

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎี

ในการศึกษา แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพมหานคร จำกัด ได้นำแนวคิด และทฤษฎีดังต่อไปนี้มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา

2.1.1 ความหมายของแรงจูงใจ

คำว่า “แรงจูงใจ” มาจากคำกริยาในภาษาละตินว่า “Movere” (Kidd, 1973 : 101 อ้างถึงในรังสรรค์แสงสุข และคณะ 2544 : 9) ซึ่งมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “to move” อันมีความหมายว่า เป็นสิ่งที่โน้มน้าว หรือชักจูงนำบุคคลเกิดการกระทำ หรือปฏิบัติการ (To move a person to a course of action) ดังนั้น แรงจูงใจจึงได้รับความสนใจมากในทุก ๆ วงการ

ฐนิตา บัตตานี (2546 : 12) ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อจะนำไปสู่จุดประสงค์ของตนเอง หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นพลังและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายใน หรือภายนอกเพียงอย่างเดียว หรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้

แรงจูงใจ หมายถึง สภาพที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลัง ทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่มีเป้าหมายที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่ในภาวะสิ่งแวดล้อม (Loundon and Bitta, 1988 : 368) จากความหมายจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. เป็นกลไกที่ไปกระตุ้นพลังของร่างกายให้เกิดการกระทำ

2. เป็นแรงบังคับให้กับพลังของร่างกายที่จะกระทำอย่างมีทิศทาง

ธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547 : 291) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันจากความ ต้องการ และความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหาร จะใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจ ในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชา ก็อาจใช้วิธีการเดียวกันกับผู้บริหาร

พิมลจรรย์ นามวัฒน์ (2544 : 47) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การทำให้บุคคลในองค์การ มีพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ ด้วยกระบวนการสร้างพลังกระตุ้นที่ทำให้บุคคลเต็มใจที่จะใช้ ความสามารถของตน และชักนำให้บุคคลเลือกมีพฤติกรรมต่าง ๆ ไปในทิศทางที่มุ่งสู่การบรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การต้องการ

พูลสุข สังข์รุ่ง (2550 : 143) กล่าวถึง การจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลแสดงออกซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งสามารถอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (Arousal) การคาดหวัง (Expectancy) การใช้เครื่องล่อใจ (Incentives) และการลงโทษ (Punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย หรือเงื่อนไขที่ต้องการ

กมลกานต์ เทพชรานนท์ (2548 : 30) กล่าวถึง แรงจูงใจภายใน หมายถึง แรงกระตุ้นหรือ แรงผลักดันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของตัวผู้ประกอบการแต่ละคน ผ่านกระบวนการเรียนรู้ ทำให้ผู้ประกอบการแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเป็นเป้าหมาย เพื่อการบรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่ตนเองปรารถนา และสร้างความพึงพอใจสูงสุด โดยไม่ต้องอาศัยรางวัลภายนอก หรือกฎเกณฑ์ภายนอก

มัลลิกา ต้นสอน (2544 : 194) ได้ให้ความหมายของการจูงใจ หมายถึง ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา ซึ่งบุคคลที่มีแรงจูงใจจะมีลักษณะคือ 1) มีเป้าหมายในการแสดงออก 2) มีพลังในการแสดงออก และ 3) มีความพยายามในการแสดงออก

ขงยุทธ เกษสาคร (2547 : 126) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าเรียกว่า สิ่งจูงใจ (Motive) ก่อให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับภายใน (Internal Drive) ที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการจูงใจจึงเป็นการกระทำทุกวิถีทางที่จะกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรประพฤติปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งพื้นฐานสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานดังกล่าวแสดงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังไว้ก็ด้วยการสร้างอินทรีย์ของพนักงานเหล่านี้ให้เกิดความต้องการ (Desire) ขึ้นก่อนเป็นอันดับแรกจากนั้นบุคคลก็จะเกิดความพยายามสืบเสาะแสวงหาสิ่งที่ต้องการนั้นก็คือ การเกิดแรงขับขึ้นภายใน (Drives) หากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสมบุคคลก็จะตอบสนองด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่าง (Behavior) ให้ได้มาซึ่งความสำเร็จอันเป็นเป้าหมาย (Goals)

ดังนั้น แรงจูงใจในการทำงาน จึงหมายถึง การกระทำ หรือพฤติกรรมในตัวบุคคลซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้า หรือสิ่งจูงใจ ให้แสดงออกซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นพลังผลักดันให้บุคคลกระทำการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และถือเป็นสิ่งที่เร้า กระตุ้นและเสริมสร้างความปรารถนาของบุคคลหรือคณะบุคคลให้ทำงานแก่องค์กรอย่างเต็มความสามารถ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และเมื่อประสบความสำเร็จก็จะรู้สึกภาคภูมิใจ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้องค์กรประสบความสำเร็จต่อไป

2.1.2 ความสำคัญของการจงใจ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2544 383-385) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจงใจ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์กร

การจงใจมีประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคลในอันที่จะสนองความต้องการด้านพฤติกรรมมนุษย์ให้แก่องค์กรในเรื่องสำคัญ ๆ ต่อไปนี้

1.1 ช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความสามารถร่วมทำงานด้วย เป็นที่ปรากฏว่าการที่องค์กรจำนวนมากไม่สามารถจะดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการได้ เนื่องจากองค์กรเหล่านั้นไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานที่เข้ามาทำงานให้กับองค์กร การจงใจเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยดึงดูดความสนใจของบุคคลเหล่านั้นให้เข้ามาทำงานร่วมกับองค์กร และอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน ๆ หรือตลอดไป

1.2 ทำให้องค์กรมั่นใจว่าบุคลากรขององค์กรจะทำงานอย่างเต็มความสามารถ แม้ว่าการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรจะมีการพิจารณากันอย่างละเอียดถี่ถ้วนว่ามีความรู้ ความสามารถ แต่ยังมีข้อจำกัดอยู่หลายประการที่จะใช้งานบุคลากรได้อย่างเต็มที่ ข้อจำกัดดังกล่าวล้วนมาจากปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งนอกเหนือการควบคุมทั้งสิ้น เช่น สหภาพแรงงาน กฎหมาย หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ดังนั้น องค์กรจึงต้องพยายามหาวิถีทางใหม่ ๆ ที่จะใช้กำลังและความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้มากที่สุดที่จะทำได้ การจงใจจึงเป็นวิธีการที่จะช่วยองค์กรโดยทำให้บุคลากรทุ่มเทกำลังความสามารถที่มีอยู่ให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ และด้วยความเต็มใจ

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์ เพิ่มประโยชน์ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีทำให้องค์กรต้องประสบปัญหาที่แปลกและใหม่อยู่เสมอ ความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์เสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น วิธีการจงใจย่อมมีประโยชน์ต่อการส่งเสริมการทำงานในลักษณะที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้อย่างดี

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร

งานเบื้องต้นของผู้บริหารก็คือ การดำเนินการให้้องค์กรทำหน้าที่อย่างได้ผล ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นผลดี หรือเป็นประโยชน์ต่อองค์กร วิธีที่ผู้บริหารจะทำให้ผู้บริหารทุกระดับในอันที่จะชักจูงให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานด้วยความกระตือรือร้นมากขึ้น ทุ่มเทความความคิดจิตใจให้แก่องค์กรให้มากที่สุดที่จะทำได้ การจงใจนั้นเกิดจากสมมติฐานที่ว่า โดยทั่วไปมนุษย์มิได้ทำงานเต็มความสามารถที่มีอยู่ การที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มความสามารถหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าเขาเต็มใจแค่ไหน ถ้ามีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความพอใจของเขา สิ่งจูงใจนั้นจะเป็นแรงกระตุ้นที่จะผลักดันให้เขา

สนใจเอาใจใส่ในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่งการจูงใจที่ถูกต้องจะเป็นเครื่องดึงดูดความรู้สึก และจิตใจของมนุษย์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรมากขึ้นนั่นเอง

3. ความสำคัญต่อบุคลากร

3.1 ช่วยให้บุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร และสนองความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน

3.2 ได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะในเรื่องค่าตอบแทน

3.3 มีขวัญในการทำงาน ได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหารในฐานะที่เป็นสิ่งมีชีวิต ไม่ใช่วัตถุ ทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายงาน หรือหลีกเลี่ยงงาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจ คือ ภาวะที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายในร่างกาย หรือภายนอกร่างกาย หรือทั้งสองอย่าง ซึ่งสิ่งเร้านี้เป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์ที่ตนต้องการ

2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

Ghiselti and Brown (1955 : 430 อ้างถึงใน สิริรักษ์ วรรณนะพินทุ, 2548 : 13) มีความเห็นว่า ปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานมี 5 องค์ประกอบ คือ

1. ระดับอาชีพ ถ้าอาชีพอยู่ในสถานะที่สูง หรือระดับสูงเป็นที่นิยมนับถือของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พึงพอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น

2. สภาพการทำงาน ถ้ามีสภาพสะดวกสบายเหมาะแก่การปฏิบัติก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานนั้น

3. ระดับอายุ จากการศึกษาพบว่าผู้ปฏิบัติงานอายุระหว่าง 25 – 34 ปี และ 45 – 54 ปี มีความพึงพอใจในงานน้อยกว่ากลุ่มอายุอื่น ๆ

4. รายได้ ได้แก่ จำนวนรายได้ประจำ และรายได้ตอบแทนพิเศษ

5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้จัดการกับคนงาน การเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน

Dersal (1968 : 62 อ้างถึงใน สิริรักษ์ วรรณนะพินทุ, 2548 : 13) ให้ความคิดเห็นว่า ปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานนั้น ประกอบด้วย

1. นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration)

2. การปกครองบังคับบัญชา (Technical Supervision)

3. เงินเดือน (Salary)

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับกับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations)

5. สภาพการทำงาน (Working Conditions)

นอกจากนั้น Dersal ยังให้ความคิดเห็นว่า มีตัวกระตุ้นที่ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานอื่น ๆ อีก ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)
2. การยอมรับของสังคม (Recognition)
3. ลักษณะของงาน (The Work Itself)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. โอกาสก้าวหน้า (Advancement)

ซงชัย สันติวงษ์ (2543 : 113) ให้ความคิดเห็นว่า แรงจูงใจ คือ สิ่งที่ทำให้มีกำลังทั้งกายและใจในการทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายทาง ดังนี้

1. งาน งานแต่ละอย่างนั้นจะเหมาะกับคนบางประเภทเท่านั้น ไม่ใช่ทุกคนจะทำได้ทุกอย่าง บางคนจึงทำเพราะเห็นว่าดีกว่าไม่มีงานจะทำ แรงจูงใจแบบนี้ทำให้คนนั้นต้องขวนขวายหาความรู้ และทำใจให้รักงานมากกว่าที่ชอบงานนั้น การรักงานจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ทำงานได้ดี

2. ค่าจ้างที่น่าพอใจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงาน หรือถ้ารู้ว่าได้ค่าตอบแทนมาก ก็ยิ่งอยากทุ่มเทงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเฉพาะเงินมีความสำคัญต่อคนในการที่อยากทำงาน หรือไม่อยากทำงาน แต่เงินก็ไม่ได้เป็นแรงจูงใจอย่างเดียวที่ทำให้คนทำงาน

3. คน หรือผู้คนรอบตัว ซึ่งมีหลายประเภท เช่น เหนือกว่า คือ “นาย” ต่ำกว่า คือ “ลูกน้อง” เท่า ๆ กัน คือ “เพื่อนร่วมงาน” บุคคลดังกล่าวมีส่วนทำให้เราอยากทำงาน หรืออยากหนีงาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมนุษย์ชอบอยู่กับคนอื่น และไม่ชอบแตกต่างกับคนอื่น บางครั้งเราจึงทำอะไรตามเพื่อน แม้จะฝืนใจทำเพื่อให้เขายอมรับก็ตาม การให้เพื่อนยอมรับจึงเป็นแรงจูงใจอยากให้ทำงาน

4. โอกาส ถ้าทำงานใดก็ตามมีโอกาสที่จะได้รับความดีความชอบได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ย่อมเป็นแรงจูงใจอยากให้ทำงาน ซึ่งการเลื่อนขั้นนี้ต้องทำด้วยความเป็นธรรม โดยขึ้นอยู่กับความดี (Merit System) ไม่ใช่เล่นพวกจนหมดกำลังใจทำงาน

5. สภาพแวดล้อม ซึ่งจะต้องดีมีมาตรฐานไม่ว่าจะในด้านสถานที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นโต๊ะทำงาน เก้าอี้ ห้องน้ำ ห้องรับประทานอาหาร ไฟฟ้า น้ำประปา ฯลฯ เป็นสภาพการทำงานที่ต้องถูกสุขลักษณะ มีความสะดวกสบาย มีอุปกรณ์การทำงานครบถ้วน เช่น เครื่องเขียน โทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น

6. สวัสดิการ หรือการให้บริการที่จำเป็นแก่ผู้ที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นรถรับส่ง น้ำดื่ม กระดาษชำระ การรักษาพยาบาล โบนัส บ้านหนึ่งบ้านญาติ เป็นต้น สวัสดิการที่ดีจะเป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงาน เพราะมั่นใจได้ว่า ทำงานแล้วองค์กรจะไม่ทอดทิ้งเราในยามทุกข์หรือสุข

7. การบริหารงาน เป็นระบบให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง เช่น การรับคนเข้าทำงานตามความสามารถ และเหมาะสมแก่ตำแหน่ง รวมทั้งมีการพิจารณาความดี

ความชอบด้วยความเป็นธรรมชาติ ไม่มีระบบกลั่นแกล้งหรือข่มขู่ให้เกิดความหวาดกลัว ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรจะต้องมีแผนงาน โครงการ และนโยบายที่มีประสิทธิภาพ และสามารถสัมฤทธิ์ผลได้

8. ความมั่นคง โดยเฉพาะหากเป็นองค์กรที่ไม่ล้มง่าย ๆ จะทำให้น่าเกิดความมั่นใจ และมีกำลังใจที่จะช่วยสร้างสรรค์ให้บริษัทก้าวหน้ายิ่งขึ้น

9. ความต้องการทางสังคม ต้องการให้ได้รับการยกย่อง ชมเชย ปลอดภัย อยากรักและถูกรัก

จากแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ เงินเดือน และสวัสดิการ สภาพการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายการบริหาร การยอมรับทางสังคม ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และโอกาสความก้าวหน้า

2.1.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ขงยุทท เกษสาคร (2547 : 131-133) กล่าวถึง ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg Two Factors Theory) ว่า ความพึงพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจที่เหมือนผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยมีองค์ประกอบสำคัญ คือ

ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน หรือปัจจัยจูงใจ (Motivation) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง และเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจในการทำงาน และเป็นแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพึงพอใจ ปรารถนาในผลสำเร็จของงานนั้น เช่น การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้

2. การได้รับการยอมรับ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลต่าง ๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน ในรูปแบบของคำชื่นชม หรือการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบ และรักในงานที่ทำ

3. ลักษณะของงานที่ทำ (Work Content) หมายถึง ลักษณะงานเป็นงานที่น่าสนใจ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทลายให้ลงมือทำ เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน และสามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ หรือ ได้รับการมอบหมายงานใหม่ ๆ เมื่อมีการขยายงาน ทำให้บุคคลมีความรู้สึกริ่อกอยากทำงาน

5. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การมีโอกาสได้รับเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นในองค์กร อันเป็นผลมาจากผลงานที่ยอดเยี่ยม และการมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือ ได้รับการฝึกอบรม จะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

ปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เกิดจากภายนอกตัวบุคคล เป็นปัจจัยซึ่งถ้าไม่มีให้ หรือมีให้ แต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร ก็จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย

1. นโยบายการบริหารของบริษัท (Company Policy) หมายถึง การจัดการ และการบริหารขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เช่น นโยบายการควบคุมดูแล และระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และดูแลปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม

2. คุณภาพของการบังคับบัญชา (Quality of Technical Supervision) หมายถึง คุณภาพหรือความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน มีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา ให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เช่น มีการสั่งงาน หรือมอบหมายงานชัดเจน ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด มีการรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยุติธรรมในการบังคับบัญชา

3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Quality of interpersonal relations among peers, supervisors and subordinates) หมายถึง บรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความสนิทสนม ความจริงใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ความเป็นกันเอง สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข

4. สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพของที่ทำงาน เช่น แสงสว่าง เสียง อุณหภูมิ การระบายอากาศ บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงทำงานที่เหมาะสมเพียงพอ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

5. เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส และสวัสดิการต่าง ๆ ต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสม เพียงพอ เป็นที่พอใจของบุคลากรในองค์กร

6. ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร ภาพพจน์ ชื่อเสียง หรือขนาดของบริษัท

7. ตำแหน่งงาน (Status) หมายถึง การให้เกียรติบุคลากร โดยการให้มียศ ตำแหน่ง หรือ สัญลักษณ์อื่น ๆ เพื่อแสดงถึงลำดับ หรือตำแหน่งนั้น ๆ

Herzberg ให้ความเห็นว่าผู้บริหารมักให้ความสำคัญด้านปัจจัยค่าจูน เช่น เมื่อเกิดปัญหา ผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการทำงาน มักแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพการทำงาน หรือปรับเงินเดือนให้สูงขึ้น การปฏิบัติดังนี้เป็นการแก้ไขไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่มิได้เป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารควรเน้นถึงปัจจัยกระตุ้นที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น มอบหมายงานที่รับผิดชอบมากขึ้น หรือส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน จะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงานได้ดีกว่าที่จะให้ตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มเงินเดือนให้ แต่อย่างไรก็ตามต้องพยายามรักษาปัจจัยค่าจูนให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน (สุริดา เกาวิเศษ, 2546 : 9)

Herzberg ได้ทำการสัมภาษณ์นักบัญชี และวิศวกรจำนวน 200 คน จากอุตสาหกรรม 11 แห่งในเมืองพิตสเบิร์ก (Pittsburgh) รัฐเพนซิลวาเนีย (Pennsylvania) เกี่ยวกับความพอใจและไม่พอใจในการทำงาน เขาสรุปว่าความพอใจในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงานนั้นแตกต่างกัน การที่บุคคลที่มีความพอใจในการทำงานไม่ได้หมายความว่าต้องมีแรงจูงใจในการทำงานเสมอไป ความพอใจในการทำงานจะมีผลให้บุคคลทำงาน โดยไม่คิดจะลาออกจากงานหรือนัดหยุดงาน แต่แรงจูงใจในการทำงานจะทำให้บุคคลทำงานด้วยความมีประสิทธิภาพ (กุสุมา จ้อยช้างเนียม, 2547 : 19)

จากแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้อง คือ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory of Motivation) ซึ่งพัฒนาขึ้นมาโดยเฮร์ซเบอร์ก (Frederick Herzberg) เห็นได้ว่าแรงจูงใจมีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดหาปัจจัยทั้งสองกลุ่มขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานให้หมด ทำให้พนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจ มีความรัก และผูกพันกับองค์กร เกิดการร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานบริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด

บริษัท บริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด ได้มีการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ด้วยการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ให้กับพนักงาน เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายของพนักงาน และเพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ซึ่งการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ของทางบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด ถือเป็นการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน และทำให้พนักงานมีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่าง

เต็มความสามารถ เพื่อให้ผลงานออกมาดีที่สุด และมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและต้องการพัฒนาองค์กรของตนให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งทางบริษัทได้สร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ดังนี้

1. การสร้างแรงจูงใจทางด้านเศรษฐกิจ เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระทางด้านเศรษฐกิจนอกจากเงินเดือน ประกอบด้วย

1.1 เงินช่วยเหลือพิเศษ (โบนัส) ตามมติอนุมัติของคณะกรรมการบริษัทฯ ซึ่งเป็นไปตามเงื่อนไข และหลักเกณฑ์ที่กองทุนเพื่อการฟื้นฟู และพัฒนาระบบสถาบันการเงินกำหนดในแต่ละปี

1.2 เงินชดเชยค่าใช้จ่าย (Incentive) ซึ่งเป็นผลงานการเรียกเก็บหนี้ จำหน่ายทรัพย์สิน และจำหน่ายหุ้น ในทุกไตรมาส(รอบระยะเวลา 3 เดือน) โดยกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินชดเชยค่าใช้จ่ายให้แก่พนักงาน ดังนี้

1.2.1 นำเงินชดเชยค่าใช้จ่ายที่คำนวณได้ในแต่ละไตรมาสมาจัดสรรทั้งหมดในคราวเดียว

1.2.2 เงินชดเชยค่าใช้จ่ายจากผลการเรียกเก็บหนี้ และจำหน่ายทรัพย์สิน นำมาจัดสรรเป็น 2 ส่วน

ส่วนแรก ร้อยละ 80 จัดสรรให้กับพนักงานสายธุรกิจและสายสนับสนุนในจำนวนที่เท่ากันทุกคน

ส่วนที่สอง ร้อยละ 20 จัดสรรให้ฝ่ายงานสายธุรกิจตามโครงสร้างองค์กรในจำนวนที่เท่ากันทุกคน

1.2.3 เงินชดเชยค่าใช้จ่ายจากการจำหน่ายหุ้น (ถ้ามี) นำมาจัดสรรให้กับพนักงานสายธุรกิจ และสายสนับสนุนในจำนวนที่เท่ากันทุกคน

1.3 การทำงานล่วงเวลา และการทำงานในวันหยุด

1.3.1 ค่าล่วงเวลา บริษัทจะจ่ายค่าล่วงเวลาเป็นจำนวนหนึ่งเท่าครึ่งของอัตราค่าจ้าง โดยคิดเป็นรายชั่วโมง

1.3.2 ค่าทำงานในวันหยุด บริษัทจะจ่ายค่าทำงานในวันหยุดจำนวนหนึ่งเท่าของอัตราค่าจ้าง โดยคิดเป็นรายชั่วโมง

1.3.3 ค่าล่วงเวลาในวันหยุด บริษัทจะจ่ายค่าล่วงเวลาในวันหยุดเป็นจำนวนสามเท่าของอัตราค่าจ้าง โดยคิดเป็นรายชั่วโมง

1.4 สวัสดิการเครื่องแต่งกายพนักงาน

1.4.1 พนักงานหญิง เสื้อยืดโปโลตามที่บริษัทกำหนด

จำนวน 2 ตัว เสื้อสูท 1 ตัว

1.4.2 พนักงานชาย เสื้อยืดโปโลตามที่บริษัทกำหนด

จำนวน 2 ตัว เสื้อสูท 1 ตัว

1.5 เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร อัตราการเบิกเป็นไปตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

1.6 ค่าช่วยเหลือบุตร

พนักงานมีสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือบุตร สำหรับบุตรคนที่ 1-3 เป็นเงินเดือนละ 50 บาทต่อบุตร 1 คน (อายุไม่เกิน 18 ปี)

1.7 เงินช่วยเหลืองานศพ

1.7.1 ค่าจัดการศพ

กรณีพนักงาน ตายอันมิใช่เนื่องจากการทำงาน จ่ายค่าทำศพ 3 เท่าของเงินเดือนให้แก่ผู้มีสิทธิตามที่กำหนดไว้

1.7.2 ค่าฌาปนกิจสงเคราะห์ ให้ทั้งพนักงานและครอบครัว

เงินช่วยเหลือพิธีกรรมเหมาจ่าย จำนวน 5,000.- บาท

ค่าพวงหรีดในวงเงินไม่เกิน 500.- บาท

2. การสร้างแรงจูงใจทางด้านสุขภาพ เพื่อให้ความช่วยเหลือกรณีพนักงานเจ็บป่วยหรือไม่สามารถทำงานให้กับบริษัทได้ ประกอบด้วย

2.1 การตรวจสุขภาพประจำปี เพื่อเป็นสวัสดิการและให้พนักงานของบริษัทฯ มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์และแข็งแรง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพจัดให้มีการตรวจสุขภาพร่างกายพนักงานปีละ 1 ครั้ง

2.2 จัดห้องรักษาพยาบาล โดยมียา เวชภัณฑ์ อุปกรณ์ช่วยชีวิตขั้นพื้นฐาน ไว้ประจำห้องพยาบาล

2.3 จัดจ้างแพทย์ประจำห้องพยาบาลทุกวัน เพื่อให้การตรวจรักษาพนักงาน โดยแพทย์เฉพาะทางสลับเปลี่ยนกันมารักษาตามวันเวลาที่กำหนด

2.4 จัดจ้างพยาบาลวิชาชีพ มาประจำในห้องพยาบาล ตั้งแต่ 8.30 น. ถึง 16.00 น.

2.5 พนักงาน คู่สมรสและบุตร ได้รับสิทธิประโยชน์ในเรื่องค่ารักษาพยาบาลตาม “ประกาศคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เรื่อง หลักเกณฑ์การจ่ายค่ารักษาพยาบาลกรณีประสบอันตราย หรือเจ็บป่วยอันมิใช่เนื่องจากการทำงาน หมวด 1 ค่ารักษาพยาบาล กรณีประสบอันตราย หรือเจ็บป่วยอันมิใช่เนื่องจากการทำงาน” หรือที่จะมีการแก้ไขเพิ่มเติมตามประกาศคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ ฉบับลงวันที่ 12 กันยายน 2534 และ/หรือที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม

นอกเหนือจากสิทธิประโยชน์ตามที่กล่าวมาแล้วให้พนักงาน คู่สมรส และบุตรได้รับสิทธิประโยชน์ค่าห้อง และค่าอาหารกรณีเข้ารับการรักษาพยาบาลในสถานพยาบาล สำหรับพนักงาน

ให้ได้รับเท่าที่จ่ายจริงตามความจำเป็นแต่ไม่เกิน 1,200 บาท คู่สมรสและบุตรให้ได้รับเท่าที่จ่ายจริงตามความจำเป็นแต่ไม่เกิน 800 บาท

2.6 กรณีพนักงานเข้ารับการรักษาพยาบาลในแต่ละครั้ง สำหรับผู้ป่วยภายนอก และผู้ป่วยภายในจากสถานพยาบาลทั้งของทางราชการและของเอกชน นอกเหนือจากสิทธิประโยชน์ที่ได้รับตามข้อ 2.5 แล้ว พนักงานสามารถใช้งบเงินปีละไม่เกิน 25,000 บาท โดยบริษัทจะคำนวณค่าใช้จ่ายในสัดส่วน 70:30 ของค่าใช้จ่ายที่อยู่ในเกณฑ์ที่สามารถเบิกได้ โดยบริษัทออกค่าใช้จ่ายร้อยละ 70 ส่วนที่เหลือพนักงานต้องเป็นผู้รับผิดชอบเอง ซึ่งสิทธิประโยชน์ค่ารักษาพยาบาลที่เกี่ยวข้องมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

2.6.1 ค่าห้อง และค่าอาหาร

2.6.1.1 พนักงานชั้น 7-9 เบิกได้ไม่เกินวันละ 1,500 บาท (ซึ่งได้รวมกับวงเงินตามสิทธิที่กล่าวมาในข้อ 2.5 วรรคสอง)

2.6.1.2 พนักงานที่สูงกว่าชั้น 9 เบิกได้เท่าที่จ่ายจริง

2.6.2 ทันตกรรม ให้เบิกได้เฉพาะการอุดฟัน การถอนฟัน และการขูดหินปูน รวมกันแล้วปีหนึ่งต้องไม่เกิน 5,000 บาท โดยสามารถเข้ารับการรักษาพยาบาลในสถานพยาบาลของเอกชนที่มีสัญญาบริการกับบริษัท การขูดหินปูนสามารถเข้ารับการรักษาพยาบาลในสถานพยาบาลของเอกชนได้ปีละ 1 ครั้ง

2.7 กรณีเข้ารับการรักษาพยาบาลจากสถานพยาบาลของทางราชการและของเอกชน หากพนักงานมีค่าใช้จ่ายค่าห้อง และค่าอาหารเกินกว่าสิทธิประโยชน์ตามข้อ 2.5 ให้ได้รับค่าห้องและค่าอาหารของพนักงานตามระดับชั้นส่วนเพิ่มตามสิทธิ 70:30 ทั้งนี้ รวมกันแล้วต้องไม่เกินหลักเกณฑ์ตามข้อ 2.6 แล้วแต่กรณี

2.8 กรณีเข้ารับการรักษาพยาบาลจากสถานพยาบาลของทางราชการและของเอกชน หากพนักงานมีค่ารักษาพยาบาลและ/หรือค่าอวัยวะเทียมและอุปกรณ์ในการบำบัดโรครวมทั้งค่าซ่อมแซมเกินกว่าสิทธิประโยชน์ตามประกาศคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ ฉบับลงวันที่ 12 กันยายน 2534 และ/หรือที่มีการแก้ไขเพิ่มเติมให้สามารถใช้สิทธิเบิกค่ารักษาพยาบาลส่วนเพิ่มตามสิทธิ 70:30 ได้

2.9 สิทธิประโยชน์เกี่ยวกับเงินทดแทน

กรณี ประสบอันตรายหรือเจ็บป่วย หรือสูญหายเนื่องจากการทำงาน จ่ายค่ารักษาพยาบาลเท่าที่จ่ายจริง ตามความจำเป็น ดังนี้

- สถานพยาบาลของทางราชการ ให้ได้รับค่ารักษาพยาบาลเต็มจำนวนที่จ่ายจริง

- สถานพยาบาลของเอกชน ให้ได้รับค่ารักษาพยาบาลได้เท่าที่จ่ายจริงตามความจำเป็นแต่ไม่เกิน 35,000 บาท หากไม่พอ จ่ายเพิ่มอีกได้ไม่เกิน 50,000 บาท ตามลักษณะของการประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยที่กำหนด

จ่ายค่าฟื้นฟูสมรรถภาพในการทำงานเท่าที่จ่ายจริงตามความจำเป็น ตามหลักเกณฑ์และอัตราที่กำหนดไม่เกิน 20,000 บาท

การจ่ายเงินค่าตอบแทนเป็นรายเดือนในอัตราร้อยละ 60 ของเงินเดือน แต่ไม่ต่ำกว่าเดือนละ 2,000 บาท และไม่เกินเดือนละ 9,000 บาท เป็นระยะเวลาที่กำหนดตามประเภทของการสูญเสีย

ในการจ่ายค่าตอบแทน หากจ่ายครั้งเดียวจะหักส่วนลดเกินร้อยละ 4 ต่อปี จากค่าตอบแทนเต็ม จำนวนไม่ได้

กรณี ประสบอันตรายหรือเจ็บป่วย หรือสูญหายอันมิใช่เนื่องจากการทำงาน (ทุพพลภาพเกินกว่า 50% ของร่างกาย)

จ่ายค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วยด้วยโรคที่เกี่ยวข้องกับการ ทุพพลภาพเท่าที่จ่ายจริงตามความจำเป็น แต่ไม่เกินเดือน 1,000 บาท

จ่ายค่าทดแทนการขาดรายได้เป็นรายเดือนในอัตราร้อยละ 33.33 ของเงินเดือนเป็นเวลา 15 ปี ทั้งนี้ สิทธิจะสิ้นสุดเมื่อพนักงานผู้ทุพพลภาพถึงแก่ความตาย

3. การสร้างแรงจูงใจทางด้านการมั่นคง เพื่อเป็นหลักประกันการทำงานให้กับพนักงานประกอบด้วย

3.1 กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (บริษัทจ่ายเงินสมทบ)

ต้องได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำ โดยบริษัทจ่ายเงินสมทบแบ่งตามอายุงานดังนี้

อายุงานไม่ถึง 3 ปี	ร้อยละ 4 ของค่าจ้าง
อายุงานตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 5 ปี	ร้อยละ 6 ของค่าจ้าง
อายุงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป	ร้อยละ 8 ของค่าจ้าง

3.2 เงินกู้ยืมที่อยู่อาศัย

บริษัทฯ ได้จัดตั้งกองทุนเพื่อการให้กู้ยืมเงินสวัสดิการด้านที่อยู่อาศัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ได้แก่

3.2.1 เพื่อซื้อที่ดินรวมทั้งสิ่งปลูกสร้างบ้านในที่ดินนั้น

3.2.2 เพื่อปลูกสร้างบ้านในที่ดินของตนเองหรือของกลุ่มสมรส

3.2.3 เพื่อซื้อห้องชุด

ทั้งนี้ คณะกรรมการกองทุนกำหนดเงื่อนไขให้กู้ได้ ในวงเงินไม่เกิน 80 เท่าของอัตราเงินเดือนของสมาชิกผู้กู้ แต่ต้องไม่เกิน 3 ล้านบาท และไม่เกิน 90 % ของราคาซื้อขาย หรือ 100% ของ

ราคาประเมิน แล้วแต่ราคาใดจะต่ำกว่า ทั้งนี้ กรณีการกู้ยืมเงินสวัสดิการเพื่อปลูกสร้างบ้านในที่ดินของสมาชิกหรือคู่สมรส ให้กู้ได้ไม่เกิน 100 % ของราคาประเมินการก่อสร้าง บริษัทฯจะคิดดอกเบี้ยจากต้นเงินกู้ที่ค้างชำระในอัตราดอกเบี้ยให้กู้ยืมแบบขั้นบันได และบริษัทมีสิทธิที่จะปรับอัตราดอกเบี้ยได้ตามภาวะตลาดการเงินตามที่บริษัทพิจารณาเห็นว่าเหมาะสม และจะแจ้งให้สมาชิกทราบเป็นคราว ๆ ไป ดังนี้

ต้นเงินกู้ค้างชำระไม่เกิน 1,000,000 บาท อัตราดอกเบี้ย 3.5 ต่อปี

ต้นเงินกู้ค้างชำระ 1,000,001 – 2,000,000 บาท อัตราดอกเบี้ย MLR ของบริษัทลบ ร้อยละ 1.5 ต่อปี ทั้งนี้ ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 3.5 ต่อปี แต่ไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

ต้นเงินกู้ค้างชำระ 2,000,001 – 3,000,000 บาท อัตราดอกเบี้ย MLR ของบริษัทลบ ร้อยละ 1.5 ต่อปี ทั้งนี้ ต้องไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 5 ต่อปี แต่ไม่เกินร้อยละ 8 ต่อปี

3.3 เงินชดเชย กรณี เลิกจ้าง หรือเกษียณอายุ บริษัทจะจ่ายค่าชดเชย ดังนี้

3.3.1 ทำงานติดต่อกันครบ 120 วัน แต่ไม่ครบ 1 ปี จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้าย 30 วัน

3.3.2 ทำงานติดต่อกันครบ 1 ปี แต่ไม่ครบ 3 ปี จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้าย 90 วัน

3.3.3 ทำงานติดต่อกันครบ 3 ปี แต่ไม่ครบ 6 ปี จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้าย 180 วัน

3.3.4 ทำงานติดต่อกันครบ 6 ปี แต่ไม่ครบ 10 ปี จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้าย 240 วัน

3.3.5 ทำงานติดต่อกันครบ 10 ปีขึ้นไป จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้าย 300 วัน

4. การสร้างแรงจูงใจทางด้านการปลอดภัย ประกอบด้วย

4.1 ประกันชีวิตกลุ่ม

วงเงินคุ้มครองแบ่งตามระดับชั้น

ผู้บริหาร	วงเงิน	5,000,000	บาท
ระดับชั้น 9	วงเงิน	1,000,000	บาท
ระดับชั้น 8	วงเงิน	800,000	บาท
ระดับชั้น 7	วงเงิน	500,000	บาท
ระดับชั้น 5-6	วงเงิน	400,000	บาท
ระดับชั้น 3-4	วงเงิน	300,000	บาท
ระดับชั้น 1-2	วงเงิน	200,000	บาท

- 4.2 จัดทางออกฉุกเฉินภายในอาคารไว้ทุกชั้น
- 4.3 จัดทำป้าย/สัญลักษณ์ แสดงทางออกฉุกเฉิน
- 4.4 จัดพนักงานรักษาความปลอดภัยรอบอาคาร และมีระบบ Key Card ในการเข้าออกอาคาร
- 4.5 จัดฝึกอบรมอัคคีภัยทุกปี โดยให้เวียนพนักงานแต่ละฝ่ายจนครบทุกคน

5. การสร้างแรงจูงใจทางการศึกษา เพื่อเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการปฏิบัติงาน และเป็นการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรขององค์กรในอนาคต

5.1 การให้ทุนการศึกษาระดับปริญญาโท ภายในประเทศ โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

5.1.1 เป็นการศึกษาต่อเนื่อง นอกเวลาทำงาน

ผู้ประสงค์จะขอรับทุนการศึกษาต้องผ่านการสอบคัดเลือกจากสถาบันการศึกษา หรือกำลังศึกษาในระดับปริญญาโท โดยลงทะเบียนมาแล้วไม่เกิน 1 ภาคการศึกษา

ผู้ประสงค์ขอรับทุนการศึกษา ต้องปฏิบัติงานที่บริษัทฯ มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีอายุไม่เกิน 50 ปี ณ วันที่ยื่นสมัครขอรับทุน

ต้องเป็นสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานของบริษัทฯ เช่น สาขาวิชาบริหารธุรกิจ , เศรษฐศาสตร์ , กฎหมาย , เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

5.1.2 หลักสูตรที่มีค่าใช้จ่ายต่อหลักสูตรเกินกว่า 200,000.-บาท บริษัทฯ จะให้ทุนการศึกษาไม่เกินวงเงินที่กำหนดเท่ากับ 200,000.- บาท

5.2 การฝึกอบรมภายใน บริษัทสนับสนุนให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ เพื่อเสริมสร้างโอกาสให้พนักงานได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นไปได้ตามความเหมาะสม การฝึกอบรมดังกล่าวมีทั้งหลักสูตรที่จัดฝึกอบรมภายในบริษัท หรือจัดให้เจ้าหน้าที่สถาบันจากภายนอกเข้ามาทำการฝึกอบรม

5.3 การฝึกอบรมภายนอก บริษัทสนับสนุนให้พนักงานแต่ละฝ่ายที่สนใจหลักสูตรที่มีการเปิดอบรมภายนอกของสถาบันต่าง ๆ เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตร ที่มีการเปิดอบรมหลักสูตรระยะสั้น ให้แต่ละฝ่ายส่งพนักงานไปฝึกอบรมได้ตามความเหมาะสม

5.4 จัดบอร์ดปิดประกาศเกี่ยวกับความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ตามสถานที่ทั่วไปในบริษัท

5.5 จัดห้องสมุดในบริษัท สำหรับพนักงานได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

5.6 จัดให้ฝ่ายงานต่าง ๆ เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ทาง Intranet

5.7 การให้สิทธิพนักงานลาศึกษาต่อต่างประเทศโดยไม่ถือว่าเป็นการขาดงาน โดยต้องเข้าตามหลักเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด

6. การสร้างแรงจูงใจทางด้านนันทนาการ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตดี โดยบริษัทมีกิจกรรมหลายประเภทเพื่อให้พนักงานเข้าร่วมในกิจกรรมตามความถนัด มีการจัดตั้งชมรมต่าง ๆ เช่น ชมรมกอล์ฟ งานแข่งขันกีฬาภายใน (Sports Day) การจัดงานวันปีใหม่ การจัดงานทำบุญวันครบรอบวันก่อตั้งบริษัทฯ ห้องออกกำลังกาย สนามกีฬา

2.3 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สุธิภา สายเจริญ (2553) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกวัตร (1994) จังหวัดนครปฐม โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัซเบอร์ก (Frederick Herzberg) เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจากประชากรพนักงาน ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกวัตร (1994) จังหวัดนครปฐม จำนวน 109 ราย ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา นำเสนอในรูปแบบของตารางแจกแจงความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย วิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยโดยใช้ t-test พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 26 – 30 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีสถานภาพครอบครัวโสด รายได้ต่อเดือน 8,001 – 12,000 บาท มีอายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปี และ 1 – 3 ปี เท่ากัน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานรายเดือน อยู่ในตำแหน่งพนักงาน และเจ้าหน้าที่ และสังกัดฝ่ายปฏิบัติงานโรงงาน นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เคยเปลี่ยนงานมาก่อน โดยมีสาเหตุจากการไม่พอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับ ไม่มีความยุติธรรมในการพิจารณาประเมินผลงานและหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจนมากที่สุดเป็น 3 อันดับแรก พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของห้างหุ้นส่วนจำกัดเอกวัตร (1994) ในระดับปานกลาง ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในการทำงานต่อปัจจัยจูงใจโดยรวมในระดับมาก ในด้านความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านลักษณะของงานที่น่าสนใจ และด้านความสำเร็จในการทำงาน ตามลำดับ และปัจจัยสุขอนามัย โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในการทำงานต่อปัจจัยสุขอนามัยโดยรวมในระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็นระดับมากในด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้า และเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านตำแหน่งงาน และด้านการปกครองบังคับบัญชา ตามลำดับ

หทัยรัตน์ ไชยมูล (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบัญชีของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัซเบอร์ก (Frederick Herzberg) เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจากประชากรของพนักงานบัญชีของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือจำนวน 156 คน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าสถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย วิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยโดยใช้ t-test พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 29 – 36 ปี ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุการทำงานระหว่าง 4 – 9 ปี มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 15,000 บาท ตำแหน่งงานในปัจจุบันเป็นระดับปฏิบัติการ ทำงานในโรงงานอิเล็กทรอนิกส์ สาขาของโรงงานเป็นผู้นำ และระยะเวลาที่เปิดดำเนินการระหว่าง 11 – 20 ปี พบว่า ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พนักงานบัญชีของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือให้ความสำคัญโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต มีความสำคัญในระดับมาก ส่วนปัจจัยในด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านความรับผิดชอบมีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง และพนักงานบัญชีของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือพบปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยในด้านการสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต และด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ในส่วนของปัจจัยอนามัย หรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน พนักงานบัญชีของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือให้ความสำคัญโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยด้านนโยบาย และการบริหารงานของบริษัท ด้านการบังคับบัญชา และการควบคุมดูแล ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านตำแหน่งงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านชีวิตส่วนตัว และด้านสภาพการทำงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยด้านค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง และพนักงานบัญชีของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือพบปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยในด้านการนโยบาย และการบริหารของบริษัท ด้านการบังคับบัญชา และการควบคุมดูแล ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และด้านค่าตอบแทนพบปัญหาในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านตำแหน่งงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านชีวิตส่วนตัว และด้านสภาพการทำงานพบปัญหาในระดับน้อย

ชนัสต์นันท์ อิศระเหนือทรัพย์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจของพนักงานขาย อสังหาริมทรัพย์ โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory) เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจากประชากรพนักงาน บริษัท พฤกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) จำนวน 63 คน วิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC สถิติที่ใช้ประกอบด้วยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ การหาค่าเฉลี่ยมัธยฐานเลขคณิต การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร โดยเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 0.15 ขึ้นไป พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 26-30 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ทำงานในสายบริหารงานบริการตำแหน่งพนักงานขาย มีประสบการณ์การทำงาน 3-5 ปี และมีรายได้เดือนละ 15,000 – 25,000 บาท แรงจูงใจภายในของพนักงานขายมีในระดับมากทุก

ด้าน ทั้งด้านความสนใจพิเศษ ความต้องการ และทัศนคติการทำงาน ซึ่งได้แก่ ความสนใจพิเศษ เกี่ยวกับการติดตามข้อมูลข่าวสาร โครงการต่าง ๆ จากทางบริษัท การให้ความสำคัญกับความสำเร็จ ของงานที่เปรียบเสมือนเป็นชีวิตจิตใจในการทำงานของคุณ และความกระตือรือร้น ส่วนแรงจูงใจ ภายนอกที่มีในระดับมาก คือ ความสำเร็จในหน้าที่การงาน และเกียรติยศ ชื่อเสียง ส่วนการได้รับ มอบหมายงาน การมีส่วนร่วมทางสังคม ความก้าวหน้าในอาชีพ เงินเดือน และค่าตอบแทน รวมทั้ง ความมั่นคงในงาน เป็นแรงจูงใจที่มีในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตามปัจจัยส่วนบุคคลที่สำคัญซึ่งทำ ให้แรงจูงใจทั้งภายใน และภายนอกของพนักงานมีความแตกต่างกันทุกด้าน คือ อายุ การศึกษา และ ประสบการณ์ในการทำงาน

วันเพ็ญ จำคำ (2554) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท เอ็นโอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจาก กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานฝ่ายผลิตของบริษัท จำนวน 310 คน โดยใช้แบบสอบถาม ส่งผ่าน ตัวแทนเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัท การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและใช้สถิติเชิงอนุมานโดยวิธี t-test, F-test (One way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มี อายุระหว่าง 23-27 ปี มีสถานภาพโสดการศึกษาสูงสุดระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ทำงานในแผนกโม บาย และมีอายุงาน 1- 3 ปี มีระดับแรงจูงใจในการทำงาน โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา แยกรายปัจจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงจูงใจตามปัจจัยจูงใจ อยู่ระดับปานกลาง ปัจจัยสุขอนามัย อยู่ในระดับมาก ภายใต้ปัจจัยจูงใจ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงจูงใจในทุกด้าน อยู่ในระดับปาน กลาง โดยด้านที่มีแรงจูงใจเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความรับผิดชอบ รองลงมา คือ ด้านความสำเร็จของงาน และต่ำที่สุดคือ ด้านการยอมรับนับถือ ภายใต้ปัจจัยสุขอนามัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงจูงใจ โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านค่าจ้าง และด้านการปกครองบังคับ บัญชา อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความมั่นคงในงานและด้านความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา เพื่อน ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน และด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท อยู่ในระดับปาน กลาง โดยระดับแรงจูงใจด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัทมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผลการทดสอบ สมมติฐานพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน มีระดับแรงจูงใจโดยรวม ทั้งด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัย สุขอนามัยไม่แตกต่างกันสถานภาพสมรส และระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจโดยรวม แตกต่างกัน ทั้งด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัย

จิรรัตน์ เจตนาอนุรักษ์ (2555) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการองค์การ บริหารส่วนจังหวัด จังหวัดจันทบุรี กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด จังหวัดจันทบุรี จำนวน 77 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Compare

Mean ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดจันทบุรี ที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 35 - 45 ปีขึ้นไป มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้ 10,001 - 20,000 บาท เป็นข้าราชการระดับ 4 - 6 อยู่ในสังกัดกองคลัง มีแรงจูงใจในการทำงานในภาพรวม ด้านสถานะของอาชีพ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านเงินเดือน และด้านความมั่นคงในงาน อยู่ในระดับมาก แต่ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านนโยบายและการบริหารงาน มีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสถานะของอาชีพ รองลงมา คือ ด้านความสำเร็จของงาน และอันดับสุดท้าย คือ นโยบายและการบริหารงาน ส่วนผลการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่ง หน่วยงานในสังกัดที่แตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

รัตนภรณ์ สิงห์จันทร์ (2555) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเทศบาล ตำบลคลองใหญ่ อำเภอคลองใหญ่ จังหวัดตราด กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานเทศบาล ตำบลคลองใหญ่ จำนวน 70 คน เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg เป็นกรอบในการศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและ Compare Means ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาปัจจัยจูงใจ พบว่า ในภาพรวม ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก แต่ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน มีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อย ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสำเร็จของงาน รองลงมา คือ ด้านความรับผิดชอบ และอันดับสุดท้ายคือด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ส่วนปัจจัยค่าจูงใจในภาพรวมด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบายการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก แต่ด้านความมั่นคงในงาน มีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อย ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านสภาพการทำงาน รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และอันดับสุดท้าย คือ ด้านความมั่นคงในงาน สำหรับผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน มีเพียงรายได้ที่ต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน