

**ศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของผู้ช่วยพนักงานธุรการ กรณีศึกษา : ธนาคาร
เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง จังหวัดสงขลา**

**A study of the motivation patterns of administrative assistants. Case Study: Bank
for Agriculture and Agricultural Cooperatives, General Affairs Department of
Lower Southern Branch, Songkhla Province.**

นางชลธิชา ปิยวajanusorn¹ Chonthicha Piyavajanusorn¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์การวิจัย (1) เพื่อศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของผู้ช่วยพนักงานธุรการ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในสังกัดฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง จังหวัดสงขลา และ (2) ทราบถึงลักษณะปัญหาของแรงจูงใจในการทำงานของผู้ช่วยพนักงานธุรการ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในสังกัดฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง จังหวัดสงขลา งานวิจัยนี้จะเป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยใช้หลักการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์นั้นจะต้องเป็นผู้ช่วยพนักงานธุรการ กลุ่มตัวอย่างงานวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มผู้ช่วยพนักงานธุรการ กำหนดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 9 คน จากกลุ่มประชากรทั้งหมด 27 คน ซึ่งใช้การวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purpose sampling) เครื่องมือการเก็บข้อมูลใช้คำถามแบบปลายเปิด และการวิเคราะห์ครั้งนี้ใช้ค่าแจกแจงความถี่ เพื่อทำการสรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า รูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของผู้ช่วยพนักงานธุรการ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง จังหวัดสงขลา มีองค์ประกอบของแรงจูงใจ ดังนี้ (1) ความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและการเงิน (2) ความปลอดภัยด้านสุขภาพ (3) ความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงาน (4) ความสำเร็จการงานและหน้าที่ (5) เครื่องมือวัดผล (6) ผลตอบแทนจากการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบแรงจูงใจทั้งหมดที่กล่าวมานี้ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการเลือกทำงานที่ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง จังหวัดสงขลา

คำสำคัญ (Keywords): แรงจูงใจ, การทำงาน และผู้ช่วยพนักงานธุรการ, Motivation, Work, Administrative assistants.

¹นักศึกษาระดับปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต (M.B.A.) วิชาเอกบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาลัยการเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสงขลา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Abstract

The purpose of this research was (1) To study the motivation patterns of administrative assistants. And (2) To find out the problems that impact the motivation of administrative assistants. Case Study: Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives, General Affairs Department of Lower Southern Branch, Songkhla Province. This research was the qualitative analysis method by using the in-depth interview and open-ended questions from target interviewees. The population was the administrative assistants 27 people and selected into the samples 9 people by purposive sampling method. And this analysis used the frequency distribution method to summarize the research results.

The research found that the motivation patterns of administrative assistants. Case Study: Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives, General Affairs Department of Lower Southern Branch, Songkhla Province. There are divided into 6 elements of motivation which are (1) Secure of work and finances. (2) Safety and Health. (3) Duties and Responsibilities. (4) Career success. (5) Key Performance Indicator. And (6) Incentive and Compensation. Therefore, these motivation elements were Influenced decision-making for working at Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives, General Affairs Department of Lower Southern Branch, Songkhla Province.

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาวะทางเศรษฐกิจการเมืองและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปัจจุบัน ส่งผลให้องค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการเงินในทุกวันนี้ มีสภาพการแข่งขันกันอย่างรุนแรงมากขึ้น เพื่อที่จะได้มาถึงการครอบครองส่วนแบ่งตลาดที่สูงขึ้นนั้น องค์กรจะต้องมีการวางแผน คิดค้นกลยุทธ์ และมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการวางแผนการตลาด การปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้เหมาะสม ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน เพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ในอนาคต โดยจะเห็นได้ว่าทุกองค์กร ประสงค์ที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในฐานะผู้นำทางธุรกิจ เริ่มให้ความสำคัญก็คือ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนนำพาองค์กรให้สามารถดำเนินธุรกิจและฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ไปสู่เป้าหมายได้ (ณัฐกานต์, 2555)

ในปัจจุบันแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับพนักงาน ลักษณะงานการปฏิบัติด้านการจัดการคุณลักษณะของพนักงานและปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของพนักงานในองค์กร ในการสร้างแรงบันดาลใจของพนักงาน (Rajeswari, 2011) อีกทั้งการที่พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานย่อมส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจต่อองค์กร มีปัจจัยจูงใจประกอบหลายๆ ด้าน ซึ่งจากทฤษฎีสองปัจจัย (Dual-Factor Theory) ของเฟรดเดอริก เฮิร์ซเบอร์ก ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่นำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน ว่ามีอยู่ 2 ปัจจัย คือ คือปัจจัยการจูงใจตัวจูงใจ (Motivation Factor) และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ปัจจัยจูงใจที่นำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่วนปัจจัยการชำระรักษาหรือปัจจัยอนามัย เป็นสิ่งป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน โอกาส ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สถานะของอาชีพ นโยบายการบริหารงาน สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยดังกล่าว เป็นแรงจูงใจสนับสนุนให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น (เนตรชนก, 2549)

สำหรับการศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของผู้ช่วยพนักงานธุรการครั้งนี้ โดยผลการศึกษาที่ได้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหาร ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ในการปรับปรุง แก้ไขรูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของผู้ช่วยพนักงานธุรการให้ดียิ่งขึ้น และนำผลที่ได้จากการวิจัยมาเป็นข้อมูลพิจารณาไปปรับใช้กับแผนงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของผู้ช่วยพนักงานธุรการ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในสังกัด ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง จังหวัดสงขลา
2. เพื่อศึกษาลักษณะปัญหาของแรงจูงใจในการทำงานของผู้ช่วยพนักงานธุรการ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในสังกัด ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง จังหวัดสงขลา

ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยนี้จะเป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยใช้หลักการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) โดยกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์นั้นต้องเป็นลูกจ้างประเภท 1 (ผู้ช่วยพนักงานธุรการ) ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป และต้องมีอายุการทำงานไม่น้อยกว่า 1 ปี ณ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในสังกัดฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง จังหวัดสงขลา กำหนดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 9 คน จากกลุ่มประชากรทั้งหมด 27 คน

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของผู้ช่วยพนักงานธุรการ กรณีศึกษา: ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า แนวคิด หลักการ และทฤษฎีจากเอกสารสิ่งพิมพ์ ตำราเอกสาร บทความ ข้อมูลทางสื่อออนไลน์ต่างๆ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ โดยประกอบด้วย (1) ความหมายของแรงจูงใจ สรุปได้ว่า แรงจูงใจ คือ ความต้องการหรือแรงผลักดันหรือกำลังใจให้บุคคลมีพฤติกรรมการทำงานนั้น ให้เป็นไปตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความต้องการของแต่ละบุคคลไม่เท่ากัน ดังนั้นแรงจูงใจจึงไม่เท่ากันเช่นกัน เช่น บุคคลที่มีเป้าหมายสูงจะมีแรงจูงใจในการทำเป้าหมายนั้นมาก แต่ถ้าบุคคลที่ไม่มีเป้าหมายจะมีแรงจูงใจในการทำสิ่งนั้น หรือ ถ้าเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วมีอุปสรรคอาจจะทำให้เกิดยกเลิกการกระทำนั้นก่อนบรรลุเป้าหมายก็ได้ โดยแรงจูงใจนั้นใช้ความต้องการของมนุษย์เป็นแรงจูงใจ เช่น ผลตอบแทน ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ฯลฯ เป็นต้น (2) ทฤษฎีของแรงจูงใจ (2.1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการตามของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Need Theory) (Maslow, 1954) อ้างใน (วัลลภ จันทรินทร์, 2552) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับ ความต้องการมนุษย์ทุกชนชั้น ตั้งแต่ต้องการพื้นฐานไปสู่ขั้นสูงสุดของมนุษย์ เช่น ความต้องการพื้นฐาน ความปลอดภัย ด้านสังคม ด้านเกียรติยศชื่อเสียง จุดสูงสุดในชีวิต (2.2) ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ทซ์เบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) (Herzberg, 1959) อ้างใน (Miner, 2015) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยการจูงใจ และปัจจัยอนามัย (2.3) ทฤษฎีแรงจูงใจไฟฟ์สัทธิของแมกคิลแลนด (McClelland's Needs Theory) (McClelland, 1960) อ้างใน (Miner, 2015) เป็น

ทฤษฎีคล้ายทฤษฎีมาสโลว์ที่เกี่ยวกับความต้องการดำรงชีวิต ความสัมพันธ์ และความเจริญเติบโต (2.4) ทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ (E.R.G. Theory) (Alderfer, 1969) อ้างใน (Law, 2009) ได้มีแนวคิดและปรับปรุงลำดับความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์ และจัดเรียงลำดับใหม่เหลือความต้องการเพียง 3 ระดับ คือ 1. ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ 2. ความต้องการความสัมพันธ์ 3. ความต้องการเจริญเติบโต (2.5) ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory of motivation) (Surrone and Barto, 2015) เป็นทฤษฎีการเสริมแรงเชิงบวก เชิงลบ และสูญพันธุ์ (2.6) ทฤษฎีความเสมอภาคของอดัม (Adam's Equity Theory) (Adams, 1963) อ้างใน (Schniederjans, et.al., 2012) กล่าวว่า การจัดวางบุคคลกรให้รักษาความเสมอภาคที่เป็นธรรม ระหว่างการลงทุน (Input) และผลตอบแทน (Output) เมื่อเทียบกับการกระทำของตนเองกับบุคคลอื่น (2.7) ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's expectancy theory) (Vroom, 1964), อ้างใน (Lunenburg, 2011) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ เครื่องมือวัดผลลัพธ์ ความคาดหวังที่ได้รับ เป็นแรงจูงใจ (2.8) ทฤษฎีการให้ผลตอบแทน (Carrot and Stick Approach to Motivation) (Dickinson, 2001) ทฤษฎีนี้ได้มาจากเวลา เมื่อเราต้องการให้ลาไปข้างหน้าหรือทำสิ่งที่เราต้องการจะได้รับเครดิตเป็นรางวัล แต่ถ้าลาตัวนั้นไม่ได้กระทำตาม จะได้รับการตีโดยไม่

จากการศึกษาข้อมูลของผู้วิจัยได้สรุปแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเป็นดัชนีชี้วัดรูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของผู้ช่วยพนักงานธุรการ ได้ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและการเงิน หมายถึง ความต้องการองค์กรที่มีความมั่นคง หรือมีการบริหารธุรกิจที่ดีหรือผลิตภัณฑ์มีความต้องการของตลาดอยู่เสมอ อีกทั้งองค์กรนั้นยังมีการบริหารการลงทุนที่ดี มีผลตอบแทนที่ดีทุกปี และยังส่งผลประกอบการที่ดีไปสู่พนักงานที่ดีเช่นกัน (Malsow, 1954) อ้างใน (วัลลภ จันทรินทร์, 2552) และ (Herzberg's Two Factor Theory) (Herzberg, 1959) อ้างใน (Miner, 2015) และ (E.R.G. Theory) (Alderfer, 1969) อ้างใน (Law, 2009) และ (Reinforcement Theory of motivation) (Surrone and Barto, 2015) และ (Adam's Equity Theory) (Adams, J.S., 1963) อ้างใน (Schniederjans, et.al., 2012) และ (Vroom's expectancy theory) (Lunenburg, 2011) และ (Carrot and Stick Approach to Motivation) (Dickinson, 2001)

2. ความปลอดภัยด้านสุขภาพ หมายถึง ความต้องการองค์กรที่มีสถานที่และปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่มีความปลอดภัยในการทำงาน มีสิ่งแวดล้อมที่ดีไม่เป็นมลพิษกับสุขภาพร่างกาย มีการจัดสรรวันหยุดให้พนักงานได้เหมาะสม มีวันลาตามกฎหมายกำหนดและวันลาพักผ่อน ไม่มีการบังคับทำงานล่วงเวลา หรือมีการอนุญาตให้พนักงานในระดับผู้บริหารไม่ต้องลงเวลาเข้าทำงาน มีสวัสดิการด้านสุขภาพ เช่น ห้องพยาบาล ประกันสังคม ประกันชีวิตหรือประกันกลุ่มให้แก่พนักงาน และครอบครัวพนักงาน เป็นต้น และยังรวมถึงวัฒนธรรมการทำงาน เช่น การทำงานแบบญี่ปุ่น แบบตะวันตก เป็นต้น (Malsow, 1954) อ้างใน (วัลลภ จันทรินทร์, 2552) และ (Herzberg's Two Factor Theory) (Herzberg, 1959) อ้างใน (Miner, 2015) และ (E.R.G. Theory) (Alderfer, 1969) อ้าง

ใน (Law, 2009) และ (Reinforcement Theory of motivation) (Surrone and Barto, 2015) และ (Adam's Equity Theory) (Adams, 1963) อ้างใน (Schniederjans, et.al., 2012) และ (Vroom's expectancy theory) (Lunenburg, 2011) และ (Carrot and Stick Approach to Motivation) (Dickinson, 2001)

3. ความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงาน หมายถึง ความต้องการความรับผิดชอบและหน้าที่ที่ชัดเจน มีเป้าหมายที่ผู้บริหารได้มอบหมายให้แก่พนักงานนั้น เพื่อให้พนักงานทำตามเป้าหมายที่ได้กำหนด (Malsow, 1954) อ้างใน (วัลลภ จันทรินทร์, 2552) และ (Herzberg's Two Factor Theory) (Herzberg, 1959) อ้างใน (Miner, 2015) และ (McClelland's Needs Theory) (McClelland, 1960) อ้างใน (Miner, 2015) และ (E.R.G. Theory) (Alderfer, 1969) อ้างใน (Law, 2009) และ (Reinforcement Theory of motivation) (Surrone and Barto, 2015) และ (Adam's Equity Theory) (Adams, 1963) อ้างใน (Schniederjans, et.al., 2012) และ (Vroom's expectancy theory) (Lunenburg, 2011) และ (Carrot and Stick Approach to Motivation) (Dickinson, 2001)

4. ความสำเร็จการงานและหน้าที่ หมายถึง ความต้องการที่ได้รับเป้าหมายและทำเป้าหมาย บรรลุผลสำเร็จหรือได้ตำแหน่งในการทำงานระดับสูงขึ้น หรือได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร สิ่งนี้เป็นความต้องการที่พื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องการสำเร็จการงานและหน้าที่ เพื่อเป็นการการันตีว่าบุคคลนั้นได้รับสำเร็จจากการงานที่ทำ (Malsow, 1954) อ้างใน (วัลลภ จันทรินทร์, 2552) และ (Herzberg's Two Factor Theory) (Herzberg, 1959) อ้างใน (Miner, 2015) และ (McClelland's Needs Theory) (McClelland, 1960) อ้างใน (Miner, 2015) และ (E.R.G. Theory) (Alderfer, 1969) อ้างใน (Law, 2009) และ (Reinforcement Theory of motivation) (Surrone and Barto, 2015) และ (Adam's Equity Theory) (Adams, 1963) อ้างใน (Schniederjans, et.al., 2012) และ (Vroom's expectancy theory) (Lunenburg, 2011) และ (Carrot and Stick Approach to Motivation) (Dickinson, 2001)

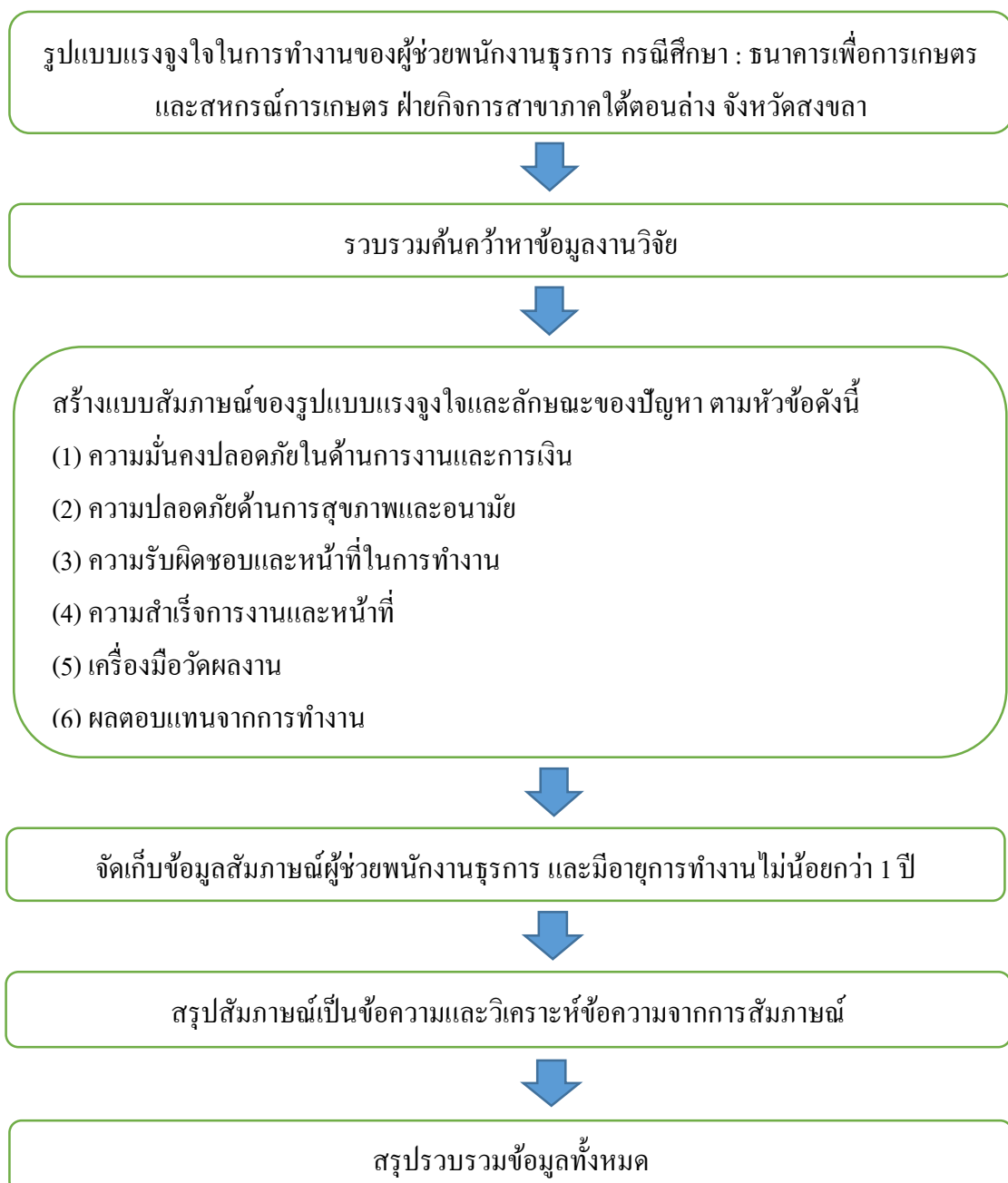
5. เครื่องมือวัดผลงาน หมายถึง ตัวชี้วัดการทำงานของพนักงานว่านั้นได้ทำตามเป้าหมายที่กำหนดได้แค่ไหน ถ้าทำตามเป้าหมายหรือเกินการคาดหมาย แสดงให้เห็นว่าพนักงานคนมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แต่ถ้าบุคคลใดที่ไม่ได้ทำตามเป้าหมายก็ต้องพิจารณาจากปัจจัยรอบข้างอาจจะให้ทำงานเกินความสามารถของพนักงานหรืออุปสรรคในการทำงานนั้นมีผลให้ทำงานไม่ได้ตามเป้าหมายหรือพนักงานนั้นขาดความรับผิดชอบอย่างที่เราจะเป็น (Malsow, 1954) อ้างใน (วัลลภ จันทรินทร์, 2552) และ (Herzberg's Two Factor Theory) (Herzberg, 1959) อ้างใน (Miner, 2015) และ (E.R.G. Theory) (Alderfer, 1969) อ้างใน (Law, 2009) และ (Reinforcement Theory of motivation) (Surrone and Barto, 2015) และ (Adam's Equity Theory) (Adams, 1963) อ้างใน (Schniederjans, et.al., 2012) และ (Vroom's expectancy theory) (Lunenburg, 2011) และ (Carrot and Stick Approach to Motivation) (Dickinson, 2001)

6. ผลตอบแทนจากการทำงาน หมายถึง ค่าจ้างหรือเงินเดือนที่ได้รับจากการทำงานของพนักงานที่เป็นไปตามตกลง และค่าผลตอบแทนอื่นที่ได้จากการทำงานดีและบริษัทมีกำไรในปีนั้น

จะมีเงินโบนัสขึ้นอยู่กับผลประกอบการทำงานและผลงานที่ได้จากเครื่องมือวัดผลงาน (Malsow, 1954) อ้างใน (วัลลภ จันทรินทร์, 2552) และ (Herzberg's Two Factor Theory) (Herzberg, 1959) อ้างใน (Miner, 2015) และ (E.R.G. Theory) (Alderfer, 1969) อ้างใน (Law, 2009) และ (Reinforcement Theory of motivation) (Surrone and Barto, 2015) และ (Adam's Equity Theory) (Adams, 1963) อ้างใน (Schniederjans, et.al., 2012) และ (Vroom's expectancy theory) (Lunenburg, 2011) และ (Carrot and Stick Approach to Motivation) (Dickinson, 2001)

ขั้นตอนงานวิจัย

ภาพที่ 1 ขั้นตอนงานวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากผู้ช่วยพนักงานธุรการ ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป และมีอายุการทำงานไม่น้อยกว่า 1 ปี ณ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง จังหวัดสงขลา จำนวน 9 คนจากกลุ่มประชากรทั้งหมด 27 คน วิธีการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (purpose sampling) โดยพิจารณาจาก ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และอายุการทำงาน โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (in depth interview) จากนั้นนำหัวข้อทั้งหมด 6 หัวข้อที่จะทำการวิจัยครั้งนี้มาทำแบบสัมภาษณ์รูปแบบแรงจูงใจและลักษณะปัญหา ดังนี้ (1) ความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและการเงิน (2) ความปลอดภัยด้านสุขภาพ (3) ความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงาน (4) ความสำเร็จการงานและหน้าที่ (5) เครื่องมือวัดผล (6) ผลตอบแทนจากการทำงาน โดยผู้วิจัยได้นำประเด็นของแรงจูงใจทั้ง 6 ข้อมาใช้ในการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานและศึกษาลักษณะปัญหาของแรงจูงใจในการทำงานของผู้ช่วยพนักงานธุรการ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในสังกัด ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง จังหวัดสงขลา โดยคำถามนั้นเป็นคำถามปลายเปิด จากนั้นทำการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีแจกแจงความถี่ (f-frequencies) เมื่อได้ค่าความถี่ของแต่ละหัวข้อแล้ว จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาสรุปรูปแบบแรงจูงใจและลักษณะปัญหาของแรงจูงใจ จากนั้นนำเสนอข้อมูลจากผลวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอในรูปแบบของตารางค่าความถี่ และการพรรณนาตามลักษณะของข้อมูล

สรุปผลการวิจัย และอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของผู้ช่วยพนักงานธุรการ กรณีศึกษา : ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง จังหวัดสงขลา โดยผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล และอภิปรายผลจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการทำงานทั้งหมด 6 องค์ประกอบดังนี้

1. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและการเงิน มีรายละเอียดดังนี้

1.1. รูปแบบแรงจูงใจของผู้ช่วยพนักงานธุรการ มีความเชื่อมั่นด้านความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและการเงิน เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้นำ และธนาคารมีการบริหารจัดการที่ดี มีการวางแผนนโยบาย กลยุทธ์ และยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการของผู้บริหารธนาคารมีความยืดหยุ่นทันต่อการเปลี่ยน ธนาคารมีการรายงานผลการดำเนินงานของธนาคารอย่างสม่ำเสมอ การบริหารงบประมาณของธนาคารให้ประโยชน์สูงสุด มีการกำหนดกรอบทิศทางนโยบายความยั่งยืนขององค์กร มีการบริหารจัดการรายได้รวมและต้นทุนรวมให้สมดุลและมีประสิทธิภาพ ธนาคารเปิดให้

มีการสอบคัดเลือกบรรจุนักงานรอบบุคคลภายใน ธ.ก.ส.เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน มีประสิทธิภาพระบบข้อมูลสารสนเทศ วิเคราะห์ ติดตามประเมินผล ธ.ก.ส.เป็นธนาคารรัฐวิสาหกิจ ตั้งกติกะทรวงการคลัง และมีผลการดำเนินงานที่ดี ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการตามของมาสโลว์ (Malsow, 1954), อ้างใน (วัลลภ จันทรินทร์, 2552) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการมนุษย์ทกชนชั้น ตั้งแต่ต้องการพื้นฐานไปสู่ขั้นสูงสุดของมนุษย์ เช่น ความต้องการพื้นฐาน ความปลอดภัย ด้านสังคม ด้านเกียรติยศชื่อเสียง จุดสูงสุดในชีวิต อีกทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ (E.R.G. Theory) (Alderfer, 1969) อ้างใน (Law, 2009) ได้มีแนวคิดและปรับปรุงลำดับความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์ และจัดเรียงลำดับใหม่เหลือความต้องการเพียง 3 ระดับ คือ 1. ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ 2. ความต้องการความสัมพันธ์ 3. ความต้องการเจริญเติบโต อีกทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) (Herzberg, 1959) อ้างใน (Miner, 2015) ที่กล่าวว่ามนุษย์ต้องการความพึงพอใจในด้านปัจจัยด้านอนามัย คือความต้องการเรื่องนโยบายบริษัท ความมั่นคงในงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้มนุษย์มีแรงจูงใจในการทำงาน และยังเป็นการรักษานักงานให้ดำรงอยู่กับองค์กรนานๆ เช่นกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑารัตน์ ศรีโย (2554) ผลจากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของธนาคารกสิกรไทย จังหวัดเชียงราย จาก 3 ด้าน มีด้านลักษณะของงาน ด้านสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน ด้านรายได้และค่าตอบแทน ที่มีผลในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

1.2 ลักษณะปัญหาด้านความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและการเงินของผู้ช่วยพนักงานธุรการ สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ช่วยพนักงานธุรการไม่รู้ลึกถึงปัญหาด้านความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและการเงิน คิดเป็นร้อยละ 77.78 รองลงมาพบว่า ปัจจุบันมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการทำธุรกรรมทางการเงิน คิดเป็นร้อยละ 22.22 ซึ่งเป็นส่วนน้อยในการรับรู้ถึงลักษณะปัญหาด้านความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและการเงิน และไม่ได้รุนแรงถึงขั้นจะต้องรีบดำเนินการแก้ไขปัญหา

2. ด้านความปลอดภัยด้านสุขภาพ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 รูปแบบแรงจูงใจผู้ช่วยพนักงานธุรการมีความรู้ลึกปลอดภัยสุขภาพ เนื่องจาก ธนาคารมีการจัดการเพื่อให้สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ตามคู่มือความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสิ่งแวดลอม มีการรายงานเหตุการณ์ความไม่ปลอดภัยในการทำงานเป็นประจำทุกๆ เดือน ธนาคารมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพที่ดีของบุคลากร ภายใต้โครงการ (Happy Body) ภายใต้กิจกรรม BAAC Fit & Firm ธนาคารได้ออกมาตรการเฝ้าระวังและป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID-19) และได้จัดทำประกันภัยคุ้มครองการติดเชื้อไวรัส COVID-19 แบบกลุ่มให้กับพนักงาน ผู้ช่วยพนักงาน (ลูกจ้างประเภท 1,2) และผู้ปฏิบัติงานอื่นภายในธนาคารด้วย รวมถึงธนาคารมีการประชาสัมพันธ์ให้สาขา

ในสังกัด เข้าร่วมโครงการ ประกวดสถานประกอบการต้นแบบดีเด่น ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อม ในการทำงานของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการตามของมาสโลว์ (Malsow, 1954), อ้างใน (วัลลภ จันทรินทร์, 2552) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับ ความต้องการมนุษย์ทุกชนชั้น ตั้งแต่ต้องการพื้นฐานไปสู่ขั้นสูงสุดของมนุษย์ เช่นความต้องการพื้นฐาน ความปลอดภัย ด้านสังคม ด้านเกียรติยศชื่อเสียง จุดสูงสุดในชีวิต อีกทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ (E.R.G. Theory) (Alderfer, 1969) ที่กล่าวว่ามนุษย์ต้องการความปลอดภัยจากภัยอันตรายต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย และจิตใจ เพื่อให้ตนเองรู้สึกความปลอดภัยในชีวิต และซึ่งความต้องการนี้เป็นความต้องการพื้นฐานของการดำรงชีวิตโดยมนุษย์ทุกคนต้องการสุขภาพร่างกายแข็งแรงและปลอดภัย และสอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑารัตน์ ศรีโย (2554) ผลจากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของธนาคารกสิกรไทย จังหวัดเชียงราย จาก 3 ด้าน มีด้านลักษณะของงาน ด้านสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน ด้านรายได้และค่าตอบแทน ที่มีผลในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

2.2 ลักษณะปัญหาด้านความปลอดภัยด้านสุขภาพของผู้ช่วยพนักงาน สรุปได้ว่าผู้ช่วยพนักงานมีความกังวลเรื่องเป็นโรคออฟฟิศซินโดรม เนื่องจากนั่งทำงานเป็นเวลานานๆ จึงทำให้ไม่มีการเคลื่อนไหวร่างกาย คิดเป็นร้อยละ 55.56 มีความเครียดสูงในการทำงาน เนื่องจากบางครั้งต้องทำงานแข่งกันกับเวลาที่มี และมีความกังวลเรื่องปวดเมื่อยทางร่างกายหรือภาวะกระดูกทับเส้น เนื่องจากลักษณะการทำงานจะนั่งทำงานเป็นเวลานานๆ ทำให้เคลื่อนไหวร่างกายน้อย คิดเป็นร้อยละ 33.33 ตามลำดับ

3. ความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

3.1 รูปแบบแรงจูงใจผู้ช่วยพนักงานธุรการ มีความรู้สึกพึงพอใจในความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงานที่ชัดเจน เนื่องจากธนาคารมีการแบ่งหน้าที่และขอบเขตของงานที่ชัดเจน โดยแต่ละปีจะมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางเดียวกัน เพื่อให้พนักงานได้ทำงานตามเป้าหมายอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ทซ์เบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) (Herzberg, 1959) อ้างใน (Miner, 2015) ที่กล่าวว่าความรับผิดชอบที่ชัดเจน ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายทำให้เกิดแรงจูงใจ หรือปัจจัยภายนอกร่างกายแต่งเป็นความต้องการภายในของบุคคลนั้นๆ

3.2 ลักษณะปัญหาความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงานของผู้ช่วยพนักงานธุรการ สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ช่วยพนักงานธุรการไม่รู้สึกถึงปัญหาด้านความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 77.78 มีงานนอกเหนืองานที่ได้รับมอบ คิดเป็นร้อยละ 22.22 ตามลำดับ ซึ่งเป็นส่วนน้อยในการรับรู้ถึงลักษณะปัญหาด้านความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงาน และไม่ได้รุนแรงถึงขั้นจะต้องรีบดำเนินการแก้ไขปัญหา

4. ความสำเร็จการงานและหน้าที่ มีรายละเอียดดังนี้

4.1 ผู้ช่วยพนักงานธุรการมีพึงพอใจในความสำเร็จการงานและหน้าที่ ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร มีการเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ และในอันดับสุดท้ายคือตำแหน่งที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความสามารถในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการตามของมาสโลว์ (Malsow, 1954), อ้างใน (วัลลภ จันทรินทร์, 2552) ที่กล่าวว่ามนุษย์ต้องการความนับถือ ความยกย่องในสังคม ความต้องการด้านสังคม หรือจะเป็นทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบิร์ต ที่กล่าวว่าความสำเร็จในการงานคือปัจจัยจูงใจ หรือทฤษฎีแรงจูงใจไฟสัสมุทธิ์ของแมกคลีแลนด์ (McClelland's Needs Theory) (McClelland, 1960), อ้างใน (Miner, 2015) ที่กล่าวว่าความสำเร็จคือสิ่งที่เติมเต็มให้ชีวิตมีความสมบูรณ์ หรือทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ (E.R.G. Theory) (Alderfer, 1969) อ้างใน (Law, 2009) กล่าวว่าความสำเร็จนั้นเป็นความต้องการเจริญเติบโต หรือทฤษฎีการเสริมแรงเชิงบวก (2015) กล่าวว่า การเสริมแรงเชิงบวก โดยการให้รางวัลเป็นตำแหน่งและหน้าที่ทำให้มนุษย์มีกำลังใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น หรือ ทฤษฎีการให้ผลตอบแทน (2001) กล่าวว่าเมื่อพนักงานทำงานและต้องได้รับผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ เช่น เงิน หรือ เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ซึ่งสรุปโดยรวมจะเห็นได้ว่ามนุษย์ทุกคนต้องการเจริญเติบโตในหน้าที่

4.2 ลักษณะปัญหาด้านความสำเร็จการงานและหน้าที่ สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ช่วยพนักงานธุรการ ไม่รู้สึกถึงปัญหาด้านความสำเร็จการงานและหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 100 เนื่องจากในทุกๆ ปี ธนาคารจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่ง

5. เครื่องมือวัดผลงาน มีรายละเอียดดังนี้

5.1 ผู้ช่วยพนักงานธุรการส่วนใหญ่รู้สึกพึงพอใจ ในเครื่องมือวัดผลงาน ส่วนใหญ่พึงพอใจเครื่องมือวัดผลงาน เนื่องจากมีการใช้เครื่องมือวัดผลประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี มีการกำหนดตัวชี้วัดรายคนที่ชัดเจน และมีความเหมาะสมกับงานและหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความเสมอภาคของอดัม (Adam's Equity Theory) (Adams, 1963) ที่กล่าวว่า การลงทุนหรือลงมือกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ย่อมได้ผลตอบแทนที่เสมอ เมื่อผลตอบแทนที่เสมอภาค พนักงานจะรู้สึกถึงความเป็นธรรม หรือทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's expectancy theory) (Vroom, 1964) กล่าวว่าพฤติกรรมของแต่ละบุคคลมาจากการเลือกกระทำ ดังสมการคุณค่าของผลลัพธ์จะได้จากเครื่องมือวัดผลลัพธ์ที่มีสืบทอดกับความคาดหวังที่ได้รับ

5.2 ลักษณะปัญหาด้านเครื่องมือวัดผลงาน สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ช่วยพนักงานธุรการ ไม่รู้สึกถึงปัญหาด้านเครื่องมือวัดผลงาน คิดเป็นร้อยละ 88.89 เครื่องมือวัดผลงานมีปัญหาเรื่องการตัดสินผลงานโดยอ้างอิงจากกลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 11.11 ตามลำดับ ซึ่งเป็นส่วนน้อยในการรับรู้ถึงลักษณะปัญหาด้านเครื่องมือวัดผลงาน และไม่ได้รับแรงถึงขั้นจะต้องรีบดำเนินการแก้ไขปัญหา

6. ผลตอบแทนจากการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

6.1 ผู้ช่วยพนักงานธุรการส่วนใหญ่พึงพอใจในผลตอบแทนด้านรายได้จากการทำงาน รองลงมาคือ ค่าตอบแทนอื่นๆ เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ายานพาหนะ ค่าเลี้ยงชีพ เป็นต้น มีเงินเพิ่มอย่างอื่น เช่น เบี้ยกันดาร เบี้ยเลี้ยงชีพ เป็นต้น ผู้ช่วยพนักงานธุรการ ได้รับเงินช่วยเหลือบุตร ได้รับเงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร มีสิทธิประโยชน์เพิ่ม เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าช่วยเหลือค่ารักษาสำหรับ ลูกจ้าง เป็นต้น และได้รับเงินค่าเครื่องแบบปีละ 1 ครั้ง ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ ซึ่ง สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) (Herzberg, 1959) กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงานของมนุษย์ด้านปัจจัยอนามัย ค่าตอบแทนมีผลต่อแรงจูงใจ หรือ ทฤษฎีเสริมแรง (2015) กล่าวว่า การเสริมแรงเชิงบวกให้กับพนักงานโดยการให้ผลตอบแทนทำให้ พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานยิ่งขึ้น หรือทฤษฎีความเสมอภาคของอดัม (Adams, 1963) กล่าวว่า ผลตอบแทนที่ได้รับควรเหมาะสมกับการลงทุนหรือลงมือกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

6.2 ลักษณะปัญหาด้านผลตอบแทนด้านรายได้จากการทำงาน สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ ผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ช่วยพนักงานธุรการ ไม่รู้สึกถึงปัญหาด้านผลตอบแทนจากการทำงานคิดเป็น ร้อยละ 100 เนื่องจากค่าจ้างหรือเงินเดือนที่ได้รับจากการทำงานเป็นไปตามที่ธนาคารกำหนด และ ค่าตอบแทนอื่นๆ ที่ได้รับอยู่ในเกณฑ์ที่ดีเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัย

การวิจัยเรื่อง ศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของผู้ช่วยพนักงานธุรการ กรณีศึกษา: ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง จังหวัดสงขลา ผู้วิจัย มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรเน้นการส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ช่วยพนักงาน ธุรการ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (Herzberg's Two Factor Theory) (Herzberg, 1959) และ (McClelland's Needs Theory) (McClelland, 1960), อ้างใน (Miner, 2015)

2. ควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีการสับเปลี่ยนตำแหน่งที่สูงขึ้น และส่งเสริมให้พนักงาน ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มเติม เช่น การจัดอบรม การศึกษาดูงาน เป็นต้น (Malsow, 1954), อ้างใน (วัลลภ จันทรินทร์, 2552) และ (McClelland's Needs Theory) (McClelland, 1960) อ้างใน (Miner, 2015) และ (E.R.G. Theory) (Alderfer, 1969) อ้างใน (Law, 2009)

3. ควรสนับสนุนให้พนักงานมีอิสระในการคิดและหาวิธีการในการปฏิบัติเพื่อให้งาน ประสบความสำเร็จ (Herzberg's Two Factor Theory) (Herzberg, 1959) อ้างใน (Miner, 2015)

เอกสารอ้างอิง

- จุฑารัตน์ ศรีไย. 2554. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- ณัฐกานต์. (2555). ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 19 ธันวาคม 2563 จาก: https://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=2295&pageid=2&read=true&count=true.
- เนตรชนก นามเสนาะ. (2549). แรงจูงใจในการทำงานอาชีพเลขานุการสถานทูต. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- พวงเพชร วัชรอยู่. (2549). แรงจูงใจในการทำงาน (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- รัชนิพร ไชยมิ่ง. (2557). การพัฒนากลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่ในงานของอาจารย์ผู้สอนระดับปริญญาเอก วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งทิพา อินตะใจ. (2553). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โรงพยาบาลปิยะเวท จำกัด. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม, สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- วรรณนา วงษ์ฉัตร. (2550). 100 ยุทธวิธีพิชิตสงครามธุรกิจ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วรัญญา เรืองยุบล. (2560). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สังกัดเขตพระนครศรีอยุธยา. [ออนไลน์]. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. ค้นเมื่อ 22 ธันวาคม 2563. จาก : http://utccmbaonline.com/ijbr/view_ab.php?id_research=410
- วราพร มะโนเพ็ญ. (2551). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสินในสังกัดธนาคารออมสินเขตบางแค. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ. (2550). รูปแบบการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ การศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วัฒนา ยี่จิ้น. (2539). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจที่ทำหน้าที่สายตรวจในสถานีตำรวจอำเภอเมือง สังกัดตำรวจภูธร จังหวัดศรีสะเกษ. วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรบัณฑิต, สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.

- วัลลภ จันทรินทร์. (2552). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักเทคโนโลยีการศึกษา. มหาวิทยาลัยรามคำแหง. วารสารวิจัยรามคำแหง ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์.
- วิษุตา เทียนสว่าง. (2558). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสิน สาขาในสังกัดเขตลำพูน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. (2560). ภาวะผู้นำของผู้บริหาร. นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สิรินันท์ กิตติสุขสถิต, เกลิมพล แจ่มจันทร์, กาญจนา ตั้งชลทิพย์, และจรัมพร ให้อย่าง. (2555). คุณภาพชีวิต การทำงาน และความสุข. กรุงเทพฯ : ธรรมดาเพลส จำกัด.
- สิรินันท์ กิตติสุขสถิต, เกลิมพล แจ่มจันทร์, กาญจนา ตั้งชลทิพย์, และจรัมพร ให้อย่าง. (2555). คู่มือการวัดความสุขด้วยตนเอง. นครปฐม : สถาบันวิจัยประชากรและสังคม, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2550). พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพฯ. ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประวิทย์ ชูสอน. (2557). ภาวะผู้นำแบบโลกะภิวัตน์ : แนวคิดและการวิจัย/สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประวิทย์ ชูสอน. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. New York : Free Press.
- Devadass, J. (2011), Employees Motivation in Organizations: An integrative literature Review. Singapore: University Tenaga Nasional.
- Dick, B. (2001). Maslow revis(it)ed : Maslow's hierarchy of needs examined and reformulated. A discussion paper originally written the 1980s, revised 1990, 1993. This version 2001. Colin Wilson and Chapel Hill. (2002). New Pathways in Psychology: Maslow & the Post-Freudian Revolution. Gollancz, London.
- Dickinson, D.L. (2001). The Carrot vs. the Stick in Work Team Motivation. Experimental Economics 4, 107–124. จาก <https://doi.org/10.1023/A:1011449606931>.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1982). Organization behavior, structure processes (4th ed.). Texas: Business Publication, Inc.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). The motivation to work (2nd ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Law, J. (2009). Business and management ADictionary of Business and, ON Feb-26-2009, Paperback.
- Law, J. (2009). Books and Management (Oxford Quick Reference) Paperback – April 25, 2009.
- Lunenburg, F.C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. Sam Houston State University.

- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McClelland, D. C. (1966). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McGrath, J. & Bates, B. (2013). *The Little Book of Big Management Theories*. Harlow, United Kingdom.
- Miner, J.B. (2015). *Organizational Behavior: Essential theories of motivation and leadership*. One, NewYork.
- Robbins, S. P. (1983). *Essentials of organization behavior*. Englewood Cliffs, NJ: McGraw-Hill.
- Saeed, R., Nayyab, H.H., & Lodhi, R.N. (2011). *Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana : University for Development Studie*.
- Schniederjans, D., Schniederjans, M. & Levy, Y. (2012). *Equity Theory Based Strategies for Students on Overcoming Problems in Ph.D.Dissertation Committees*. Graduate School of Computer and Information Sciences, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale, FL, USA.
- Sutton, R.S. & Barto, A.G., (2015). *Reinforcement Learning: An Introduction*.
- Vroom, V. H. (1995). *Work and motivation*. Harmondsworth, England: Penguin.