

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยเชิงจิตที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ฟิ้งน้อย เบเกอร์ จำกัด ได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ความเป็นมาและความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537: 62) กล่าวว่า การใช้แรงจูงใจในการทำงาน คือ การกระทำที่มีส่วนช่วยให้เกิดความเต็มใจในการทำงาน เกิดความพอใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุดและให้ประสบความสำเร็จเป็นประการสุดท้าย

ก่อนสมัยปฏิวัติอุตสาหกรรม คือก่อนปี ค.ศ. 1760 (ก่อน พ.ศ. 2303) นั้น การประกอบธุรกิจเกิดขึ้นในรูปของอุตสาหกรรมขนาดเล็กหรือเป็นอุตสาหกรรมครอบครัวความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับนายจ้างจึงเป็นแบบนายจ้างอุปถัมภ์คนงาน ซึ่งคนทำงานจะสำนึกในบุญคุณของนายจ้างเป็นส่วนใหญ่ วิธีการของแรงจูงใจที่นายจ้างนำมาใช้เป็นส่วนมาก คือ การทำให้รู้สึกกลัวการลงโทษ ซึ่งอาจเป็นทางวัตถุ (งดให้สินจ้างรางวัล) ทางการเงิน (ตัดเงินเดือนหรือเงินค่าจ้าง) หรือทางสังคม (ขาดการยอมรับนับถือจากคนอื่น) เมื่อคนงานเกิดความรู้สึกกลัวการลงโทษหรือมีความละเอียดที่จะรับการลงโทษ จึงทำให้ความพยายามทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เป็นที่พอใจของนายจ้างตลอดไป

ภายหลังที่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรมแล้วมีการขยายขอบเขตการทำงานในหน่วยงานกว้างขวางขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับนายจ้างจึงเปลี่ยนไป กลายเป็นความเหินห่างกันมากขึ้น เป้าหมายของการทำงานจะมุ่งไปสู่การผลิตที่มีปริมาณมาก ฉะนั้นระบบการทำงานที่เปรียบมนุษย์ว่าเป็นเสมือนเครื่องจักรจึงเกิดขึ้น ใครผลิตได้มากย่อมได้รับค่าตอบแทนมาก หรืออีกในหนึ่งถ้าใครต้องการผลตอบแทนมากต้องบังคับตัวเองให้ทำงานที่ได้ผลผลิตมากนั่นเอง แรงจูงใจที่ใช้ในสภาพอย่างนี้ ก็คือการเสนอผลตอบแทนจำนวนมากแก่คนงาน อันก่อให้เกิดระบบการแข่งขันและยึดติดตัวเอง

ต่อมาได้มีผู้รู้หลายท่านลงความเห็นว่าระบบการแข่งขันนั้นก่อให้เกิดปัญหาหลายอย่างทั้งปัญหาด้านมนุษยธรรม การหยุดงาน ผละงาน ผลผลิตที่มีปริมาณมากแต่ด้อยคุณภาพ ฯลฯ ซึ่งปัญหาเหล่านี้กระทบกระเทือนต่อเสถียรภาพของงานและการลงทุน ทำให้เกิดการค้นพบต่อมาว่า หากมุ่งแต่ด้านการผลิตอย่างเดียวแล้ว เสถียรภาพหรือความเป็นปึกแผ่นของหน่วยงานจะเกิดขึ้นไม่ได้ ฉะนั้นต้องคำนึงถึงภาวะจิตใจหลายอย่าง เป็นต้นว่า ขวัญกำลังใจความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของผู้ร่วมงาน

ทุกคนด้วย จึงจะทำให้กิจการในหน่วยงานดำเนินไปด้วยดีและประสบความสำเร็จ ตลอดจนมีความเป็นปึกแผ่นมั่นคง แรงจูงใจที่นำมาใช้เพื่อส่งเสริมความเห็นในสภาวะนี้จึงอยู่ที่การพยายามหาทวิวิธีต่าง ๆ ซึ่งนอกเหนือจากการทำให้รู้สึกกลัวการลงโทษ หรือการเสนอค่าตอบแทนมาใช้ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะมุ่งไปสู่การทำให้คนงานเกิดความรู้สึกพอใจ และมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในกิจการนั้น ๆ อันเป็นเครื่องส่งเสริมให้เกิดความศรัทธาหรือความเต็มใจที่จะทำงานอย่างมุ่งมั่นแท้จริงได้

### ความหมายของแรงจูงใจ

สุพัตรา สุภาพ (อ้างถึงใน ธนธิดา ดิษยบุตร, 2541) กล่าวถึงเรื่องแรงจูงใจว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเป้าหมาย เป็นการโน้มน้าวจิตใจให้บุคคลเกิดพลังร่วมกันในการทำงานในการทำภารกิจขององค์การให้ลุล่วงไปด้วยดี

นักบริหาร หัวหน้าหรือผู้นำ จึงต้องมีเทคนิคพิเศษให้บุคคลสามารถอุทิศตัวเพื่อหน่วยงานโดยที่

1. ใช้ไม้นวม (positive motivation) โดยการให้รางวัลหรือการให้กำลังใจเวลาทำดีด้วยการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือชมเชย
2. ใช้ไม้แข็ง (negative motivation) โดยใช้การข่มขู่ หรือลงโทษเพื่อให้ทำตาม เช่นการตัดเงินเดือน ลดขั้น เป็นต้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวถึงเรื่องการจูงใจว่า มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งมนุษย์ พฤติกรรมของบุคคลในองค์การย่อมจะมีผลเกี่ยวข้องกับผลผลิต และการดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างมาก ดังนั้นหน้าที่ของนักบริหารหรือหัวหน้าจึงต้องพยายามใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในบรรดาเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

พะยอม วงศ์สารศรี (2530) ได้ให้ความหมายการจูงใจว่า หมายถึง การนำปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว การคาดหวัง การใช้เครื่องล่อ และการลงโทษ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเจตนาที่ต้องการ

Dale (1965) ได้ให้คำนิยามแรงจูงใจว่า เป็นความเต็มใจที่จะใช้พลัง เพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมาย หรือรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์และเป็นสิ่งยั่วยุให้คนไปถึงวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาณเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

Atkinson (1973 อ้างใน ธนธิดา ดิษยบุตร, 2541) ให้คำจำกัดความของคำว่าแรงจูงใจคือ ความต้องการของบุคคลที่ฝ่าอุปสรรคเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เขากล่าวว่า แนวโน้มการทำงานให้สำเร็จเป็นสภาพจูงใจที่เรียนรู้ได้จากความสนใจของงานและบุคคล โดยแต่ละ

บุคคลจะกำหนดมาตรฐานความสำเร็จของงานแตกต่างกันออกไป ซึ่งแต่ละคนก็จะแข่งกับมาตรฐานที่ตนตั้งไว้

นิยามในเชิงจิตวิทยาสังคมนั้น แรงจูงใจหมายถึง สภาวะภายในตัวอินทรีย์ที่กระตุ้นให้อินทรีย์แสดงพฤติกรรมออกไปในทิศทางที่กำหนด เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการสภาวะภายในตัวอินทรีย์ที่เกิดจากความต้องการซึ่งทำให้ร่างกายขาดดุลย์ และเกิดแรงขับกระตุ้นให้ร่างกายแสดงพฤติกรรมเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย ตัวอย่างพฤติกรรมที่ทําอย่างมีแรงจูงใจ เช่น ความหิว จะกระตุ้นให้เราอยู่เฉยไม่ได้ ต้องออกเดินกำหนดทิศทางไปหาแหล่งที่จะได้อาหารเป็นต้น (ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ, 2539)

กล่าวโดยสรุปแล้วแรงจูงใจ อาจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั่นเอง ภายใน ได้แก่ ความรู้สึกต้องการหรือขาดอะไรไปบางอย่างซึ่งเป็นพลังชักจูงหรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น ส่วนภายนอก ได้แก่สิ่งใดก็ตามที่มาเร่งเร้าช่องทางและเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวของมนุษย์ ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกเพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างก็ได้ จึงกล่าวได้ว่า แรงจูงใจในการทําให้เกิดพฤติกรรมเกิดจากความต้องการของมนุษย์ (ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ, 2539)

### แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) (สุมยศ นาวิการ, 2546: 310-317) มีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่พนักงานจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองเพราะถ้าไม่มีให้หรือมีให้ไม่เพียงพอ จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ประกอบไปด้วยปัจจัย 10 ด้าน คือ

1.1 นโยบายการบริหารของบริษัท (Company Policy and Administration) เช่น นโยบายการควบคุมดูแล ระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน

1.2 การบังคับบัญชา (Supervision) เช่น ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการกระจายงานของผู้บังคับบัญชา

1.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations with Supervisor) เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ การได้รับความช่วยเหลือ จากหัวหน้างาน

1.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ การได้รับการช่วยเหลือ จากเพื่อนร่วมงาน

1.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinates) เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ การได้รับการช่วยเหลือ จากผู้ใต้บังคับบัญชา

1.6 ตำแหน่งงาน (Status) เช่น ความสำคัญของงานต่อบริษัท งานที่ตรงกับความต้องการของบริษัท เป็นต้น

1.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) เช่น ความมั่นคงของบริษัท ภาพจน์ชื่อเสียงหรือขนาดของบริษัท

1.8 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) เช่น สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

1.9 สภาพการทำงาน (Working Conditions) เช่น สภาพการทำงานในที่ทำงาน แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ บรรยากาศในการทำงาน

1.10 ค่าตอบแทน (Compensation) เช่น ผลตอบแทนในรูปเงินเดือน ค่าจ้างสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น

2. ปัจจัยจูงใจตัวกระตุ้นในการทำงานหรือปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors or Motivators) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรง เป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวคนทุกคน โดยเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย 6 ด้าน คือ

2.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) เช่น การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงได้

2.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) เช่น การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้างหรือการได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ

2.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) เช่น การมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

2.4 ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) เช่น ความน่าสนใจของงาน ความมีอิสระในการทำงานหรือความท้าทายของงาน เป็นต้น

2.5 โอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) เช่น การมีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถและความชำนาญตลอดจนโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งเลื่อนชั้น

2.6 ความรับผิดชอบ (Responsibility) เช่น การมีโอกาสได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

จะเห็นได้ว่าปัจจัยจูงใจส่วนใหญ่จะเกี่ยวพันเนื้อหาของงาน ในทางกลับกัน ปัจจัยอนามัยส่วนใหญ่จะเกี่ยวพันกับสภาพแวดล้อมของงาน จากหลักการเฮิร์ซเบิร์ก แสดงให้เห็นว่า ปัจจัย

อนามัยเป็นปัจจัยที่ช่วยสกัดกั้นไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเท่านั้น แต่ไม่สามารถจูงใจได้ ดังนั้น การกระตุ้นให้พนักงานมีความต้องการอยากทำงานจากภายใน จึงควรใช้ปัจจัยจูงใจเข้าร่วมด้วย

### แนวคิดกระบวนการลาออกของพนักงาน ของ Mobley

Mobley (1979) สรุปแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการลาออกของพนักงาน ดังนี้

ปัจจัยที่มีผลต่ออัตราการลาออกของพนักงานเกิดจากความพึงพอใจในงานและทางเลือกของงาน ซึ่งถ้าหากพนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานจะส่งผลให้อัตราการลาออกของพนักงานสูงขึ้น โดยปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ได้แก่

1. ปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ เช่น เพศ วัย และระดับการศึกษา
2. ปัจจัยเกี่ยวกับอาชีพ เช่น ระดับทักษะ ประสบการณ์ และตำแหน่ง
3. ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร เช่น ขนาดบริษัท อุตสาหกรรม ขนาดของงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
4. ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อัตราเงินเดือน ความมั่นคง รางวัล โอกาสการเจริญ การมีส่วนร่วมในงาน และจรรยาบรรณ

