

ศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจ  
ขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย  
(สาขานครศรีธรรมราช)

A Study of The Performance Motivation Of Employee Of  
SME Development Bank NakhonSiThammarat

ผู้เขียนวิจัย: นางสาวผกาภาส สิ้นน้อย

Author : Miss Pakamat Sinnnoi

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึง 1) เพื่อศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (สาขานครศรีธรรมราช) และ 2) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (สาขานครศรีธรรมราช) งานวิจัยครั้งนี้จะเป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) โดยกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์นั้นต้องเป็นพนักงาน ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป และมีประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 1 ปีขึ้นไปจำนวน 10 คน ผู้วิจัยใช้วิจัยในการสุ่มตัวอย่างแบบวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (purpose sampling) เครื่องมือการเก็บข้อมูลใช้คำถามแบบปลายเปิด และการวิเคราะห์ครั้งนี้ใช้ค่าแจกแจงความถี่เพื่อทำการสรุป

คำสำคัญ: แรงจูงใจ , รูปแบบแรงจูง และ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจสถาบันการเงินในทุกวันนี้มีสภาพการแข่งขันกันอย่างรุนแรงมากขึ้นเพื่อที่จะได้มาซึ่งการครอบครองส่วนแบ่งตลาดที่สูงที่สุด ทำให้แต่ละองค์กรต้องมีการวางแผนคิดค้นกลยุทธ์และมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการวางแผนการตลาดเชิงรุกการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้เหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ในอนาคตซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นจุดเริ่มต้นในการริเริ่มสร้างสรรค์งาน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ดังนั้นการพยายามรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่

กับองค์กรและป้องกันการสูญเสียพนักงานจากการลาออก จึงเป็นงานที่ทำทนายสำหรับผู้บริหาร องค์กรต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอพนักงานจะต้องพร้อมปรับเปลี่ยนเพื่อรับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดกับองค์กรในอนาคต ทั้งนี้ถ้าหากผู้บริหารไม่ใส่ใจอาจทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจ ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ทำให้เกิดปัญหาแก่องค์กรเนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นจุดเริ่มต้น ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (วิชชุตา เทียนสว่าง, 2558, หน้า 31)

บุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร การปฏิบัติงานในองค์กรควรมีการตอบสนอง ความต้องการของบุคคล โดยปกติบุคคลจะทำงานไม่เต็มความสามารถ ยกเว้นบุคคลที่มีแรงจูงใจใน การทำงาน แรงจูงใจที่เหมาะสมทำให้มีการใส่ใจงานมากขึ้น หากหน่วยงานต้องการให้พนักงานมี แรงจูงใจในการทำงานต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานและหาสิ่งจูงใจในการทำงาน งานด้านการบริหารบุคคลจึงมีส่วนสำคัญที่ตอบสนองความต้องการของบุคคลเพื่อเป็นการสร้าง แรงจูงใจให้กับพนักงาน (ปรียาพร วงศ์นุตรโรจน์, 2541, หน้า 114)

ดังนั้นการทำให้พนักงานในองค์กรเข้าใจเป้าหมายขององค์กร ลดการโยกย้ายและลาออก องค์กรต้องเข้าใจว่าแรงจูงใจ หรือสวัสดิการใด ๆ มีผลต่อการตัดสินใจที่จะทำงานกับองค์กร พร้อม ทั้งปัญหาและอุปสรรคในการทำงานที่จะเกิดขึ้นของพนักงานและหาแนวทางแก้ไขเพื่อพัฒนาองค์กร ในเชิงทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรในการบริหารงาน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาด กลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (สาขานครศรีธรรมราช)
2. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพัฒนา วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (สาขานครศรีธรรมราช)

### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้หลักการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) โดยกลุ่ม ตัวอย่างที่สัมภาษณ์นั้นต้องเป็นพนักงาน ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป และมี ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 1 ปีขึ้นไป เนื่องจากพันธะระยะเวลาในการทดลองงานของ พนักงานและเข้าใจระบบการทำงานของทางธนาคารเป็นอย่างดี โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 10 คนจากกลุ่มประชากรทั้งหมด 20 คน

## แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานในการวิจัย ดังนี้

**1.ความหมายแรงจูงใจจากการศึกษา** คือ แรงผลักดัน แรงกระตุ้น ที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่องค์กรจัดให้ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งสิ่งสนองเหล่านี้จะประกอบไปด้วยปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัย และการบริหารงานขององค์กร ค่าจ้างเงินเดือนที่ได้รับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและความมั่นคงในการทำงาน อ้างใน เสนาะ ตียะวารี (2553:ออนไลน์)

### 2.ทฤษฎีแรงจูงใจ

2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการตามของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Need Theory) อ้างใน (วัลลี จันทเรนทร์, 2552) ที่กล่าวว่าความต้องการของมนุษย์ทุกคนตั้งแต่ความต้องการพื้นฐานไปสู่ขั้นสูงสุดของมนุษย์ โดยทฤษฎีมาสโลว์ได้เรียงลำดับขั้นตอน 5 ลำดับ คือ

1.ความต้องการพื้นฐานด้านร่างกายมนุษย์ (Physiological Needs) 2.ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs) 3.ความต้องการด้านสังคม (Social Needs or Love) 4.ความต้องการด้านเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) 5.ความต้องการสูงสุดในชีวิต (Self-Actualization Needs)

2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg, Mausner, and Syderman (1959 อ้างถึงใน ระพีพัฒน์ ปาละวงศ์, 2532, หน้า 13-16) ได้กล่าวว่าทฤษฎีสองปัจจัย ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้รับความสนใจและเป็นประโยชน์อย่างมากในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน คือปัจจัยด้านแรงจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีรายละเอียด ดังนี้ 1.ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยภายในที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทำให้เกิดการอยากทำงาน นำไปสู่ทัศนคติในทางบวก ซึ่งเมื่อบุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกที่ดีและมีความสุขในการทำงาน จึงทำให้งานที่ทำออกมาดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งปัจจัยจูงใจ ได้แก่ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า 2.ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ตลอดเวลา และองค์กรไม่สามารถที่จะขาดปัจจัยค้ำจุนได้เพราะถ้าขาดปัจจัยเหล่านี้แล้วพนักงานอาจมีแนวโน้มที่จะไม่พอใจต่องานที่รับผิดชอบหรือต่อองค์กร ตาการเพิ่มปัจจัยนี้เข้าไปไม่ได้หมายความว่าพนักงานจะรู้สึกมีความพึงพอใจต่องานที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้น ซึ่งปัจจัยค้ำจุนได้แก่นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา วิธีการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สภาพการปฏิบัติงาน และค่าจ้างเงินเดือน

2.3 ทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ (E.R.G. Theory) อ้างใน ราณี อธิษชัยกุล (2549 , หน้า 286 - 287) ได้กล่าววามมนุษย์ต้องการความปลอดภัยจากภัยอันตรายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกายและจิตใจเพื่อทำให้ตนเองรู้สึกมีความปลอดภัยในชีวิต และความต้องการนี้เป็นความต้องการพื้นฐานของการดำรงชีวิต ดังนี้ 1.ความต้องการมีชีวิตอยู่รอด 2.ความต้องการด้านความสัมพันธ์กับคนอื่น 3.ความต้องการความเจริญก้าวหน้า

2.4 ทฤษฎีแรงจูงใจเสมอภาคของอดัม (Adam's Equity Theory) อ้างใน Adams, Stacy J. (1965). เสนอทฤษฎีความเสมอภาคและการนำไปประยุกต์ใช้ภายในสถานที่ทำงาน ทฤษฎีความเสมอภาคมีเนื้อหาหลักเกี่ยวกับการเรียนรู้ของบุคคลว่ามีความเสมอภาคเกิดขึ้นหรือไม่ อย่างไร และบุคคลจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเนื่องจากผลของการเปรียบเทียบดังกล่าว ซึ่งบุคคลจะเปรียบเทียบระหว่างความพยายามทุ่มเทของตน (Inputs) กับสิ่งที่ตนเองได้รับ (Outcomes) กับความพยายามทุ่มเทของบุคคลอื่นกับผลตอบแทนที่บุคคลนั้นได้รับ ผลตอบแทนที่เกิดขึ้นนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นตัวเงินเสมอไปแต่อาจอยู่ในรูปของค่าชม หรือความก้าวหน้าทางอาชีพ หรือการได้รับการมอบหมายงานที่ท้าทาย ส่วนความพยายามทุ่มเทนั้นประกอบไปด้วยทุกองค์ประกอบของบุคคลที่ช่วยให้การปฏิบัติงานนั้น ประสบผลสำเร็จ เช่นความสามารถ ทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมต่าง ๆ

