

การศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัท A

The Factors of Motivation Related to Employee's Engagement: A Case Study of A Company

กนกวรรณ มาลาพิเชฐ¹, บุญญาตา นาสมบูรณ์²
สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

1771/1 ถนนพัฒนาการ สวนหลวง กรุงเทพฯ 10250

¹k_malapichet@yahoo.com

²boonyada@tni.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีของพนักงาน และเพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงาน องค์กรญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 150 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 26-35 ปี มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 15,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานกับองค์กร 1-2 ปี

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน และพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จ ($r=0.698$) ปัจจัยแรงจูงใจด้านความต้องการความผูกพัน ($r=0.740$) และปัจจัยแรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจ ($r=0.775$) มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีในระดับสูงในทุกด้าน

คำสำคัญ: แรงจูงใจ ความจงรักภักดี

ABSTRACT

This research has the objectives to study about motivation factors which related to employees' engagement and to compare different demographics that affected to the employees' engagement. The sample in this research is 150 employees. The questionnaire was used as data collecting tool. Additionally, the convenience sampling was applied, and the data was analyzed by Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation, Independent Sample t-test, One-way Analysis of Variance and Pearson's product-moment correlation coefficient.

Most respondents were women who have the age between 26-35 years old. The educational level is lower than bachelor degree, and the average income per month is lower than 15,000 baht. The period of employment is 1-2 years.

In addition, the research result that different personal factors gender, income per month, and period of employment resulted in different engagement. The research result of motivational factors related to the engagement suggested that the motivational factor in achievement requirement ($r=0.698$), motivational factor in the need of organizational commitment ($r=0.740$) and motivational factor in power requirement ($r=0.775$) have relationship with engagement in high level.

Keywords: motivation, Engagement

1) บทนำ

การก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community-AEC) ของประเทศไทยในปี 2558 นับเป็นความท้าทายเป็นอย่างยิ่ง การต้องแข่งขันกับกิจการจากประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคอีก 9 ประเทศ เป็นโจทย์ที่เผชิญหน้าองค์กรธุรกิจที่อยากจะปฏิเสธได้ “ความพร้อม” ของกิจการเท่านั้นที่จะนำมาซึ่งความอยู่รอดและความสามารถในการหยิบฉวยโอกาสจากตลาดที่มีขนาดประชากรกว่า 600 ล้านคน การเตรียมความพร้อมโดยมุ่งเน้นในการพัฒนาบุคลากรภายในให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ AEC และทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษจึงมีความสำคัญสำหรับองค์กร โดยความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าความพร้อมทางด้านอื่นๆ การเตรียมคนให้พร้อม ให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะรองรับงานในตลาดที่ขยายใหญ่ขึ้น หลากหลายมากขึ้น จึงเป็นภารกิจที่กิจการไทยไม่อาจปฏิเสธได้

สิ่งหนึ่งที่ถูกพูดถึงหลังจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 ก็คือเรื่องของกรย้ายถิ่นฐานของแรงงาน ตามทฤษฎีการค้าระหว่างประเทศจะมีหลักวิธีคิดที่ว่า ประเทศจะส่งออกสินค้าที่ตนมีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบ (Competitive Advantage) มากกว่าประเทศอื่นๆ และจะมีสินค้าส่งออกที่เน้นการใช้ปัจจัยที่มีอยู่มากในประเทศนั้นๆ เป็นสำคัญ ซึ่งสินค้านั้นคือ “แรงงาน” แต่แรงงานในประเทศไทยมีอยู่ไม่จำกัดจริงหรือไม่ในยุคที่มีการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีกำลังเริ่มขยายอิทธิพลเหนือภูมิภาคอาเซียน และแรงงานคือปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่สุด [1]



การสร้างให้พนักงานเกิดแรงงใจในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่เป็นในสังคมปัจจุบันที่เริ่มจะมีการแข่งขันเพื่อดึงแรงงานที่มีคุณภาพ การที่พนักงานมีแรงงใจในการปฏิบัติงานและมีความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้น จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงาน การให้ความสนใจและสร้างเจตคติส่วนบุคคลที่ดีต่อการทำงาน จะก่อให้เกิดแรงงใจให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้น และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการไปได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย นอกจากนี้ความจงรักภักดีต่อองค์กรก็มีผลต่อความสำเร็จของงาน คือ บุคลากรที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร จะไม่ลาออกจากหน่วยงาน มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีความพยายามและตั้งใจที่จะพัฒนากระบวนการเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ดลกลม [2] ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงงใจที่ดีอันก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อองค์กรในหมู่พนักงานถือว่าเป็นวิธีการที่สำคัญอย่างหนึ่งที่สามารถรักษาพนักงานที่มีศักยภาพไว้กับองค์กรได้นาน หากองค์กรไม่ใส่ใจแล้วจะเป็นผลให้พนักงานขาดความภักดีและพร้อมที่จะไปร่วมงานกับองค์กรอื่นได้อย่างง่ายดาย ดังนั้นการที่จะทำให้พนักงานเกิดความรักและความภักดีนั้นจำเป็นต้องสร้างแรงงใจให้กับพนักงานโดยการทำให้สภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ทั้งยังให้การตอบสนองความต้องการพื้นฐาน นั่นคือ ค่าตอบแทนที่ดี ความมั่นคงในหน้าที่การงาน การมีส่วนร่วมในองค์กร การมีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ซึ่งหากบุคคลได้รับการตอบสนองตามความต้องการดังกล่าว ก็จะทำให้เกิดความอยากร่วมงานกับองค์กรต่อไป ตรงกันข้ามหากองค์กรไม่ให้ความสำคัญกับแรงงใจดังกล่าวผลที่ตามมาคือ บุคคลเกิดความเบื่อหน่ายและสิ้นหวังหมดกำลังใจในการทำงาน และขาดความพึงพอใจต่อองค์กรของตนซึ่งอาจเป็นผลร้ายที่ส่งผลต่อการทำงานและทำให้การดำเนินงานในองค์กรล้มเหลวได้

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแรงงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีของพนักงานในบริษัท A เพื่อให้ผู้บริหารของบริษัทได้รับรู้ปัจจัยที่แท้จริงในการสร้างแรงงใจให้กับพนักงาน และเพื่อหาหนโยบายในการจูงใจพนักงานให้อยู่กับองค์กร และสามารถพัฒนาการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีกำลังใจในการทำงาน และเกิดพฤติกรรมที่ดี มีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งนำมาสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรต่อไป

2) วัตถุประสงค์ของการวิจัย

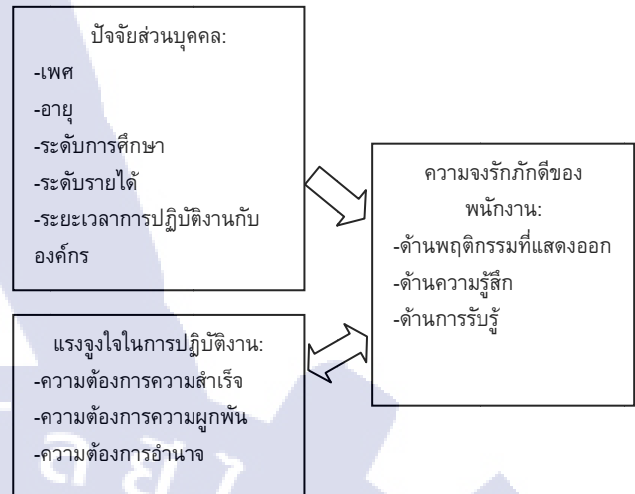
- 2.1) เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงาน
- 2.2) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงงใจในการปฏิบัติงานกับความจงรักภักดีของพนักงาน

3) สมมติฐานของการวิจัย

- 3.1) พนักงานบริษัทที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีความจงรักภักดีแตกต่างกัน

- 3.2) ปัจจัยแรงงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีของพนักงาน

4) กรอบแนวคิดในการวิจัย



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

5) วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวิจัยดังนี้

5.1) แนวคิดและทฤษฎีแรงงใจ

ความหมายแรงงใจ

เดมคักดี คทวณิซ [3] ได้อธิบายไว้ว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง กระบวนการของการใช้ปัจจัยทั้งหลายที่จะทำให้บุคคลเกิดความต้องการเพื่อสร้างแรงขับและแรงจูงใจไปกระตุ้นร่างกายให้แสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายที่ได้วางไว้ โดยปัจจัยดังกล่าวนั้นอาจจะเป็นสิ่งเร้าภายนอกกับสิ่งเร้าภายในหรือทั้งสองประการก็ได้ ดังแสดงแผนผังกระบวนการของการจูงใจในรูปที่ 2 ต่อไปนี้



รูปที่ 2 แผนผังแสดงกระบวนการของการจูงใจ

จากภาพสามารถอธิบายได้ว่า สิ่งเร้าภายนอกหรือสิ่งเร้าภายในจะทำให้บุคคลเกิดความต้องการ และความต้องการดังกล่าวจะสร้างแรงขับและแรงจูงใจ เพื่อทำหน้าที่กระตุ้นร่างกายให้เกิดพฤติกรรมในการมุ่งไปสู่เป้าหมาย และเห็นได้ว่าการบวนการของการจูงใจนั้นค่อนข้างจะมีความซับซ้อน ดังนั้นในการจะทำความเข้าใจเรื่องของการจูงใจให้เข้าใจอย่างชัดเจนได้นั้นจำเป็นต้องทราบคำจำกัดความของคำบางคำที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจดังต่อไปนี้

สิ่งเร้า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการเกิดกระบวนการจูงใจ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท



1. สิ่งเร้าภายนอก ได้แก่ ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัว ไม่ว่าจะเป็นภาพ รส กลิ่น เสียง แสง สี รวมไปถึงสถานการณ์ต่างๆ ทั้งหลาย

2. สิ่งเร้าภายใน ได้แก่ สภาวะการทำงานของระบบต่างๆ ภายในร่างกาย เช่น ระบบย่อยอาหาร ระบบขับถ่าย ระบบไหลเวียนเลือด ซึ่งผลการทำงานของระบบต่างๆ บางครั้งทำหน้าที่เป็นสิ่งเร้าได้ด้วย

ความต้องการ นักจิตวิทยาถือว่าความต้องการเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงขับและแรงจูงใจขึ้นในตัวบุคคล กล่าวคือ เมื่อใดบุคคลมีความต้องการเกิดขึ้นก็เนื่องมาจากร่างกายอยู่ในสภาวะของการแสวงหาบางอย่างที่ขาดหายหรือสูญเสียไป จนทำให้เกิดแรงกระตุ้นร่างกายให้เกิดพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดขึ้นมา เพื่อตอบสนองสภาวะของร่างกายที่ขาดความสมดุลนั้นให้กลับสู่สภาวะปกติ โดยทั่วไปแล้วความต้องการของมนุษย์แบ่งได้ 2 ประเภท คือ ความต้องการทางร่างกาย และความต้องการทางจิตใจ

แรงขับและแรงจูงใจ หมายถึง พลังหรือแรงพื้นฐานที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล เมื่อบุคคลเกิดความต้องการอย่างหนึ่งอย่างใดขึ้นมาโดยแรงดังกล่าวนี้จะทำหน้าที่กระตุ้นหรือรบกวนให้ร่างกายเกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่จุดหมายปลายทาง เมื่อถึงจุดหมายปลายทางแล้วแรงขับและแรงจูงใจจะเริ่มลดลงและหมดไป

สิ่งล่อใจหรือเครื่องล่อใจ หมายถึง สิ่งเร้าภายนอกที่มีอิทธิพลในการทำให้บุคคลเกิดความต้องการจนก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะกระตุ้นร่างกายให้แสดงพฤติกรรมไปสู่เป้าหมาย ดังนั้นสิ่งล่อใจคือทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบๆ ตัวบุคคลนั้น ทั้งที่เป็นนามธรรม เช่น คำยกย่อง ชมเชย ชื่อเสียง เกียรติยศ ส่วนที่เป็นรูปธรรมได้แก่ ทรัพย์สินเงินทอง สิ่งของ ตำแหน่ง ของขวัญ รางวัล ยศถาบรรดาศักดิ์ เป็นต้น

เป้าหมาย หมายถึง จุดหมายปลายทางสุดท้ายของกระบวนการจูงใจ เป็นขั้นตอนของการสิ้นสุดการแสดงพฤติกรรม ทั้งนี้เนื่องจากเมื่อใดก็ตามที่บุคคลสามารถแสดงพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมายได้แล้ว แรงขับและแรงจูงใจที่ทำหน้าที่กระตุ้นหรือรบกวนร่างกายก็จะลดลงหรือหมดไป ทำให้ความต้องการนั้นหมดตามไปด้วย

จากความหมายของแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจของบุคคลเกิดจากสิ่งเร้าที่กระตุ้นให้เกิดความต้องการและการแสดงออกทางด้านพฤติกรรม โดยจงใจกระทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง และมีอิทธิพลต่อคุณภาพของงาน ผลงานจะออกมาดีหรือไม่ดีนั้นขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงานขององค์กร

5.2) ทฤษฎีการจูงใจของ David McClelland [4]

การที่บุคคลเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยนั้นอาจขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการด้วยกัน ดังนั้น เราจึงจำเป็นที่จะต้องศึกษาและให้ความสำคัญกับแนวคิดและทฤษฎีที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาและให้แนวคิดไว้จำนวนมาก โดยมีทฤษฎี ดังนี้

ทฤษฎีการจูงใจ คือ การจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึง การได้งานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตอนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หาก

พนักงานขององค์กรใดมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

ตามทัศนะของประยูร [5] ได้เสนอทฤษฎีความต้องการ 3 อย่าง (Three-Need Theory) อธิบายความต้องการอยู่ 3 อย่าง ที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงาน คือ

1. ความต้องการความสำเร็จในการทำงาน (Need for Achievement) ทำให้เกิดพลังขับเคลื่อนให้เกิดความมุ่งมั่น พยายามทำงานอย่างเต็มที่ มีมาตรฐานคุณภาพสูง สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดี พนักงานมีความต้องการความสำเร็จในงานที่สูง จะมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จเพื่อความต้องการของเขาด้วย มิใช่เพียงเพื่อหวังผลตอบแทนจากผลสำเร็จของงาน ดังนั้น จึงพอใจทำงานที่มีความรับผิดชอบคนเดียว ส่วนงานที่ยาก งานที่ทำหายจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเฉพาะตัว จึงอาจไม่สามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้ เพราะผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานร่วมกับคนอื่น รับฟังความคิดเห็นของคนอื่นให้คนอื่นมีส่วนร่วมและต้องมีมนุษยสัมพันธ์สูง

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) ต้องการเพื่อนและมนุษยสัมพันธ์บุคคลที่ต้องการมีมิตรไมตรีสูง จึงชอบทำงานเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) ความต้องการอำนาจที่มีอิทธิพลหรือควบคุมพฤติกรรมของผู้อื่น จูงใจให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ ความต้องการอำนาจยังแบ่งเป็น ความต้องการอำนาจส่วนตัว (Personal Power) เพื่อสนองกิเลสหรือสร้างอิทธิพลส่วนตัวและความต้องการมีอำนาจในสังคม (Social Power) ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีและจำเป็นสำหรับผู้บริหารเพื่อจะสามารถควบคุมจูงใจผู้อื่น และต้องการให้สังคมรู้จัก ยอมรับ และชื่นชม

5.3) ทฤษฎีเกี่ยวกับความจงรักภักดี

ตามทัศนะคติของ ปีเตอร์ เอ็ม บรู และดับเบิลยู ริชาร์ด สก็อต [6] กล่าวว่า ความจงรักภักดีหมายถึงความรู้สึกและการแสดง ออกซึ่งความรู้สึกเคารพต่อผู้บังคับบัญชา

เชสเตอร์ บาร์นาร์ด [7] ได้เห็นความสำคัญต่อความจงรักภักดีมานานแล้ว โดยกล่าวว่า ความเต็มใจของบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญในองค์กร ความจงรักภักดี (Loyalty) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Solidarity) ขวัญและกำลังใจ (Esprit De Corps) และความเข้มแข็ง (Strength) เป็นต้น

องค์ประกอบของความจงรักภักดีประกอบด้วย 3 ด้านคือ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Aspect) ด้านความรู้สึก (Affective Aspect) และด้านการรับรู้ (Cognitive Aspect)

เครื่องชี้วัดความจงรักภักดีจำแนกเป็นด้านได้ดังนี้ ฮอย เวย์ เค และรีริ ริชาร์ด [8] จำแนกได้ 3 ด้านดังนี้

1. ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก
 - ความไม่ยอมย้ายไปจากหัวหน้า
 - ความต้องการที่จะย้ายตามหัวหน้า เมื่อหัวหน้าย้ายไปที่อื่น
2. ด้านความรู้สึก
 - ความรักที่จะทำงานกับหัวหน้า
 - ความพึงพอใจในหัวหน้า
3. ด้านการรับรู้โดยไม่สงสัยผู้นำของตน
 - ความเชื่อมั่นและไว้วางใจในหัวหน้า



- ความเชื่อถือในหัวหน้าแม้คนอื่นจะมีปฏิกิริยาต่อการตัดสินใจของหัวหน้า
- ความรู้สึกที่หัวหน้ายินยอหรือตำหนิตนเองบกพร่อง
- ความรู้สึกโดยตรงว่ามีความจงรักภักดีต่อหัวหน้า

5.4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรพงษ์ เยาวะริ [9] ศึกษาเรื่องทัศนคติของพนักงานที่มีผลต่อความจงรักภักดีของบริษัท ที.เค.เอส.เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) โดยทำการศึกษาทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้านความรู้สึก และด้านการรับรู้ ผลการวิจัยพบว่า เพศ อายุ อัตราเงินเดือน ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ต่างกันและด้านความรู้สึกที่ต่างกัน ในด้านของอายุ สถานภาพ ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และอายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรในด้านการรับรู้แตกต่างกัน

ธนัพร กบิลฤทธิ์วัฒน์ [10] ศึกษาแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงอายุระหว่าง 20-29 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี สถานภาพโสด มีระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กรต่ำกว่า 1 ปี และมีรายได้ 10,001-25,000 บาท พนักงานส่วนใหญ่มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง โดยแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่เป็นตัวจูงใจอยู่ในระดับมาก ส่วนแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่เป็นสภาพแวดล้อมในงาน รางวัล และเงินเดือน อยู่เพียงแคในระดับปานกลาง ตามลำดับ พนักงานส่วนใหญ่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับปานกลาง โดยมีความภักดีต่อองค์กรในทุกด้าน ระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความรู้สึก ด้านการรับรู้ และด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ตามลำดับ

6) วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานทั้งหมดในบริษัทกรณีศึกษาจำนวน 200 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานในบริษัทกรณีศึกษาจำนวน 133 คน ซึ่งได้จากการคำนวณตัวอย่างในตารางสถิติของ Yamane [11] ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นตัวแทนของประชากรที่สามารถเชื่อถือได้จำนวน 133 ตัวอย่าง โดยกำหนดความผิดพลาดได้ไม่เกินร้อยละ 5 โดยมีระดับนัยสำคัญ 0.05 เพื่อความแม่นยำของแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง 150 ชุด

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัยคือ แบบสอบถาม (Questionnaires) แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ และระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กร ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choice)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close-Ended Response Question)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close-Ended Response Question)

สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation=S.D.) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง (Independent Sample T-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) การตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD ประสิทธิภาพสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

7) ผลการวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลมีผลกับความจงรักภักดีของพนักงาน มีรายละเอียดดังนี้

ผลการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของเพศที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงาน พบว่า เพศชายกับเพศหญิงมีความจงรักภักดีแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เพศชายกับเพศหญิงมีความจงรักภักดีในด้านพฤติกรรมที่แสดงออกแตกต่างกัน แต่เพศชายกับเพศหญิงมีความจงรักภักดีในด้านความรู้สึกและด้านการรับรู้ไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างช่วงอายุที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงาน พบว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความจงรักภักดีไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความจงรักภักดีในด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้านความรู้สึก และด้านการรับรู้ไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการศึกษาที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงาน พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อความจงรักภักดีแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความจงรักภักดีน้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีความจงรักภักดีน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป

ผลการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงาน พบว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 15,000 บาท มีระดับความจงรักภักดีในภาพรวมน้อยกว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001 บาทขึ้นไป

ผลการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กรที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงาน พบว่า ระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กรที่ต่างกันมีผลต่อความจงรักภักดีแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กร 2 ปีขึ้นไป มีระดับความจงรักภักดีในภาพรวมน้อยกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กรไม่เกิน 1 ปี

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงปริมาณสองตัวแปรโดยใช้ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายเพียร์สัน (Pearson Correlation) ระหว่างตัวแปรต้นคือ ปัจจัยแรงจูงใจ และตัวแปรตาม คือ ความจงรักภักดีของพนักงาน



ตารางที่ 1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย
แรงจูงใจและความจงรักภักดีของพนักงาน

ความจงรักภักดีของ พนักงาน	r	Sig. (2- tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์
1. ปัจจัยแรงจูงใจด้านความ ต้องการความสำเร็จ	0.698	0.000**	สูง และทิศทาง เดียวกัน
2. ปัจจัยแรงจูงใจด้านความ ต้องการความผูกพัน	0.740	0.000**	สูง และทิศทาง เดียวกัน
3. ปัจจัยแรงจูงใจด้านความ ต้องการอำนาจ	0.775	0.000**	สูง และทิศทาง เดียวกัน
รวม	0.815	0.000**	สูงมาก

หมายเหตุ: ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง
ปัจจัยแรงจูงใจกับความจงรักภักดีของพนักงาน พบว่าปัจจัยแรงจูงใจมี
ความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีในระดับสูงมาก ($r=0.815$) โดยมี
รายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ
ด้านความต้องการความสำเร็จกับความจงรักภักดีของพนักงาน พบว่า
ปัจจัยแรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับความ
จงรักภักดีในระดับสูง ($r=0.698$)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ
ด้านความต้องการความผูกพันกับความจงรักภักดีของพนักงาน พบว่า
ปัจจัยแรงจูงใจด้านความต้องการความผูกพันมีความสัมพันธ์กับความ
จงรักภักดีในระดับสูง ($r=0.740$)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ
ด้านความต้องการอำนาจกับความจงรักภักดีของพนักงาน พบว่า ปัจจัย
แรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีใน
ระดับสูง ($r=0.775$)

8) บทสรุป

จากการวิจัย สามารถนำผลวิจัยมาสรุปผลได้ดังนี้

8.1) ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงาน
ผลจากการวิจัย พบว่า เพศ, ระดับการศึกษา, รายได้ และระยะเวลาที่
ปฏิบัติงานกับองค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อความจงรักภักดีที่แตกต่างกัน

เกี่ยวกับเพศ พบว่า พนักงานที่มีเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อ
ความจงรักภักดีด้านพฤติกรรมที่แสดงออกแตกต่างกัน โดยเพศชายมี
ความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านพฤติกรรมที่แสดงออกมากกว่าเพศหญิง
เนื่องจากบริษัทได้เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้แสดงความคิดเห็น
และความสามารถต่อผู้บริหาร พนักงานเพศชายมักจะมีความกล้าที่จะ
เสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้ได้รับรางวัลและคำชื่นชม
จากผู้บริหาร ทั้งยังพนักงานเพศชายจะได้รับการถ่ายทอดจากหัวหน้า
งานเพื่อเติบโตขึ้นเป็นผู้บังคับบัญชา สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรพงษ์
เยาหะรี [12] ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะคติของพนักงานที่มีผลต่อความ
จงรักภักดีของบริษัท ที.เค.เอส เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้
ทำการศึกษาทั้งหมด 3 ด้าน คือ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้าน
ความรู้สึก และด้านการรับรู้ ซึ่งพบว่า เพศที่แตกต่างกันมีความ

จงรักภักดีต่อองค์กรในด้านพฤติกรรมที่แสดงออกและด้านความรู้สึกที่
แตกต่างกัน

เกี่ยวกับระดับการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาที่แตกต่างกัน
มีผลต่อความจงรักภักดีด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้านความรู้สึก และ
ด้านการรับรู้ที่แตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี
หรือสูงกว่า มีความจงรักภักดีต่อองค์กรทั้งด้านด้านพฤติกรรมที่
แสดงออก ด้านความรู้สึก และด้านการรับรู้ มากกว่าพนักงานที่มี
การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี เป็นเพราะพนักงานที่มีการศึกษาที่สูงจะ
ได้รับการฝึกและอบรมให้อยู่ร่วมกันในสังคม มีการช่วยเหลือเพื่อน
ร่วมงานโดยพึ่งพาอาศัยกันและกัน ให้ทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นและ
ประสบความสำเร็จ ทำให้พนักงานที่มีการศึกษาสูงตระหนักถึงการ
ทำงานในสังคมที่ความคิดเห็นมักจะไม่ตรงกันและแก้ไขปัญหาได้โดย
ไม่หนีปัญหาด้วยการลาออกไปทำงานที่ใหม่

เกี่ยวกับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า พนักงานที่มีรายได้
แตกต่างกันมีผลต่อความจงรักภักดีด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้าน
ความรู้สึก และด้านการรับรู้ที่แตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีรายได้
25,001 บาทขึ้นไป มีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากที่สุด เนื่องจาก
ปัจจัยด้านเงินเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างฐานะและการใช้ชีวิตของ
ครอบครัวพนักงาน ทั้งยังเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมกำลังใจที่สำคัญในการ
ปฏิบัติงาน ดังนั้นถ้าพนักงานมีรายได้มากขึ้นพร้อม ๆ กับภาระหน้าที่ที่
ต้องรับผิดชอบที่มากขึ้น จะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงที่จะ
ปฏิบัติงานกับองค์กรในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนัชพร
กบิลฤทธิวัฒน์ [13] ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความ
ภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในเขต
กรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกัน
มีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านการรับรู้ที่แตกต่างกัน เพราะค่าคนที่
รายได้มากและน้อยก็ย่อมที่จะมีความพึงพอใจต่อรายได้ที่ตนได้รับที่
แตกต่างกัน ซึ่งนอกจากปัจจัยรายได้แล้วการดำรงชีวิตของคนเราก็มี
ปัจจัยในเรื่องของค่าใช้จ่ายรวมอยู่ด้วย

เกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กร พบว่า พนักงานที่มี
ระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กรแตกต่างกันมีผลต่อความ
จงรักภักดีด้านพฤติกรรมที่แสดงออกและด้านความรู้สึก โดยพนักงานที่
มีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี มีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากที่สุด เนื่องจาก
บริษัทมีการจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการที่มากกว่าคู่แข่ง มีการจัด
กิจกรรม Happy Work Place ภายในบริษัทให้พนักงานได้มีส่วนร่วมใน
การทำงาน และให้พนักงานมีความรู้สึกที่ตนได้เป็นส่วนหนึ่งอัน
เดียวกันและผูกพันกับองค์กร ทำให้พนักงานมั่นใจว่าบริษัทมั่นคง และ
จะทำงานกับบริษัทต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนัชพร
กบิลฤทธิวัฒน์ [14] ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความ
ภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานคร
และปริมณฑล พบว่า การที่พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานกับ
องค์กรที่แตกต่างกันมีความภักดีต่อองค์กรโดยรวมแตกต่างกัน เป็น
เพราะระยะเวลาการอยู่ร่วมกันกับสิ่งต่าง ๆ นั้นทำให้คนเรานั้นมีความ
ผูกพันกับสิ่งนั้น ๆ ด้วย อีกทั้งยังเป็นการรับรู้ซ้ำ ๆ ซึ่งจะสร้างการจดจำ
และสร้างความรู้สึกให้เกิดภายในจิตใจของบุคคลนั้น ๆ ด้วย เช่นเดียวกัน
กับระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กรต่างๆ ซึ่งเมื่อองค์กรตอบสนอง



ความต้องการ สร้างให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรแล้ว พนักงานย่อมที่จะมีความรู้สึกที่ดี ซึ่งก็ส่งผลถึงความภักดีที่พนักงานมีต่อองค์กร

8.2) จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจและความจงรักภักดี พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีของพนักงาน ในระดับสูงมาก ($r=0.815$) แสดงให้เห็นว่าความสำคัญของแรงจูงใจเป็นแรงขับเคลื่อนให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความตั้งใจ และทำงานอย่างเต็มความสามารถ นำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่ดี ส่งผลให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนัพร กิลฤทธิวัฒน์ [15] ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจ พฤติกรรมการทำงาน และความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารกสิกรไทยสายงานระบบ พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนในระดับปานกลาง และแรงจูงใจกับความจงรักภักดี มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันคือ เมื่อพนักงานมีแรงจูงใจมาก จะทุ่มเทให้กับการทำงานมาก อีกทั้งยังมีความจงรักภักดีต่อธนาคารมากด้วย

เมื่อพิจารณาในความสัมพันธ์ประเด็นย่อย เรียงลำดับจากมากไปน้อย พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีของพนักงานในระดับสูง ($r=0.698$), ปัจจัยแรงจูงใจด้านความต้องการความผูกพันมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีของพนักงานในระดับสูง ($r=0.740$) และปัจจัยแรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีของพนักงานในระดับสูง ($r=0.775$) อาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยแรงจูงใจเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการให้กับพนักงานพึงพอใจที่จะทำงานกับองค์กร ถ้าพนักงานไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ผลงานที่ออกมาจะไม่สามารถตอบสนองความสำเร็จของบริษัทได้

9) ข้อเสนอแนะ

9.1) องค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีที่สูงขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับความสัมพันธ์ของแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีสูงมาก แต่องค์กรควรจะต้องพิจารณาเพิ่มเติมเพื่อสร้างแรงจูงใจในเรื่องของการปรับค่าตอบแทนและสวัสดิการให้มีความเป็นธรรมมากขึ้น อาจจะพิจารณาจากการประเมินผลการทำงานแต่ละปีของพนักงาน แต่ต้องมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินอย่างชัดเจนและเป็นธรรมต่อพนักงาน ทั้งยังให้ความสำคัญเพิ่มเติมในเรื่องของการพิจารณาให้โอกาสพนักงานที่มีความสามารถได้เลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น จะส่งผลให้ระดับความจงรักภักดีของพนักงานในด้านความรู้สึกพนักงานจะมีความรู้สึกว่ามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

9.2) องค์กรควรจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยจัดกิจกรรมแบบแยกตามเพศ, ระดับการศึกษา, รายได้ของพนักงาน และระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กรของพนักงาน เพราะพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันจะส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานแตกต่างกัน

10) กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณบริษัทการศึกษาและพนักงานที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้ และขอขอบคุณอาจารย์ที่

ปรึกษาที่กรุณาให้คำแนะนำต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ จนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

11) เอกสารอ้างอิง

- [1] พิเชฐ ยิ่งเกียรติคุณ. Asean Reality. กรุงเทพฯ : งานดี. 2556.
- [2] ดลกมล เอนจินทะ, "ทัศนคติด้านแรงจูงใจของพนักงานธนาคาร CITYBANK แผนกลยุทธ์ความสัมพันธ์ที่มีต่อความพึงพอใจโดยรวมและความจงรักภักดีต่อธนาคาร," สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ, 2548.
- [3] เตมศักดิ์ ทวณิช. จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น. 2546.
- [4] David McClelland, "Business Drive and National Achievement," Harvard Business Review, 3, 82-83, 1962.
- [5] ประยุทธ์ อิตตล, "ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เอเชียน สแตนเลย์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด," วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์), มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, กรุงเทพฯ, 2552.
- [6] Peter M. Blau; and W. Reichard Scotts. Formae Organization. Sanfrancisco: Chandler Publishing. 1962.
- [7] Chester Barnard. The Functions of the Executive. Massachusetts : Harvard. 1938.
- [8] Hoy Wayne K.; and Rees, Richard. Subordinate Loyalty to Immediate Supperior : A Neglected Concept in the Study of Educational Administration. Sociology of Education, 47, 274-275, 1974.
- [9] วรพงษ์ เยาหะรี, "ทัศนคติของพนักงานที่มีผลต่อความจงรักภักดีของบริษัท ที.เค. เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)," สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ, 2552.
- [10] ธนัพร กิลฤทธิวัฒน์, "แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล," สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ, 2557.
- [11] Yamane. (1967). Taro Statistic : An Introductory Analysis. New York : Harper & Row.
- [12] วรพงษ์ เยาหะรี, "ทัศนคติของพนักงานที่มีผลต่อความจงรักภักดีของบริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)," สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ, 2552.
- [13-15] ธนัพร กิลฤทธิวัฒน์, "แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล," สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ, 2557.