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปิยวดี สอนสิงห์ (2543) ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท บู้ส์ รีเทล (ประเทศไทย) จำกัด ในเขตภาคเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวมในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจปัจจัยจูงใจโดยรวมในระดับปานกลาง และในรายละเอียดของปัจจัยพบว่า กลุ่มปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้น การทำงานที่พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมากได้แก่ ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน และด้านความสำเร็จของงาน ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ความรับผิดชอบ และกลุ่มปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตที่พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านตำแหน่งงาน ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน และด้านความมั่นคงในชีวิตส่วนตัว ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากและมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญระดับปานกลางและพึงพอใจในระดับปานกลาง คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

โสภิตา เพ็ญทอง (2545) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง โดยทำการศึกษาพนักงานจำนวน 246 คน และนำข้อมูลไป

ประมวลผลโดยใช้ค่าสถิติ ค่าความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ยพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมูลนิธิโครงการหลวงให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจ เช่น ด้านชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงานเป็นต้น ในระดับมาก และให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่กระตุ้นในการทำงาน ได้แก่ ผลสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำและความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน ในระดับมาก ขณะที่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่กระตุ้นการทำงาน ได้แก่ ความก้าวหน้า โอกาสในการเจริญเติบโต และการยอมรับนับถือในระดับปานกลาง

**สมใจ ชูติปาโร (2547)** ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของแรงงานไทยในโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่เยือกแข็งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากแรงงานไทยระดับปฏิบัติการที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่เยือกแข็งในจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 330 ราย และนำมาประมวลผลโดยใช้ค่าสถิติ ค่าความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญระดับมากต่อปัจจัยที่กระตุ้นการทำงานในด้านผลสำเร็จในการทำงาน และให้ความสำคัญระดับปานกลางต่อปัจจัยที่กระตุ้นการทำงานอื่นๆ ทั้งนี้ค่าเฉลี่ยรวมการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่กระตุ้นการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน พนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ในด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น ด้านตำแหน่งงาน ด้านสภาพการทำงาน และด้านค่าตอบแทน ขณะที่ให้ความสำคัญระดับมากต่อปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจอื่นๆ ทั้งนี้ค่าเฉลี่ยของการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับปัญหาต่อปัจจัยที่กระตุ้นการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับปานกลาง ได้แก่ ความก้าวหน้า และ โอกาสก้าวหน้าในการเจริญเติบโต ขณะที่ปัญหาต่อปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับปานกลางคือ ค่าตอบแทน

**ฉัตรชัย บุญเพ็ญ (2547)** ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทจันทวนิชย์ ซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก พบว่า พนักงานบริษัทจันทวนิชย์ ซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับความพึงพอใจปานกลาง โดยมีความพึงพอใจต่อปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบดังนี้ กลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับความพึงพอใจปานกลาง โดยพนักงานมีความพึงพอใจในด้านความสำเร็จหน้าที่การทำงาน ด้านการยอมรับในความสามารถ ด้านลักษณะของงานเป็นที่น่าสนใจ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง กลุ่มปัจจัยบำรุงรักษา พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจในด้านนโยบายการบริหารองค์กร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ด้าน

สภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านตำแหน่งงาน มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจในด้านเงินเดือนมีค่าเฉลี่ยในระดับน้อย

**มัชรินทร์ ตำเนียงดี (2548)** ศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท โอกิ พรินซ์ชั่น (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดลำพูน โดยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท โอกิ พรินซ์ชั่น (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 250 ราย และนำผลข้อมูลมาประมวลผลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาประกอบด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ซึ่งสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้ พนักงานมีความพึงพอใจต่อปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจทุกด้านระดับปานกลาง เรียงลำดับปัจจัยจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรกดังนี้ การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และตำแหน่งงาน ในส่วนของความพึงพอใจต่อปัจจัยที่กระตุ้นการทำงานทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับปัจจัยจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรกดังนี้ ได้แก่ ผลตอบแทนที่ได้รับไม่เพียงพอแก่ค่าใช้จ่ายในครอบครัวหรือการดำรงชีพ ตำแหน่งไม่มีความก้าวหน้าและไม่ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาผลงาน ทางด้านปัญหาในการปฏิบัติงานพบว่า ไม่มีการกำหนดแนวทางในการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน และตำแหน่งงานไม่มีความมั่นคงทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมถึงไม่มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติชัดเจน