

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)  
สาขาในอำเภอเมืองเชียงใหม่ ครั้งนี้มีแนวคิดทฤษฎีและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังนี้

#### แนวคิดและทฤษฎี

##### ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก (Two Factors Theory)

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ศึกษาโดยใช้ทฤษฎีการจูงใจในการทำงานของ Frederick Herzberg ทฤษฎีนี้มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป คือ “Motivation-Maintenance Theory” หรือ “Dual Factor Theory” หรือ “The Motivation-Hygiene Theory” หรือ Two Factors Theory เป็นแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ 2 เรื่องใหญ่ๆ คือ ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน และ ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต หรือปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจ ซึ่ง Herzberg ได้ทำการศึกษายปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจของคนในองค์กร ดังนี้คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539)

1. ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors หรือ Motivators) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายใน เป็นกลุ่มปัจจัยที่มีสภาพเป็นตัวกระตุ้นจูงใจและทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าหากมิได้จัดให้มีขึ้นก็ไม่ได้ก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ปัจจัยกลุ่มนี้สามารถใช้เป็นตัวกระตุ้นจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย

- ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) เป็นงานที่น่าสนใจ ต้องอาศัยความรู้ริเริ่มสร้างสรรค์ทำทนายให้ลงมือทำเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

- ความสำเร็จของงาน (Achievement) คือ การที่บุคคลสามารถแก้ปัญหาและรู้จักการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อทำสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น

- การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) คือ การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลต่าง ๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับ นับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใด ที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบ และรักงาน

- ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ ความพอใจที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด เป็นปัจจัยจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

- ความก้าวหน้า (Advancement) คือ การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร หรือได้รับการฝึกอบรมจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

- โอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) เช่น การได้มีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และ ความชำนาญ ตลอดจนโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งเลื่อนขั้น

## 2. ปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจ (Maintenance Factors) หรือปัจจัยจูงใจรักษา

**คุณลักษณะจิต** เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงาน จึงจำเป็นต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อเป็นสิ่งจรรโลงใจ หรือส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานให้คงความพอใจเป็นปกติอยู่ตลอดไป ปัจจัยบำรุงรักษาเป็นปัจจัยที่มีผลในทางป้องกันเป็นส่วนใหญ่ ไม่สามารถจูงใจได้คือ ช่วยขจัดความไม่พอใจต่าง ๆ ได้ แต่จะไม่สามารถสร้างความพอใจได้ปัจจัยกลุ่มนี้ มีดังนี้

- นโยบายและบริหารของหน่วยงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

- ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with Superior, Subordinate and Peers) หมายถึงการติดต่อ ไม่ว่าจะ เป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมงาน มีความเข้าใจซึ่งกัน และกันอย่างดีต่อกัน เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการทำงาน

- ความมั่นคงในงาน (Security) ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานความมั่นคงในการทำงาน หรือความมั่นคงขององค์กรย่อมมีผลต่อการปฏิบัติงาน

- ค่าตอบแทน (Wage) และการเลื่อนขั้นเงินเดือน ในหน่วยงานที่เป็นพอใจของบุคคลที่ทำงาน

- สวัสดิการ (Fringe Benefits) หมายถึง รางวัลที่ให้กับพนักงานที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร หรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งพนักงานได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากการจ่ายผลตอบแทนพื้นฐาน ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพและการประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อน บำนาญ เป็นต้น

- สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจต่องาน

- ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน เช่น มีการเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ ซึ่งต้องทุ่มเทศึกษาการทำงานทำให้มีเวลาให้ครอบครัวลดน้อยลง ทำให้ไม่มีความสุข จึงเกิดความไม่พอใจในการทำงานในการทำงานระบบใหม่ได้

Herzberg พยายามชี้ให้นักบริหารเข้าใจว่า ปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดไม่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานเท่านั้น แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้เพราะการใช้เงินหรือสิ่งจูงใจที่ไม่เกี่ยวกับงานหรือบีบบังคับให้พนักงานทำงานด้วยการข่มขู่หรือการลงโทษ จะทำให้พนักงานทำงานด้วยความจำเป็นไม่มีความรู้สึกพอใจต่องาน ดังนั้นจึงควรจะใช้ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานก็จะรู้สึกว่าคุณมีความหมายในการทำงาน งานท้าทายความสามารถ มีโอกาสพัฒนาตนเอง พนักงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งหลักการของ Herzberg ดังกล่าว แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจในการทำงาน 2 กลุ่ม กับความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) และความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction)

จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาแล้วข้างต้น จะถูกนำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิด เพื่อศึกษาถึงปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในอำเภอเมือง เชียงใหม่

#### บททวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

**อรัญญา เจริญกุล (2546)** ได้เสนอผลการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 150 คน จากผลการศึกษาพอจะสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน โดยภาพรวมมีความสำคัญต่อผู้ตอบแบบสอบถามในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจ โดยภาพรวมมีความสำคัญโดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านเรื่องส่วนตัว ด้านนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน โดยภาพรวมมีปัญหาในระดับปานกลาง โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยของปัญหาจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจ โดยภาพรวมมีปัญหาในระดับปานกลาง โดยปัจจัยจูงใจที่มีปัญหาในระดับมาก ได้แก่ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ส่วนปัจจัยอื่น ๆ มีปัญหาในระดับปานกลาง ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยของปัญหาจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ คือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านนโยบายและการบริหารของธนาคาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านเรื่องส่วนตัว และด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

**กัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542)** ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานทุกปัจจัยโดยให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารของบริษัท ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ชีวิตส่วนตัว ค่าตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ตำแหน่งงาน ความสำเร็จในการทำงาน โอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ลักษณะของงานที่ทำ และการยอมรับจากผู้อื่น

พนักงานส่วนใหญ่มีความพอใจต่อปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตเกือบทุกปัจจัย โดยรวมอยู่ในระดับพอใจมาก ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน ตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ชีวิตส่วนตัว การบังคับบัญชา สภาพการทำงานและนโยบายการบริหารของบริษัท ยกเว้นค่าตอบแทนซึ่งส่วนใหญ่มีความพอใจในระดับพอใจน้อย และพนักงานมีความพอใจต่อปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานเกือบทุกปัจจัยในระดับพอใจมาก ได้แก่ ลักษณะของงานที่ทำ โอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ความสำเร็จในการทำงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และการยอมรับจากผู้อื่น ยกเว้นความก้าวหน้าในหน้าที่การงานซึ่งส่วนใหญ่มีความพอใจในระดับพอใจน้อย

**โสภิตา เฟื่องทอง (2545)** ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจในกลุ่มปัจจัยที่รักษาสุขลักษณะในระดับมาก พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจในการทำงานในระดับปานกลาง ดังนี้ ปัจจัยที่รักษาสุขลักษณะจิตที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ ด้านชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน นโยบายและการบริหาร ตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน การบังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนก

อื่น และให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ได้แก่ สภาพการทำงานและค่าตอบแทน ส่วนปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ ผลสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำและความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ในด้านการยอมรับยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

**มัชรินทร์ สำเนียงดี (2548):** ได้ศึกษาถึงปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท โอทิกพีริซัน (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดลำพูน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยคือ ด้านค่าตอบแทน ด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเฉพาะพนักงานที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านตำแหน่งงานด้านความมั่นคงในการทำงานด้านสภาพการทำงานด้านชีวิตส่วนตัวและด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานส่วนปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานนั้น พนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางทุกด้านเช่นกัน โดยมีลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงานด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านการยอมรับยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น และด้านผลสำเร็จในการทำงาน

**ณัฐนิช ปัญญาสม (2548)** ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติ การในบริษัท เอก - ซัย คีสิทธิ์ บิวชั่น ซิสเทม จำกัด : กรณีศึกษาของเทศบาลโสต สาขาเชียงใหม่ - คำเที่ยง ผลการศึกษาปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท ด้านตำแหน่ง และให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น และด้านค่าตอบแทนและ สวัสดิการ และรายละเอียดของแต่ละด้านพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในอันดับแรก ในแต่ละด้านดังนี้ ด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท ได้แก่ การเขียนนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร ด้านการบังคับบัญชา ได้แก่ ความชัดเจนในการสั่งงานหรือมอบหมายงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ได้แก่ การวางตนของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเอง การช่วยเหลือกันในการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย ด้าน

ความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น ได้แก่ การช่วยเหลือกันในการทำงานให้สำเร็จตามนโยบาย ด้านตำแหน่งงาน ได้แก่ ตำแหน่งงานมีความสำคัญกับบริษัท ตำแหน่งงานที่ทำตรงกับความต้องการ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ได้แก่ บริษัทมีความมั่นคง มีชื่อเสียง บริษัทมีขนาดใหญ่ ทำให้รู้สึกเกิดความมั่นคงในอาชีพ ด้านชีวิตส่วนตัว ได้แก่ มีความผูกพันต่อที่ทำงานจนรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิต ด้านสภาพการทำงาน ได้แก่ ขนาดของอาคารที่ทำงาน มีของใช้ที่จำเป็นให้แก่พนักงาน เช่น น้ำดื่ม ยา เป็นต้น ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ได้แก่ บริษัทมีสวัสดิการในการรักษาพยาบาล ผลการศึกษาปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับ คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในรายละเอียดของแต่ละด้าน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในอันดับแรก ในแต่ละด้านดังนี้ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ การได้ใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น ได้แก่ ความภาคภูมิใจในอาชีพด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้แก่ มีโอกาสรับรู้งานด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา ด้านลักษณะของงานที่ทำ ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำอยู่ตรงกับความต้องการ ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ได้แก่ บริษัทมีการกำหนดคู่ทางการเลื่อนตำแหน่งชัดเจนด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ได้แก่ ระดับความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายเพียงพอ กับความต้องการ

**กิตติคุณ รัชฎาภท (2548)** ได้เสนอผลการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยจูงใจในการทำงานของวิศวกรในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน” โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างคือ วิศวกรในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จำนวน 307 คน จากโรงงานอุตสาหกรรมทั้งหมด 3 ประเภทที่มีวิศวกรควบคุมโรงงาน คือ ประเภทอิเล็กทรอนิกส์ ชิ้นส่วนและอุปกรณ์ และอุตสาหกรรมอื่นๆ จากผลการศึกษาพอจะสรุปได้ดังนี้

พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยรวมในระดับมาก และให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน โดยรวมในระดับมากเช่นกัน ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมีดังนี้

ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พนักงานให้ความสำคัญทั้ง 6 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ด้านผลการสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน โอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน และการยอมรับยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น

ปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน จากผลการวิเคราะห์ทั้ง 10 ด้านพนักงานส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ความมั่นคงในการทำงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านตำแหน่งงาน ด้านการบังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น

**ศศิธร ไชยนาม (2548)** ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานบริษัท ซีเอ็มดี วัสดุภัณฑ์ โปรดักส์ จำกัด” โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานบริษัท ซีเอ็มดี วัสดุภัณฑ์ โปรดักส์ จำกัด จำนวน 130 คน จากผลการศึกษาพอจะสรุปได้ดังนี้

พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยรวมในระดับมาก และให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน โดยรวมในระดับมากเช่นกัน โดยให้ความสำคัญแก่ปัจจัยแต่ละด้านที่มีค่าเฉลี่ยในระดับสำคัญมากตามลำดับ ดังนี้ ปัจจัยด้านชีวิตส่วนตัวเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านตำแหน่งงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ตามลำดับ และให้ความสำคัญในระดับปานกลางแก่ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน

ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงานของพนักงานส่วนใหญ่ แบ่งเป็น 6 ด้านหลัก พบว่าพนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก 3 ด้านดังนี้ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน เป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงานที่สำคัญที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านผลสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ ตามลำดับ และให้ความสำคัญในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ การยอมรับ ยกย่อง และชมเชยจากผู้อื่น ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การทำงาน

**กมลรัฐ สมบูรณ์ (2549)** ได้ศึกษา ปัจจัยจูงใจในการทำงานของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต (ชั้นสมบูรณ์) บริษัท กรุงเทพประกันชีวิต จำกัด กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคือ ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต และด้านการยอมรับนับถือ

สำหรับปัจจัยย่อยของแต่ละด้านผู้ตอบแบบสอบถามมีความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนี้ ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำอยู่เป็นงานที่ทำหาย ด้าน

ความสำเร็จของงาน ได้แก่ งานที่ทำ ทำให้เราได้ใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ ด้านความรับผิดชอบ ได้แก่ มีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้แก่ สามารถสร้างประสบการณ์ ด้านการยอมรับนับถือ ได้แก่ มีความภาคภูมิใจในอาชีพ ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต ได้แก่ บริษัทมีการกำหนดขั้นการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน

ผลการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานที่รักษาสุขภาพจิต พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคือ ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้า ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านตำแหน่งหน้าที่ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ด้านค่าตอบแทน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านนโยบายและการบริหาร

สำหรับปัจจัยย่อยของแต่ละด้านผู้ตอบแบบสอบถามมีความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ความสนิทสนม ความจริงใจและความเป็นกันเอง ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ การช่วยเหลือกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้า ได้แก่ ความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน และการให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนา ด้านนโยบายและการบริหาร ได้แก่ บริษัท/หัวหน้า มีการชี้แจงนโยบายระบบการทำงานอย่างทั่วถึง และมีการกำหนดหน้าที่ ลักษณะงานที่ทำให้อย่างชัดเจนเข้าใจง่าย ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ได้แก่ บริษัทมีความมั่นคง มี ด้านสภาพการทำงาน ได้แก่ สถานที่ทำงานในปัจจุบันส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านค่าตอบแทน ได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ได้แก่ ความมั่นคงของบริษัท ด้านชีวิตส่วนตัว ได้แก่ มีความรู้สึกที่เราทำงานเพื่อประโยชน์ต่อสังคมและครอบครัว