### 3.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิชชดา เทียนสว่าง (2558) ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสินสาขาในสังกัดเขตลำพูนพบว่าแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียกลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชา ด้านสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านค่าตอบแทน ตามลำดับ

### วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การเก็บข้อมูลแบบวิธีการสุ่มตัวอย่าง แบบเจาะจง (purpose sampling) โดยพิจารณาจากตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และอายุการทำงาน โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (in depth interview) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป และมีประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 1 ปีขึ้นไป จำนวน 10 คน โดยการสัมภาษณ์จากรูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและสภาพปัญหาของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (สาขานครศรีธรรมราช)

หัวข้อที่จะทำการวิจัยครั้งนี้มาทำแบบสัมภาษณ์ จำนวน 6 ประเด็น ดังนี้ 1)ความมั่นคงปลอดภัยใน  
ด้านการทำงานและการเงิน 2)ความปลอดภัยด้านการสุขภาพและอนามัย 3)ความรับผิดชอบและหน้าที่  
ในการทำงาน 4)ความสำเร็จการทำงานและหน้าที่ 5)เครื่องมือวัดผลงาน 6)ผลตอบแทนจากการทำงาน  
จากนั้นทำการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการแจกแจงความถี่ (f-frequencies) เมื่อ  
ได้ความถี่ของแต่ละหัวข้อแล้วจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาสรุปรูปแบบแรงจูงใจและสภาพปัญหาของ  
แรงจูงใจจากนั้นนำเสนอข้อมูลจากผลวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยนำเสนอในรูปแบบของตารางค่าความถี่  
และการพรรณนาตามลักษณะของข้อมูล

## ผลการวิจัย

ผลการศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาด  
กลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (สาขานครศรีธรรมราช) จำนวน 6 ประเด็นดังนี้

### 1.ด้านความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและการเงิน

1.1 พนักงานมีความเชื่อมั่นด้านความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและการเงิน เนื่องจาก  
ผู้บริหารเป็นผู้นำและธนาคารมีการบริหารจัดการที่ดีคิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาคือมีการวางแผน  
นโยบาย กลยุทธ์ และยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการของผู้บริหารธนาคารมีการรายงานผลการ  
ดำเนินงานของธนาคารอย่างสม่ำเสมอคิดเป็นร้อยละ 60 รองลงมาคือการบริหารงบประมาณของ  
ธนาคารให้ประโยชน์สูงสุด มีการกำหนดกรอบทิศทางนโยบายความยั่งยืนขององค์กร มีการบริหาร  
จัดการรายได้รวมและต้นทุนรวมให้สมดุลและมีประสิทธิภาพ มีการเสริมสร้างประสิทธิภาพคิดเป็น  
ร้อยละ 50 รองลงมาคือมีการเสริมสร้างประสิทธิภาพระบบข้อมูลสารสนเทศ วิเคราะห์ ติดตาม  
ประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 40 รองลงมาคือธนาคารเปิดให้มีการสอบคัดเลือกบรรจุพนักงานรอบ  
บุคคลภายใน และธนาคารเป็นธนาคารรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง และกระทรวง  
อุตสาหกรรมมีผลการดำเนินงานที่ดีตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 10

1.2 ด้านปัญหา พบว่าพนักงานไม่รู้ลึกถึงปัญหาด้านความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงาน  
และการเงิน คิดเป็นร้อยละ 70 รองลงมาคือมีความกังวลในการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี คิดเป็น  
ร้อยละ 30 ซึ่งเป็นส่วนน้อยในการรับรู้ถึงลักษณะปัญหาด้านความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงาน  
และการเงินและไม่ได้รุนแรงถึงขั้นจะต้องรีบดำเนินการแก้ไขปัญหา

### 2. ด้านความปลอดภัยด้านสุขภาพ

2.1 พนักงานมีความรู้สึกปลอดภัยสุขภาพ เนื่องจากมีการจัดการเพื่อให้สถานที่ทำงานมี  
ความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีคิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาคือมี  
การรายงานเหตุการณ์ความไม่ปลอดภัยในการทำงานเป็นประจำทุกๆ เดือนคิดเป็นร้อยละ 90  
รองลงมาคือธนาคารได้ออกมาตรการเฝ้าระวังและป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส (COVID-19)

โดยให้ทุกส่วนงานจัดหาหน้ากากอนามัย เจลล้างมือ และแอลกอฮอล์เพื่อป้องกันและควบคุมเชื้อไวรัส (COVID-19) และจัดพนักงานให้มีการ Work From Home จัดทำประกันภัยคุ้มครองการติดเชื้อไวรัส (COVID-19) แบบกลุ่มให้กับพนักงานคิดเป็นร้อยละ 80 รองลงมาคือธนาคารมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพด้วยการออกกำลังกายสร้างวินัยในการออกกำลังกายอย่างต่อเนื่องโดยการจัดแข่งขันกีฬาชมรมธนาคารประจำปีทุกปีเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันและเผยแพร่การกีฬาและเพื่อให้พนักงานได้ผ่อนคลายความตึงเครียดจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คิดเป็นร้อยละ 70

2.2 ด้านปัญหา พบว่าพนักงานมีความกังวลเรื่องเป็นโรคออฟฟิศซินโดรม เนื่องจากนั่งทำงานเป็นเวลานานๆ จึงทำให้ไม่มีการเคลื่อนไหวร่างกาย คิดเป็นร้อยละ 80 รองลงมาคือมีความเครียดสูงในการทำงาน เนื่องจากบางครั้งต้องทำงานแข่งกับเวลาที่มีและมีความกังวลเรื่องปวดเมื่อยทางร่างกายหรือภาวะกระดูกทับเส้น เนื่องจากลักษณะการทำงานจะนั่งทำงานเป็นเวลานานๆ ทำให้เคลื่อนไหวร่างกายน้อยคิดเป็นร้อยละ 50 และปัญหาโรคอ้วน คนในวัยทำงานมีการเคลื่อนไหวน้อยและมีความเครียดเข้ามาตลอดเวลา ไม่มีเวลาออกกำลังกายคิดเป็นร้อยละ 30

### 3. ความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงาน

3.1 พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในความรับผิดชอบและมีการแบ่งหน้าที่และขอบเขตของงานที่ชัดเจน โดยแต่ละปีจะมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางเดียวกัน เพื่อให้พนักงานได้ทำงานตามเป้าหมายอย่างแท้จริงโดยแต่ละปีจะมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางเดียวกันเพื่อให้พนักงานได้ทำงานตามเป้าหมายอย่างแท้จริง

3.2 ด้านปัญหา พบว่าพนักงานไม่รู้สึกถึงปัญหาด้านความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงานเป็นอันดับแรก คิดเป็นร้อยละ 70 รองลงมาคือมีงานนอกเหนืองานที่ได้รับผิดชอบคิดเป็นร้อยละ 30

### 4. ความสำเร็จการงานและหน้าที่

4.1 พนักงานธนาคารมีพึงพอใจในความสำเร็จการงานและหน้าที่คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาคือได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถคิดเป็นร้อยละ 70 รองลงมาคือตำแหน่งที่ได้รับความเหมาะสมกับความสามารถในการทำงานคิดเป็นร้อยละ 20

4.2 ด้านปัญหา พบว่าพนักงานไม่รู้สึกถึงปัญหาด้านความสำเร็จการงานและเนื่องจากในทุกๆ ปี ธนาคารจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่งคิดเป็นร้อยละ 100

### 5. เครื่องมือวัดผลงาน

5.1 พนักงานส่วนใหญ่รู้สึกพึงพอใจในเครื่องมือวัดผลงานส่วนใหญ่รู้สึกพึงพอใจเครื่องมือวัดผลงาน เนื่องจากมีการใช้เครื่องมือวัดผลประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปีเป็นอันดับแรก

ถัดมาคือมีการกำหนดตัวชี้วัดรายคนที่ชัดเจนคิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมา คือมีความเหมาะสมกับงานและหน้าที่คิดเป็นร้อยละ 90

5.2 ด้านปัญหา พบว่าพนักงานไม่รู้สึกถึงปัญหาด้านเครื่องมือวัดผลงานคิดเป็นร้อยละ 80 รองลงมาคือเครื่องมือวัดผลงานมีปัญหาเรื่องการตัดสินผลงานโดยอ้างอิงจากกลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 20

## 6. ผลตอบแทนจากการทำงาน

6.1 พนักงานรู้สึกพอใจในผลตอบแทนด้านรายได้จากการทำงานถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดี รองลงมาคือค่าตอบแทนอื่นๆ เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยงค่ายานพาหนะ เป็นต้น ถัดมาเงินเพิ่มอย่างอื่น เช่น โบนัสประจำปี โบนัสพิเศษ เป็นต้นคิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาคือ พนักงานได้รับเงินช่วยเหลือบุตร ได้รับเงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร มีสิทธิประโยชน์เพิ่ม เช่น ค่ารักษาพยาบาลตนเองและพ่อแม่ ค่าช่วยเหลือค่ารักษาสำหรับลูกจ้างและเงินช่วยเหลือสวัสดิการค่าตรวจสุขภาพประจำปี เป็นต้นคิดเป็นร้อยละ 80

6.2 ด้านปัญหาไม่พบปัญหาด้านผลตอบแทนจากการทำงาน เนื่องจากค่าจ้างหรือเงินเดือนที่ได้รับจากการทำงานเป็นไปตามที่ธนาคารกำหนด และค่าตอบแทนอื่นๆที่ได้รับอยู่ในเกณฑ์ที่ดีเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 100

## อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (สาขานครศรีธรรมราช) โดยการกำหนดรูปแบบแรงจูงใจทั้งหมด 6 ประเด็น สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1.ด้านความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและการเงิน จะเห็นได้ว่าพนักงานมีความเชื่อมั่นในการเลือกทำงานกับองค์กร เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้นำธนาคารมีการบริหารจัดการที่ดีมีการวางแผนนโยบาย กลยุทธ์ และยุทธศาสตร์ ธนาคารมีการรายงานผลการดำเนินงานของธนาคารอย่างสม่ำเสมอและบริหารงบประมาณจนเกิดประโยชน์สูงสุด มีการกำหนดกรอบทิศทางนโยบายความยั่งยืนขององค์กร การบริหารจัดการรายได้รวมและต้นทุนรวมให้สมดุลและมีประสิทธิภาพ มีการเสริมสร้างประสิทธิภาพระบบข้อมูลสารสนเทศวิเคราะห์ติดตามประเมินผลอีกทั้งธนาคารเปิดให้มีการสอบคัดเลือกบรรจุพนักงานบุคคลภายใน ธนาคารเป็นธนาคารรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงการคลังและกระทรวงอุตสาหกรรมที่มีความมั่นคง และมีผลการดำเนินงานที่ดีตามลำดับสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการตามของมาสโลว์ (Maslow's Theory) อังไฉ (วัลลวจันทเรนทร์, 2552) ที่กล่าวว่าความต้องการด้านความปลอดภัยเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองด้านความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีพแล้ว ก็ต้องการที่จะมีความรู้สึกปลอดภัยจากภัยอันตรายต่าง ๆ หรือทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบิร์ต (Herzberg's Two Factor Theory) อังไฉ(1959 ระเบียบพัฒนา

ละวงศ์, 2532, หน้า 13-16) กล่าวว่าปัจจัยคำจุนเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้แก่เงินเดือน เงินที่จ่ายให้แก่พนักงาน/ลูกจ้าง เพื่อเป็นค่าตอบแทนการปฏิบัติงานและยังเป็นการรักษาพนักงานให้ดำรงอยู่กับองค์กรนานๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของวิชชุตดา เทียนสว่าง (2558) พบว่า ปัจจัยคำจุนในการทำงาน ด้านสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนในการทำงานส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกถึงความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและการเงิน นอกจากนี้ วนิดา ประดิษฐ์ (2554) พบว่าปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคงในงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2. ความปลอดภัยด้านสุขภาพ จะเห็นได้ว่าพนักงานมีความรู้สึกปลอดภัยด้านสุขภาพ เนื่องจากธนาคารมีการจัดการสถานที่ทำงานปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีการรายงานเหตุการณ์ความไม่ปลอดภัยในการทำงานเป็นประจำทุกๆ เดือน ธนาคารมีมาตรการเฝ้าระวังและป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส (COVID-19) โดยให้ทุกส่วนงานจัดหาหน้ากากอนามัย เจลล้างมือ และแอลกอฮอล์เพื่อป้องกันและควบคุมเชื้อไวรัส (COVID-19) และจัดพนักงานให้มีการ Work from Home อีกทั้งได้จัดทำประกันภัยคุ้มครองการติดเชื้อไวรัส (COVID-19) ให้กับพนักงาน ธนาคารจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพที่ดีของพนักงานด้วยการออกกำลังกายสร้างวินัยในการออกกำลังกายอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ทั้งนี้ธนาคารมีการจัดการแข่งขันกีฬาชมรมธนาคารประจำปีทุกปีเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันและเผยแพร่การกีฬาเพื่อให้พนักงานได้ผ่อนคลายความตึงเครียดจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ และมีการจัดทำประกันอุบัติเหตุให้กับพนักงาน สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการตามของมาสโลว์ (Maslow's Theory) อังไน (วัลลร จันทเรนทร์, 2552) ความต้องการด้านความปลอดภัย เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองด้านความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีพแล้ว ก็ต้องการที่จะมีความรู้สึกปลอดภัยจากภัยอันตรายต่าง ๆ และทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ (E.R.G. Theory) อังไน (ราณี อธิชัยกุล (2549, หน้า 286 - 287) กล่าวว่ามนุษย์ต้องการความปลอดภัยจากภัยอันตรายต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกายและจิตใจเพื่อทำให้ตนเองรู้สึกปลอดภัยในชีวิต และความต้องการนี้เป็นความต้องการพื้นฐานของการดำรงชีวิต โดยมนุษย์ทุกคนต้องการสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงและปลอดภัยเมื่อธนาคารทำให้มีความน่าเชื่อถือก็ยิ่งทำให้พนักงานมีความรู้สึกปลอดภัยเช่นกัน โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของอวิรุทธ์ ภูหมีนไวย์(2558) กล่าวว่าความปลอดภัยทางด้านสุขภาพมีองค์ประกอบ ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมและสถานที่ตั้งของที่ปฏิบัติงานด้านทัศนคติและด้านนโยบายและการบริหารขององค์กรการตามลำดับ

3. ความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงาน จะเห็นได้ว่าธนาคารมีการแบ่งหน้าที่และขอบเขตของงานที่ชัดเจนโดยแต่ละปีจะมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางเดียวกันเพื่อให้พนักงานได้ทำงานตามเป้าหมายอย่างแท้จริง สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบิร์ก



(Herzberg's Two Factor Theory) อ้างใน (1959 ระเบียบวิธีพัฒนา ปาละวงค์, 2532, หน้า 13-16) ปัจจัยด้านแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความตั้งใจที่จะทำงาน เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความต้องการที่จะทำงาน และทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's expectancy theory) อ้างใน (Fred C. Lunenburg, (2011) เป็นการจูงใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งซึ่งมีคุณค่าในผลลัพธ์จากการใช้ความพยายาม (อาจจะเป็นด้านบวกหรือด้านลบ) คุณด้วยความคาดหวังจากการใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่ง Vroom ได้ระบุว่า การจูงใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่แต่ละบุคคล จะพยายามกำหนดเป้าหมายและโอกาสเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นโดยสอดคล้องกับงานวิจัยของวราพร มะโนเพ็ญ (2551) ได้กล่าวว่าความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงาน เกิดจากการกระตุ้นด้านแรงจูงใจ ด้านความรับผิดชอบ ด้านผลสำเร็จของงาน ด้านลักษณะและขอบเขตงาน และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนด้านความมั่นคงในการทำงาน

4. ความสำเร็จการงานและหน้าที่ จะเห็นได้ว่าพนักงานมีความพึงพอใจและส่งผลต่อการตัดสินใจในการเลือกทำงานกับองค์กรเนื่องจากตำแหน่งที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความสามารถในการทำงาน และได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารอีกทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการตามของมาสโลว์ (Maslow's Theory) อ้างใน (ขวัญจิรา ทองนำ ห 2547:33) กล่าวว่าความต้องการความสำเร็จแห่งตนคือความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) คนเราเมื่อได้รับปัจจัยสี่แล้ว เราก็อยากจะมี ความมั่นคงในสิ่งที่เราได้รับ เช่น ต้องการได้ทำงานที่มั่นคง และมีความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน เป็นต้นความต้องการขั้นสูงสุดนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองเป็นที่พอใจแล้ว บุคคลที่มีความต้องการในขั้นนี้จึงมีไม่มากนัก ความต้องการในขั้นนี้จึงเป็นความต้องการที่อยากจะทำอะไรสำเร็จตามความนึกคิด และทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมกคิลแลนด์ (McClelland's Needs Theory) อ้างใน (อรุณ รัชธรรม (2517, หน้า 280) กล่าวว่าความสำเร็จคือสิ่งที่เติมเต็มให้ชีวิตมีความสมบูรณ์แบบ หรือ ทฤษฎีเกี่ยวกับค่าตอบแทน (Carrot and Stick Approach to Motivation) อ้างใน (สุนันทา เลาพันธ์, 2542) กล่าวว่าเมื่อพนักงานทำงานแล้วต้องได้รับผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าตอบแทนหรือเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ซึ่งสรุปโดยรวมจะเห็นได้ว่ามนุษย์ทุกคนต้องการเจริญเติบโตในหน้าที่ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ อวิรุทธ์ ภูหมื่นไวย (2558) ได้กล่าวว่าแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านผลตอบแทนที่ได้รับ ด้านความมั่นคง ด้านโอกาสในการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านทัศนคติ และด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร เป็นต้น โดยแนวคิดของ กมลชนก แผลมภู (2558) ได้กล่าวว่าความสำเร็จการงานและหน้าที่เกิดขึ้นจากแรงจูงใจหลายด้าน ประกอบด้วย ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

5. เครื่องมือวัดผลงาน จะเห็นได้ว่าธนาคารมีการใช้เครื่องมือวัดผลประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี และมีการกำหนดตัวชี้วัดรายคนที่ชัดเจนมีความเหมาะสมกับงานและหน้าที่ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's expectancy theory) อังไฉ (Fred C. Lunenburg, (2011)กล่าวว่าพฤติกรรมของแต่ละบุคคลมาจากการเลือกการกระทำ ดังสมการคุณค่าของผลลัพธ์จะได้จากเครื่องมือวัดผลลัพธ์ที่มีตีบวกกับความคาดหวังที่ได้รับ หรือทฤษฎีแรงจูงใจเสมอภาคของอดัม (Adam's Equity Theory) อังไฉ (ดิณ ประชัญพฤกษ์, 2527 : 50) กล่าวว่าการลงทุนหรือลงมือกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งย่อมได้ผลตอบแทนที่เสมอเมื่อผลตอบแทนที่เสมอภาคพนักงานจะรู้สึกถึงความเป็นธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของวนิดา ประดิษฐ์ (2554) ได้กล่าวว่าประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานพบว่าด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคงในงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงานองค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

6. ผลตอบแทนจากการทำงาน จะเห็นได้ว่าพนักงานพึงพอใจในผลตอบแทนด้านรายได้จากการทำงาน ค่าตอบแทนอื่นๆ เช่นค่าเบี้ยเลี้ยงค่ายานพาหนะ ถัดมาเงินเพิ่มอย่างอื่น เช่น โบนัสประจำปีโบนัสพิเศษ เป็นต้น พนักงานได้รับเงินช่วยเหลือบุตร ช่วยเหลือการศึกษาบุตร อีกทั้งมีสิทธิประโยชน์เพิ่ม เช่น ค่ารักษาพยาบาลตนเองและพ่อแม่ ค่าช่วยเหลือค่ารักษาสำหรับลูกจ้าง และเงินช่วยเหลือสวัสดิการค่าตรวจสุขภาพประจำปี ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบิร์ต (Herzberg's Two Factor Theory)อังไฉ (1959 ระเบียบรัตน์ ปาละวงศ์, 2532, หน้า 13-16) กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงานของมนุษย์ด้านปัจจัยอนามัยค่าตอบแทนมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานหรือทฤษฎีแรงจูงใจเสมอภาคของอดัม (Adam's Equity Theory) อังไฉ(กัลยาณี คุณมี (2554: 22) กล่าวว่าผลตอบแทนที่ได้รับควรเหมาะสมกับการลงทุนหรือลงมือกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือทฤษฎีเกี่ยวกับค่าตอบแทน อังไฉ (สุนันทา เลาพันธ์, 2542)กล่าวว่า ค่าตอบแทน คือสิ่งตอบแทนให้กับพนักงานที่ได้ทำงานให้กับองค์กรได้แก่เงินเดือน และค่าจ้าง ซึ่งแตกต่างกันตามรูปแบบของการว่าจ้างค่าตอบแทนถือเป็นสิ่งที่จูงใจให้กับพนักงาน ให้มีความจงรักภักดี ทุ่มเทตั้งใจทำงาน และยังสามารจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถสนใจเข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้อีกด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของวนิดา ประดิษฐ์ (2554) ได้กล่าวว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมีผลด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความมั่นคงในงาน และ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ เป็นต้น โดยแนวคิดของ วราพร มะโนเพ็ญ (2551) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมของพนักงานเกิดจาก

การกระตุ้นด้วยผลตอบแทนจากการทำงาน ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านนโยบายและการบริหารงานของธนาคาร

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในรูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (สาขานครศรีธรรมราช) ดังนี้

1.ด้านความสำเร็จในการทำงาน ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ต้องเน้นการส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2.ด้านความมั่นคงในการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีการยกย่อง ชมเชยพนักงานที่ทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ เพื่อที่จะสร้างแรงจูงใจให้พนักงานตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ และมีประสิทธิภาพ สร้างให้องค์กรมั่นคง และยั่งยืน

3.ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ธนาคารให้การส่งเสริมสนับสนุน ให้พนักงานได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งและขึ้นเงินเดือนที่สูงขึ้น ตลอดจนการเข้ารับการฝึกอบรม และศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มเติม ในการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่ต้องใช้ทักษะความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น

4.ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ดูแลผลประโยชน์ให้กับพนักงานรวมถึงสวัสดิการต่างๆ ให้ครอบคลุมและทั่วถึง

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งต่อไป

จากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1.มีการศึกษาแรงจูงใจในการในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย(สาขานครศรีธรรมราช)อย่างต่อเนื่อง โดยนำปัจจัยที่พบความต่างมาศึกษาเพิ่มเติมอีกครั้งและมีการเก็บกลุ่มตัวอย่างมากขึ้น เพื่อนำผลไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้

2.ศึกษาหัวข้อเดิมแต่เพิ่มกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทยสาขาอื่นๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน

## เอกสารอ้างอิง

- กัลยาณี คุณมี. (2554). การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (เอกสารอัดสำเนา)
- ขวัญจิรา ทองนำ. (2547). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยนาฏศิลปะกรมศิลปากร. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ดิณ ปรัชญพฤกษ์. (2548). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช
- ระพีพัฒน์ ปาละวงศ์. (2532). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับภูมิหลังทางสังคมและเศรษฐกิจของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาลกรมตำรวจ. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2541). จิตวิทยาบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- ราณี อธิชัยกุล. (2546). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการท่องเที่ยว. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วราพร มะโนเพ็ญ. (2551). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสินในสังกัดธนาคารออมสิน เขตบางแค. (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ราย)
- วนิดา ประดิษฐ์. (2554). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีลพบุรี. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการทั่วไป.คณะบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สุนันทา เลาหนันท์.(2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุรเดช ลิปิกรณ์. (2552). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อแนวโน้มในการลาออกของพนักงานบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต,มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- เสนาะ ตีเยาว์. (2553). หลักการบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่2) กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อวิรุทธ์ ภูหมื่นไวย์. (2558). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอบีซี จำกัด จังหวัดปราจีนบุรี. หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วัลลี จันทเรนทร์. (2552). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- วิษชุดา เทียนสว่าง. (2558). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้างธนาคารออมสิน สาขา ในสังกัดเขตลำพูน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย)

อรุณ รักธรรม. (2517). หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

Adams, Stacy J. (1965). Inequality in Social Exchange. In L. Berkowitz ed Advances in Experimental Psychology. Vol.2: 267-299.

Fred C.Lunenburg. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectation