพะเยา ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้อยู่ต่างพื้นที่กับหน่วยงานที่ใช้ในการศึกษาอื่น จึงทำให้พนักงานที่ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

ด้านการเติบโต การศึกษาครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาใดๆเลย เนื่องจากเป็นปัจจัยย่อยที่เพิ่มเติม สำหรับการศึกษานี้เท่านั้น เพื่อให้สอดคล้อง ครบถ้วนตามนิยามปัจจัยจูงใจของ Herzberg

ด้านรายได้ และสวัสดิการ การศึกษาครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาใดๆเลย ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยพะเยามีการให้เงินเดือนมากกว่าหน่วยงานเอกชนในพื้นที่ ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านสวัสดิการที่ไม่ใช่เรื่องผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ส่วนการศึกษาที่ผ่านมา ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการศึกษาที่ผ่านมาทำในช่วงเวลา 2549-2552 ซึ่งหน่วยงานที่ศึกษาอาจให้เงินเดือนน้อยกว่าท้องตลาด

ด้านความมั่นคงในการทำงาน การศึกษาครั้งนี้สามารถสอดคล้องกับผลการศึกษาของณัฐภา กวีธีร์ธัญ และ วาสนา พัฒนานันท์ชัย ในเรื่องความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของท่าน เพราะ ความมั่นคงในการทำงาน สามารถเพิ่มความพึงพอใจให้กับพนักงาน เนื่องจาก สามารถบ่งบอกได้ว่างานที่ทำอยู่นั้น ไม่มีการถูกให้ออกหรือเลิกจ้าง อย่างแน่นอนหากไม่ทำผิดกฎของมหาวิทยาลัย

ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน การศึกษาครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของผลการศึกษาใดๆเลย ซึ่งในผล การศึกษานี้ ให้ความสำคัญสูงสุดในเรื่อง จำนวนชั่วโมงและจำนวนวันในการทำงานที่เหมาะสม ซึ่งอาจเป็นเพราะองค์กรที่ใช้ในการศึกษา แตกต่างกัน ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เหมือนกัน จึงทำให้ความสำคัญไม่เหมือนกัน

ด้านตำแหน่งงาน การศึกษาครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาใดๆเลย เนื่องจากเป็นปัจจัยย่อยที่เพิ่มเติม สำหรับการศึกษานี้เท่านั้น เพื่อให้สอดคล้อง ครบถ้วนตามนิยามปัจจัยจูงใจของ Herzberg

ด้านนโยบายการบริหาร การศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของกาญจนา ตรีรัตน์ ในเรื่อง ความเหมาะสมของกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงาน เพราะการทำงานกับจำนวนคนมากๆ ต้องอาศัยกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงาน ที่เหมาะสม เพื่อจะได้ไม่เกิดการละเมิดสิทธิ หรือการละเลยจากทำงานได้ เพื่อบังคับให้งานที่เกิดขึ้นมี ประสิทธิภาพที่ดี

ด้านการปกครองบังคับบัญชา การศึกษาครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของผลการศึกษาใดๆเลย ซึ่งในผล การศึกษานี้ ให้ความสำคัญสูงสุดในเรื่อง ความรอบรู้ในการแก้ไขปัญหาเรื่องงานของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก พนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา ให้ความสำคัญด้านความสามารถของผู้บังคับบัญชา มากกว่าที่ อื่นๆ

ด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน การศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของณัฐภา กวีธีร์ธัญ กาญจนา ตรีรัตน์ สุทธิญา พรหมคำ และวาสนา พัฒนานันท์ชัย เรื่องความเป็นกันเองของเพื่อนร่วมงาน เพราะ เพื่อนร่วมงานเป็นบุคคลที่ทำงานด้วยกันบ่อยที่สุด จึงควรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เป็นกันเอง เพื่อจะได้เกิดความรู้ใจในการทำงาน งานที่ออกมาสามารถเชื่อมโยงกันในหลายๆ ส่วนงานได้ลงตัว มีความเข้าใจกัน

จากการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. สำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัย

1.1 ปัจจัยจูงใจ

1.1.1 ด้านการได้รับการยอมรับ ปัจจัยย่อยที่มีระดับความสำคัญสูงสุดคือ การได้รับความเชื่อถือจากบุคคลในหน่วยงานอื่น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจึงควรกำหนดนโยบายให้พนักงานในองค์กร มีโอกาสในการนำเสนอผลงานเด่นๆ ในรอบปี เข้าแข่งขันและนำเสนอในสื่อต่างๆ เพื่อให้เป็นที่รู้จักของพนักงานจากหน่วยงานอื่นๆ

