

ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ส. เต็งไตรรัตน์ (น่าน) จำกัด
Motivating Factors of Employees of S. Tengtrirat (Nan) Company Limited
ณัฏวีร์ เต็งไตรรัตน์* และเชมกร ไชยประสิทธิ์**

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ส. เต็งไตรรัตน์ (น่าน) จำกัด โดยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากพนักงาน จำนวน 172 คน แบบสอบถามอาศัยทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮิร์ซเบิร์ก ประกอบด้วยข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลและข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยสุขอนามัย และปัจจัยกระตุ้นการทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ด้วยค่าสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าแจกแจงแบบทวิ การวิเคราะห์ความแปรปรวนและการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีแอลเอสดี

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท ส. เต็งไตรรัตน์ จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 31-40 ปี สถานภาพสมรสแล้ว การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช. เป็นพนักงานสังกัดแผนกก่อสร้าง อายุการทำงาน 1-3 ปี และมีรายได้ 10,001-15,000 บาทต่อเดือน ความสำคัญต่อปัจจัยสุขอนามัยอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะของการบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพตำแหน่งงาน ด้านนโยบายและการบริหารและด้านค่าจ้างหรือเงินเดือนขั้นพื้นฐาน ส่วนปัจจัยกระตุ้นการทำงาน พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประสบความสำเร็จในงาน ด้านการทำงานและลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น ด้านความเจริญเติบโตในหน้าที่การงานและด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความสำคัญของปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่ เพศ และแผนกที่ทำงาน และเพศกับอายุเป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความสำคัญของปัจจัยกระตุ้นการทำงาน ส่วนอายุการทำงานและรายได้ ไม่มีผลต่อความสำคัญของปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยกระตุ้นการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

ABSTRACT

The objective of this independent study was to study motivation factors of employees at S.Tengtrirat (Nan) Company Limited. The data collection was done through the use of questionnaires giving to 172 employees. The study was based on Herzburg's Two Factor theory, hygiene factors and motivation factors. Data analysis was conducted by frequency, percentage, mean, independent – samples t – test, analysis of variance, ANOVA and LSD.

*นักศึกษาลัทธิบริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

The results showed that most of employees were male, in the 31–40 year old range, married, graduated from high school. Most of them worked for department of construction, had 1 – 3 year/s of work experience and the personal income was between 10,001–15,000 baht per month. The respondents ranked the importance of hygiene factors at high level, the sub-factors were security, quality of supervision, working condition, relationship between peers, status, organizational policies and base wage or salary, respectively. The respondents ranked the importance of motivation factors at high level, the sub-factors were achievement, work itself, responsibility, recognition, growth and advancement, respectively. The personal demographic factors, sex and department, that were significantly related to hygiene factors, sex and age, that were significantly related to motivation factors while work experience and personal income were not significantly relate to hygiene factors and motivation factors (as statistically significant with 95% confidence.

บทนำ

ธุรกิจก่อสร้าง เป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศให้เจริญรุ่งเรือง (สถาบันองค์ความรู้แห่งเอเชีย, 2555) เพราะมีความเกี่ยวพันกับเศรษฐกิจของประเทศ ในแง่ที่ทำให้เกิดการกระตุ้นเศรษฐกิจจากการสร้างงาน การก่อให้เกิดรายได้สำหรับอุตสาหกรรมต่อเนื่องเช่น ผู้ผลิตวัสดุก่อสร้าง พ่อค้าคนกลาง ธุรกิจสถาบันการเงินและธุรกิจอื่น ๆ อีกมากมาย โดยปัจจุบันธุรกิจก่อสร้างมีการแข่งขันที่สูง ผู้ประกอบการจึงต้องพัฒนาธุรกิจให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะการลงทุนทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงาน เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกร่วมในการสร้างองค์การให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน แต่สิ่งที่ท้าทาย คือองค์การก็ต้องปรับเปลี่ยนในหลายประเด็น ทั้งกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การที่ต้องสอดคล้องต่อระบบการค้าเสรี กฎหมายคุ้มครองแรงงาน และระบบบริหารจัดการต่าง ๆ นอกจากนี้อาจจะต้องทำวิธีการอื่น ๆ เพิ่มเติมอีกหลายประการ เช่นการส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพจิตดี การสร้างสถานที่ทำงานน่าอยู่ น่าทำงาน การมอบหมายงานที่ท้าทาย ตลอดจนความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งทั้งหมดล้วนเป็นปัจจัยที่องค์การต้องจัดสรรให้พนักงาน เพื่อรักษาทรัพยากรมนุษย์ไว้ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด (ชัชวาล อรวงค์ศุภทัต, 2552)

บริษัท ส. เต็งไทรรัตน์ (น่าน) จำกัด ตั้งอยู่ที่จังหวัดน่าน เริ่มก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ พ.ศ. 2523 ด้วยทุนจดทะเบียน 180 ล้านบาท เป็นธุรกิจที่ให้บริการรับเหมาก่อสร้างงานจากส่วนราชการประเภทงานก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน แอสฟัลต์ ถนนคอนกรีต ดิ่งและสะพาน เป็นต้น และการทำเหมืองหิน โม่หิน ผลิตแอสฟัลต์และการขนส่ง โดยแบ่งการทำงานเป็น 4 แผนกได้แก่แผนกสำนักงาน ประกอบด้วยหน่วยสำนักงาน วิศวกร หน่วยซ่อมบำรุงและหน่วยขายหิน แผนกเหมืองหิน ประกอบด้วยหน่วยเหมืองหินและแพลนแอสฟัลต์ แผนกขนส่ง ประกอบด้วยหน่วยขนส่งและหน่วยบริการ ส่วนกลาง และแผนกก่อสร้าง ประกอบด้วยหน่วยก่อสร้างและหน่วยลาดยาง ปัจจุบันมีพนักงานประจำจำนวน 204 คน เป็นสัญชาติไทยทั้งหมด บริษัทฯ กำลังประสบปัญหาว่าอัตราการลาออกของพนักงานค่อนข้างสูง โดยในปีที่ผ่านมาอัตราการลาออกมีสูงถึงร้อยละ 16.18 แล้วส่งผลทำให้บริษัทประสบปัญหาขาดแคลนแรงงาน โดยเฉพาะตำแหน่งงานที่ต้องอาศัยความชำนาญและทักษะพิเศษเฉพาะด้าน เช่น พนักงานควบคุมเครื่องจักร พนักงานขับเครื่องจักร วิศวกร ช่างซ่อม

บำรุง เป็นต้น นอกจากนี้ยังทำให้เกิดการหยุดชะงักของงาน ทำให้ไม่สามารถส่งมอบงานได้ตามกำหนด ทำให้บริษัท ต้องเสียค่าปรับและเสื่อมเสียชื่อเสียง นอกจากนี้ยังทำให้บริษัทเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการคัดสรรพนักงาน การอบรมเพิ่มทักษะ ความรู้ความเข้าใจในระบบมาตรฐานต่าง ๆ ให้กับพนักงานใหม่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งส่งผลทำให้ต้นทุนของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย

จากปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว บริษัท คาดว่าอาจมีสาเหตุมาจากการที่พนักงานไม่มีแรงจูงใจในการทำงานให้กับบริษัท ผู้ศึกษาจึงได้สนใจศึกษาหาปัจจัยที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานให้กับ บริษัท ส.เต็งไทรรัตน์ (น่าน) จำกัด แล้วทำให้อัตราการลาออกของพนักงานลดลง และเพื่อนำผลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงปัจจัยจูงใจทางด้านต่าง ๆ ของบริษัท ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ส.เต็งไทรรัตน์ (น่าน) จำกัด” ผู้ศึกษาได้ศึกษา และ ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความปรารถนาภายในจิตใจที่เกิดจากการกระตุ้นจากปัจจัยต่างๆ แล้วแสดงพฤติกรรมออกมาในลักษณะที่มีความยินดีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์การตั้งไว้ ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญ 4 ประการ (อ้างถึงในกมลพร กัลยามิตร, 2559) ได้แก่ การช่วยเพิ่มพลังให้บุคคลมีแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อพฤติกรรม ให้มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นทำงานให้สำเร็จ การช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงาน ให้มีความมานะ อดทนบากบั่นไม่ทอดทิ้งกับปัญหาและอุปสรรค การช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานให้ดีขึ้น และการเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ มีความมุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า มีจรรยาบรรณในการทำงาน มีความรับผิดชอบและมีวินัยในการทำงาน ซึ่งความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่าหากพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานสูงย่อมส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามนโยบายได้ แต่การสร้างแรงจูงใจในการทำงานนั้นต้องให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานร่วมกับความสามารถของแต่ละคนที่มี ซึ่งแตกต่างกันออกไป

ส่วนแนวทางในการสร้างแรงจูงใจนั้น กล่าวได้ว่าการจะทำให้ชีวิตในการทำงานมีความตื่นตัวอยู่เสมอ ต้องทราบที่มาของแรงจูงใจ เพื่อหาวิธีการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม ซึ่งที่มาของแรงจูงใจนั้น แบ่งได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ ความต้องการ สิ่งล่อใจ การตื่นตัว และการคาดหวัง โดยที่มาที่แตกต่างกัน ย่อมมีแนวทางในการสร้างแรงจูงใจที่หลากหลายด้วยเช่นกัน เช่น

1.1 การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการ ซึ่งหากพิจารณาตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ แล้วจะพบว่ามียุทธศาสตร์ลำดับขั้น โดยในแต่ละขั้นก็จะมีสิ่งจูงใจที่แตกต่างกัน เช่น

- ความต้องการทางกาย สิ่งที่ต้องการ เช่น อาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน ความต้องการทางเพศ สิ่งจูงใจ เช่น ค่าตอบแทน ค่าจ้าง เงินเดือน วันหยุด เวลาพัก หรือสวัสดิการอื่น ๆ เป็นต้น

- ความต้องการความปลอดภัยและการคุ้มครอง สิ่งที่ต้องการ เช่น ความปลอดภัย ความมั่นคง สิ่งจูงใจ เช่น เงินสงเคราะห์ ความมั่นคงของงาน เป็นต้น
- ความต้องการความเป็นเจ้าของและความรัก สิ่งที่ต้องการ เช่น กลุ่ม พวกพ้อง ครอบครัว มีส่วนร่วมในสังคม ความรัก การเอาใจใส่ สิ่งจูงใจ เช่น สัมพันธภาพที่ดีในหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม เป็นต้น
- ความต้องการการยอมรับ สิ่งที่ต้องการ เช่น สถานะในสังคม การยกย่องชมเชย ผลสัมฤทธิ์ในงาน การได้เป็นพนักงานดีเด่น สิ่งจูงใจ เช่น ตำแหน่งงาน การยอมรับจากสังคม เป็นต้น
- ความต้องการความสำเร็จและใฝ่รู้ใฝ่เรียน สิ่งที่ต้องการ เช่น ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ สิ่งจูงใจ เช่น กิจกรรมการฝึกอบรม งานที่ท้าทาย งานที่ตัดสินใจเองได้และงานที่รับผิดชอบเอง เป็นต้น
- ความต้องการทางสุนทรีย์ สิ่งที่ต้องการ เช่น ความละเอียดอ่อนในจิตใจ ความดี ความงาม ความสุขทางใจ สิ่งจูงใจ เช่น งานที่นำไปสร้างสรรค์และพัฒนาทางสังคม
- ความต้องการความสำเร็จและความสมบูรณ์แบบในชีวิต สิ่งที่ต้องการเช่น ความสัมฤทธิ์ผลในงาน ความภาคภูมิใจในตนเอง คุณธรรม ค่านิยมส่วนตน สิ่งจูงใจ เช่น งานเพื่องาน เป็นต้น

1.2 การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับสิ่งล่อใจ เนื่องจากสิ่งล่อใจเป็นแรงจูงใจภายนอก ซึ่งอาจเป็นวัตถุ สัญลักษณ์ คำพูด ท่าทีของผู้แวดล้อมที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในบุคคล ใช้เป็นการจูงใจในการทำงานได้ ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจึงควรพยายามทำความเข้าใจพนักงาน แล้วใช้สิ่งทีพนักงานพอใจมาเป็นสิ่งล่อใจให้เกิดพฤติกรรมตามต้องการ อาจเป็นรางวัล สิ่งของ คำชม เกียรติ หรือแม้แต่การตั้งสัดส่วนโบนัสประจำปีตามอัตรายอดขาย หรือ ปริมาณงาน แต่ทั้งนี้ต้องเป็นสิ่งทีพนักงานพอใจหรืออยากได้

1.3 การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับการตื่นตัว โดยการจัดบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการตื่นตัวในการพนักงานในระดับที่พอดี ไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน วิธีการเพื่อให้พนักงานอยู่ในภาวะตื่นตัว เช่น การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม เช่น มีแสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงดังรบกวน เป็นต้น หรือการให้พนักงานมุ่งแก้ปัญหาหรือแสวงหาช่องทางปฏิบัติงานที่เหมาะสมด้วยตนเอง ให้รับผิดชอบงานเป็นส่วนๆ และมีอำนาจตัดสินใจในงานนั้น ซึ่งดีกว่าการทำงานตามที่ได้รับคำสั่ง เพราะหลายองค์กรที่หัวหน้างานไม่ปล่อยให้พนักงานได้คิดและทำได้ด้วยตนเอง คอยรับงานและฟังคำสั่งที่หัวหน้าจะสั่งงานมาให้เท่านั้น เมื่อทำเสร็จแล้วก็มีการใหม่ให้ทำอีก วิธีนี้หากพนักงานเป็นคนที่ทำงานเก่งและมีประสิทธิภาพจะเกิดความเบื่อหน่ายและขาดแรงจูงใจในการทำงานได้

1.4 การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับการคาดหวัง โดยผู้บริหารองค์กรควรสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดีให้เกิดแก่พนักงาน เพื่อให้ความคาดหวังของพนักงานนั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ และเพื่อไม่ให้เกิดความผิดหวัง ซึ่งหากไม่มีการสื่อสารที่ดี เมื่อพนักงานเกิดความผิดหวังขึ้น อาจจะทำให้เกิดความเสียหายให้กับองค์กรได้

ดังนั้น เพื่อให้การสร้างแรงจูงใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารองค์กรจะต้องพยายามเข้าใจถึงความปรารถนา หรือความต้องการที่มีอยู่ของพนักงานในขณะนั้น โดยพิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ประกอบด้วย ในขณะเดียวกันจะต้องจัดสิ่งทีใช้ตอบสนองต่อความต้องการหรือสิ่งจูงใจให้ตรงกับความต้องการที่มีอยู่ในขณะนั้น เพื่อสามารถแก้ปัญหาพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่ต้องการได้

2. ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg's Dual Factor Theory)

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฟรดเดอริก เฮอริชเบิร์ก (อ้างถึงในเทพนม เมืองแมน และลวิง สุวรรณ, 2529) โดยเฮอริชเบิร์กและคณะ ได้ศึกษาถึงความพึงพอใจในงานที่ทำเป็นลสิ่งจูงใจสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดี ปัจจัยต่างๆ ที่สร้างความพึงพอใจในงานเรียกว่า “ตัวสร้างความพึงพอใจในงาน” และปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อความไม่พึงพอใจในงานจะเรียกว่า “ตัวสร้างความไม่พึงพอใจในงาน” กับพนักงานบัญชีและวิศวกร จำนวน 200 คน จากโรงงาน 11 แห่ง ในเมืองพิตส์เบิร์ก (Pittsburg) สรุปผลได้ ดังนี้

2.1 ปัญหาแรงจูงใจมีมิติที่แตกต่างกันอยู่ 2 มิติ โดยด้านหนึ่งเป็นองค์ประกอบที่เป็นไปได้ทั้งสาเหตุของความไม่พอใจและสามารถป้องกันความไม่พอใจด้วย เฮอริชเบิร์ก เรียกองค์ประกอบเหล่านี้ว่าองค์ประกอบส่งเสริม (Hygiene Factors) องค์ประกอบนี้ เป็นองค์ประกอบภายนอก (Extrinsic Factors) มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมกับการทำงาน ส่วนอีกด้านหนึ่งเป็นองค์ประกอบที่จูงใจ (Motivation Factors) ถ้าหากว่ามีองค์ประกอบของการจูงใจอยู่แล้วสามารถนำไปสู่การมีทัศนคติทางด้านบวก และการจูงใจที่แท้จริงได้ องค์ประกอบนี้ เป็นองค์ประกอบภายใน (Intrinsic Factors)

2.2 องค์ประกอบส่งเสริม (Hygiene Factors) หรือปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่สามารถเป็นสาเหตุของความไม่พอใจ กล่าวคือ เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้น แต่ไม่ได้เป็นแรงจูงใจแต่อย่างใด การให้ความสนใจหรือระมัดระวังต่อปัจจัยค้ำจุนนี้เป็นสิ่งที่จำเป็น แต่ก็ยังมีเงื่อนไขที่ไม่เพียงพอที่จะใช้ในการจูงใจให้คนมีผลผลิตมากขึ้นได้ ปัจจัยค้ำจุน ซึ่งเป็นตัวสร้างความไม่พึงพอใจในงาน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน การกำกับดูแล การบังคับบัญชาหรือการนิเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เงินเดือนและสิ่งตอบแทน สถานภาพ ความมั่นคงในชีวิต และชีวิตส่วนตัว

2.3 องค์ประกอบที่จูงใจ (Motivation Factors) หรือปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่สร้างทัศนคติทางบวกให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะมีความเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ ซึ่งเป็นตัวที่สร้างความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะของตัวงาน ความรับผิดชอบเอง ความเจริญก้าวหน้าของงาน ความเจริญของงานในตนเองและอาชีพ

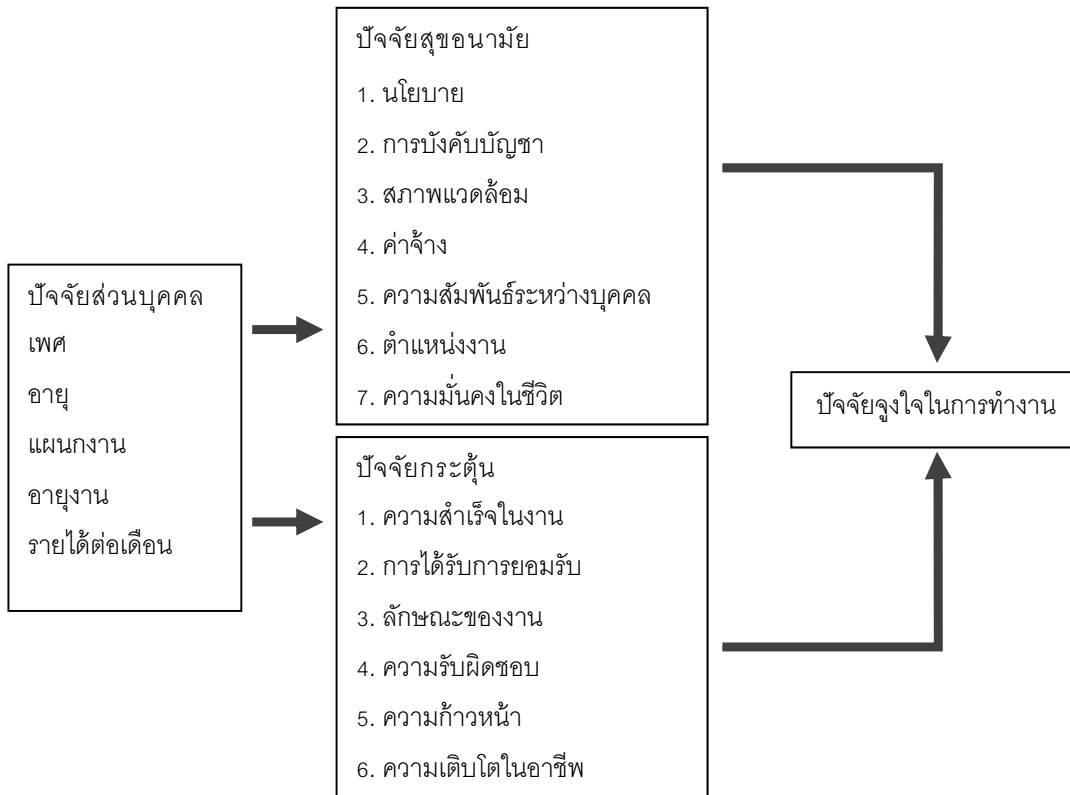
ในทัศนคติของเฮอริชเบิร์ก ปัจจัยจูงใจนั้นถ้าขาดไปแล้ว ไม่ได้ทำให้เกิดความไม่พอใจแก่พนักงานแต่อย่างใด แต่พนักงานเหล่านั้นจะไม่ได้รับแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งกล่าวโดยสรุป ปัจจัยค้ำจุน นั้นจะมีผลกระทบกระเทือนต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ ส่วนปัจจัยจูงใจ จะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งปัจจัยค้ำจุนจะช่วยให้คนสามารถหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่างๆ ส่วนปัจจัยจูงใจจะทำให้คนมีความสุขหรือความพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ จากข้อสมมติฐานเดิมของทฤษฎีแรงจูงใจที่มักจะกล่าวว่าสิ่งจูงใจทางการเงิน การปรับปรุงในเรื่องความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นการจูงใจให้มีการเพิ่มขึ้นของผลผลิตนั้น ขณะนี้ได้รับการเปลี่ยนแปลงและทำให้ได้รับทราบว่าเป็นปัจจัยจูงใจเท่านั้นที่มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากทฤษฎีแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้นอาจจะสรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานมี 2 ปัจจัยหลัก คือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน และทฤษฎีที่สามารถจัดองค์ประกอบของแรงจูงใจดังกล่าวได้อย่างชัดเจนและครอบคลุมคือ ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริเบิร์ก ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้นำหลักทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริเบิร์กมาเป็นกรอบในการศึกษาในครั้งนี้

วิธีการศึกษา

1. ขอบเขตของการศึกษา

เนื้อหาของการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ส.เต็งไทรรัตน์ (น่าน) จำกัด โดยมุ่งศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริเบิร์ก ซึ่งแบ่งเป็นปัจจัยสุขอนามัย ประกอบด้วยปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร ด้านลักษณะของการบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านค่าจ้างหรือเงินเดือนขั้นพื้นฐาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพภาพตำแหน่งงานและความมั่นคงในการทำงาน และปัจจัยกระตุ้นการทำงาน ประกอบด้วยปัจจัยด้านความสำเร็จในงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น ด้านการทำงานและลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและด้านความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ซึ่งกรอบแนวคิดในการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการบริษัท ส.เต็งไทรรัตน์ (น่าน) จำกัด แสดงได้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ส. เต็งไตรรัตน์ (น่าน) จำกัด

2. ขั้นตอนการศึกษา

2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล: ผู้ศึกษาใช้วิธีสำรวจเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ส. เต็งไตรรัตน์ (น่าน) จำกัด จำนวน 172 คน และรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ บทความทางวิชาการ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ต

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา: เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ ใช้แบบสอบถาม ซึ่งพัฒนาจากพัฒนามาจากการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาประยุกต์เป็นคำถาม เรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ส. เต็งไตรรัตน์ (น่าน) จำกัด โดยแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน และส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของบริษัท ส. เต็งไตรรัตน์ (น่าน) จำกัด ซึ่งผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด จากนั้นนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีการของครอนบาค ซึ่งชุดคำถามเกี่ยวกับปัจจัยสุขอนามัยทั้ง 7 ปัจจัย มีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับยอมรับได้ถึงดี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และชุดคำถามเกี่ยวกับปัจจัยกระตุ้นการทำงานทั้ง 6 ปัจจัย มีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับยอมรับได้ถึงดี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เช่นเดียวกัน โดยผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของชุดคำถามโดยรวมเท่ากับ 0.969

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล: วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ อธิบายลักษณะข้อมูลทั่วไปของประชากร ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา แผนกงานที่ทำ อายุการทำงาน รายได้ต่อเดือน ประวัติการทำงาน สาเหตุที่ออกจากงานและสาเหตุที่เลือกทำงานกับบริษัท ส. เต็งไตรรัตน์ (น่าน) จำกัด ส่วนค่าเฉลี่ย ใช้อธิบายระดับความสำคัญของปัจจัยค่าจูงและปัจจัยกระตุ้น และเปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปของกลุ่มประชากรกับระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ส. เต็งไตรรัตน์ (น่าน) จำกัด ส่วนการแจกแจงแบบที่ ใช้ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของเพศ ส่วนการวิเคราะห์ความแปรปรวนใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา แผนกงานที่ทำ อายุการทำงานและรายได้ต่อเดือน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กรณีพบความแตกต่างจะทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD เพื่อทดสอบหาคู่ที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ทำการศึกษา คือ พนักงานของบริษัท ส. เต็งไตรรัตน์ (น่าน) จำกัด โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมด 203 คน แต่ข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้จำนวน 172 คน

4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยแจกแบบสอบถามให้แก่พนักงานของบริษัท ส. เต็งไตรรัตน์ (น่าน) จำกัด ด้วยตนเองในเดือนกรกฎาคม 2560 จากนั้น ตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้กลับคืนมาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วน

ผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานบริษัท ส. เต็งไตรรัตน์ (น่าน) จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 83.1 มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 31 – 40 ปี มากที่สุด ร้อยละ 30.2 ส่วนใหญ่สมรสแล้ว ร้อยละ 54.1 โดยระดับการศึกษาที่มีสัดส่วนมากที่สุดคือมัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช. ร้อยละ 26.2 เป็นพนักงานในแผนกก่อสร้างร้อยละ 45.9 อายุการทำงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1 – 3 ปี ร้อยละ 37.2 มีรายได้ระหว่าง 10,001 – 15,000 บาทต่อเดือน ร้อยละ 46.5 ประวัติการเปลี่ยนสถานที่ทำงานส่วนใหญ่เคยเปลี่ยนสถานที่ทำงานมาก่อน ร้อยละ 50.6 โดยสาเหตุที่เปลี่ยนส่วนใหญ่เพราะเงินเดือนน้อยและไม่พอใจด้านสวัสดิการ ร้อยละ 21.5 ส่วนเหตุผลที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เลือกทำงานกับบริษัท ส. เต็งไตรรัตน์ (น่าน) จำกัด คือ เพื่อนหรือบุคคลรู้จักชักชวน ร้อยละ 18.6

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

การศึกษาเชิงปริมาณเกี่ยวกับความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน พบว่า พนักงานบริษัท ส. เต็งไตรรัตน์ (น่าน) จำกัด ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานในแต่ละด้านในระดับสำคัญมาก ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยจูงใจในการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	แปลผล
ปัจจัยสุขอนามัย	4.00	สำคัญมาก
1. ด้านนโยบายและการบริหารงาน	3.93	สำคัญมาก
2. ด้านลักษณะของการบังคับบัญชา	4.09	สำคัญมาก
3. ด้านสภาพการทำงาน	4.08	สำคัญมาก
4. ด้านค่าจ้างหรือเงินเดือนขั้นพื้นฐาน	3.97	สำคัญมาก
5. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	3.94	สำคัญมาก
6. ด้านสถานภาพตำแหน่งงาน	3.92	สำคัญมาก
7. ด้านความมั่นคงในการทำงาน	4.11	สำคัญมาก
ปัจจัยกระตุ้นการทำงาน	3.98	สำคัญมาก
1. ด้านการประสบความสำเร็จในงาน	4.16	สำคัญมาก
2. ด้านการได้รับการยอมรับยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น	3.93	สำคัญมาก
3. ด้านการทำงานและลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.01	สำคัญมาก
4. ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน	4.03	สำคัญมาก
5. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.90	สำคัญมาก
6. ด้านความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน	3.87	สำคัญมาก

ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยจิตใจในการทำงาน

การศึกษาเชิงปริมาณด้านความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา แผนกที่ทำงาน อายุการทำงาน รายได้และประวัติการเปลี่ยนสถานที่ทำงานกับระดับความสำคัญต่อปัจจัยจิตใจในการทำงานด้านสุขอนามัย ประกอบด้วย ด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัท ด้านลักษณะของการบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านค่าจ้างหรือเงินเดือนขั้นพื้นฐาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านสถานภาพตำแหน่งงานและด้านความมั่นคงในการทำงานได้แสดงในตารางที่ 2 และปัจจัยกระตุ้นการทำงาน ประกอบด้วยด้านการประสบความสำเร็จในงาน ด้านการได้รับการยอมรับยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น ด้านการทำงานและลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและด้านความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ได้แสดงในตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความสำคัญของปัจจัยสุขอนามัย

ปัจจัยส่วนบุคคล	ปัจจัยสุขอนามัย	ค่าเฉลี่ยความสำคัญ	ค่าเฉลี่ยความสำคัญ
		มากที่สุด	น้อยที่สุด
เพศ	นโยบายและการบริหารงาน	เพศชาย	เพศหญิง
	ลักษณะของการบังคับบัญชา	เพศชาย	เพศหญิง
	สภาพการทำงาน	เพศหญิง	เพศชาย
	ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	เพศชาย	เพศหญิง
	สถานภาพตำแหน่งงาน	เพศชาย	เพศหญิง
	ความมั่นคงในการทำงาน	เพศชาย	เพศหญิง
อายุ	ไม่มีผล	มากกว่า 50 ปี	41-50 ปี
แผนกที่ทำงาน	นโยบายและการบริหารงาน	ขนส่ง	เหมืองหิน
	ลักษณะของการบังคับบัญชา	ขนส่ง	สำนักงาน
	สถานภาพตำแหน่งงาน	ขนส่ง	สำนักงาน
อายุการทำงาน	ไม่มีผล	มากกว่า 5 ปี	3-5 ปี
รายได้	ไม่มีผล	น้อยกว่า 10,000 บาท	10,001-15,000 บาท

ตารางที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความสำคัญของปัจจัยกระตุ้นการทำงาน

ปัจจัยส่วนบุคคล	ปัจจัยกระตุ้นการทำงาน	ค่าเฉลี่ยความสำคัญ	
		มากที่สุด	น้อยที่สุด
เพศ	การทำงานและลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	เพศหญิง	เพศชาย
	ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	เพศหญิง	เพศชาย
อายุ	การประสบความสำเร็จในงาน	มากกว่า 50 ปี	20-30 ปี
	ความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน	20-30 ปี	41-50 ปี
แผนกที่ทำงาน	ไม่มีผล	ขนส่ง	สำนักงาน
อายุการทำงาน	ไม่มีผล	1-3 ปี	3-5 ปี
รายได้	ไม่มีผล	มากกว่า 15,000 บาท	10,001-15,000 บาท

การอภิปรายผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

อภิปรายผลการศึกษา

ประเด็นที่ 1 ระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษาเชิงปริมาณพบว่า พนักงานบริษัท ส. เต็งไตรรัตน์ (น่าน) จำกัด มีระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานระดับมาก สอดคล้องกับระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานจากการศึกษาของการุณ เตียสุนทรารมย์ (2551) กนกอร ศิรินิมิตรผล (2553) ชูเกียรติ พวงยิ้ม (2554) ชัยรัตน์ ละพรม (2558) และเพ็ญภา บัวพา (2558) แต่ไม่สอดคล้องกับระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานจากผลการศึกษาของธนเทพ โรจนวสุ (2551) และพิมพ์ปริณ ครุฑบึงพร้าว (2551) ที่มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสรุปได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงระดับความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของแต่ละการศึกษา

ผู้ศึกษา	ปัจจัยสุขอนามัย	ปัจจัยกระตุ้นการทำงาน
การุณ เตียสุนทรารมย์	ระดับมาก	ระดับมาก
ธนเทพ โรจนวสุ	ระดับปานกลาง	ระดับปานกลาง
พิมพ์ปริณ ครุฑบึงพร้าว	ระดับปานกลาง	ระดับปานกลาง
กนกอร ศิรินิมิตรผล	ระดับมาก	ระดับมาก
ชูเกียรติ พวงยิ้ม	ระดับมาก	ระดับมาก

ชัยรัตน์ ละพรม	ระดับมาก	ระดับมาก
เพ็ญนภา บัวพา	ระดับมาก	ระดับมาก
ณະวีร์ เต็งไตรรัตน์	ระดับมาก	ระดับมาก

จากตารางที่ 4 ผลการศึกษาจากองค์การหรือหน่วยงานที่พบว่าปัจจัยจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมากทุกองค์การหรือทุกหน่วยงาน พนักงานจะให้ความสำคัญต่อบรรยากาศและปัจจัยกระตุ้นการทำงานในระดับมากเหมือนกัน และหากปัจจัยจูงใจในการทำงานในภาพรวมมีระดับความสำคัญปานกลาง ระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจและปัจจัยกระตุ้นการทำงานก็จะมีระดับความสำคัญในระดับปานกลางทั้งสองปัจจัยเช่นเดียวกัน แสดงว่าพนักงานไม่ได้ให้ความสำคัญต่อบรรยากาศโดยปัจจัยหนึ่งโดยเฉพาะ แต่จะให้ความสำคัญต่อทั้งสองปัจจัยเท่า ๆ กัน ที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งสอดคล้องตามทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริเบิร์ก เพราะปัจจัยจูงใจนั้นจะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ ส่วนปัจจัยกระตุ้นการทำงาน จะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งปัจจัยจูงใจจะช่วยให้คนสามารถหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่าง ๆ ส่วนปัจจัยกระตุ้นการทำงาน จะทำให้คนมีความสุขหรือความพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ได้

แต่หากพิจารณาปัจจัยย่อยของปัจจัยจูงใจและปัจจัยกระตุ้นการทำงาน พบว่า แต่ละการศึกษามีระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจและปัจจัยกระตุ้นการทำงานแตกต่างกัน ซึ่งสรุปได้ดังตารางที่ 5 และตารางที่ 6

ตารางที่ 5 แสดงระดับความสำคัญต่อบรรยากาศของแต่ละการศึกษา

ปัจจัยจูงใจ	การุณ เดียนทวารมย์ (ลำดับที่)	ธนเทพ โจนวสุ (ลำดับที่)	ทิพย์ปวีณ์ ครุฑบึงพร้าว (ลำดับที่)	กนกอร ศิรินิมิตผล (ลำดับที่)	ชูเกียรติ พวงยิ้ม (ลำดับที่)	ชัยรัตน์ ละพรม (ลำดับที่)	เพ็ญนภา บัวพา (ลำดับที่)	ณະวีร์ เต็งไตรรัตน์ (ลำดับที่)
1. ด้านนโยบายและการบริหารงาน	ระดับมาก (5)	ระดับปานกลาง (2)	ระดับปานกลาง (3)	ระดับมาก (5)	ระดับมาก (4)	ระดับมาก (4)	ระดับมาก (4)	ระดับมาก (6)
2. ด้านลักษณะของกรบึงคับัญชา	ระดับมาก (3)	ระดับปานกลาง (4)	-	ระดับมาก (3)	ระดับมาก (2)	ระดับมาก (4)	ระดับปานกลาง (5)	ระดับมาก (2)
3. ด้านสภาพการทำงาน	ระดับมาก (2)	ระดับปานกลาง (7)	ระดับปานกลาง (2)	ระดับมาก (1)	ระดับมาก (6)	ระดับมาก (1)	ระดับมาก (2)	ระดับมาก (3)
4. ด้านค่าจ้างหรือเงินเดือนขั้นพื้นฐาน	ระดับปานกลาง (6)	ระดับมาก (1)	ระดับปานกลาง (5)	ระดับมาก (4)	ระดับปานกลาง (7)	ระดับมาก (3)	ระดับมาก (1)	ระดับมาก (7)
5. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	ระดับมาก (1)	ระดับปานกลาง (3)	ระดับปานกลาง (1)	ระดับมาก (7)	ระดับมาก (1)	ระดับมาก (7)	ระดับมาก (2)	ระดับมาก (4)
6. ด้านสภาพตำแหน่งงาน	-	ระดับปานกลาง (6)	-	ระดับมาก (2)	ระดับมาก (3)	ระดับมาก (2)	-	ระดับมาก (5)
7. ด้านความมั่นคงในการทำงาน	ระดับมาก (4)	ระดับปานกลาง (4)	ระดับปานกลาง (4)	ระดับมาก (6)	ระดับมาก (5)	ระดับมาก (6)	-	ระดับมาก (1)

ตารางที่ 6 แสดงระดับความสำคัญต่อปัจจัยกระตุ้นการทำงาน ของแต่ละการศึกษา

ปัจจัยกระตุ้นการทำงาน	การุณ เตียสุนทรภรณ์ (ลำดับที่)	อนุเทพ โรจนวสุ (ลำดับที่)	ทิพย์ปวีณ์ คุชชิ่งพริ้ว (ลำดับที่)	กนกอร ศิรินิมิตรผล (ลำดับที่)	ชูเกียรติ พวงยิ้ม (ลำดับที่)	ชัยรัตน์ ละพรม (ลำดับที่)	เพ็ญภา บัวพา (ลำดับที่)	ณิธีร์ เต็งไธรัตน์ (ลำดับที่)
1. ด้านการประสบความสำเร็จในงาน	ระดับมาก (1)	ระดับมาก (1)	ระดับปานกลาง (1)	ระดับมาก (3)	ระดับมาก (2)	ระดับมาก (3)	ระดับมาก (1)	ระดับมาก (1)
2. ด้านการได้รับการยอมรับยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น	ระดับมาก (4)	ระดับปานกลาง (4)	ระดับปานกลาง (4)	ระดับมาก (1)	ระดับมาก (4)	ระดับมาก (2)	ระดับปานกลาง (4)	ระดับมาก (4)
3. ด้านการทำงานและลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ระดับมาก (3)	ระดับปานกลาง (4)	ระดับปานกลาง (3)	ระดับมาก (4)	ระดับมาก (2)	ระดับมาก (1)	ระดับมาก (3)	ระดับมาก (2)
4. ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน	ระดับมาก (2)	ระดับปานกลาง (3)	ระดับปานกลาง (2)	-	ระดับมาก (1)	ระดับมาก (4)	ระดับมาก (2)	ระดับมาก (2)
5. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	ระดับปานกลาง (5)	ระดับปานกลาง (2)	ระดับปานกลาง (5)	ระดับมาก (2)	ระดับมาก (5)	ระดับมาก (5)	ระดับปานกลาง (4)	ระดับมาก (6)
6. ด้านความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน	ระดับปานกลาง (5)	-	-	-	-	-	-	ระดับมาก (5)

จากตารางที่ 5 และตารางที่ 6 โดยสรุปแล้วจะพบว่า ปัจจัยย่อยของปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยกระตุ้นการทำงาน จากผลการศึกษาที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับที่แตกต่างกันทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ความแตกต่างของทั้งปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะของงานหรืออาชีพ รวมถึงสภาพสังคมแวดล้อมในการใช้ชีวิตประจำวัน เป็นต้น ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่เปรียบเทียบกันได้ยาก หากต้องการจะสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงาน บริษัท ส. เต็งไธรัตน์ (น่าน) จำกัด จึงต้องพิจารณาจากปัจจัยที่พนักงานของบริษัทเองให้ความสำคัญเป็นลำดับต้นๆ ก่อน โดยหากเป็น ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยที่จะลดความไม่พึงพอใจในการทำงานสามลำดับแรกได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะของการบังคับบัญชา และสภาพการทำงาน ส่วนปัจจัยที่จะกระตุ้นการทำงานที่มีความสำคัญสามลำดับแรก ได้แก่ การประสบความสำเร็จในงาน การทำงานและลักษณะงานที่ปฏิบัติและความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน

ประเด็นที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานทั้งปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยกระตุ้นการทำงาน อภิปรายได้ ดังนี้

1) เพศ

ผลการศึกษาพบว่า เพศ มีผลต่อระดับความสำคัญของปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยกระตุ้นการทำงาน ซึ่งอาจเป็น เพราะลักษณะของหน้าที่งานที่แตกต่างกัน ซึ่งส่วนใหญ่พนักงานเพศชายของบริษัท ส.เต็งไธรัตน์ (น่าน) จำกัด จะเป็นกลุ่มที่ใช้แรงงานเป็นหลักเนื่องจากเป็นงานที่เกี่ยวกับการก่อสร้าง แต่พนักงานที่เป็นเพศหญิงส่วนใหญ่อยู่ในส่วนสนับสนุน ไม่ได้ใช้แรงงานเป็นหลัก จึงอาจมีผลต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

2) อายุ

ผลการศึกษาพบว่า อายุ ไม่มีผลต่อระดับความสำคัญของปัจจัยสุขอนามัย มีผลต่อระดับความสำคัญของปัจจัยกระตุ้นการทำงาน ซึ่งจากผลการศึกษาที่มีความแตกต่างกัน อาจเป็นเพราะแต่ละช่วงอายุมีความต้องการหรือความคาดหวังที่ต่างกัน และแต่ละองค์กรมีพนักงานที่อายุแตกต่างกันในสัดส่วนที่ต่างกัน ก็จะส่งผลให้ระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

3) แผนกที่ทำงาน

ผลการศึกษาพบว่าแผนกที่ทำงานมีผลต่อระดับความสำคัญต่อปัจจัยสุขอนามัย ซึ่งการที่แผนกที่ทำงานแตกต่างกัน ทำให้ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน โดยเฉพาะพนักงานของบริษัท ส.เต็งไตรรัตน์ (น่าน) จำกัด ที่เห็นได้ชัดเห็นว่าแผนกที่ต่างกันอาจทำให้ประสบความสำเร็จ หรือได้รับการยอมรับ ยกย่องชมเชย หรือก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้เหมือนกัน แผนกจึงไม่มีผลต่อระดับความสำคัญ แต่แผนกที่ต่างกัน อาจมีนโยบายและการบริหารงาน การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน ค่าจ้าง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน สภาพภาพตำแหน่งงาน และความมั่นคงในการทำงานแตกต่างกัน จึงทำให้แผนกที่ทำงานมีผลต่อการกำหนดระดับความสำคัญของปัจจัยสุขอนามัย

4) อายุการทำงาน

ผลการศึกษาพบว่า อายุการทำงาน ไม่มีผลต่อระดับความสำคัญต่อปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยกระตุ้นการทำงาน ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่า แม้ว่าอายุการทำงานจะแตกต่างกัน แต่การได้รับปัจจัยจูงใจด้านต่างๆ นั้นมีความเท่าเทียมหรือไม่แตกต่างกัน ทำให้อายุการทำงานที่ต่างกัน ไม่มีผลต่อการกำหนดระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงาน แต่เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยแล้วพบว่าอายุการทำงานมีผลต่อค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญต่อปัจจัยด้านบริษัทมีโบนัส/ค่าตอบแทนพิเศษได้เหมาะสมซึ่งผู้ที่มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปี ให้ความสำคัญมากที่สุด ซึ่งใกล้เคียงกับผู้ที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปี ซึ่งผู้ที่มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปี ถือว่าเป็นผู้ที่มีการประสบการณ์ในการทำงานค่อนข้างสูง มีทักษะที่ดีกว่าผู้ที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า และสามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพได้มากกว่า จึงมีความคาดหวังด้านโบนัสและค่าตอบแทนพิเศษมากกว่า ส่วนผู้ที่มีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี อาจเป็นเพราะค่าตอบแทนน้อยกว่าผู้ที่มีอายุงานน้อยกว่า จึงให้ความสำคัญต่อโบนัสและค่าตอบแทนพิเศษมากกว่าผู้ที่มีอายุงานระหว่าง 1-5 ปี สำหรับปัจจัยด้านพนักงานในบริษัทมีความสนิทสนมความจริงใจและความเป็นกันเองนั้น ผู้ที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปี ถึง 3 ปี ให้ความสำคัญมากกว่าผู้ที่มีอายุการทำงานมาก ซึ่งเป็นเพราะพนักงานใหม่อาจจะต้องพึ่งพาผู้ที่มีอายุการทำงานที่มากกว่าในเรื่องวิธีการทำงานความเป็นกันเองระหว่างพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้ที่มีอายุการทำงานน้อย

5) รายได้

ผลการศึกษาพบว่า รายได้ ไม่มีผลต่อระดับความสำคัญต่อปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยกระตุ้นการทำงาน ซึ่งการที่รายได้ ไม่มีผลต่อระดับความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน อาจเป็นไปได้เช่นเดียวกับอายุการทำงาน ที่ถึงแม้รายได้ที่ได้จะแตกต่างกัน แต่การได้รับปัจจัยจูงใจด้านต่าง ๆ หากมีความเท่าเทียมหรือไม่แตกต่างกัน อาจทำให้รายได้ไม่มีผลต่อการกำหนดระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงาน แต่เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยแล้ว จะพบว่ารายได้มีผลต่อด้านบริษัทมีโบนัส/ค่าตอบแทนพิเศษได้เหมาะสม ด้านการได้ใช้ความสามารถและความถนัด เฉพาะตนในการปฏิบัติงาน

อย่างมืออาชีพและด้านการได้รับการปรับตำแหน่ง เลื่อนขั้นตามความเหมาะสม โดยผู้ที่มีรายได้มากกว่า 15,000 บาท/เดือน เป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญต่อทั้งสามปัจจัยมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะรายได้มีความสัมพันธ์กับอายุการทำงาน รายได้ยิ่งสูง ยิ่งมีอายุการทำงานสูงตามไปด้วย เมื่ออายุการทำงานสูง ย่อมมีความสามารถและความถนัดเฉพาะตนสูง ย่อมต้องการการทำงานที่ท้าทายมากยิ่งขึ้น เมื่อทำงานที่ท้าทายได้มากขึ้นย่อมมีความคาดหวังต่อโบนัสและค่าตอบแทนพิเศษที่สูง รวมถึงการได้รับการปรับตำแหน่งหรือเลื่อนขั้นตามความสามารถที่เพิ่มมากขึ้นด้วย

ข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษาขอเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในประเด็น ดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยจูงใจในการทำงานทั้งปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยกระตุ้นการทำงาน พนักงานของบริษัท ส. เต็งไตรรัตน์ (นาม) จำกัด ล้วนแต่ให้ความสำคัญในระดับมากด้วยกันทั้งคู่ ซึ่งบริษัทได้กำหนดหรือจัดให้พนักงานแล้ว แต่หากบริษัทต้องการทราบข้อมูลเพื่อปรับปรุงกระบวนการรักษาพนักงาน เพื่อลดอัตราการลาออก บริษัท ควรศึกษาถึงความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานดังกล่าวเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่พนักงานมีความไม่พึงพอใจ แล้วจะได้นำผลการศึกษานั้นไปปรับปรุงต่อไปได้

2) ปัจจัยที่จะช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานหรือปัจจัยสุขอนามัย ที่มีความสำคัญสามลำดับแรก ได้แก่ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะของการบังคับบัญชาและด้านสภาพการทำงาน โดยเฉพาะด้านลักษณะของการบังคับบัญชาและด้านสภาพการทำงาน ที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานค่อนข้างสูง เพราะถ้าหากพนักงานไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานได้ ก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ ดังนั้น จึงควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งในกิจกรรมนั้น ควรมีหัวข้อที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้บทบาทของตนเองและผู้อื่น เพื่อให้มีความเข้าใจหน้าที่ของแต่ละฝ่าย และเพื่อทำให้มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งนอกจากจะช่วยทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในทีมแล้ว ยังจะทำให้พนักงานมีความผูกพันกันมากขึ้น ทำให้ลดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ ส่วนด้านสภาพการทำงาน เนื่องจากลักษณะของธุรกิจเป็นงานเกี่ยวกับการก่อสร้าง ซึ่งเป็นงานที่มีความเสี่ยงค่อนข้างสูงในการที่จะทำให้เกิดอุบัติเหตุระหว่างการทำงาน นอกจากบริษัท จะต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานแล้วจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บริษัท จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องตามกฎหมายด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยด้วย เช่น บริษัท จะต้องมีการประเมินความเสี่ยงของกิจกรรมที่ปฏิบัติ มีการจัดการกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากกิจกรรมนั้น มีการป้องกันอันตรายที่อาจเกิดกับพนักงานรวมถึงมีการควบคุมการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับข้อกำหนดต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้นอกจากจะช่วยป้องกันการเกิดอุบัติเหตุแล้ว ยังจะช่วยทำให้เกิดผลทางอ้อมหลายประการ เช่น การลดต้นทุนการผลิต การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานดีขึ้น การทำให้บริษัทไม่มีชื่อเสียงที่เสียหายเนื่องจากการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน ทำให้บริษัท มีความมั่นคงและสร้างความรู้สึกให้พนักงานมีความมั่นคงมากยิ่งขึ้นด้วย

3) ลักษณะงานของบริษัทส่วนใหญ่เป็นงานที่ค่อนข้างใช้แรงงานหนัก แต่พนักงานของบริษัทประมาณ 40% เป็นพนักงานที่อายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป โดยเป็นพนักงานที่อายุมากกว่า 50 ปีถึง 18% ซึ่งอยู่ในวัยที่ใกล้จะเกษียณอายุ แม้พนักงานกลุ่มนี้อาจจะไม่สามารถทำงานหนักได้ แต่ก็เป็กลุ่มพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานที่สูง มีทักษะและความชำนาญเฉพาะตัว หากพนักงานในกลุ่มนี้เกษียณอายุออกไป อาจมีผลกระทบต่อการทำงานได้ เพราะความรู้ความสามารถทั้งหมดจะติดตัวพนักงานออกไป เพื่อให้มีน้าองค้ความรู้ต่าง ๆ เหล่านั้นมาใช้ประโยชน์โดยการพัฒนาพนักงานรุ่นใหม่บริษัท จึงเป็นต้องรักษาพนักงานกลุ่มนี้ไว้อยู่ เพื่อให้บริษัท มีเวลาในการสร้างกระบวนการสกัดความรู้ความสามารถของพนักงานเหล่านี้ออกมา แล้วนำมาพัฒนาพนักงานระดับรองลงมาให้มีความสามารถเท่าเทียมกัน ซึ่งจะท้ไม่ให้เกิดปัญหาในการทำงานที่มีสาเหตุมาจากการไม่มีความรู้ ความสามารถของพนักงานได้ ซึ่งปัจจัยด้านสุขอนามัยเป็นปัจจัยที่พนักงานกลุ่มนี้ให้ความสำคัญมากดังนั้นหากจะทำให้พนักงานกลุ่มนี้เกิดความพึงพอใจ จึงต้องจัดปัจจัยที่เหมาะสมให้ด้วย

4) เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดปัจจัยจูงใจในการทำงานของ บริษัท ส.เต็งไตรง์รัตน์ (น่าน) จำกัด ผู้ศึกษาจึงเสนอแผนการที่อาจจะช่วยท้ให้พนักงานเกิดความพึงพอใจต่อแรงจูงใจในการทำงานที่กำหนดให้ ดังแสดงตารางที่ 7 ดังนี้

ตารางที่ 7 แผนงานเพื่อกำหนดปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ส. เต็งไตรง์รัตน์ (น่าน) จำกัด

แผนงานกิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	วิธีก่าเนบการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาค่าเนบงาน
1. การกำหนดสวัสดิการที่เกี่ยวกับสุขภาพพนักงาน	เพื่อแสดงถึงการดูแลพนักงานให้มีความปลอดภัยในการทำงาน	พนักงานระดับปฏิบัติการ	1. สำรวจหรือทบทวนกิจกรรมของแต่ละหน่วยงาน 2. ประเมินความเสี่ยงหรือปัจจัยที่อาจจะมีผลต่อสุขภาพ 3. กำหนดให้มีการตรวจสุขภาพตามปัจจัยเสี่ยงและตรวจสุขภาพทั่วไป 4. นำผลการตรวจสุขภาพมาวิเคราะห์ เพื่อจัดทำกิจกรรมที่จะช่วยป้องกันหรือลดปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น หากพนักงานมีน้ำหน้เกินมาตรฐานหรือโคเลสเตอรอลเกินมาตรฐาน จะจัดให้มีกิจกรรมการส่งเสริมการออกกำลังกายและการบริโภคอาหาร เป็นต้น	หัวหน้าหน่วย หัวหน้าฝ่าย และผู้จัดการ ฝ่าย	1 ครั้งต่อปี หรือตามระยะเวลาที่เหมาะสม
2. การพัฒนาขีดความสามารถของหัวหน้างาน	เพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่พนักงานได้	หัวหน้างานทุกระดับ	1. จัดหาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถของหัวหน้างาน 2. คัดเลือกกลุ่มเป้าหมายที่จะให้เข้าร่วมกิจกรรม 3. ดำเนินการอบรมตามหลักสูตร 4. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยวัดผลจากความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา	ฝ่ายบริหารและ ฝ่ายบุคคล	1 ครั้งต่อปี
3. การปฏิบัติให้สอดคล้องตามกฎหมายความปลอดภัย	เพื่อให้เกิดความปลอดภัยในการทำงานโดยเป็นประโยชน์ทั้งต่อนายจ้างและลูกจ้าง	พนักงานทุกระดับ	1. รวบรวมกฎหมายที่เกี่ยวข้องแล้วจัดทำเป็นทะเบียนกฎหมายแล้วประเมินผลความปลอดภัยของการปฏิบัติ 2. ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในเรื่องที่ยังไม่สอดคล้อง 3. ติดตามผลการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข	ผู้จัดการฝ่าย ฝ่ายความปลอดภัย การทำงาน	ระหว่างเดือนต.ค. – ธ.ค. 2560

ตารางที่ 7 แผนงานเพื่อกำหนดปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ส. เต็งไตรรัตน์ (นาม) จำกัด (ต่อ)

แผนงาน/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	วิธีดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา ค่าเป้าหมาย
4. การสร้างกำลังใจในการทำงาน	เพื่อให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน	พนักงานทุกคน	1. ต้องติดตามผลการทำงานของพนักงานเป็นระยะ เพื่อสอบถามปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน 2. ช่วยแก้ไขปัญหากรณีที่มีอุปสรรคในการทำงาน 3. มีการชื่นชมและขอบคุณกรณีที่มีผลการปฏิบัติงานดี 4. จัดกิจกรรมที่เสริมสร้างกำลังใจ เช่น การสัมมนาออกสถานที่ การให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น	หัวหน้าหน่วย หัวหน้าฝ่าย หรือผู้จัดการ ฝ่าย	เมื่อสังเกตเห็นทำ ผลงานได้ดีหรือเมื่อ หมดกำลังใจในการ ทำงาน
5. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และการกำหนดคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description)	เพื่อให้มีความชัดเจนในการหน้าที่ที่รับผิดชอบ และนำไปพัฒนาความสามารถของพนักงานได้	หัวหน้างานทุก ระดับ	1. วิเคราะห์งานทีละแผนก 2. นำมากำหนดเป็นคำอธิบายลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง 3. ชี้แจงให้แต่ละตำแหน่งรับทราบหน้าที่ความรับผิดชอบ 4. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำอธิบายลักษณะงาน 5. พัฒนา/อบรมให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถตามคำอธิบายลักษณะงาน	ฝ่ายบุคคล	ควรทำทันที

บรรณานุกรม

- กนกอร ศิรินิมิตรพล. (2553). ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทย-ซาโตะ เทเบิลแวร์ จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช).
- กมลพร กัลยาณมิตร. (2559). แรงจูงใจ 2 ปัจจัย พลังสู่ความสำเร็จ. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์), 6(กันยายน – ธันวาคม).
- การุณ เตียสุนทรารมย์. (2551). ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานประจำโครงการบริษัท ไทยนิคมัตสุ ก่อสร้าง จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช).
- ไกรวัลย์ เจตนาอนุศาสน์. (2545). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทพอร์ด คิงส์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด โรงงานบ้านโป่ง. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต).
- จุมพล นิมพานิช. (2525). วัฒนธรรม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชัชวาล อรวงศ์ศุภภัต. (2552). การจัดการคนเก่งเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร. สืบค้นจาก <http://chatchawal-ora.blogspot.com>
- ชัยรัตน์ ละพรม. (2558). ความพึงพอใจของผู้แทนเวกซ์ต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของบริษัท เพอร์ เซนีอุส คาบี (ไทยแลนด์) จำกัด. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- ชูเกียรติ พวงยิ้ม. (2554). แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัทบางกอกกล๊าส จำกัด โรงงานจังหวัดปทุมธานี. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- เทพนม เมืองแมน และสวง สุวรรณ. (2529). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนูเทพ โรจนวสุ. (2551). ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานขับรถบรรทุกบริษัท นิมซีเล็งขนสง 1988 จำกัด. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).

- นวะรัตน์ พิงโพธิ์สก. (2552). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด. (ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาลังคม) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- บริษัทเอเชีย พรีซิชั่น จำกัด มหาชน. (2556). *จรรยาบรรณทางธุรกิจ*. ค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2560, จาก www.asiaprecision.com
- พนมพร แสนมีนา. (2547). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอจังหวัดอุบลราชธานี*. (ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาลังคม) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- พิทยา ชันทอง. (2557). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (นโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ) มหาวิทยาลัยมหิดล).
- พิมพ์วีณ์ ครุฑบึงพร้าว. (2551). *ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานรายวันบริษัท เมย์เซย์ เวนท์ูร่า (ไทยแลนด์) จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช).
- เพ็ญญา บัวพา. (2558). *ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทธานีไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน*. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- รุ่งทิวา อินตะใจ. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทโรงพยาบาลปิยะเวท จำกัด (มหาชน)*. (ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาลังคม) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- สถาบันองค์ความรู้แห่งเอเชีย. (2555). *แนวโน้มธุรกิจก่อสร้างกับการกระตุ้นเศรษฐกิจไทย*. สืบค้นจาก <https://www.facebook.com/AsianKnowledgeInstitute/posts/341643189235725>
- สมบัติ ปารมี. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มหพันธ์ไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน)*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อาทิตยา เสนะวงศ์. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างานที่คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัย M*. (การค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย).