

กรณีศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ Back Office
โรงพยาบาลสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช

Case study of Forms of Work Motivation among Back Office government
Employees of Sichon Hospital, Nakhon Si Thammarat

นางศรีประดับ ศรีหน้า*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ Back Office โรงพยาบาลสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย (1) เพื่อศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ Back Office โรงพยาบาลสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช และ (2) เพื่อทราบลักษณะปัญหาแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ Back Office โรงพยาบาลสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งเป็นกรวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือ ข้าราชการ ในกลุ่ม Back Office ณ โรงพยาบาลสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 8 ตัวอย่าง โดยการสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (purpose sampling) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แจกแจงค่าความถี่ (f-frequencies)

ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการ Back Office โรงพยาบาลสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช มีรูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) ด้านความสำเร็จของงาน (Achievement) คืองานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ถูกต้องบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน และมีความก้าวหน้าในงานตามลำดับ 2) ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) คือ งานที่ปฏิบัติตรงกับความรู้ความสามารถ ได้รับมอบหมายหน้าที่อย่างชัดเจน และรู้สึกว่าการที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญ 3) ความก้าวหน้าในอาชีพ (Advancement) คือ การได้รับการเลื่อนเงินเดือนที่เหมาะสมมีความยุติธรรม และมีความก้าวหน้าได้รับการเลื่อนระดับตามโครงสร้าง ได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาองค์ความรู้ฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการทำงาน 4) ด้านค่าตอบแทน (Pay & Benefits) ได้รับเงินเดือนเป็นไปตามหลักเกณฑ์ มีสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล 5) สภาพการทำงาน (Working Conditions) มีสถานที่ทำงานที่มีความสะอาด สะดวก ปลอดภัย เครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานมีความพร้อมใช้เพียงพอ เพื่อนร่วมงานเป็นมิตรมีน้ำใจช่วยเหลือกัน 6) ความมั่นคงในงาน (Job Security) อาชีพรับราชการเป็นอาชีพที่มีความมั่นคง และองค์กรมีความมั่นคงทางการเงิน

คำสำคัญ ได้แก่ (1) แรงจูงใจในการทำงาน (2) ข้าราชการ Back Office

*นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Abstract

This study aims to shed light on work motivation among back-office government employees of Sichon hospital, Nakhon Si Thammarat under two major objectives; (1) to study forms of work motivation of the back-office government employees of Sichon hospital, Nakhon Si Thammarat and (2) to learn gain an insight into characteristics of the problems related to work motivation of the back-office government employees at Sichon hospital, Nakhon Si Thammarat. This qualitative study contains data collected using open-ended questionnaires and in-depth interviews. The study samples are eight back-office government employees at Sichon hospital, Nakhon Si Thammarat and they were recruited through a purposive sampling. The data were analyzed using f-frequencies.

The result suggested that back-office government employees at Sichon hospital, Nakhon Si Thammarat exhibited the following forms of work motivation 1) for Achievement: being able to achieve the tasks assigned as determined by the goals and self-pride as part of the team, and advancing the laid-out career prospect 2) for the Work Itself: the work itself being directly related to knowledge and capability, being clearly assigned to tasks and appreciating the tasks' importance 3) for Advancement: being granted an appropriate and fair raise rate and advancing up the promotion path as informed by the organization structure and being supported for promotion of knowledge through trainings in programs pertaining to work 4) for Pay and Benefit: being paid a salary as scheduled and determined by the criteria and entitled to medical benefits 5) for Working conditions: working in a hygienic, convenient and safe place equipped with adequate supply of modern work tools with supportive colleagues 6) for Job security: being government employees is a secure job because the organization has financial stability.

Keywords: (1) Work motivation (2) Back-office government employee

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ในระบบสุขภาพ (Human Resource for Health) ซึ่งถือเป็น ปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการดำเนินงานด้านสุขภาพ เพราะเป็นทั้งผู้สร้าง และผู้นำเทคโนโลยีด้านสุขภาพไปใช้ อีกทั้งเป็น ผู้บริหารจัดการระบบสุขภาพเพื่อให้เกิดสุขภาพที่ดีขึ้นในหมู่ประชาชน โดยกระทรวงสาธารณสุขได้ กำหนดยุทธศาสตร์ บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) ซึ่งได้แก่ กำลังคนด้านสุขภาพทุกสาขาที่มีบทบาทในด้าน ส่งเสริม รักษา ป้องกัน พิษณุ และคุ้มครองผู้บริโภค รวมกลุ่มวิชาชีพและสายสนับสนุน ซึ่งอยู่ในภาครัฐ ภาคเอกชนและชุมชน ให้เป็นหนึ่งในสี่ประเด็นยุทธศาสตร์หลักของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งประกอบด้วย การ ส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค และคุ้มครองผู้บริโภคเป็นเลิศ (PP&P Excellence) การบริการเป็นเลิศ (Service Excellence) บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) และการบริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล (Governance Excellence) ที่จะบรรลุเป้าหมาย “ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน” ส่วิสัยทัศน์ “กระทรวงสาธารณสุข เป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพที่รวมพลังสังคม เพื่อประชาชนสุขภาพดี” ขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ สู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน และจากสถานการณ์กำลังคนด้านสุขภาพ ด้านการบริหารกำลังคน การจ้างงาน ระบบค่าตอบแทน และแรงจูงใจบุคลากรในภาครัฐยังไม่มีประสิทธิผล (คณะกรรมการกำลังคนด้านสุขภาพ, 2560)

แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญ และจำเป็นสำหรับทุกองค์การ หากผู้บริหารสามารถชักจูงบุคคลในองค์การได้ตรงกับเรื่องที่เขาต้องการ ก็จะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจ และจะส่งผลให้เขาเต็มใจ และใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการให้ความร่วมมือปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ (โชติกา ระโส, 2555 หน้า 18) โรงพยาบาลสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นโรงพยาบาลทั่วไป ขนาด M1 สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครศรีธรรมราช กรมสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข การปฏิบัติราชการตามภารกิจต่าง ๆ ส่วนหนึ่งคือการดำเนินงานเพื่อให้ตอบสนองตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ (Functional KPIs) ของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งทุกภารกิจและทุกคนในองค์การมีความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจให้ประสบความสำเร็จ และค่าตอบแทนถือเป็นปัจจัยจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันมีค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข ที่กลุ่มวิชาชีพ ได้รับและกลุ่มสนับสนุน Back Office ไม่ได้รับ เช่น ค่าตอบแทนเบี่ยเลี้ยงเหมาจ่าย เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษของผู้ปฏิบัติงานด้านสาธารณสุข เงินประจำตำแหน่ง John B. Miner (2015) สรุปทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบิร์ต (Herzberg's Two Factor Theory) ด้านปัจจัยอนามัย (Hygiene factor) ต้องทำการเสนอเพื่อป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และทำให้เกิดแรงจูงใจกับพนักงาน เช่น ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน ความมั่นคงในการงาน เป็นต้น เพื่อให้ผลการดำเนินงานของกลุ่มสนับสนุน มีประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ จากกรณีดังกล่าวจึงได้ศึกษาเรื่องปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ Back Office โรงพยาบาลสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ Back Office โรงพยาบาลสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช
2. เพื่อทราบลักษณะปัญหาแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ Back Office โรงพยาบาลสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช

ขอบเขตของการวิจัย

1. การศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ Back Office โรงพยาบาลสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช
2. กลุ่มเป้าหมายคือ กลุ่มข้าราชการ สายสนับสนุน Back Office โรงพยาบาลสิชล ที่มีอายุการทำงานไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 8 คน
3. ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้หลักการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงระดับแรงจูงใจในการทำงาน ของข้าราชการ Back Office โรงพยาบาลสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช
2. ได้ทราบปัญหาแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ Back Office โรงพยาบาลสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช
3. เป็นข้อมูลในการส่งเสริม สนับสนุนการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ข้าราชการ Back Office โรงพยาบาลสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช
4. เป็นแนวทางในการวิจัยเพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ Back Office ในหน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป

ทบทวนวรรณกรรม

วัลลี จันทเรนทร์ (2552) ได้สรุปทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการตามของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Need Theory) ว่าเป็นทฤษฎีที่กล่าวถึง ความต้องการมนุษย์ทุกชนชั้น ตั้งแต่ต้องการพื้นฐานไปสู่ขั้นสูงสุดของมนุษย์ โดยทฤษฎีมาสโลว์ได้เรียงเรียงลำดับขั้นตอน 5 ลำดับ ดังนี้ (1) ความต้องการพื้นฐานด้านร่างกายมนุษย์ (Physiological Needs) คือ สิ่งของต่าง ๆ ที่มนุษย์ต้องการเพื่อดำรงชีวิตหรือความต้องการอยู่รอด เช่น อากาศหายใจ น้ำ อาหาร พักผ่อน ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม เป็นต้น (2) ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs) คือ ความรู้สึกที่ปลอดภัยจากภัยอันตรายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกายหรือจิตใจ เช่น ความปลอดภัยต่อร่างกาย ความมั่นคงในตำแหน่ง ความมั่นคงในการเงิน หลักประกันชีวิต สุขภาพ ครอบครัว เป็นต้น (3) ความต้องการด้านสังคม (Social Needs or

Love) คือ ความรู้สึกที่ได้รับความรักจากบุคคลรอบข้าง ครอบครัว เพื่อนฝูง มิตรภาพ การเป็นที่ยอมรับในสังคม (4) ความต้องการด้านเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) คือ ความรู้สึกที่ได้รับความนับถือ ได้รับความนับถือ ความยกย่องในสังคม (5) ความต้องการสูงสุดในชีวิต (Self-Actualization Needs) คือ ความรู้สึกที่ได้บรรลุเป้าหมายของตัวเอง หรือ การได้ค้นพบศักยภาพของตัวเองความต้องการของตนเอง ซึ่งความต้องการลำดับนี้ของแต่ละคนนั้น เป้าหมายจะไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคลนั้น ๆ และความต้องการนี้คือลำดับสุดท้ายของมนุษย์หลังจากได้บรรลุเป้าหมายทั้ง 4 ความต้องการแรก

John B. Miner (2015) ได้สรุปทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two Factor Theory) ว่า คือความพึงพอใจในการทำงาน ของมนุษย์มี 2 แนวคิดหลัก คือ ปัจจัยการจูงใจ (Motivators Factors) เป็นปัจจัยภายนอก (แต่เป็นความต้องการภายใน) ของแต่ละบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เช่น ความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้าในชีวิต การได้รับการยอมรับ ความรับผิดชอบ และลักษณะงาน เป็นต้น ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยภายนอก เพื่อป้องกันไม่ให้ พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน จึงได้ทำการเสนอปัจจัยด้านสุขอนามัย เพื่อทำให้เกิดแรงจูงใจกับพนักงาน เช่น ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บุษบา เชิดชู (2556) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอลำดวน จังหวัดจันทบุรี พบว่า ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ข้าราชการมีความภาคภูมิใจมากกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ รองลงมาคือ พึงพอใจในความสำเร็จที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน และสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ คืองานที่ปฏิบัติได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ งานที่ปฏิบัติอยู่ตรงกับความรู้ความสามารถ งานที่ปฏิบัติอยู่เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ด้านความก้าวหน้า ตำแหน่งสายงานที่ปฏิบัติ มีโอกาสก้าวหน้าทัดเทียมกับตำแหน่งสายงานอื่น รองลงมาคือได้รับการสนับสนุนในเรื่องการศึกษาต่อ ดูงาน การเข้าร่วมประชุม ฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบหรือการเลื่อนระดับ และเลื่อนตำแหน่งตามลำดับ ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง ด้านคณาคมและการเดินทางไปปฏิบัติงานได้สะดวกสบาย รองลงมาคือ งานที่ปฏิบัติอยู่มีความมั่นคงกับอนาคต มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอ ด้านผลประโยชน์ตอบแทน คือเงินเดือนที่ได้รับอยู่มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ มีสวัสดิการให้อย่างเพียงพอ

เกศณรินทร์ งามเลิศ (2559) ศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และลูกจ้างองค์กรคลังสินค้า พบว่าด้านปัจจัยจูงใจ ปัจจัยจูงใจในการทำงาน มีด้านความสำเร็จในงานที่ทำของบุคคล และด้านความก้าวหน้า เนื่องจากในการที่กระตุ้นให้บุคคลรักในงาน องค์กร

จำเป็นต้องจูงใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ในที่นี้อาจจะเป็นการมอบหมายงานโครงการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยการวัดผลสำเร็จของกิจกรรมที่ทำ เพื่อให้บุคคลรู้สึกภูมิใจกับความสำเร็จที่เกิดขึ้น รวมทั้งการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วยความเป็นธรรม และสนับสนุนฝึกอบรมสัมมนา ศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้อง และด้านปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยสุขศาสตร์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน และลูกจ้าง คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ในการทำงานผลงานจะสำเร็จได้ จำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร การทำงานร่วมกัน ซึ่งอาจต้องการคำปรึกษา หรือการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สำหรับด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านนโยบายและการบริหาร องค์กรควรคลั่งสินค้าเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สังกัด กระทรวงพาณิชย์ บุคคลจะรู้สึกถึงความมั่นคงในอาชีพที่จะไม่ถูกไล่ออกได้ง่าย

พัชร เนตรวิจิตร (2560) ศึกษาแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลลาดบัวหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่าระดับแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลลาดบัวหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ดังนี้ ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน พนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญในการสร้างผลงานให้กับองค์กร ด้านความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงานที่ปฏิบัติ ด้านผู้บังคับบัญชา มีการแบ่งงาน บทบาทหน้าที่ของพนักงานชัดเจนและเห็นความสำคัญในหน้าที่ที่ทำงาน ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานในหน่วยงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีการร่วมแรงร่วมใจทำงานเป็นทีม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย อย่างเพียงพอ มีความภาคภูมิใจในสถานที่ทำงาน และด้านรายได้และสวัสดิการ ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตและเสริมสร้างขวัญกำลังใจ

ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องศึกษารูปแบบแรงจูงใจของข้าราชการ Back Office โรงพยาบาลสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช มีผลการศึกษารูปแบบแรงจูงใจ สรุปได้ดังนี้

1. ด้านความสำเร็จของงาน (Achievement) รูปแบบแรงจูงใจ ข้าราชการรู้สึกพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำมีความถูกต้องบรรลุเป้าหมาย และมีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาคือ ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 75.00 สำหรับปัญหาด้านความสำเร็จของงาน คือข้าราชการยังขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในงานใหม่ ๆ ที่มีการปรับเปลี่ยนรวมถึงระเบียบหลักเกณฑ์ต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 75.00

2. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) รูปแบบแรงจูงใจ ข้าราชการเห็นว่า งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถ คิดเป็นร้อยละ 100 และรองลงมา มีรูปแบบการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 87.50 คืองานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญ

ในการขับเคลื่อนการบริหารงานขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 62.50 สำหรับ ปัญหาด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ข้าราชการมีความคิดเห็นว่า ปัญหาการมีงานเร่งด่วนนอกเหนือจากแผนงานที่วางไว้ เช่น จาก สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 จะมีงานนโยบายเร่งด่วนฉุกเฉิน ทั้งเกี่ยวกับการรวบรวม ข้อมูลรายงาน การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ส่งผลกระทบกับงาน ประจำซึ่งอาจมีความล่าช้าออกไปหรือต้องทำงานนอกเวลาราชการ คิดเป็นร้อยละ 62.50

3. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (Advancement) รูปแบบแรงจูงใจ ข้าราชการพอใจต่อการได้รับการ เลื่อนเงินเดือนที่เหมาะสม ยุติธรรม และมีความก้าวหน้าเกี่ยวกับการเลื่อนระดับตามโครงสร้าง คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาคือ ได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาความรู้การฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง กับการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 75.00 มีความภาคภูมิใจและพึงพอใจในอาชีพรับราชการ คิดเป็นร้อยละ 52.50 สำหรับลักษณะปัญหา ข้าราชการมีความเห็นว่าโอกาสย้ายเปลี่ยนสายงานที่สูงขึ้นมีน้อย คิดเป็น ร้อยละ 75.00

4. ด้านค่าตอบแทน (Pay & Benefits) รูปแบบแรงจูงใจ ข้าราชการพึงพอใจ ต่อเงินเดือนที่ได้รับ เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และได้รับสวัสดิการการรักษาพยาบาลสำหรับตนเองและครอบครัว คิดเป็นร้อยละ 100 และอันดับรองลงมาคือ ค่าตอบแทนนอกเวลาราชการที่ได้รับเป็นไปตามหลักเกณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 87.50 ค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการ ร้อยละ 62.50 รถราชการ และสวัสดิการบ้านพัก คิดเป็นร้อยละ 50.00 สำหรับลักษณะปัญหาด้านค่าตอบแทน ข้าราชการเห็นว่าอัตราค่าตอบแทนนอกเวลาราชการ ซึ่งกำหนด อัตราตามสายงานและตำแหน่ง ไม่ได้กำหนดตามความยากง่ายของงาน ร้อยละ 50.00 และเห็นว่าไม่เป็น ปัญหา ร้อยละ 50.00

5. ด้านสภาพการทำงาน (Working Conditions) รูปแบบแรงจูงใจ สรุปได้ว่า สถานที่ทำงานมี ความสะอาด และมีความสะดวก คิดเป็นร้อยละ 100 อันดับรองลงมา คือด้านเครื่องมืออุปกรณ์ในการ ทำงานมีความเพียงพอ และมีเพื่อนร่วมงานเป็นมิตรมีน้ำใจช่วยเหลือ ร้อยละ 87.50 สถานที่ทำงานมี ความปลอดภัย ร้อยละ 62.50 ส่วนปัญหา คือ บรรยากาศในการทำงานมีเสียงดังรบกวน และห้องทำงานมี การอยู่รวมกันหลายกลุ่มงาน ซึ่งทำให้ไม่มีสมาธิในการทำงาน และส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานลดลง คิดเป็นร้อยละ 50.00

6. ด้านความมั่นคงในงาน (Job Security) สรุปได้ว่า อาชีพรับราชการมีความมั่นคง คิดเป็น ร้อยละ 87.50 รองลงมาคือ การปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายอย่างเคร่งครัด โรงพยาบาลมีความมั่นคง ทางการเงิน และโรงพยาบาลมีชื่อเสียงด้านการบริหารจัดการดี คิดเป็นร้อยละ 62.50 ส่วนปัญหาคือ เห็น ว่าไม่มีปัญหาด้านความมั่นคงในงาน คิดเป็นร้อยละ 75.00 และมีความเสี่ยงต่อการปฏิบัติไม่ถูกต้องตาม ระเบียบ กฎหมาย เช่น ระเบียบพัสดุเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง และระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล อาจนำมาซึ่งการฟ้องร้อง ร้องเรียน อาจส่งผลต่อความมั่นคงในงานได้ คิดเป็นร้อยละ 25.00

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ Back Office โรงพยาบาลสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยกำหนดรูปแบบแรงจูงใจทั้งหมด 6 ด้าน สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ด้านความสำเร็จของงาน (Achievement) พบว่า ข้าราชการมีแรงจูงใจเกี่ยวกับงานที่ทำมีความถูกต้องบรรลุเป้าหมาย และมีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และได้รับการยกย่องชมเชย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (1954) (วัลลีย์ จันทเรนทร์, 2552) กล่าวว่ามนุษย์ต้องการความนับถือยกย่องในสังคม และทฤษฎีสองปัจจัย(Herzberg's Two Factor Theory) ของ Herzberg (1959) (John B. Miner, 2015) กล่าวว่าความสำเร็จในการทำงาน ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจ และมีกำลังใจในการทำงานอื่น ๆ ต่อไป และรวมถึงงานวิจัยของ บุษบา เชิดชู (2556) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี พบว่า ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ข้าราชการมีความภาคภูมิใจมากกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ รองลงมาคือพึงพอใจในความสำเร็จที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน และงานวิจัยของ เกศณรินทร์ งามเลิศ (2559) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน และลูกจ้างองค์กรคลังสินค้า พบว่า ด้านความสำเร็จในงานที่ทำของบุคคล คือ ต้องมอบหมายงานโครงการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยการวัดผลสำเร็จของกิจกรรมที่ทำ เพื่อให้พนักงานรู้สึกภูมิใจกับความสำเร็จที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ งานวิจัยของ พัชร เนตรวิจิตร (2560) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลลาดบัวหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยาตำแหน่งงานที่ทำในปัจจุบัน พบว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และงานวิจัยของชลธิชา ปิยะวานุสรณ์ (2563) ศึกษา รูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของผู้ช่วยพนักงานธุรการ ณ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง จังหวัดสงขลา พบว่ารูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของผู้ช่วยพนักงานธุรการ ณ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง จังหวัดสงขลา ด้านความสำเร็จการงานและหน้าที่ คือ ตำแหน่งที่ได้รับมีความเหมาะสม และได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารเป็นอันดับแรก

2. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) พบว่าข้าราชการมีรูปแบบแรงจูงใจในการทำงานคืองานที่ปฏิบัติตรงกับความรู้ความสามารถ มีรูปแบบการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) ชัดเจน งานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two Factor Theory) ของ Herzberg (1959) John B. Miner (2015) กล่าวว่าลักษณะงานที่มีความท้าทายและน่าสนใจ จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่างานนั้นมีคุณค่า มีความสำคัญ สามารถใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และงานวิจัยของ บุษบา เชิดชู (2556) พบว่าข้าราชการพอใจด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก คืองานที่

ปฏิบัติได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และงานที่ปฏิบัติอยู่ตรงกับความรู้ความสามารถ รวมถึงงานวิจัยของ พัชร เนตรวิจิตร (2560) พบว่างานที่ทำในปัจจุบัน พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญในการสร้างผลงานให้กับองค์กร และนอกจากนี้งานวิจัยของชลธิชา ปิยะวาจานุสรณ์ (2563) พบว่าตำแหน่งที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความสามารถในการทำงาน

3. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (Advancement) พบว่าข้าราชการมีแรงจูงใจในการทำงาน คือได้รับการเลื่อนเงินเดือนที่เหมาะสม และมีความก้าวหน้าเกี่ยวกับการเลื่อนระดับตามโครงสร้างสูงสุด และรองลงมาคือการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนมีความเหมาะสม ได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาความรู้ ฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และมีความภูมิใจและพึงพอใจในอาชีพรับราชการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุษบา เชิดชู (2556) พบว่าความพอใจด้านความก้าวหน้าโดยรวมอยู่ในระดับมาก ตำแหน่งสายงานที่ปฏิบัติมีโอกาสก้าวหน้าทัดเทียมกับตำแหน่งสายงานอื่น รองลงมาคือได้รับการสนับสนุนในเรื่องการศึกษาต่อ ดูนาน การเข้าร่วมประชุม ฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบหรือการเลื่อนระดับ และเลื่อนตำแหน่งตามลำดับ รวมถึงงานวิจัยของ อรทิมา ยุง์เกี้ยว (2564) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการกรมชลประทาน (ส่วนกลาง) พบว่ามีแรงจูงใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าตามความรู้ความสามารถและสายงานที่ปฏิบัติอยู่ และได้อบรมเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชร เนตรวิจิตร (2560) และเกศณรินทร์ งามเลิศ (2559) พบว่าด้านความก้าวหน้า คือการได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วยความเป็นธรรม และสนับสนุนฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้อง

4. ด้านค่าตอบแทน (Pay & Benefits) พบว่าข้าราชการ มีรูปแบบแรงจูงใจในการทำงาน คือได้รับเงินเดือนเป็นไปตามหลักเกณฑ์และได้รับสวัสดิการการรักษาพยาบาลสำหรับตนเองและครอบครัว สูงสุด รองลงมาคือ ค่าตอบแทนนอกเวลาราชการที่ได้รับเป็นไปตามหลักเกณฑ์ ค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการ รถราชการ และสวัสดิการบ้านพัก ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two Factor Theory) ของ Herzberg (1959) (John B. Miner, 2015) กล่าวว่าปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยภายนอกเพื่อป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน จึงได้ทำการเสนอปัจจัยด้านสุขอนามัย เพื่อทำให้เกิดแรงจูงใจกับพนักงาน เช่น ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน ความมั่นคงในการงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรทิมา ยุง์เกี้ยว (2564) พบว่าแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนใหญ่คือด้านเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล บ้านพัก เป็นต้น และนอกจากนี้งานวิจัยของ บุษบา เชิดชู (2556) พบว่าแรงจูงใจด้านผลประโยชน์ตอบแทน คือได้รับเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ มีสวัสดิการให้อย่างเพียงพอ

5. ด้านสภาพการทำงาน (Working Conditions) พบว่าข้าราชการมีรูปแบบแรงจูงใจในการทำงาน คือ สถานที่ทำงานมีความสะอาด และมีความสะดวก รองลงมาคือ ด้านเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานมี

ความเพียงพอ และมีเพื่อนร่วมงานเป็นมิตรมีน้ำใจช่วยเหลือ สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย สอดคล้องกับแรงจูงใจเคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Claton Alderfer) Jonathan Law (2009) กล่าวว่า ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Needs) คือ ความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยในชีวิตหรือความต้องการความปลอดภัยของชีวิต และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทนรายได้ สวัสดิการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชร์ เนตรวิจิตร (2560) พบว่าด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย อย่างเพียงพอ มีความภาคภูมิใจในสถานที่ทำงาน รวมถึงงานวิจัยของ บุษบา เชิดชู (2556) พบว่าแรงจูงใจด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอ

6. ด้านความมั่นคงในงาน (Job Security) พบว่าข้าราชการรู้สึกพอใจต่อความมั่นคงในงาน คือ อาชีพข้าราชการมีความมั่นคง รองลงมาคือ การปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายอย่างเคร่งครัด องค์กรมีความมั่นคงทางการเงิน และมีชื่อเสียงด้านการบริหารจัดการดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุษบา เชิดชู (2556) พบว่าแรงจูงใจด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยงานที่ปฏิบัติอยู่มีความมั่นคงกับอนาคต และงานวิจัยของ เกศณรินทร์ งามเลิศ (2559) พบว่าด้านความมั่นคงในการทำงาน บุคคลจะรู้สึกถึงความมั่นคงในอาชีพ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

การผลการศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ Back Office โรงพยาบาลสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช ข้าราชการมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงาน ดังนี้

1. ด้านความสำเร็จของงาน (Achievement) ตามที่โรงพยาบาลยกฐานะเป็นโรงพยาบาลทั่วไป มีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบงานที่เพิ่มใหม่ ข้าราชการยังขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในงานใหม่ ๆ องค์กรควรมีการพัฒนาผู้ปฏิบัติโดยการจัดอบรมในประเด็นที่ยังขาดความเชี่ยวชาญในงาน โดยเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานที่มีประสบการณ์และความชำนาญ อบรมให้ความรู้และคำแนะนำ รวมถึงการนำเทคโนโลยีหรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยทำงาน ซึ่งจะช่วยให้งานสำเร็จได้เร็วขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพความน่าเชื่อถือของงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิจิตร อาวะกุล (2540, หน้า 30) กล่าวว่า การศึกษา (Education) หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเข้าใจในวิธีการทำงานให้ทันต่อเทคโนโลยี การพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง โดยกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในการเรียนรู้ ซึ่งการศึกษาเป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นและเป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคคลได้รับการพัฒนาผ่านกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การอ่าน การเรียน การพูด การฟัง การสังเกต สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นการศึกษาเพื่อเพิ่มความรู้ให้กับบุคคล และสอดคล้องกับงานวิจัย ของ รัตนาภรณ์ บุญนุช (2555) พบว่าการพัฒนาและฝึกอบรม มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในด้านการได้รับการศึกษา ทำความเข้าใจ วิธีการทำงานและทันต่อเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง

2. ด้านค่าตอบแทน (Pay & Benefits) ข้าราชการเห็นว่าการจ่ายค่าตอบแทนนอกเวลาราชการ ควรจ่ายตามความยากง่ายของงาน และเพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่ข้าราชการ องค์กรอาจจะเสนอขออนุมัติ ต่อกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนระดับจังหวัด เพื่อเพิ่มค่าตอบแทนโดยไม่เกินที่กำหนดไว้จาก หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการจ่ายเงินค่าตอบแทนแบบท้ายข้อบังคับกระทรวงสาธารณสุขว่าด้วย ค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานให้กับหน่วยบริการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2552

3. ด้านสภาพการทำงาน (Working Conditions) ข้าราชการเห็นว่าบรรยากาศในการทำงาน พลุกพล่าน มีเสียงดังรบกวน ห้องทำงานอยู่รวมกันหลายกลุ่มงาน ควรแยกห้องทำงานออกเป็นกลุ่มงาน ต่าง ๆ เพื่อความสะดวก คล่องตัว และมีสมาธิในการทำงาน และสัญญาณอินเตอร์เน็ตช้า ควรปรับปรุง ระบบอินเตอร์เน็ตให้มีความเร็วสูงเพื่อสนับสนุนการทำงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรขยายการศึกษาโดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุม ซึ่งในส่วนงานสนับสนุนหรือ Back Office มีบุคลากร 4 ประเภท ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานกระทรวงสาธารณสุข และ ลูกจ้างชั่วคราว เพื่อให้ผู้บริหารได้รับผลการวิจัยที่มีความครอบคลุมบุคลากร ทั้ง 4 ประเภท

2. ควรศึกษาบุคลากรทั้งหมดในโรงพยาบาล เพื่อจะได้นำผลวิจัยที่ได้มาเปรียบเทียบกับ ระหว่างภารกิจ และเพื่อกำหนดปัจจัยจูงใจได้ตรงกับความต้องการของบุคลากร

บรรณานุกรม

เกศณรินทร์ งามเลิศ. (2559) แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และ

ลูกจ้างองค์การคลังสินค้า. ปริญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2560). เอกสารประกอบการสอน รายวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน

ภาครัฐ. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน. จังหวัดขอนแก่น.

ชลธิชา ปิยวาจานุสรณ์. (2563) รูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของผู้ช่วยพนักงานธุรการ ณ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง

จังหวัดสงขลา. ปริญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

โชติกา ระโส. (2555). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

วิทยานิพนธ์ม กรุงเทพมหานครวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ณัฐกาญจน์ สุวรรณธारा, สุวจี รักลา. (2558) ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของแคชเชียร์

คิงพาวเวอร์ ดิวตี้ฟรี. ค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2564. จาก [https://so05.tci-thaijo.org/](https://so05.tci-thaijo.org/index.php/researchjournal-lru/issue/view/7339)

[index.php/researchjournal-lru/issue/view/7339](https://so05.tci-thaijo.org/index.php/researchjournal-lru/issue/view/7339)

- พัชร เนตรวิจิตร. (2560) แรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลลาดบัวหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปรินญารัฐศาสตรศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา.
- บุญมี อรุณชัย. (2564). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรการศึกษาระดับชั้น 2. ค้นเมื่อ 30 สิงหาคม 2564. จาก <https://so05.tci-thaijo.orf/index.php/ptujournal/article/view/249035/171108>
- บุษบา เชิดชู. (2556) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต อำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐ และเอกชน, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรรณ อารรณ์. (2557) แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันองค์กรรัฐสภา. ค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2564. จาก ps://mis.krirk.ac.th/librarytext/MPA/2557/F_Wanna_Arwom.pdf
- วิจิตร อาวะกุล. 2540. การฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัชรินทร์ เพชรช่วย. 2545. การจูงใจในการทำงาน. (27 กรกฎาคม) ค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2564, จาก <https://www.oocities.org/vinaip/knowledged/wmotive03.htm>
- อรทิมา ยุ่งเกี้ยว. (2564) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมชลประทาน (ส่วนกลาง). ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Lethika K Wejesundera. (2018) A study on the impact of motivation on Employee performance : An exploratory case study on a Dubai base Semi- Government commercial Bank.
- Mathe, Pavia & O'keeffen. (2014). Valuing People to Create Value: An Innovative Approach to Leveraging Motivation at Work.
- Steers,R.W.&L.W. Porter.(1979). Motivation and Work Behavior. New York:McGraw-Hill.