1.2 ปัจจัยค้ำจุน

1.2.1 ด้านรายได้และสวัสดิการ ให้มีความสำคัญต่อปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกันตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ในปัจจัยย่อยด้านความเหมาะสมของรายได้กับความรู้ ความสามารถ และด้านความเหมาะสมของสวัสดิการในด้านการลา โดยกลุ่มที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 5 ปี ขึ้นไป ให้มีความสำคัญมากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน ไม่เกิน 5 ปี ผู้บริหารควรมีนโยบายให้พิจารณาเพิ่มขึ้นเงินเดือนหรือมีเงินพิเศษเพิ่ม จากวุฒิการศึกษา ผลงาน หรือ ใบประกอบจากวิชาชีพในระดับต่างๆ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจต่อพนักงานที่มีความสามารถ ในการปฏิบัติหน้าที่ ส่วนด้านความเหมาะสมของสวัสดิการในด้านการลา ผู้บริหารควรมีนโยบายให้มีการเปรียบเทียบสวัสดิการด้านการลา กับมหาวิทยาลัยอื่นๆ เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการลาที่ใกล้เคียงกัน

1.2.2 ด้านความมั่นคงในการทำงาน ปัจจัยย่อยที่มีระดับความสำคัญสูงสุดคือ ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของท่าน ผู้บริหารควรมีนโยบายให้กำหนด โควตาพนักงานที่จะทำการได้รับบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ประเภทบรรณาธิการแผ่นดิน ให้ชัดเจน เพราะตำแหน่งในประเภทดังกล่าว มีความมั่นคง ทั้งตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงาน และรายได้ มากกว่าการได้รับบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ประเภทรายได้จากมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงานของพนักงาน ในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น

1.2.3 ด้านตำแหน่งงาน ปัจจัยย่อยด้านการตั้งชื่อตำแหน่งที่เหมาะสม โดยกลุ่มงาน ศูนย์และโครงการให้ความสำคัญมากกว่า กลุ่มงานคณะ วิทยาลัย และวิทยาเขต และกลุ่มงานกองงาน ผู้บริหารควรมีนโยบายการปรับเปลี่ยนชื่อตำแหน่งให้ใกล้เคียงกับหน้าที่ที่ปฏิบัติงานให้มากที่สุด เพราะสามารถบ่งบอกได้ถึงงานที่ปฏิบัติได้

1.2.4 ด้านนโยบายการบริหาร ปัจจัยย่อยที่มีระดับความสำคัญสูงสุดคือ ความเหมาะสมของกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงาน ผู้บริหารควรมีนโยบาย การเสนอและประชุมในระดับย่อยก่อน เพื่อให้พนักงานได้รับทราบถึงแนวทางปฏิบัติก่อนนำมาใช้จริง เพราะกฎระเบียบต้องมาจากการทำมาก่อน ที่จะนำมาใช้จริง หรือต้องทำเป็นหนังสือเวียนแจ้งไปตามแต่ละส่วนงานย่อย เพื่อให้เกิดความทั่วถึง อีกทั้งควรที่จะรับฟัง และให้พนักงานแต่ละส่วน เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการในการประชุมใหญ่ด้วย

1.2.5 ด้านการปกครองบังคับบัญชา ปัจจัยย่อยที่มีระดับความสำคัญสูงสุดคือ ความรอบรู้ในการแก้ไขปัญหาเรื่องงานของผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรมีนโยบาย การประเมินผลการทำงานและข้อเสนอแนะในการทำงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เพื่อสามารถนำข้อผิดพลาด ไปแก้ไขได้อยู่ตลอดเวลา และเนื่องจากว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความสำคัญต่อปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกันตามส่วนงาน ในปัจจัยย่อยด้านความเหมาะสมของการมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชา การที่ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และความ

ยุทธศาสตร์ของผู้บังคับบัญชาโดยกลุ่มงาน ศูนย์และโครงการให้ความสำคัญมากกว่า กลุ่มงานคณะ วิทยาลัย และวิทยาเขต และกลุ่มงานกองงานจึงมีความเห็นว่าควรที่จะให้กลุ่มงานคณะ วิทยาลัย และวิทยาเขต และกลุ่มงานกองงาน ลดลำดับชั้นสายบังคับบัญชาให้น้อยลง เพราะหน่วยงานทั้งสองกลุ่มใหญ่ มีพนักงานจำนวนมาก และมีสายบังคับบัญชาที่ยาวและซับซ้อน ถ้าสามารถลดสายบังคับบัญชาได้ จะทำให้พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้สะดวกขึ้น การเข้าหาผู้บังคับบัญชาเข้าหาได้ง่ายขึ้นอีกด้วย ก่อให้เกิดการเข้าใจงานกันขึ้นระหว่างทั้งสองฝ่าย ควรที่จะมีการประชุมวางแผนงานก่อนทำงานทุกครั้ง โดยแบ่งงานทำตามความเหมาะสม โดยช่วงระหว่างการทำงานควรมีประชุมงานการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อ ฟังความคิดเห็นจากทุกด้าน แล้วนำความคิดเห็นที่ได้มาทำประขามติลงความเห็น แล้วจึงดำเนินงานตามประขามติที่ลงไว้โดยที่ไม่ขัดต่อนโยบายหรือกฎเกณฑ์ที่วางไว้

2. สำหรับหัวหน้าส่วนงาน

2.1 ปัจจัยจูงใจ

2.1.1 ด้านความสำเร็จของงาน ปัจจัยย่อยที่มีระดับความสำคัญสูงสุดคือ การเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงาน จึงควรให้พนักงาน มีควรมีการประชุมวางแผนการทำงานอย่างน้อย สัปดาห์ละ 1 ครั้งก่อนการทำงานประจำสัปดาห์ และเนื่องจากว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความสำคัญต่อย่อยปัจจัยจูงใจแตกต่างกันตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ในปัจจัยย่อยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหา โดยกลุ่มที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 5 ปีขึ้นไป ให้ความสำคัญมากกว่า กลุ่มที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน ไม่เกิน 5 ปี จึงอาจให้กลุ่มที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 5 ปีขึ้นไป คอยเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการทำงานให้กับกลุ่มที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานไม่เกิน 5 ปี เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหา

2.1.2 ด้านความก้าวหน้า ปัจจัยย่อยที่มีระดับความสำคัญสูงสุดคือ การมีโอกาสเรียนรู้งานอื่น เพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น จึงควรมีการ จัดสรรให้พนักงาน ได้มีโอกาสอบรม สัมมนา อย่างต่อเนื่อง โดยทำการอบรมในเรื่องที่ สามารถนำเอาความรู้มาใช้ได้จริงในการทำงาน และสามารถเก็บเกี่ยวความรู้เพื่อไปใช้ในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นได้

2.1.3 ด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยย่อยที่มีระดับความสำคัญสูงสุดคือ ขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบ จึงควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนอย่างชัดเจน ลงเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อไม่ให้เกิดการเกี่ยงงานกันขึ้น

2.1.4 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ปัจจัยย่อยที่มีระดับความสำคัญสูงสุดคือ ความหลากหลายของเนื้อหา ผู้บริหารหน่วยงานอาจจัดทำโครงการให้พนักงานมีการทดลองการทำงานหน้าที่อื่นๆ นอกเหนือจากเนื้อหาที่รับผิดชอบหลัก เพื่อเป็นการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ในกรณีที่พนักงานในตำแหน่งอื่นไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่แทนได้ รวมถึงเพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกเบื่องานขึ้น

2.1.5 ด้านการเติบโต ปัจจัยย่อยที่มีระดับความสำคัญสูงสุดคือ การได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นในการทำงาน จึงควรให้เปิดโอกาสให้พนักงานได้ไปอบรม เพื่อเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานในตำแหน่งต่างๆ

2.2 ปัจจัยค้ำจุน

2.2.1 ด้านรายได้และสวัสดิการ ปัจจัยย่อยที่มีระดับความสำคัญสูงสุดคือ ความเหมาะสมของสวัสดิการในด้านการลา เช่น ลาป่วย ลาพักผ่อน จึงควรให้ความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ต่างๆในการลาของพนักงาน และแสดงผลรวมวันลาของพนักงานในแต่ละครั้ง ที่พนักงานทำเรื่องเสนอการลา เพราะ จะได้ชี้แจงบอกพนักงานให้ล่วงรู้ได้ถูกต้อง

2.2.2 ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ปัจจัยย่อยที่มีระดับความสำคัญสูงสุดคือ จำนวนชั่วโมงและจำนวนวันในการทำงานที่เหมาะสม ควรมีนโยบายให้มีการวางกรอบการทำงานที่ชัดเจน เพราะ ส่วนใหญ่ตัวพนักงานค่อนข้างที่จะเลิกงาน ซ้ำกว่าเดิม หรือ ว่าต้องทำงานในวันหยุด ซึ่งเป็นวันที่ควรจะได้พักผ่อน หรือไมก็ควรที่จะมีค่าตอบแทนเป็นค่าล่วงเวลาที่เหมาะสม และเนื่องจากว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความสำคัญต่อบัจจัยค้ำจุนแตกต่างกันตามส่วนงาน ในปัจจัยย่อยด้านความเป็นระเบียบเรียบร้อย สบายงามของ สถานที่ทำงาน โดยกลุ่มงาน ศูนย์และโครงการให้ความสำคัญมากกว่า กลุ่มงานกองงาน จึงอาจมีการกำหนดนโยบายเพื่อสร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อย สบายงามของสถานที่ทำงาน เช่น มาตรการ 5ส. รวมทั้งมีการประเมินผลสถานที่ทำงานในแต่ละส่วนงาน เพื่อมอบรางวัลและมีการประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานที่ต้องปรับปรุง มาดูเป็นตัวอย่าง เพื่อนำกลับไปพัฒนาสถานที่ให้สวยงามต่อไป

2.2.3 ด้านตำแหน่งงาน ปัจจัยย่อยที่มีระดับความสำคัญสูงสุดคือ การมีโต๊ะทำงานหรือห้องส่วนตัว จึงควรจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานให้มีความพร้อมเพียงพอและเหมาะสมสำหรับการทำงาน เพื่อคนที่ทำงานจะได้พร้อมที่จะทำงาน อันจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรให้สูงสุด และเนื่องจากว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความสำคัญต่อบัจจัยค้ำจุนแตกต่างกันตามส่วนงาน

2.2.4 ด้านนโยบายการบริหาร ผู้ตอบแบบสอบถามยังให้ความสำคัญต่อบัจจัยค้ำจุนแตกต่างกันตามส่วนงาน ในปัจจัยย่อยด้านความชัดเจนของนโยบายหรือเป้าหมายในการทำงานขององค์กร และการชี้แจงนโยบายให้ทราบทั่วถึงโดยกลุ่มงาน ศูนย์และโครงการให้ความสำคัญมากกว่า กลุ่มงานคณะ วิทยาลัย และวิทยาเขต และกลุ่มงานกองงาน ควรจัดทำหนังสือที่บันทึกเกี่ยวกับนโยบายทั้งหมดของมหาวิทยาลัยแจกให้กับพนักงานทุกคนที่เข้ามาทำงาน เพื่อให้พนักงานได้รู้ถึงนโยบายต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ และพนักงานจะไม่สามารถอ้างว่าไม่รู้ถึงกฎข้อเหล่านั้นมาก่อน ซึ่งถ้าหากว่ากลุ่มพนักงานไม่ยินดีปฏิบัติ บางข้อก็จะต้องมีการยกคำร้องขึ้นมาเพื่อทำการตรวจสอบข้อเท็จจริงเป็นกรณีไป

2.2.5 ด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยย่อยที่มีระดับความสำคัญสูงสุดคือ ความเป็นกันเองของเพื่อนร่วมงาน จึงควรมีกิจกรรมร่วมกัน เพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานขึ้น จะส่งผลให้พนักงานรู้จักกันมากขึ้น ง่ายต่อการทำงานร่วมกัน ทำให้การดำเนินงานราบรื่นขึ้น ไม่ติดขัด และสามารถทำงานกันเป็นทีมได้ดียิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กองการเจ้าหน้าที่. (2555). *ข้อมูลบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยพะเยา*. พะเยา: กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยพะเยา.
- กาญจนา ตรีรัตน์. (2549). *ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา).
- เกศแก้ว มนต์วิเศษ. (2551). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานข้าราชการ สายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยบูรพา*. (ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา).
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). *ผู้บริหารแห่งอนาคต*. กรุงเทพฯ: สุานการพิมพ์.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2530). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ตุลา มหาพสุธานนท์. (2547). *หลักการจัดการหลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2550). *ทักษะผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: จีพีไอเบอร์พรีน.
- ธานีรัตน์ ศิลป์จารุ. (2550). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS*. กรุงเทพฯ: วี อินเตอร์ พรีน.
- ณัฐลา กริหิรัญ. (2550). *การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ*. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ศรีนครินทรวิโรฒ).
- ปัญญา จันทร์อด. (2548). *ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3*. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา).
- มหาวิทยาลัยพะเยา. (2556). *ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยพะเยา*. ค้นเมื่อ 7 มิถุนายน 2556, จาก www.up.ac.th/contentshow.aspx.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2551). *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: วี.เจ. พรีนติ้ง.
- วาสนา พัฒนานันท์ชัย. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงาน ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์*. (การค้นคว้าแบบอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีรฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2554). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: จีพีไอเบอร์พรีน.
- สุธัญญา พรหมดำ. (2552). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*. (การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร).
- สุรัตน์ สังวาลย์. (2541). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานช่างฝีมือบริษัท ก่อสร้าง จำกัด ในจังหวัดชลบุรี*. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา).
- อนิวัช แก้วจำนง. (2550). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- อุทัย หิรัญโต. (2543). *หลักการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- เอกวิมล พรหมรักษา. (2552). *แนวคิดองค์กรและวิธีจัดการเชิงปฏิบัติขั้นสูง*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.

Chapman, Alan. (2550). *Motivation*. ค้นเมื่อ 7 มิถุนายน 2556, จาก
<http://www.businessballs.com/motivation/herzberg.html>