

ผลตอบแทนต่อแรงจูงใจของพนักงาน กรณีศึกษา

เจษฎา บุญประเสริฐ

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2556

COMPENSATION TO MOTIVATE EMPLOYEE
A CASE STUDY

Jetsada Boonprasert

TNI

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
For the Degree of Master of Business Administration Program in Industrial Management

Graduate School

Thai-Nichi Institute of Technology

Academic Year 2013

หัวข้อสารนิพนธ์

ผลตอบแทนต่อแรงจูงใจของพนักงาน กรณีศึกษา

โดย

เจษฎา บุญประเสริฐ

สาขาวิชา

การจัดการอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์ชัย คิรินทร์ภาณุ

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้นับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิเชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ดร. กรกฎ เหมสถาปัตย์)

..... กรรมการ
(ดร.จักรพงษ์ ลิ้มปณัสสรณ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์ชัย คิรินทร์ภาณุ)

เจษฎา บุญประเสริฐ : ผลตอบแทนต่อแรงจูงใจของพนักงาน กรณีศึกษา. อาจารย์ที่
 ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์ชัย คิรินทร์ภาณ, 168 หน้า.

ผลตอบแทนต่อแรงจูงใจของพนักงาน กรณีศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา
 องค์ประกอบของผลตอบแทน ศึกษาทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทผลิต
 ชิ้นส่วนรถยนต์ที่ศึกษาเกี่ยวกับผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ
 แรงจูงใจในการทำงาน เพื่อนำมาจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านผลตอบแทน

การศึกษาเป็นการผสมผสานการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) และเชิง
 ปริมาณ (Quantitative research) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยโดยใช้ Likert Scale
 เป็นมาตรวัด โดยแบบสอบถามจำนวน 264 แจกจ่ายไปยังพนักงานของบริษัทกรณีศึกษา
 จำนวน 6 บริษัทด้วยวิธีการสุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ
 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบด้วยตัวสถิติที หรือ T-Test ตัวสถิติเอฟ หรือ F-Test
 จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance หรือ ANOVA)

จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานกลุ่มตัวอย่างมีระดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนใน
 ระดับปานกลาง เกี่ยวกับทัศนคติต่อผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร พนักงานที่ตอบแบบ
 สอบถาม มีทัศนคติว่าผลตอบแทนที่ได้รับไม่เหมาะสม เนื่องจากพนักงานมีความคาดหวังสูง
 และมีการเปรียบเทียบกับบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์อื่น ๆ โดยผลตอบแทนที่มีระดับความพึง
 พอใจสูงได้แก่ 1. การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน 2. ความรับผิดชอบในการทำงาน
 3. การได้ทำงานเป็นทีม 4. ความปลอดภัยในการทำงาน 5. การมีตัวตนในองค์กร จากผล
 การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานสามารถนำมาจัดลำดับ
 ความสำคัญได้ดังนี้คือ ลำดับที่ 1. เงินเดือน/ค่าจ้าง 2. โบนัส 3. ความปลอดภัยในการทำงาน
 4. ค่าล่วงเวลา (โอที) 5. ความมั่นคงในอาชีพการทำงาน จากการศึกษาพบว่าความพึงพอใจและ
 ระดับการมีอิทธิพลบางส่วนมีความไม่สอดคล้องกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเงินเดือน/ค่าจ้าง มี
 ระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจสูงแต่มีระดับความพึงพอใจต่ำเนื่องจากผลตอบแทนที่พนักงานคาดหวัง
 ไม่ได้รับการเติมเต็มตามระดับความการมีอิทธิพลที่สูงจึงทำให้ความพึงพอใจต่ำ

บัณฑิตวิทยาลัย

สาขาวิชา การจัดการอุตสาหกรรม

ปีการศึกษา 2556

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

JETSADA BOONPRASERT : COMPENSATION TO MOTIVATE EMPLOYEE : A
CASE STUDY. ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR DR. SAKCHAI KIRINPANU,
168 P.

This study objectives were (1) to study compensation components, (2) to study the automotive part company employees' satisfaction and motivation from compensation, (3) to rank the satisfied and motivated level.

The research was the integration of the descriptive research and the quantitative research. The in-depth interviews from the automotive part companies were used to collect the compensation factors. The research tool was the questionnaire survey which had been used and interpreted by using Likert scale. The 264 accidental random samples from the 6 automotive part companies were be used for the analysis. The statistical methods were used in data analyzing : percentage, mean, standard deviation, T-Test, F-Test and Analysis of Variance.

The findings showed that the sampled employees were moderately satisfied with the compensation. Moreover, the high proportion of sampled employees' attitudes on the compensations were not suitable because they have high expectation and compare with the other automotive part companies. The high satisfaction compensation were ranked as follows: 1. Recognition from the colleagues, 2. Responsibility to work, 3. Team work, 4. Work safety, 5. Acceptance in organization. The motivation compensations were ranked as follows: 1. Salary/Wage, 2. Bonus, 3. Work safety, 4. Over time, 5. Job security. In addition, the study found that there were inconsistency on significant level between satisfaction and motivation especially Salary and Wage which gained high motivated level but low satisfied level due to the employees' expectation was set at high level but it was not fulfilled.

Graduate School

Field of Study Industrial Management

Academic Year 2013

Student's Signature.....

Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องผลตอบแทนต่อแรงจูงใจของพนักงานฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์ชัยศิรินทร์ภาณุ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และตรวจสอบข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณบริษัทกรณิศศึกษา ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลสนับสนุนผ่านการสัมภาษณ์และร่วมตอบแบบสอบถามต่างๆ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การศึกษาในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงลงได้เป็นอย่างดี

ท้ายที่สุดนี้ ขอขอบพระคุณ คุณแม่และคุณพ่อ คุณยุพิน ฉ่ำสุชาติที่สนับสนุนเรื่องทุนการศึกษา ขอบคุณคุณจุนกิ ยามาตะ รวมถึงเพื่อนๆ ในสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่นที่คอยสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาการศึกษาและให้กำลังใจที่ดีเสมอมา

เจษฎา บุญประเสริฐ

TNI

THAI

NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ญี่ปุ่น

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูป.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
สภาวะความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ความมุ่งหมายของการศึกษา.....	3
สมมติฐานของงานวิจัย.....	4
ขอบเขตของการศึกษา.....	4
วิธีการศึกษา.....	4
นิยามคำศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน.....	7
2 หลักการพื้นฐาน เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
หลักการพื้นฐานและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	8
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	23
3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	27
ภูมิหลังบริษัทกรณีศึกษา.....	28
วิธีการในการศึกษา.....	34
เครื่องมือวิจัย.....	34
การทดสอบเครื่องมือในการศึกษา.....	35

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	35
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	36
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการอภิปรายผล.....	38
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
	อภิปรายผล.....	84
	ข้อเสนอแนะ.....	86
	บรรณานุกรม.....	88
	ภาคผนวก.....	92
	ภาคผนวก ก.ผลการสำรวจผลตอบแทนในกลุ่มโรงงานตัวอย่าง.....	93
	ภาคผนวก ข.แบบสอบถามเรื่องผลตอบแทนต่อแรงจูงใจของพนักงาน.....	96
	ภาคผนวก ค.แบบสอบถามเรื่องผลตอบแทนต่อแรงจูงใจของพนักงาน.....	105
	ภาคผนวก ง.การวิเคราะห์และเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัย.....	116
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....	168

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	ค่าเฉลี่ยการจ่ายโบนัสตามผลงาน.....	3
2	แผนการดำเนินการ.....	7
3	วิธีการใช้การเสริมแรงเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือจิตใจ.....	23
4	จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วของกลุ่มตัวอย่าง.....	40
5	ลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนกลุ่มที่ 1.....	43
6	ลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนกลุ่มที่ 2.....	45
7	ลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนกลุ่มที่ 3.....	46
8	ลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนกลุ่มที่ 4.....	47
9	ลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนกลุ่มที่ 5.....	48
10	ลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนกลุ่มที่ 6.....	48
11	ลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนกลุ่มที่ 7.....	49
12	ลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนกลุ่มที่ 8.....	50
13	ลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนกลุ่มที่ 9.....	50
14	ลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนกลุ่มที่ 10.....	51
15	ลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนแยกตามกลุ่ม.....	52
16	ลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนสูงสุด 15 อันดับโดยไม่แยกตามกลุ่ม.....	53
17	ลำดับการมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของผลตอบแทนกลุ่มที่ 1.....	54
18	ลำดับการมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของผลตอบแทนกลุ่มที่ 2.....	55
19	ลำดับการมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของผลตอบแทนกลุ่มที่ 3.....	56
20	ลำดับการมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของผลตอบแทนกลุ่มที่ 4.....	56
21	ลำดับการมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของผลตอบแทนกลุ่มที่ 5.....	57
22	ลำดับการมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของผลตอบแทนกลุ่มที่ 6.....	57
23	ลำดับการมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของผลตอบแทนกลุ่มที่ 7.....	58
24	ลำดับการมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของผลตอบแทนกลุ่มที่ 8.....	58
25	ลำดับการมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของผลตอบแทนกลุ่มที่ 9.....	59
26	ลำดับการมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของผลตอบแทนกลุ่มที่ 10.....	60
27	ลำดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจของผลตอบแทนแยกตามกลุ่ม.....	61
28	ลำดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจของผลตอบแทนไม่แยกตามกลุ่ม....	63

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
29	การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าน้ำหนักของความพึงพอใจและระดับ อิทธิพล.....	65
30	การเปรียบเทียบลำดับความสำคัญของความพึงพอใจและอิทธิพลต่อ แรงจูงใจ.....	68
31	การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ จำแนกตามเพศ.....	72
32	การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ จำแนกตามประเภทงาน.....	73
33	การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ จำแนกตามระดับการทำงาน.....	75
34	การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ จำแนกตามรายได้รวมเฉลี่ยต่อเดือน.....	77
35	ทัศนคติเกี่ยวกับปัจจัยด้านผลตอบแทนของกลุ่มตัวอย่าง.....	80
36	ผลการสำรวจผลตอบแทน.....	94
37	รายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี.....	106
38	ความพึงพอใจต่อปัจจัยด้านผลตอบแทนของกลุ่มตัวอย่าง.....	106
39	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทน...	109
40	ปัจจัยด้านผลตอบแทนที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่าง.....	111
41	ระดับค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมีอิทธิพลและมีความสำคัญ ต่อการสร้างแรงจูงใจ.....	113
42	การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ จำแนกตามเพศ.....	117
43	การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ จำแนกตามประเภทงาน.....	121
44	การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ จำแนกตามระดับการทำงาน.....	125
45	การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ จำแนกตามระดับการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05.....	130

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
46	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อ แรงจูงใจ จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน.....	139
47	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อ แรงจูงใจ จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ระดับนัยสำคัญทาง สถิติ 0.05.....	144



สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	ขอบเขตของการศึกษา.....	6
2	องค์ประกอบของผลตอบแทนจากการทำงาน.....	10
3	ตัวแบบทั่วไปของกระบวนการจูงใจ.....	12
4	กระบวนการจูงใจ.....	13
5	ความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์.....	14
6	เปรียบเทียบทฤษฎีของมาสโลว์และแอลเดอร์เฟอร์.....	15
7	เปรียบเทียบทฤษฎีแรงจูงใจแนวเนื้อหา 4 ทฤษฎี.....	17
8	ความเสมอภาคและผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน.....	19
9	โมเดลความคาดหวัง.....	20
10	โมเดลของพอร์ทเทอร์และลอว์เลอร์.....	21
11	ผังองค์กรบริษัทกรณีศึกษาที่ 1.....	28
12	ผังองค์กรบริษัทกรณีศึกษาที่ 2.....	29
13	ผังองค์กรบริษัทกรณีศึกษาที่ 3.....	30
14	ผังองค์กรบริษัทกรณีศึกษาที่ 4.....	31
15	ผังองค์กรบริษัทกรณีศึกษาที่ 5.....	32
16	ผังองค์กรบริษัทกรณีศึกษาที่ 6.....	33



บทที่ 1

บทนำ

สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผล และปัญหา

การบริหารผลตอบแทนถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญมากสิ่งหนึ่งขององค์กรในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเป้าหมายทางกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จและเกิดความยั่งยืน เนื่องจากผลตอบแทนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกระตุ้นและผลักดันให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ ทักษะความสามารถ ประสิทธิภาพอย่างเต็มที่โดยมีผลงานเป็นที่น่าพึงพอใจตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ สร้างให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเกิดคนเก่งขึ้นในองค์กร อีกทั้งยังดึงดูดคนเก่งจากภายนอกองค์กรเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ทำให้องค์กรมีคนเก่ง คนดีมาเพียงพอต่อการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เจริญก้าวหน้า ได้เปรียบแข่งขันและมีความยั่งยืนในการประกอบกิจการอีกด้วย นอกจากนี้ยังทำให้เกิดความจงรักภักดีและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร องค์กรจึงสามารถรักษาคนเก่ง คนดีไว้กับองค์กรและสามารถเก็บถ่ายทอดองค์ความรู้ขององค์กรไว้ได้นานที่สุด รวมถึงสามารถบริหารจัดการเรื่องการสืบทอด หาตัวตายตัวแทนได้อย่างไม่ลำบาก

ผลตอบแทนที่ใช้ตอบสนองความต้องการของพนักงานและเป็นปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรเพื่อให้มีผลงานที่ดีขึ้นและเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังนั้นมีหลายประการด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นผลตอบแทนที่เป็นรูปแบบของตัวเงิน เช่น เงินเดือน โบนัส เงินรางวัล ค่าทักษะ ค่าเทคนิคความสามารถต่างๆ และผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง ความมั่นคงในการทำงาน โอกาสทางอาชีพ การได้รับการยอมรับ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี โอกาสในการทำงานที่ท้าทาย ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เป็นต้น

ตั้งแต่อดีตที่ผ่านมาหลายองค์กร ได้พยายามสร้างแรงจูงใจด้วยการบริหารผลตอบแทนที่มักจะมุ่งเน้นไปที่เรื่องของตัวเงิน ซึ่งเป็นคำตอบแบบทางตรง แต่พนักงานจำนวนไม่น้อยที่ต้องการความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความสมดุลในชีวิตและการทำงาน หรือแม้แต่การได้รับการยอมรับในทำงานเป็นต้น ซึ่งเหล่านี้ ล้วนเป็นผลตอบแทนทางอ้อม ซึ่งหลายองค์กรอาจมองข้ามไป ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์กล่าวว่า มนุษย์ย่อมมีความต้องการที่สูงขึ้นไปอีกเมื่อความต้องการขั้นพื้นฐานได้รับการตอบสนองอย่างเหมาะสมแล้ว ดังนั้นการบริหารผลตอบแทนจึงไม่ได้หมายถึงเพียงแค่เงินเท่านั้น แต่ยังต้องหมายถึงผลตอบแทนทางอ้อมหรือผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ อีกด้วย

ในสภาวะปัจจุบัน สังคมได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว พร้อมกันนั้นพนักงานที่อยู่ในองค์กรซึ่งมีสถานะทางสังคม ทักษะและภูมิหลังที่ต่างกัันนั้นก็มีความคิดและทัศนคติที่แตกต่างและเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้มีความต้องการในเรื่องผลตอบแทนที่หลากหลายมากขึ้น จึงเป็นการยากที่องค์กรจะทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของพนักงานว่าผลตอบแทนในรูปแบบใดที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและสามารถจูงใจให้พนักงานซึ่งถือว่าเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์กรเกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานให้มีผลงานที่ดีขึ้นตามที่องค์กรคาดหวัง

อุตสาหกรรมผลิตรถยนต์นับเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญมากกับประเทศไทย โดยในปีพ.ศ.2555 ไทยก้าวสู่ตำแหน่งอันดับผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่อันดับ 9 ของโลกจากอันดับ 14 ในปีก่อน ด้วยยอดผลิตสูงกว่า 2.4 ล้านคันและมีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ปัญหาหนึ่งที่อุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ต้องประสบปัญหา คือ บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ซึ่งมีส่วนสำคัญในการป้อนชิ้นส่วนรถยนต์ประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานฝีมือที่มีทักษะความสามารถและประสบการณ์ และปัญหาผลผลิตภาพของแรงงานต่ำ ทำให้ไม่สามารถตอบสนองกับอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการสำรวจแนวโน้มทรัพยากรบุคคลจากทาวเวอร์สแอสซอสส์ เรื่องแนวโน้มและประเด็น ทำหายด้านทรัพยากรบุคคลในประเทศไทยปีพ.ศ.2554 หรือ 2011 Flash Survey Result : HR Trends and Challenging Issues in Thailand 2011 ที่เผยแพร่ออกมาเพื่อสำรวจประเด็นด้านทรัพยากรบุคคลใน 3 เรื่องใหญ่ ได้แก่ การปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัสตามผลงาน และอัตราการเข้า-ออกของพนักงานตามรายอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นการสำรวจข้อมูลย้อนหลังตั้งแต่ปีพ.ศ.2553-2554 และคาดการณ์แนวโน้มด้านทรัพยากรบุคคล ตามรายอุตสาหกรรมของปีพ.ศ.2555 พบว่าอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนมีค่าเฉลี่ยการจ่ายโบนัสตามผลงานสูงสุดถึง 5.6 เดือน ซึ่งนับว่าเป็นจำนวนที่สูงมาก

จากค่าเฉลี่ยการจ่ายโบนัสที่สูงมาก น่าจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและไม่อยากลาออกจากบริษัท รวมทั้งมีแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ความเป็นจริงแล้ว อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ก็ยังมีอัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover Rate) เฉลี่ยถึงร้อยละ 4.2% จากงานวิจัยของธนาคารแห่งประเทศไทยเรื่องความไม่สมดุลของตลาดแรงงานไทย นัยของการขาดแคลนแรงงาน พบว่าสาเหตุหนึ่งมาจากปัญหาระบบค่าตอบแทนไม่สอดคล้องกับผลผลิตภาพของพนักงาน

จากปัญหาข้างต้นทำให้บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์จำเป็นต้องศึกษาปัจจัยด้านผลตอบแทน ว่าพนักงานมีความต้องการในด้านผลตอบแทนในปัจจุบันอย่างไร ปัจจัยด้านผลตอบแทนตัวใดเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีแรงจูงใจ เกิดความพึงพอใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อลดอัตราการลาออก และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สามารถตอบสนองต่ออุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วได้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยการจ่ายโบนัสตามผลงาน

อุตสาหกรรม	โบนัสปี 2554	โบนัสปี 2555
ธุรกิจยานยนต์และชิ้นส่วน	5.5 เดือน	5.6 เดือน
ธุรกิจการจัดการสินทรัพย์	4.8 เดือน	4.8 เดือน
ธุรกิจประกัน	3 เดือน	3.4 เดือน

ที่มา : ทาวเวอร์สวัทสันต์. (2554). แนวโน้มและประเด็นท้าทายด้านทรัพยากรบุคคลในประเทศไทยปี 2554. หน้า 2.

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาสนใจและต้องการศึกษาว่าปัจจัยด้านผลตอบแทนใดบ้างที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ซึ่งนำไปสู่การสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจต่อองค์กร เพื่อให้สามารถมีผลการทำงานที่ดีขึ้น เกิดความผูกพันกับองค์กรและติดอยากรจะอยู่กับบริษัทนานๆ

ความมุ่งหมายของการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาหาองค์ประกอบของผลตอบแทนของกลุ่มตัวอย่างในบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์
2. ศึกษาทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ที่ศึกษาเกี่ยวกับผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร
3. จัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านผลตอบแทนมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจ

สมมติฐานของงานวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านเพศมีผลต่อระดับการมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านประเภทการทำงานมีผลต่อระดับการมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านระดับการทำงานมีผลต่อระดับการมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมีผลต่อระดับการมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจที่แตกต่างกัน

ขอบเขตของการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตในการศึกษาดังนี้

ศึกษาทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารผลตอบแทน องค์ประกอบของผลตอบแทน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อนำไปศึกษาหาองค์ประกอบด้านผลตอบแทนที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งศึกษาทัศนคติความพึงพอใจต่อผลตอบแทนที่ได้รับของพนักงานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ที่ศึกษา เพื่อนำมาจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านผลตอบแทน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็นดังนี้

1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ สถานะภาพการสมรส อายุงาน ระดับการศึกษา เป็นต้น

1.2 ปัจจัยจูงใจและค่าจูงใจ ได้แก่

1.2.1 ค่าตอบแทนเชิงธุรกรรมหรือค่าตอบแทนในรูปแบบตัวเงิน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นต้น

1.2.2 ค่าตอบแทนเชิงสัมพันธ์หรือค่าตอบแทนที่ไม่ใช่รูปแบบตัวเงิน เช่น การยกย่องชมเชย โอกาสความก้าวหน้า ความมั่นคงในการทำงาน ความท้าทายในการทำงาน คุณภาพชีวิตและการทำงาน เป็นต้น

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ทัศนคติความพึงพอใจต่อบัณฑิตการสร้างแรงจูงใจ

วิธีการศึกษา

1. วิธีในการศึกษา ในครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้วิธีการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ด้วยวิธีในลักษณะการวิจัยแบบสำรวจ (Survey study) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

(In-depth Interview) เพื่อหาองค์ประกอบของผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในบริษัท กรณีศึกษา และใช้แบบสอบถามแบบมีมาตรวัดเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาทัศนคติและความพึงพอใจ ตลอดจนจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านผลตอบแทนในการสร้างแรงจูงใจ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบด้วยตัวสถิติที่ หรือ T-Test ตัวสถิติเอฟ หรือ F-Test จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance หรือ Two-way ANOVA) เป็นต้น

2. กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาได้จากวิธีการสุ่มตัวอย่างเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Incidental Sampling) จำนวน 6 บริษัท จำนวนทั้งสิ้น 310 ตัวอย่าง

3. ระยะเวลาในการศึกษา ได้แก่ เดือนตุลาคม ปี พ.ศ. 2555 ถึง เดือนเมษายน ปี พ.ศ. 2556

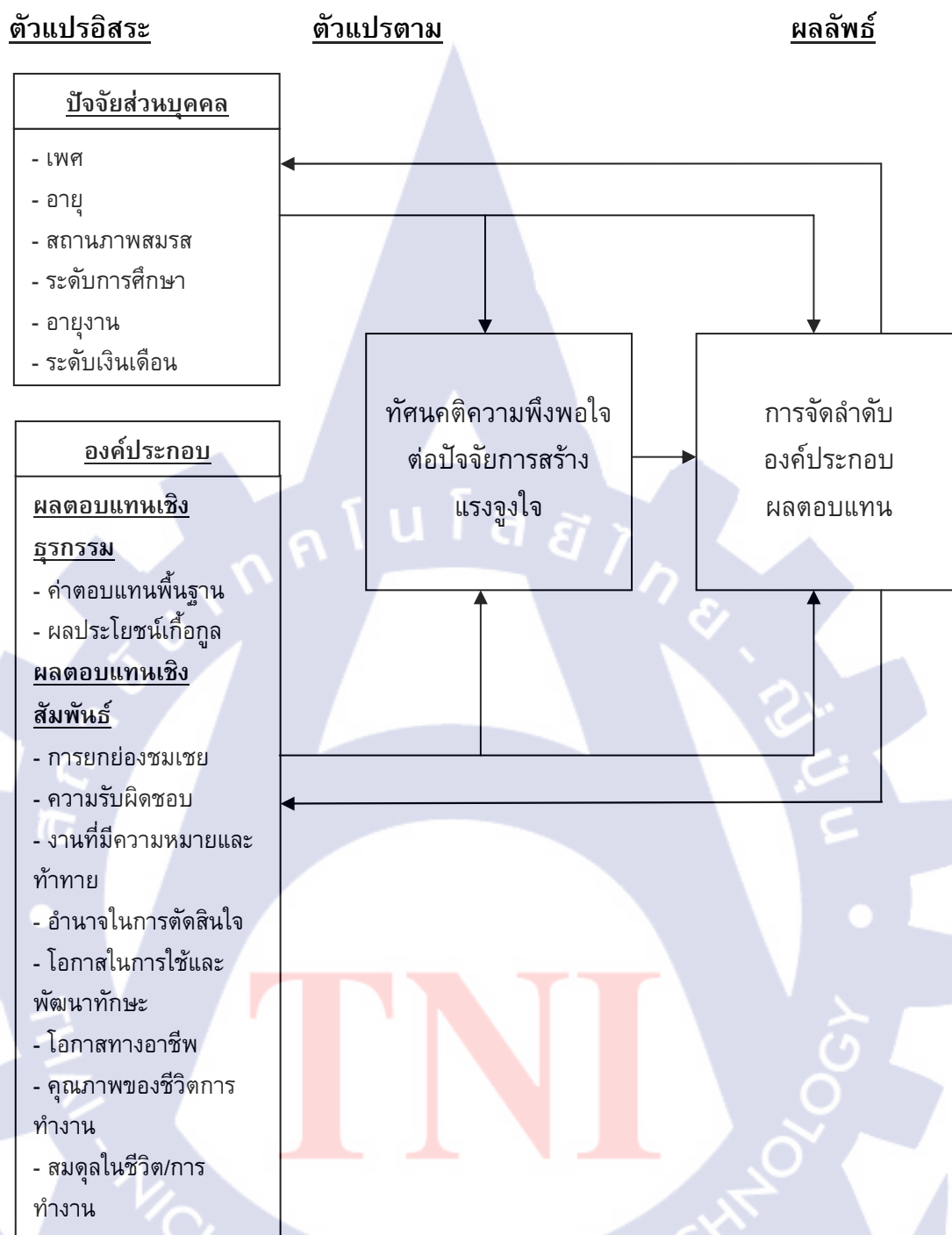
นิยามคำศัพท์เฉพาะ

1. **ผลตอบแทน** หมายถึง ผลตอบแทนทุกรูปแบบที่องค์กรให้กับพนักงานซึ่งมีความสัมพันธ์ในการจ้างงาน ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบเงินสด บริการที่จับต้องได้หรือ ผลประโยชน์ เกื้อกูลต่างๆ อันได้แก่ เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง ค่าตำแหน่ง โบนัส โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความรับผิดชอบ อำนาจในการตัดสินใจ โอกาสทางอาชีพ คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นต้น

2. **แรงจูงใจ** หมายถึง สิ่งที่เราหรือกระตุ้นให้มีพฤติกรรมไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

3. **การจูงใจ** หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการการใช้สิ่งล่อใจเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ มีพฤติกรรมตามปรารถนาอย่างกระตือรือร้น เช่นการให้ผลตอบแทน การยกย่องชมเชย

4. **บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์** หมายถึง โรงงานผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ป้อนให้โรงงานประกอบรถยนต์ โดยหมายถึงโรงงานในระดับที่ 1 (First-Tier) ลงไป



รูปที่ 1 ขอบเขตของการศึกษา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงองค์ประกอบของผลตอบแทนที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจของพนักงานได้
2. ทราบถึงทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน
3. สามารถจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านผลตอบแทนที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจของพนักงานได้

แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน

1. ศึกษาทฤษฎีการบริหารค่าตอบแทน องค์ประกอบของผลตอบแทนและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. สัมภาษณ์และจัดทำแบบสอบถามเพื่อศึกษาองค์ประกอบผลตอบแทนและทัศนคติความพึงพอใจของพนักงานเพื่อนำไปจัดลำดับความสำคัญ
3. แจกจ่ายแบบสอบถามไปยังกลุ่มบริษัทชั้นส่วนรถยนต์ที่ต้องการศึกษา
4. นำข้อมูลที่ได้มาสรุปผลและวิเคราะห์ผลการศึกษา
5. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ
6. จัดทำรูปเล่มสารนิพนธ์

ตารางที่ 2 แผนการดำเนินการ

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินการ	ปี 2555			ปี 2556			
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.
1	ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	←		→				
2	สัมภาษณ์และจัดทำแบบสอบถามเพื่อการวิจัย				←	→		
3	แจกจ่ายและรวบรวมแบบสอบถาม					←	→	
4	นำข้อมูลที่ได้มาสรุปผลและวิเคราะห์ผลการวิจัย						←	→
5	สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ						←	→
6	จัดทำรูปเล่มสารนิพนธ์							←

บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการพื้นฐานและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผลตอบแทน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากซึ่งถูกใช้เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาของพนักงานในองค์กร โดยระบบการจ่ายค่าตอบแทนได้ถูกพัฒนามาอย่างต่อเนื่องในหลายทศวรรษที่ผ่านมาและยังเป็นสิ่งที่องค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญอยู่เสมอ (เจษฎา นกน้อย. 2551 : 7 ; อ้างอิงจาก Zingheim; and Shuster. 2005) และยังเป็นเครื่องมืออันทรงพลังในการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จในกลยุทธ์ที่องค์กรต้องการ (Noe, Raymond A.; Hollenbeck, John R.; and Wright, Patrick M. 2007 : 486) ก่อให้เกิดการจูงใจและสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการบริหารค่าตอบแทน ปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทน ปัจจัยการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงาน โดยได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความหมายของค่าตอบแทน
2. ความหมายของแรงจูงใจ
3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจ
4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน หมายถึง รูปแบบของผลตอบแทนทางการเงิน บริการที่จับต้องได้และผลประโยชน์เกื้อกูลทุกรูปแบบที่พนักงานได้รับซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน (Milkovich; Newman; and Gerhart. 2011 : 10) โดยอาจแบ่งได้เป็น 2 ส่วนคือ

1. ค่าตอบแทนทั้งหมด (Total Compensation) อันประกอบได้ไปด้วย ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน (Cash Compensation) เช่น เงินเดือน เบี้ยเลี้ยงต่างๆ และผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) เช่น การป้องกันรายได้ ความสมดุลของการทำงานและชีวิต
2. ผลตอบแทนทางความสัมพันธ์ (Relational Returns) เช่น โอกาสในการเรียนรู้ ความมั่นคงในการจ้างงาน เป็นต้น

มอนดี้ และโนว์ (Mondy, R.W.; and Noe, R.M. 2005 : 284-285) ได้แบ่งค่าตอบแทนออกเป็น 2 ประเภทดังต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทนในรูปของตัวเงิน ประกอบด้วย

1.1 ค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินโดยตรง หมายถึงค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับจากนายจ้างซึ่งเป็นค่าตอบแทนตามผลการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้า ค่าล่วงเวลา เป็นต้น

1.2 ค่าตอบแทนในรูปตัวเงินทางอ้อม หมายถึง ค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับตามที่กฎหมายกำหนดและผลประโยชน์อื่นๆ ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล การประกันชีวิต สวัสดิการอาหารกลางวัน เป็นต้น

2. ค่าตอบแทนไม่ใช่รูปของตัวเงิน ประกอบด้วย

2.1 ความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ลักษณะงานมีท้าทาย การได้รับการยอมรับ โอกาสเลื่อนตำแหน่ง การได้รับโอกาสในการเสนอความคิดเห็น เป็นต้น

2.2 สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงานที่สะดวกสบาย ความยืดหยุ่นในการทำงานทั้งด้านของเวลา การติดต่อสื่อสารและการกำหนดชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น

กัลยาณี คุณมี (2554 : 39) กล่าวว่า ผลการตอบแทนที่พนักงานได้รับจากการทำงานอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

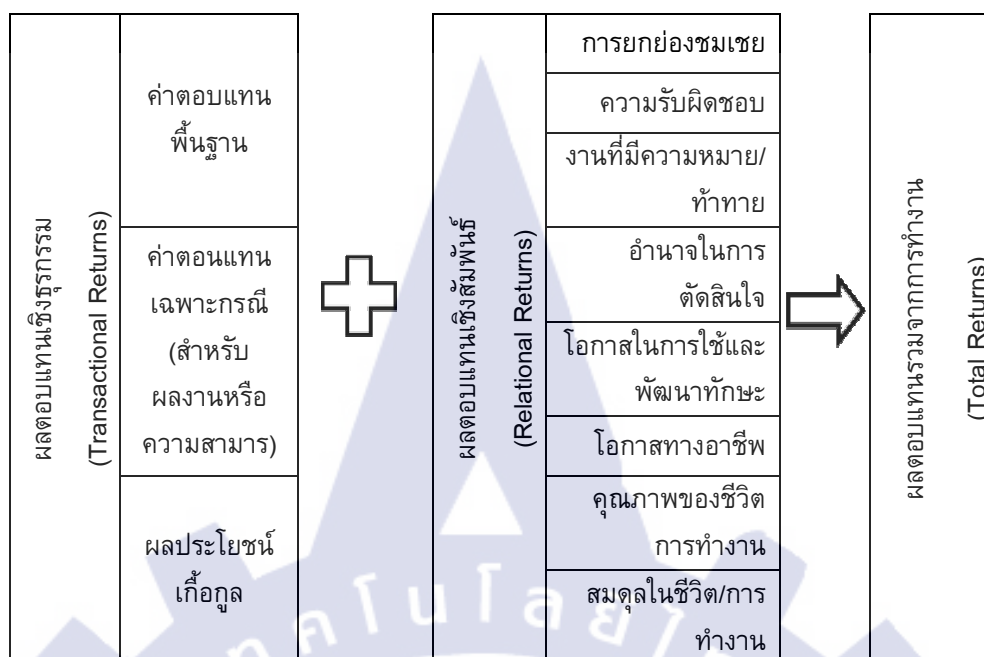
1. ผลตอบแทนเชิงธุรกรรม (Transactional Returns) อันประกอบไปด้วย

1.1 ค่าตอบแทนพื้นฐาน อันได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง

1.2 ค่าตอบแทนเฉพาะกรณีที่จ่ายตามผลงานหรือความสามารถ อันได้แก่ เงินโบนัส เงินรางวัล ค่าทักษะหรือสมรรถนะ ค่าเทคนิค เป็นต้น

1.3 ผลประโยชน์เกื้อกูล ซึ่งเป็นค่าตอบแทนทางอ้อมที่องค์กรตอบแทนให้พนักงาน อันได้แก่ ประกันอุบัติเหตุ ประกันสังคม การรักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน ค่าเดินทาง เป็นต้น

2. ผลตอบแทนเชิงสัมพันธ์ (Relational Returns) เป็นผลตอบแทนที่ไม่ได้เป็นตัวเงิน เช่น ความมั่นคงในการงาน โอกาสทางอาชีพ สมดุลในชีวิตและการทำงาน การยกย่องชมเชย เป็นต้น



รูปที่ 2 องค์ประกอบของผลตอบแทนจากการทำงาน

ที่มา : กัลยาณี คุณมี. (2554). การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์. หน้า 40.

นอกจากนี้ ค่าตอบแทน หมายถึง รูปแบบต่างๆ ของการจ่ายค่าจ้างหรือรางวัลให้แก่พนักงานซึ่งเป็นผลมาจากการปฏิบัติงาน โดยอาจจ่ายในรูปของตัวเงินทางตรง เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าคอมมิชชั่นและโบนัสเป็นต้น หรืออาจจ่ายทางอ้อม เช่น การจ่ายเบี้ยประกันให้ การให้ลาพักผ่อน เป็นต้น (Bohlander; Snell; and Shermand. 2001)

ดังนั้นกล่าวสรุปได้ว่า ค่าตอบแทนหมายถึง ผลตอบแทนทุกรูปแบบที่องค์กรให้กับพนักงานซึ่งมีความสัมพันธ์ในการจ้างงาน ไม่ว่าจะเป็นในรูปเงินสด บริการที่จับต้องได้หรือผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ โดยแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หรือค่าตอบแทนทางตรง เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง เบี้ยเลี้ยง เงินรางวัล โบนัส ประกันอุบัติเหตุ ค่าเช่าบ้าน ค่าเดินทาง เป็นต้น
2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน หรือค่าตอบแทนทางอ้อม เช่น โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน โอกาสในการเรียนรู้ ความมั่นคงในการทำงาน ความรับผิดชอบ สมดุลของชีวิตและการทำงาน เป็นต้น

ความหมายของแรงจูงใจและการจูงใจ

อีเวนเซอร์ (2552 : 131) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง พลังทางความคิดที่จะทำให้คนมีพฤติกรรม คงพฤติกรรมไว้และหยุดพฤติกรรม แรงจูงใจมีบทบาทในการปรับแต่งพฤติกรรมให้เป็นไปตาม

วิเชียร วิทยอดม (2549 : 152) อธิบายว่า แรงจูงใจ คือ สภาวะที่บุคคลถูกกระตุ้นให้ทำกิจกรรมใดๆ หรือแสดงออกซึ่งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บุคคลถึงจุดหมายที่ได้วางไว้ แรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือสิ่งเร้าภายนอก และยังขึ้นอยู่กับประสบการณ์การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล แรงจูงใจอาจแบ่งได้ 2 ประเภท

1. แรงจูงใจภายใน (Motive Intrinsic) เป็นสิ่งหนึ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลเกิดขึ้นมาเองตามความต้องการทางกายและเป็นผลกระทบมาจากสิ่งแวดล้อมหรือสังคมภายนอก ซึ่งแรงจูงใจแบบนี้จะแตกต่างกันไปตามลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจเรียกว่าแรงจูงใจส่วนบุคคลโดยเฉพาะ ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความอยากรู้อยากเห็น ความสนใจ ความคาดหวังของแต่ละบุคคล เป็นต้น

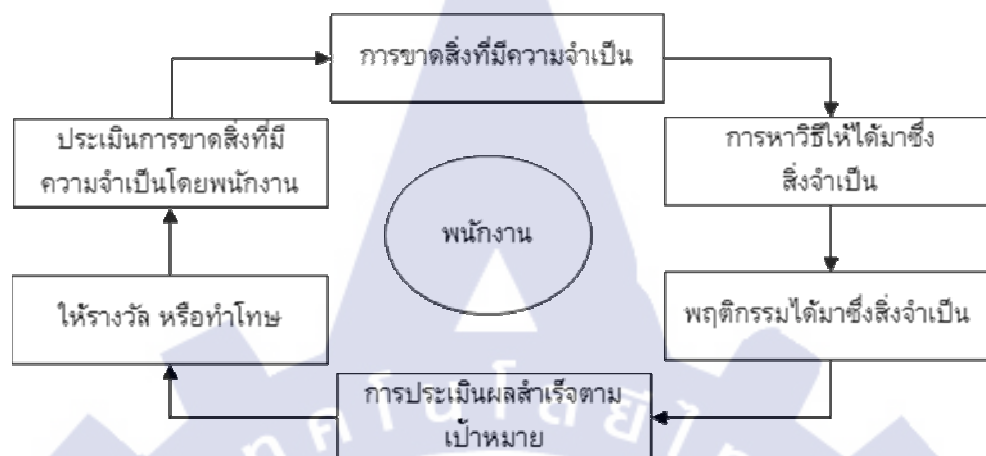
2. แรงจูงใจภายนอก (Motive Extrinsic) เกิดจากสิ่งเร้าภายนอกหรือสิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นตัวกระตุ้น รวมทั้งการถูกหล่อหลอมจากวัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อและค่านิยมของสังคม ได้แก่ อำนาจ เกียรติยศ ความต้องการความรัก ความต้องการการนับถือยกย่องจากสังคม ความสำเร็จ สภาพและบรรยากาศในการทำงาน

ร็อบบินส์ (2547 : 187) อธิบายว่าการจูงใจ คือความเต็มของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานผู้นั้นด้วย การจูงใจในองค์กรจึงมีผลตามมาทั้งผลงานที่ให้กับองค์กร ในขณะที่พนักงานผู้นั้นก็ได้รับผลตอบแทนแก่ตนด้วย

วิภาส ทองสุทร (2552 : 187) ได้กล่าวโดยอ้างอิงงานเขียนของเวริชและคูนว่า การจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่างๆ ของมนุษย์ เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาทำสิ่งต่างๆ ด้วยความพึงพอใจ ในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีการเดียวกันกับผู้บริหาร

กระบวนการจูงใจ

อีเวนเซอร์ (2552 : 131) และวิเชียร วิทยอุดม (2549 : 152) กล่าวว่า กระบวนการจูงใจของพนักงานประกอบด้วย

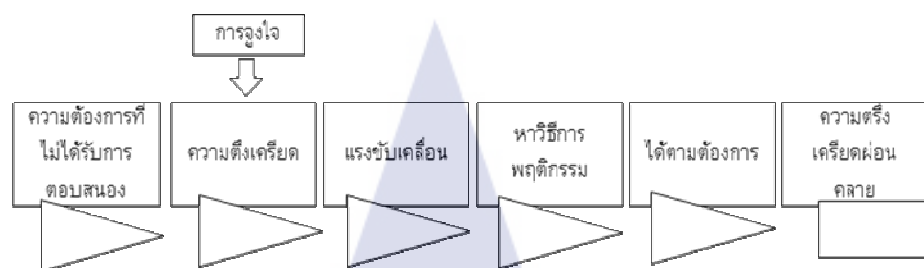


รูปที่ 3 ตัวแบบทั่วไปของกระบวนการจูงใจ

ที่มา : อีเวนเซอร์. (2552). **พฤติกรรมองค์การและการจัดการ**. แปลโดย สุธรรมรัตน์โชติ. หน้า 106.

1. การขาดสิ่งที่มีความจำเป็น ซึ่งเป็นความจำเป็นเบื้องต้น เช่น เงิน ที่อยู่อาศัย ความสามารถในการเลี้ยงดูครอบครัว เป็นต้น
2. การแสวงหาวิธีให้ได้มาซึ่งสิ่งที่จำเป็น เช่น เมื่อพนักงานมีรายได้ไม่พอกับค่าครองชีพก็แสวงหาวิธีด้วยการ ขอเพิ่มเงินเดือน สวัสดิการ เป็นต้น
3. พฤติกรรมได้มาซึ่งสิ่งจำเป็น คือ ดำเนินการตามวิธีที่คิดไว้
4. การประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือเรียกว่าผลของการปฏิบัติงาน
5. มีการให้รางวัลหรือทำโทษ เมื่อเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่สำเร็จตามเป้าหมาย
6. พนักงานจะทำการประเมินว่าความต้องการหรือจำเป็นได้รับการตอบสนองหรือไม่ และกลับไปสู่ขั้นแรกโดยพยายามสนองความจำเป็นพื้นฐานต่อไป

โรบินสัน (2547 : 186) กล่าวว่า การจูงใจสามารถอธิบายได้ว่าเป็นกระบวนการตอบสนองความต้องการของบุคคล กล่าวคือ มนุษย์มีความต้องการและเมื่อความต้องการนั้นยังไม่ได้รับการตอบสนอง จะเกิดความตึงเครียดซึ่งจะไปกระตุ้นให้เกิดแรงขับเคลื่อนเพื่อหาวิธีการหรือหาพฤติกรรมที่จะนำไปสู่หรือนำมาให้ได้ซึ่งสิ่งที่ตนต้องการ ซึ่งหากได้ตามที่ต้องการแล้ว ความตึงเครียดก็จะผ่อนคลาย



รูปที่ 4 กระบวนการจูงใจ

ที่มา : ร็อบบินส์. (2547). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. แปลโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน. หน้า 186.

การจูงใจพนักงานจะอยู่ในขั้น ความตึงเครียด คือทำให้พนักงานที่มีความเครียดมีแรงขับเคลื่อนด้วยการวิธีการหรือพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การผ่อนคลายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและของส่วนตัว พนักงานจะเกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน ยิ่งมีความตึงเครียดสูงก็จะยิ่งทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ สิ่งสำคัญของการจูงใจอยู่ที่ความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานกับเป้าหมายขององค์กรต้องมีความสอดคล้องกัน การจูงใจจึงจะประสบความสำเร็จ

ทฤษฎีการจูงใจ

ทฤษฎีการจูงใจสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ

ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจเน้นการอธิบายความคงอยู่ การเปลี่ยนแปลงและการหยุดพฤติกรรมอันเนื่องมาจากปัจจัยภายในบุคคล โดยพยายามกำหนดความต้องการจำเป็นเฉพาะที่สามารถจูงใจบุคคลให้มีพฤติกรรมความต้องการ โดยมีทฤษฎีดังต่อไปนี้

1.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์

Abraham Maslow ได้กล่าวว่ามนุษย์มีความต้องการแบ่งเป็นระดับต้นและระดับสูงซึ่งรวมแล้วมี 5 ขั้น เรียงลำดับดังนี้

-ระดับต้น มี 2 ขั้นคือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิต ได้แก่ ปัจจัยสี่

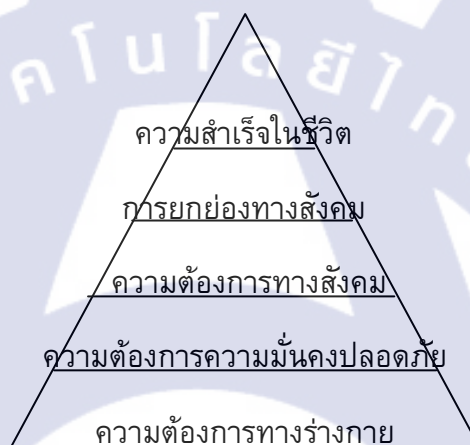
2. ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs) คือ ความต้องการที่จะดำรงชีวิตด้วยความมั่นคงและปลอดภัยทั้งในปัจจุบันและอนาคต

-ระดับสูง มี 3 ชั้นคือ

3. ความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของ (Love/Belonging Needs) คือ ความต้องการได้รับความรักและการยอมรับจากกลุ่ม สังคม หรือคนรอบข้าง

4. ความต้องการเกียรติยศและชื่อเสียง (Self-Esteem Needs) คือ ความต้องการนับถือตนเอง เช่นการมีฐานะ ตำแหน่ง ประสบความสำเร็จ มีอิสระ เป็นต้น และความต้องการได้รับการยกย่อง นับถือจากผู้อื่น เช่น การมีชื่อเสียง ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การมีสถานะและได้รับการสนใจ

5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้(Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุด โดยต้องการที่จะเกิดความสำเร็จกับทุกสิ่งทีตนปรารถนา ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการที่ไม่สามารถได้มาโดยง่ายและน้อยคนที่จะทำได้



รูปที่ 5 ความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์

ที่มา : อีเวนเซอร์. (2552). พฤติกรรมองค์การและการจัดการ. แปลโดย สุธรรมรัตน์โชติ. หน้า 157.

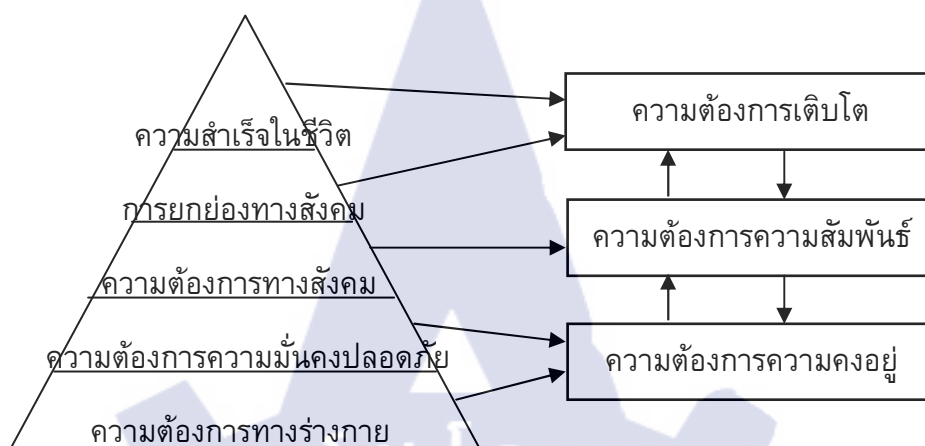
1.2 ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (ERG ของ แอลเดอร์เฟอร์)

แอลเดอร์เฟอร์เห็นด้วยกับมาสโลว์ว่า ความต้องการจำเป็นของบุคคลจะแบ่งเป็นลำดับขั้น แต่ควรจะแบ่งเป็น 3 ชั้น คือ

1. ความคงอยู่ (Existence Needs : E) เป็นความต้องการจำเป็นพื้นฐาน เช่นเดียวกับความต้องการจำเป็นทางสรีระของมาสโลว์ เช่น อาหาร อากาศ น้ำ และเงื่อนไขการทำงานที่ดี

2. ความสัมพันธ์ (Relatedness Needs : R) เป็นความต้องการทางสังคม เช่นเดียวกับความต้องการทางสังคมของมาสโลว์ เช่น การมีสังคมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. การเติบโต (Growth Needs : G) เป็นความต้องการของพนักงานที่จะริเริ่มสร้างสรรค์หรือช่วยเหลือให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น (อิวินเซอร์, จอห์น เอ็ม. 2552 : 111)



รูปที่ 6 เปรียบเทียบทฤษฎีของมาสโลว์และแอลเดอร์เฟอร์

ที่มา : Hitt; Miller; and Colella. (2005). **Organizational Behaviour**. p. 201.

1.3 ทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฟรดริก เฮอร์สเบิร์ก

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg ได้นำเสนอเกี่ยวกับปัจจัยที่อิทธิพลต่อการทำงานของบุคคลว่ามี 2 ปัจจัยหลัก ที่เรียกว่า “ทฤษฎีสองปัจจัย” ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) หมายถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความพึงพอใจต่อองค์กรอันประกอบด้วย

- 1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)
- 1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition)
- 1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself)
- 1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 1.5 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement)

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความไม่พอใจในการทำงานและเป็นปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานยังคงมีต่อไป อันประกอบไปด้วย

- 2.1 เงินเดือน (Salary)
- 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร (Interpersonal Relationship)
- 2.3 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical)

2.4 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration)

2.5 สถานภาพการปฏิบัติงาน(Working Condition)

2.6 สถานะภาพวิชาชีพ (Status)

2.7 ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job Security)

2.8 ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factor in Personal Life)

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg นี้เป็นทฤษฎีที่อธิบายให้เห็นถึง 2 ส่วนหลักคือ ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความตั้งใจและการอุทิศตนในการทำงานให้ดี มีประสิทธิภาพมากขึ้น และปัจจัยค่าจูงที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงานของพนักงาน ทฤษฎีนี้จึงเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการบริหารองค์กร เนื่องจากหากเมื่อเกิดแรงจูงใจในองค์กรขึ้นแล้ว พนักงานก็จะอุทิศตนทำงานเพื่อองค์กรโดยไม่เหน็ดเหนื่อย เพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้จะส่งผลจนกลายเป็นความรู้สึกผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กรต่อไป

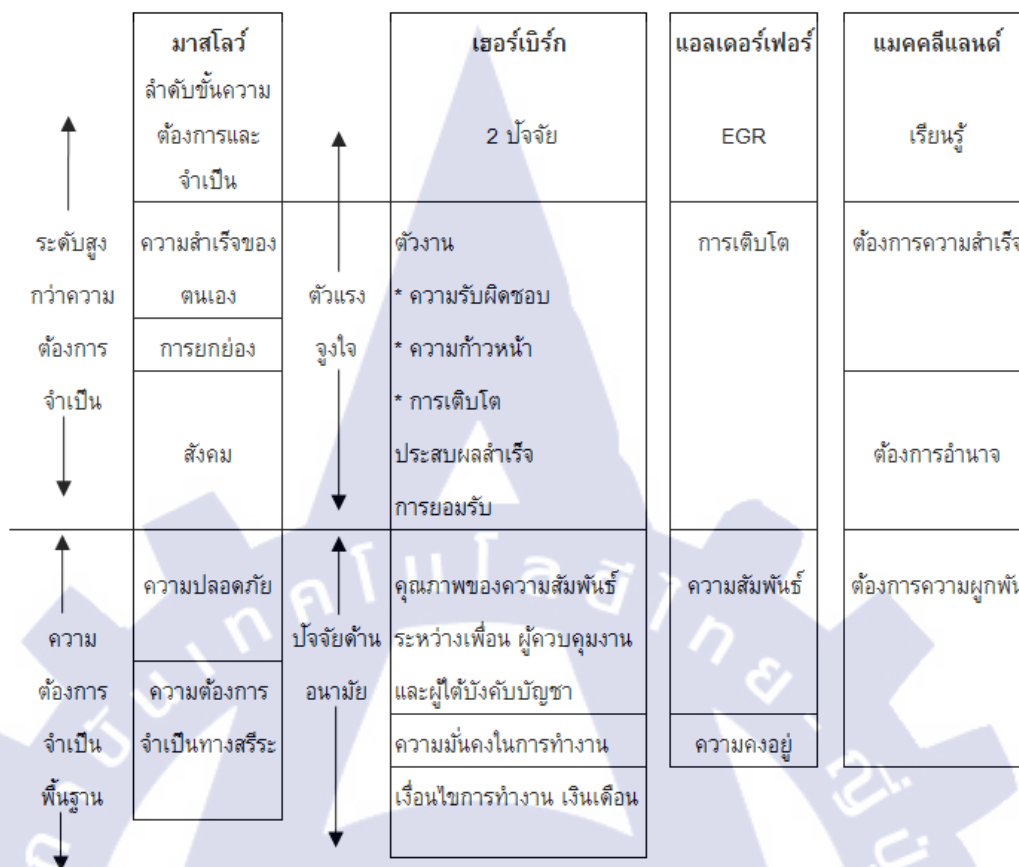
1.4 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์

ทฤษฎีนี้เน้นการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จ ไม่ได้หวังรางวัลตอบแทนแต่อย่างใด ซึ่งความสำเร็จในที่นี้หมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จตามผลงานที่ตั้งใจไว้ เมื่อทำอะไรสำเร็จได้สิ่งหนึ่งก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป แมคคลีแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงว่ามีความต้องการ 3 ประการดังต่อไปนี้ (สุรศักดิ์ ภาษิต. 2551)

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement : nAch) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีลักษณะชอบแข่งขัน ชอบงานท้าทายและต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูงและกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation : nAff) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์สถานการณ์ร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการอำนาจ(Need for Power : nPow) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลในเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ



รูปที่ 7 เปรียบเทียบทฤษฎีแรงจูงใจแนวเนื้อหา 4 ทฤษฎี

ที่มา : สุธรรม รัตน์โชติ. (2552). พฤติกรรมองค์การและการจัดการ. หน้า 120.

1.5 ทฤษฎีการจูงใจตามทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

McGregor ได้สรุปข้อสมมุติฐานที่เกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ในหนังสือ ชื่อ “The Human Side of Enterprise” โดยสมมุติฐานทั้งสอง คือ ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ซึ่งแสดงการเปรียบเทียบลักษณะของคนให้เห็นในสองทฤษฎีที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้

ทฤษฎี X

McGregor ได้ตั้งสมมุติฐานที่เกี่ยวกับมนุษย์ว่าจะมีลักษณะดังนี้ คือ

1. มนุษย์โดยทั่วไปจะเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงานและมักจะหลีกเลี่ยงงานทุกครั้งที่มีโอกาส
2. ไม่มีความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อยและต้องการความปลอดภัยเป็นที่สุด

ด้วยเหตุผลสมมติฐานข้างต้น ดังนั้น เพื่อที่จะให้คนปฏิบัติงานให้องค์กรจนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น จำต้องใช้วิธีการบังคับ (Coerced) ควบคุม (Controlled) กำกับ (Directed) หรือ ข่มขู่ (Threatened) ด้วยวิธี การลงโทษต่างๆ คนทั่วไปมักจะชอบวิธีการดังกล่าว และอยากที่จะให้มีการบังคับสั่งการโดยตัว ผู้บริหารเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้หลีกเลี่ยงการรับผิดชอบต่างๆ คนทั่วไปจะไม่มีภาวะกระตือรือร้นหรือใฝ่สูง และมีความต้องการในเรื่องความมั่นคงเป็นสำคัญเท่านั้น

ทฤษฎี Y

ภายหลังจากที่วิชาการความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ได้รับการศึกษาและค้นคว้าอย่างกว้างขวางส่งผลให้เกิดข้อสมมุติฐานที่เกี่ยวกับมนุษย์ขึ้นมาใหม่ McGregor ได้สรุปไว้ดังนี้

1. มนุษย์ตามทฤษฎี Y ชอบที่จะทุ่มเทกำลังกายใจให้กับงาน โดยถือว่าการทำงานเป็นการเล่นสนุกหรือการพักผ่อน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของงานและการควบคุม
2. มนุษย์กลุ่มนี้ไม่ชอบการบังคับขู่เข็ญ ชอบที่จะเป็นตัวของตัวเอง ทำงานตามวัตถุประสงค์ที่ตนเองมีส่วนร่วมและผูกพัน (วิเชียร วิทย์อุดม. 2549 : 158-160)
3. มีความรับผิดชอบในการทำงาน กระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งต่างๆ

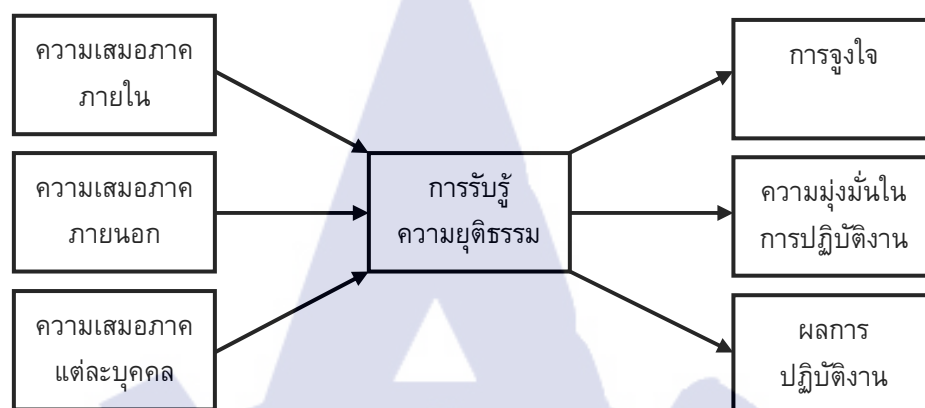
ด้วยเหตุผลสมมติฐานดังกล่าวการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายจะต่างจากทฤษฎี X คือ องค์กรจำเป็นต้องจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม ให้พนักงานสามารถทำงานตามที่ ต้องการโดยควบคุมตนเอง ไม่ใช่เป็นการบังคับโดยองค์กร พนักงานจะรู้สึกทำงานอย่างมีความสุขเหมือนการเล่นกีฬาหรือพักผ่อน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดการสนใจในการทำงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่

ทฤษฎีกระบวนการจูงใจ

2.1 ทฤษฎีความเสมอภาค

พนักงานส่วนใหญ่มักเปรียบเทียบผลตอบแทนที่ตนได้รับกับพนักงานคนอื่น (Noe, Raymond A.; Hollenbeck, John R.; and Wright, Patrick M. 2007 : 487) ทฤษฎีความเสมอภาคนี้เสนอว่า ความพึงพอใจหรือการจูงใจของพนักงานนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนและผลงานของพนักงานคนนั้นเพียงเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนและผลงานของพนักงานคนอื่นที่พนักงานคนนั้นๆ เปรียบเทียบด้วย (Adams. 1965 : 267-299) โดยความเสมอภาคนี้มีทั้งในส่วนภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น ความยุติธรรมและเสมอภาคตามมุมมองของพนักงานจึงมักเกิดจากการเปรียบเทียบผลตอบแทนที่ตนได้รับกับคนอื่น ซึ่งมีผลต่อการจูงใจและพฤติกรรมของพนักงานอย่างมาก กล่าวคือ ถ้าเกิดความรู้สึกไม่เสมอภาคขึ้นมาในองค์กร ย่อมก่อให้เกิดปฏิกิริยาตอบโต้เพื่อลด

ความไม่เสมอภาคนั้นลง เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ความไม่รับผิดชอบในการทำงาน ความเบื่อหน่าย เป็นต้น (รสนิน ศรีพญา. 2545)



รูปที่ 8 ความเสมอภาคและผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน

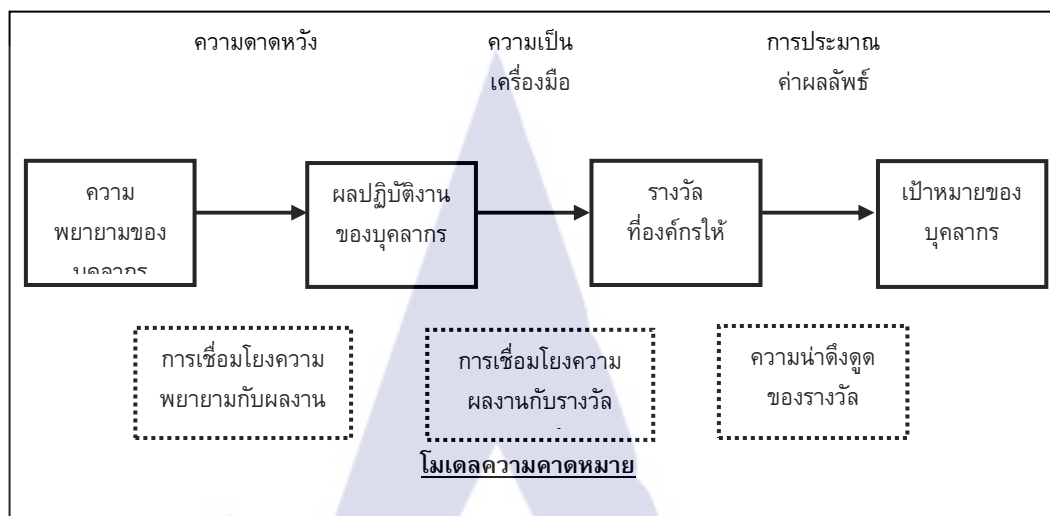
ที่มา : วรรัตน์ เขียวโพธิ์. (2550). การบริหารค่าตอบแทน. หน้า 22.

2.2 ทฤษฎีความคาดหวังของวูรูม

ทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนาครั้งแรกโดย Vroom ได้เสนอแนวคิดที่ว่าความคาดหวังที่มีต่องาน จะเป็นแรงผลักดันและจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้สำเร็จในที่สุด ซึ่งทฤษฎีความคาดหวังนี้ประกอบด้วย

1. ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง มุมมองในการรับรู้ถึงระดับความพยายามที่จำเป็นในการนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานระดับใดระดับหนึ่ง เป็นการเชื่อมโยงความพยายามกับผลงาน
2. ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) หมายถึง ความเชื่อที่ว่าผลงานที่ต่างระดับกันย่อมได้ผลลัพธ์ที่ต่างกัน ดังนั้นหากมีความพยายามมากขึ้นย่อมมีระดับผลงานที่สูงขึ้นและเป็นเครื่องมือไปสู่รางวัลที่ต้องการในที่สุด
3. การประมาณค่าผลลัพธ์หรือระดับความพึงพอใจในผลงาน (Valence) การให้ความสำคัญ คุณค่าหรือระดับความต้องการต่อผลลัพธ์ ความสำเร็จนั้นๆ ว่าตรงกับที่ต้องการมากน้อยเพียงใด

แนวคิดของทฤษฎีความคาดหวังถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการค่าตอบแทนโดยการกำหนดค่าตอบแทนตามผลงานและทักษะความสามารถ เพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Vroom. 1964 : 91-103)



รูปที่ 9 โมเดลความคาดหวัง

ที่มา : กัลยาณี คุณมี. (2554). การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์. หน้า 20.

2.3 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)

เอ็ดวิน ล็อค เสนอว่าการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยเฉพาะเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและมีความยากลำบากหรือท้าทายที่จะทำได้จะกระตุ้นให้เกิดความพยายามและความมุ่งมั่นเพิ่มขึ้นและจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานสูงกว่าการกำหนดเป้าหมายทั่วไป องค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการทางความคิดประกอบด้วย 3 ส่วน คือ (สุธรรม รัตนโชติ. 2552 : 127)

1. ลักษณะเฉพาะของเป้าหมาย (Goal Specificity) คือ ระดับความชัดเจนของเป้าหมาย
2. ความยากของเป้าหมาย (Goal Difficulty) คือ ระดับของผลประโยชน์หรือผลการปฏิบัติงานที่สังเกตได้
3. ความตั้งใจของเป้าหมาย (Goal Intensity) คือ ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย
4. ความมุ่งมั่นของเป้าหมาย (Goal Commitment) คือ ความพยายามในการที่จะบรรลุเป้าหมาย

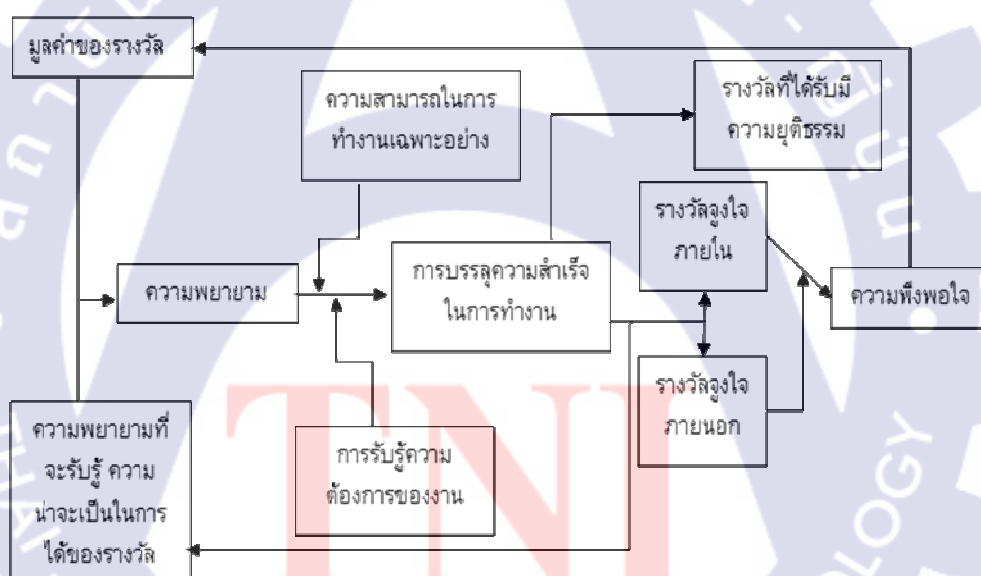
2.4 ทฤษฎีการจูงใจของพอร์ทเทอร์และลอว์เลอร์

พอร์ทเทอร์และลอว์เลอร์ได้กำหนดทฤษฎีความคาดหวังโดยประยุกต์ทฤษฎีความคาดหวังของวูมและทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของล็อค โดยเพิ่มความสามารถของบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคลและความชัดเจนของบทบาท ทั้งสองคนได้ค้นพบว่าแรงจูงใจอย่างเดียว

ไม่สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติให้สูงขึ้นได้ ถ้าบุคคลนั้นๆ ขาดซึ่งความสามารถและไม่มี ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่การทำงาน บุคคลจะแยกรางวัลเป็นรางวัลใจภายนอกและภายใน นอกจากนี้ยังมีการเปรียบเทียบรางวัลที่ได้รับว่ามีความยุติธรรมหรือไม่

ทฤษฎีการจูงใจของพอร์ทเทอร์และลอว์เลอร์ ยังเน้นลักษณะ 3 ประการของกระบวนการจูงใจ คือ (วิเชียร วิทยอุดม. 2549 : 158-160)

1. ค่าที่รับรู้จากรางวัลภายนอกและรางวัลภายในซึ่งเป็นผลจากความพึงพอใจในความต้องการเมื่องานนั้นสำเร็จลง
2. ขอบเขตความสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพของแต่ละคนถูกกำหนดเบื้องต้นโดยตัวแปร 2 ตัว คือ การรับรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับงานที่ต้องปฏิบัติและความสามารถที่จะแสดงในการทำงานเฉพาะอย่าง
3. ความยุติธรรมที่ได้รับจากรางวัล ความพึงพอใจจะเกิดจากการรับรู้ว่ารางวัลที่ได้รับมีความยุติธรรม



รูปที่ 10 โมเดลของพอร์ทเทอร์และลอว์เลอร์

ที่มา : วิภาส ทองสุทธิ. (2552). พฤติกรรมองค์การ. หน้า 216.

2.5 ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theories)

Skinner ได้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้นมาจากความคิดที่ว่าแต่ละบุคคลจะได้รับการจูงใจโดยการออกแบบที่เหมาะสมของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน โดยกล่าวว่าแรงจูงใจเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงพฤติกรรมและเป็นเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ เทคนิคนี้สามารถทำให้มนุษย์เกิดพฤติกรรมซ้ำหรือเปลี่ยนพฤติกรรมอื่นได้ โดยทฤษฎีนี้ประกอบด้วย 4 วิธีดังต่อไปนี้

1. การเสริมแรงทางด้านบวก (Positive Reinforcement)

การให้สิ่งที่พึงพอใจเมื่อได้รับการตอบสนองกลับตามที่ต้องการ เช่น การให้ค่าชมเชยเมื่อลูกน้องทำงานได้ดี หัวหน้าแสดงการยอมรับและยกย่องชมเชย เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานพอใจเพราะพนักงานต้องการงานที่ได้รับแรงเสริมทางบวก ซึ่งจะเป็นเครื่องกระตุ้นให้พวกเขาแสดงพฤติกรรมอย่างนั้นอีก

2. การเสริมแรงด้านลบ (Negative Reinforcement) หรือ การเรียนรู้จากการหลีกเลี่ยง (Avoidance Learning)

การหยุดหรือยกเลิกสิ่งที่ไม่พึงพอใจของการแสดงพฤติกรรมแบบนั้นลงหรือไม่ให้เกิดขึ้นอีกเลย เช่น พนักงานเรียนรู้ที่จะสวมเครื่องป้องกันในการทำงานเพื่อป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน การเสริมแรงทางลบนี้จะกระตุ้นให้พนักงานทำพฤติกรรมแบบนี้ทุกครั้งที่มีการปฏิบัติงาน

3. การระงับแรงเสริม (Extinction)

การยกเลิกแรงเสริมที่เป็นตัวรักษาพฤติกรรมนั้นไว้เพื่อให้พฤติกรรมนั้นอ่อนลง มีความถี่น้อยลงและหายไปในที่สุด

4. การลงโทษ (Punishment)

การให้สิ่งที่ไม่พึงพอใจเพื่อที่จะจำกัดหรือระงับพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ต้องการ เช่น การว่ากล่าวตักเตือนพนักงานที่ทำความผิด การตัดเงินเดือนพนักงานที่ทำของเสียหาย ซึ่งจะมีผลให้พนักงานไม่กล้าที่จะทำความผิดอย่างนั้นอีก

การเสริมแรงทั้งทางบวกและทางลบจะส่งผลต่อการเรียนรู้ และเสริมการตอบสนองที่เป็นที่น่าพึงพอใจและมีความเป็นไปได้ที่จะทำซ้ำๆ ไปเรื่อยๆ ส่วนการลงโทษและระงับการเสริมแรงจะทำให้พฤติกรรมนั้นน้อยลงและหยุดการเสริมแรงในที่สุดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 วิธีการใช้การเสริมแรงเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือจิตใจ

ชนิดการเสริมแรง	ผลของพฤติกรรม	ธรรมชาติของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
1.การเสริมแรงทางบวก	เพิ่ม	พฤติกรรมการตอบสนองที่ถูกต้องตาม สิ่งเร้าที่พึงพอใจ
2.การเสริมแรงทางลบ 2.1 แบบหลีกเลี่ยง 2.2 แบบหลีกเลี่ยง	เพิ่ม เพิ่ม	สิ่งเร้าที่ไม่พึงพอใจเกิดขึ้นจึงเกิด พฤติกรรมการตอบสนองที่ถูกต้อง เหตุการณ์ที่ไม่พึงปรารถนาจะเกิดขึ้น เว้นเสียแต่จะมีการกระทำหรือการ ตอบสนองที่ถูกต้องเสียก่อน
3.การระงับการเสริมแรง	ลด	พฤติกรรมไม่ได้รับความสนใจและไม่มี การเสริมแรงทั้งด้านบวกและลบ
4.การลงโทษ	ลด	พฤติกรรมที่เกิดขึ้นถูกตอบสนองด้วย สิ่งเร้าที่ไม่พึงพอใจ

ที่มา : Cherington, David J. (1989). **Organization Behavior.** p. 170-171.

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชนิดาภา ลิปิโรจนพงศ์ (2554 : 40) ได้ศึกษาเพื่อหาปัจจัยที่ผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทกรณีศึกษา ผลการศึกษาพบว่า

ด้านปัจจัยจูงใจ พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจและตั้งใจในการทำงานจนสุดขีดความสามารถและสามารถช่วยเพิ่มสมรรถภาพของงานได้ แต่ในปัจจัยเรื่องความก้าวหน้าในการทำงานยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ กล่าวคือ บริษัทไม่เน้นการพัฒนาบุคลากรในองค์การเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและไม่เน้นการปรับเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานที่มีความสามารถ ซึ่งอาจทำให้อาจไม่มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น

ด้านปัจจัยค่าจูง พบว่า พนักงานส่วนใหญ่คำนึงถึงค่าตอบแทนก่อนเป็นอันดับแรก พนักงานมีความพึงพอใจต่อบัณฑิตนี้ในระดับหนึ่งเท่านั้นเพราะไม่สามารถลดความไม่พึงพอใจของพนักงานได้ดีเท่าที่ควร เช่น การจัดสรรกำลังคน รายได้และสวัสดิการ เป็นต้น

สุรศักดิ์ ภาษิต (2551 : 77) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัทคาลโซนิคคันเซประเทศไทยจำกัด พบว่า

1. พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานในระดับกลาง
2. ปัจจัยลักษณะทางด้านบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ตำแหน่ง มีปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานต่างกัน ปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพการสมรส หน่วยงานที่สังกัด ประเภทการผลิตชิ้นส่วนมีปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อศึกษารายด้านพบว่า ปัจจัยด้านตัวงาน ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านผู้ร่วมงาน และด้านสภาพการทำงาน เพศชายจะมีแรงจูงใจมากกว่าเพศหญิง ผู้ที่มีสถานภาพสมรสมีแรงจูงใจมากกว่าผู้ที่มีสถานะภาพโสด และตัวอย่างที่มีตำแหน่งระดับบริหารมีแรงจูงใจในการทำงานด้านผลประโยชน์ตอบแทนสูงกว่าทุกระดับ

3. บริษัทควรแก้ไขและปรับปรุงปัจจัยด้านผลประโยชน์ตอบแทน ซึ่งเป็นด้านที่มีแรงจูงใจในการทำงานต่ำสุดใน 6 ด้าน โดยปรับปรุงกฎเกณฑ์การขึ้นเงินเดือนให้เหมาะสมและยุติธรรม อีกทั้งการปรับปรุงสวัสดิการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับตำแหน่งและงานที่ทำด้วย

วันรพี ถาวรชัย (2548 : 147) ได้ศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนโดยใช้กรอบตัวแปร 7 ตัว ได้แก่ บุคลากร ความรับผิดชอบ เงินเดือนและสวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน โอกาส ความมั่นคงในการทำงานและความต้องการทางสังคม โดยตั้งสมมติฐานของการศึกษาวิจัยดังนี้

1. บุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านบุคลกร ด้านความรับผิดชอบ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านโอกาสมากกว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ
2. บุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในงาน และด้านความต้องการทางสังคมมากกว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

1. สมมติฐานข้อแรกเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ยกเว้นด้านความรับผิดชอบ
2. สมมติฐานข้อที่สองไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

กวี แยมกลีบ (2550 : 79) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทาเคฮาชิ โคราซ (1995) จำกัด พบว่าแรงจูงใจของพนักงานตามปัจจัยการจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และปัจจัยค่าจ้าง ได้แก่ นโยบายและการบริหาร การนิเทศ รายได้ ความสัมพันธ์ สภาพการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่าปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงานและด้านลักษณะเนื้องานมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด เนื่องจากพนักงานทำตามหน้าที่ คือ

ทำงานตามเป้าหมายก็ถือว่าเป็นไปตามมาตรฐานของบริษัทที่วางไว้ แต่ถ้าทำเกินหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไว้ก็ไม่มีผลตอบแทนที่ชัดเจน

กรกมล ทิพเวช (2552 : 38) ได้ศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานให้บริการในบริษัทประกันภัย เพื่อศึกษาหาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อนำไปใช้เสริมสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานให้บริการ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานให้บริการในระดับสูง ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านงานที่รับผิดชอบและด้านเงื่อนไขสภาพการทำงาน ตามลำดับ

ประยูทธ อิศดูล (2552 : 97-104) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอเซียเนต แชนแนล จำกัด เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า

1. แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากมี 4 ด้าน คือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
2. ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านความภูมิใจที่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและด้านความเต็มใจทุ่มเทให้องค์กร
3. แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไม่แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีความแตกต่างกัน
4. แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

ซาฟาร์ (Safar, Surbhi. 2012 : 1-10) ได้ศึกษาผลกระทบของแรงจูงใจต่อสมรรถภาพการทำงานของพนักงานและผลิตผลขององค์กรในบริษัทกรณีศึกษาโดยตั้งสมมติฐานในการวิจัยว่า

1. ไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างแรงจูงใจกับสมรรถนะการทำงานของพนักงาน
2. ไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างแรงจูงใจกับผลิตผลขององค์กร

โดยผลการวิจัยพบว่า การขึ้นเงินเดือน ความมั่นคงในการทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการได้รับการยอมรับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการเพิ่มสมรรถนะในการทำงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ปัจจัยอื่น ๆ ที่สำคัญได้แก่ ระบบการประเมิน โบนัส ความเป็นอิสระ และโอกาสในการพัฒนาเป็นต้น

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า แรงจูงใจมีผลทางบวกกับสมรรถนะการทำงานของพนักงานและผลิตผลขององค์กร

ดานิช ; และ อุสมาน (Danish, Rizwan Qaiser.; and Usman, Ali. 2010 : 159-167) ได้วิจัยผลกระทบของผลตอบแทนและการได้รับการยอมรับต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจต่อการทำงานเพื่อหาปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจพนักงาน โดยตัวแปรที่ใช้ในการทดสอบประกอบด้วย 10 ตัวแปร ได้แก่

1. โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง
2. ลักษณะงาน
3. ขั้นตอนในการทำงาน
4. การได้รับการยอมรับ
5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
6. ความพึงพอใจกับค่าตอบแทน
7. ความพึงพอใจต่อความมั่นคง
8. ความพึงพอใจต่อหัวหน้างาน
9. ความพึงพอใจต่อการเติบโต
10. ความรู้สึกประสบความสำเร็จ

ผลการวิจัยพบว่าผลตอบแทนและการได้รับการยอมรับมีผลกระทบโดยตรงกับแรงจูงใจของพนักงาน พนักงานจะมีแรงจูงใจที่สูงมากเมื่อได้รับโอกาสการเลื่อนตำแหน่งที่เพียงพอ มีความสัมพันธ์ร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่ดี ได้รับการจ่ายค่าจ้างที่เหมาะสม พบว่าพนักงานมีความมั่นคง ได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างานและมีความรู้สึกที่สามารถเติบโตในองค์กรได้ ในทางตรงกันข้ามงานวิจัยพบว่าลักษณะเนื้อหา งาน ความยากง่ายของขั้นตอนการทำงานและการละลายต่อมุมมองการได้รับการยอมรับ มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานน้อย

ซาลาโนว่า ; และเคอมาเนน (Salanova ; and Kirmanen. 2010 : 73-78) ได้ศึกษาระดับความพึงพอใจและแรงจูงใจของพนักงานในซูเปอร์มาร์เก็ตในมิลเคลี ประเทศฟินแลนด์ พบว่าระดับความพึงพอใจของพนักงานด้านแรงจูงใจในการทำงานและความเป็นผู้นำในสถานปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง แต่พนักงานไม่มีความพึงพอใจด้านผลตอบแทนในรูปตัวเงิน เช่น เงินเดือนในปัจจุบันและระบบค่าจ้างที่ได้รับเปรียบเทียบกับภาระงานที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งควรได้รับการปรับปรุงมากที่สุดเนื่องจากผลการวิจัยพบพนักงานส่วนใหญ่รู้สึกไม่พึงพอใจ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

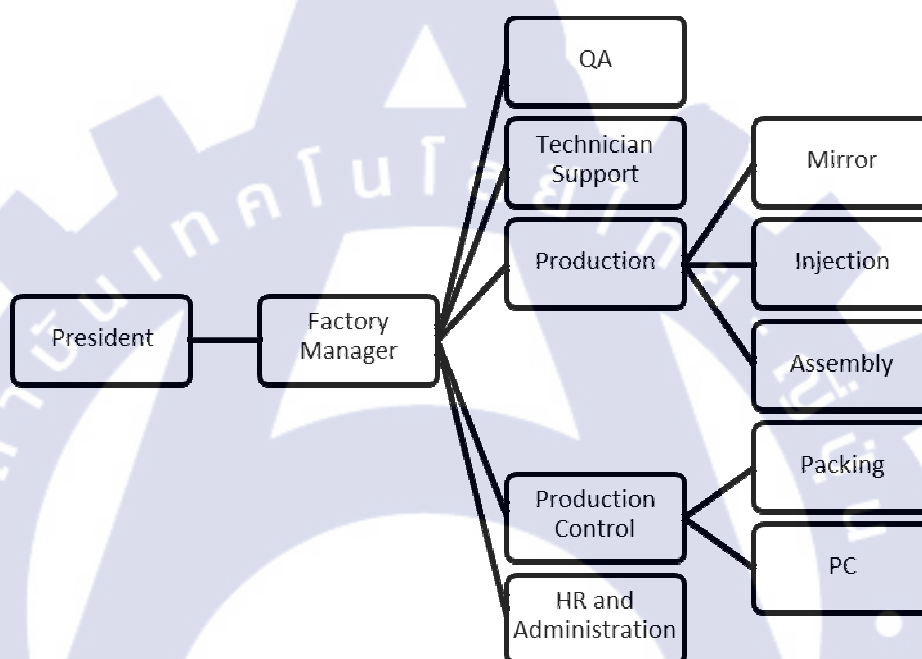
1. วิธีในการศึกษา ในครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้วิธีการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ด้วยวิธีในลักษณะการวิจัยแบบสำรวจ (Survey Study) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อหาองค์ประกอบของผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในบริษัทกรณีศึกษาเพื่อนำมาสร้างเครื่องมือศึกษา และใช้แบบสอบถามแบบมีมาตรวัดเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาทัศนคติและความพึงพอใจ ตลอดจนจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านผลตอบแทนในการสร้างแรงจูงใจ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบด้วยตัวสถิติที หรือ T-Test ตัวสถิติเอฟ หรือ F-Test จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance หรือ Two-way ANOVA) เป็นต้น

2. กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาได้จากวิธีการสุ่มตัวอย่างเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Incidental Sampling) จำนวน 6 บริษัท จำนวนทั้งสิ้น 310 ตัวอย่าง

ภูมิหลังของบริษัทกรณีศึกษา

บริษัทกรณีศึกษาที่ 1

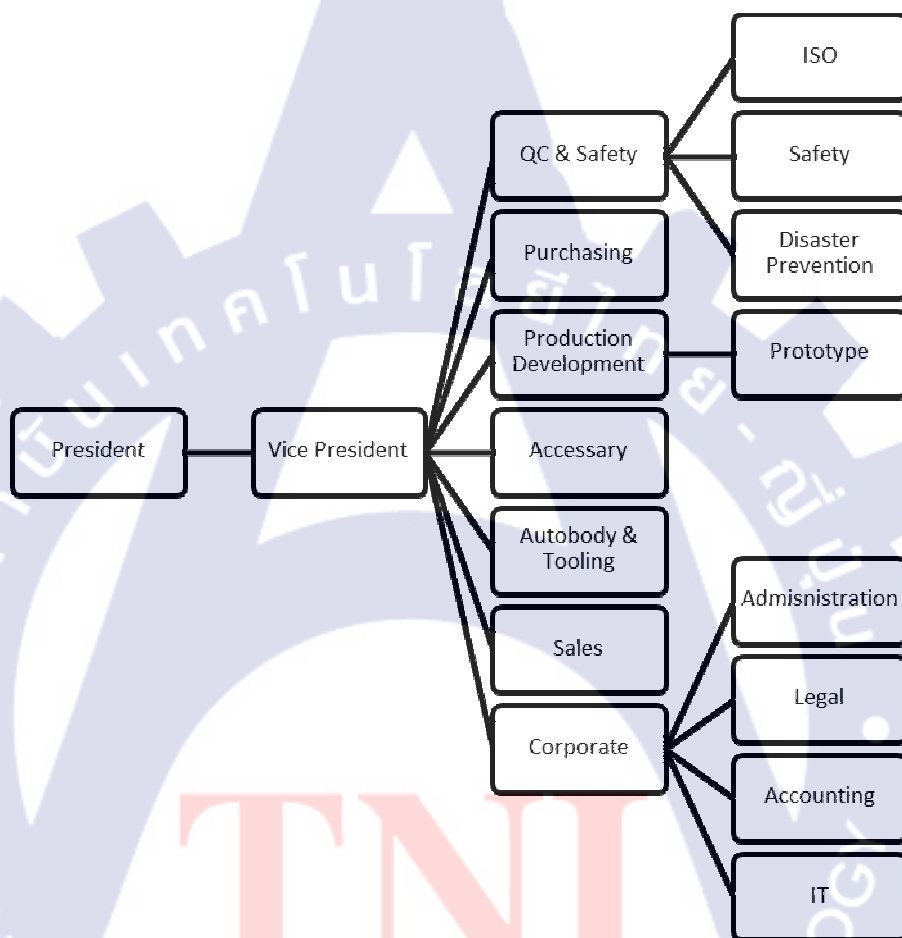
บริษัทกรณีศึกษาที่ 1 ตั้งอยู่ที่ สวนอุตสาหกรรมโรจนะ เลขที่ 1 หมู่ 5 ตำบลอุทัย อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เริ่มก่อตั้งวันที่ 4 กรกฎาคม พ.ศ. 2544 โดยมีทุนจดทะเบียน 140,000,000 บาท และเริ่มดำเนินการผลิตในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2545 ผู้ถือหุ้นใหญ่อยู่ที่ประเทศ (100%) ผลิตภัณฑ์ได้แก่ กระจกมอหลังและชิ้นส่วนสำหรับยานพาหนะ มีพนักงานทั้งหมดประมาณ 270 คน



รูปที่ 11 ผังองค์กรบริษัทกรณีศึกษาที่ 1

บริษัทกรณีศึกษาที่ 2

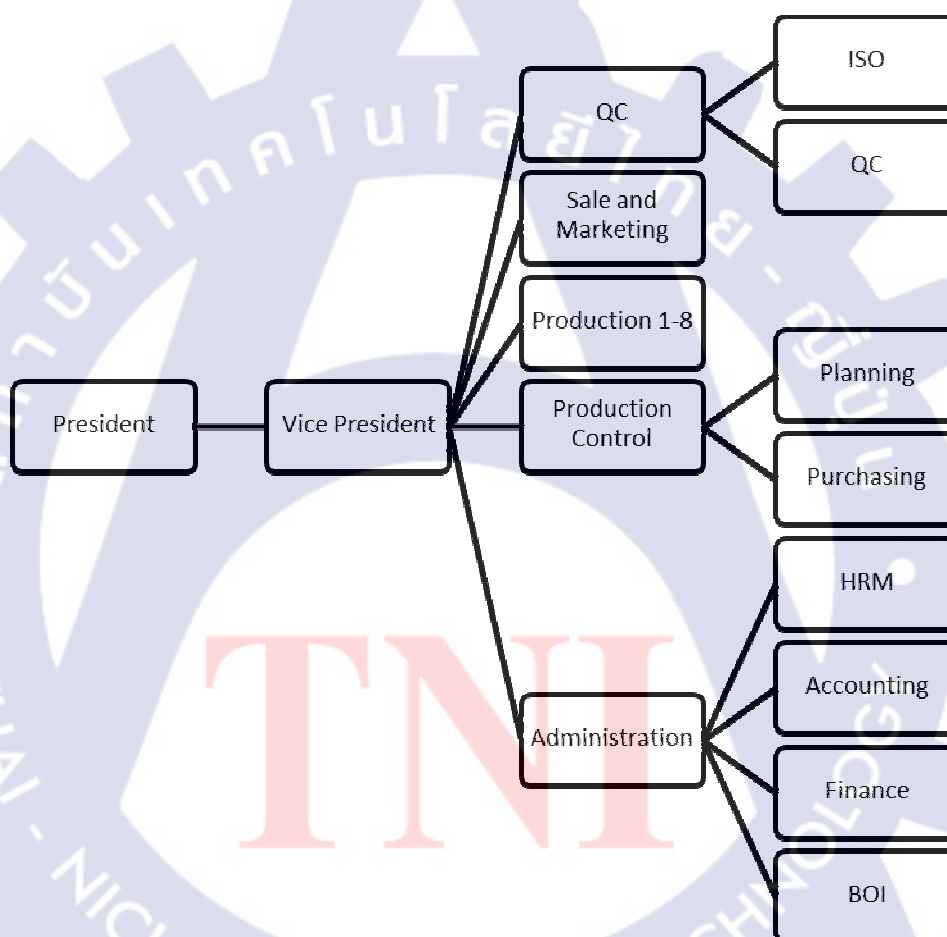
บริษัทกรณีศึกษาที่ 2 ตั้งอยู่ที่ สวนอุตสาหกรรมบางกะดี เลขที่ 147 หมู่ 5 ถนน
ติวานนท์ ตำบลบางกะดี อำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี 12000 เริ่มก่อตั้งวันที่ 1
กันยายน พ.ศ. 2532 โดยมีทุนจดทะเบียน 1,180,000,000 บาท ผลิตภัณฑ์ได้แก่ การออกแบบ
ฉีดขึ้นส่วนรถยนต์ การผลิตและซ่อมแม่พิมพ์ฉีดมีพนักงานทั้งหมดประมาณ 350 คน



รูปที่ 12 ผังองค์กรบริษัทกรณีศึกษาที่ 2

บริษัทกรณีศึกษาที่ 3

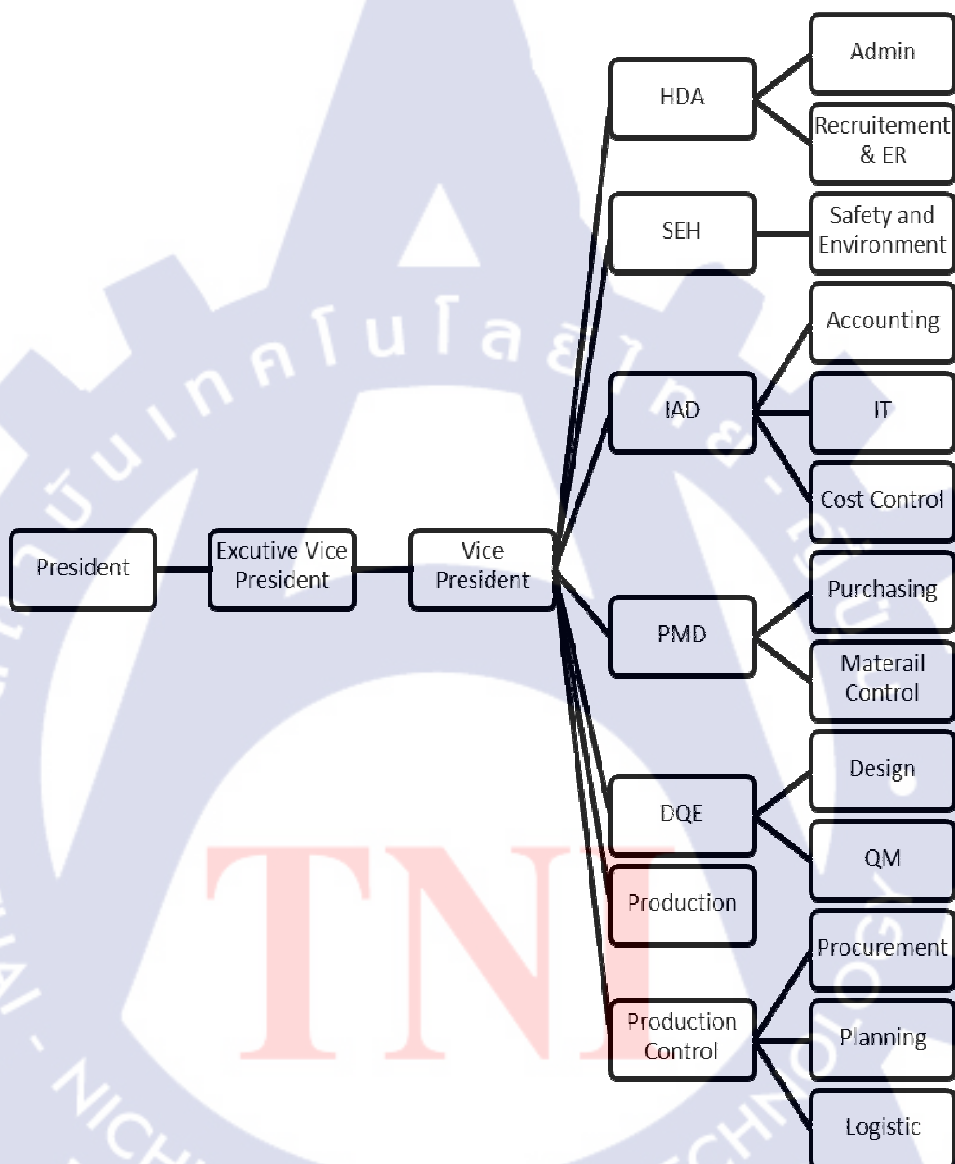
บริษัทกรณีศึกษาที่ 3 ตั้งอยู่ที่ นิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ดระยอง เลขที่ 500/3 หมู่ 3 ตำบลตาสิทธิ์ อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง 21140 เริ่มก่อตั้งปี พ.ศ. 2532 โดยมีทุนจดทะเบียน 122,200,000 บาท ผลิตภัณฑ์ได้แก่ ข้อต่อเบรกรถยนต์และรถมอเตอร์ไซด์ และสลักเกลียว มีพนักงานทั้งหมดประมาณ 600 คน



รูปที่ 13 ผังองค์กรบริษัทกรณีศึกษาที่ 3

บริษัทกรณีศึกษาที่ 4

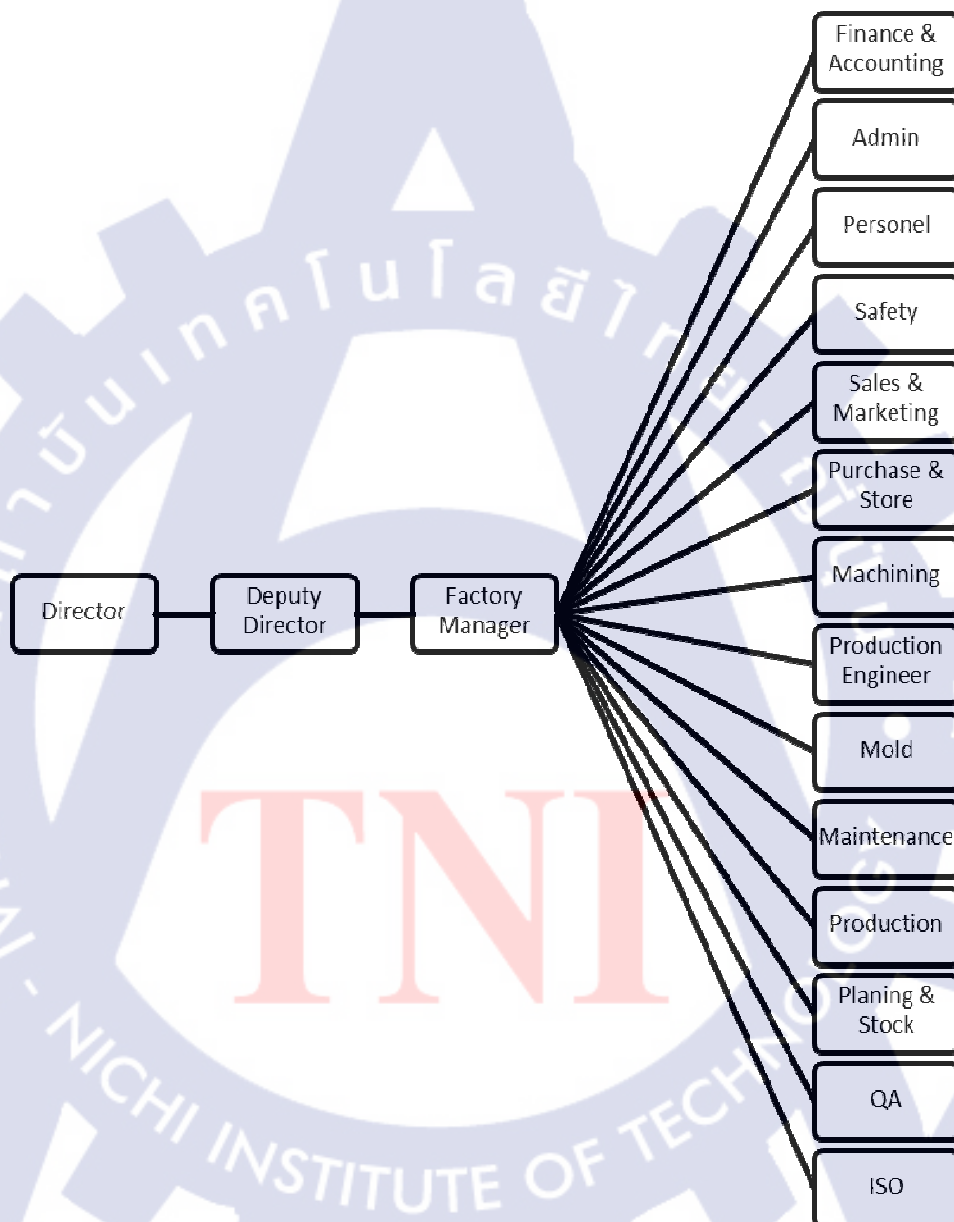
บริษัทกรณีศึกษาที่ 4 ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 402/1 หมู่ 2 ตำบลอ้อมน้อย อำเภอกะทู้มแบน จังหวัดสมุทรสาคร 74130 เริ่มก่อตั้งเมื่อ 28 เมษายน พ.ศ. 2543 โดยมีทุนจดทะเบียน 600,000,000 บาท ผลิตภัณฑ์ได้แก่ ชิ้นส่วนยางสำหรับรถยนต์ทั้งภายในภายนอก มีพนักงานทั้งหมดประมาณ 800 คน



รูปที่ 14 ผังองค์กรบริษัทกรณีศึกษาที่ 4

บริษัทกรณีศึกษาที่ 5

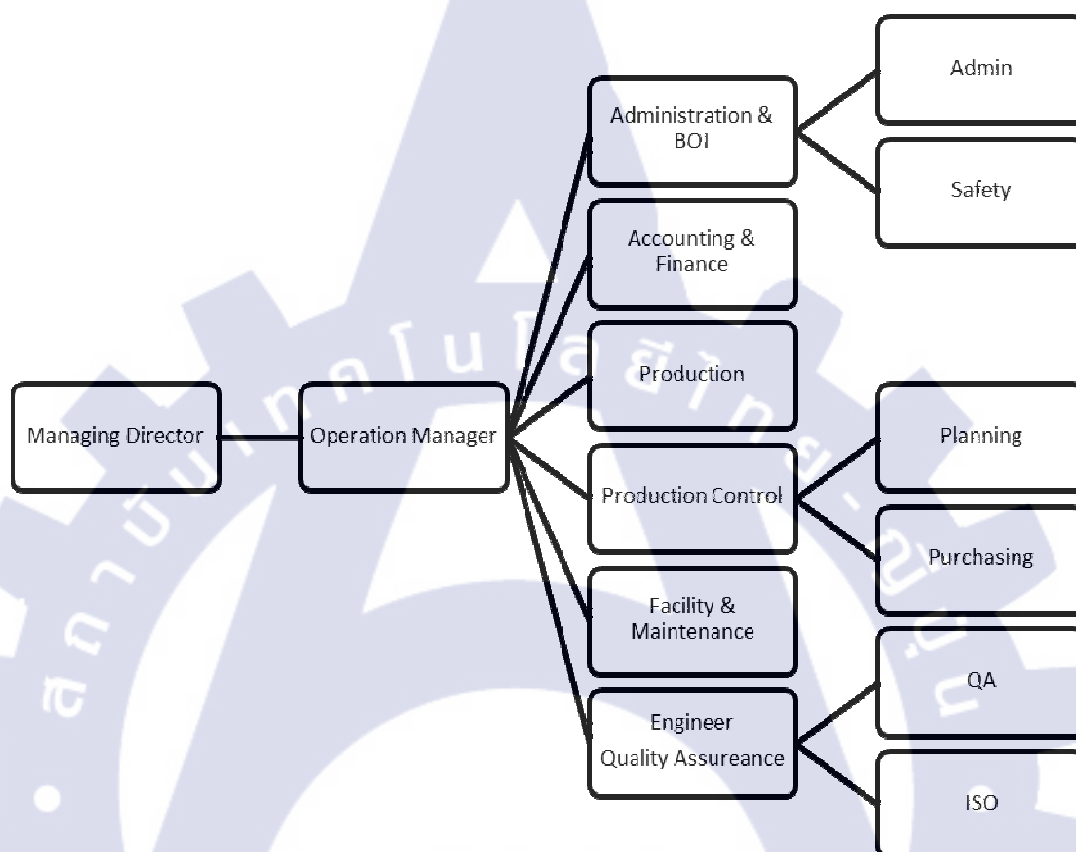
บริษัทกรณีศึกษาที่ 5 ตั้งอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร เลขที่ 700/97 หมู่ 1 ถ.บางนา-ตราด กิโลเมตรที่ 57 ตำบลบ้านแก้ว อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี 20160 เริ่มก่อตั้งเมื่อเมษายน พ.ศ. 2534 โดยมีทุนจดทะเบียน 28,000,000 บาท ผลิตภัณฑ์ได้แก่ การฉีดขึ้นรูปอลูมิเนียมและสังกะสีสำหรับชิ้นส่วนรถยนต์ มีพนักงานทั้งหมดประมาณ 1,350 คน



รูปที่ 15 ผังองค์กรบริษัทกรณีศึกษาที่ 5

บริษัทกรณีศึกษาที่ 6

บริษัทกรณีศึกษาที่ 6 ตั้งอยู่ที่สวนอุตสาหกรรมโรจนะ เลขที่ 40/18 หมู่ 5 ตำบลอุทัย อำเภอบางบาล จังหวัดอยุธยา 13210 เริ่มก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2548 โดยมีทุนจดทะเบียน 20,000,000 บาท ผลิตภัณฑ์ได้แก่ การชุบและจัดการผิวชิ้นส่วนรถยนต์ มีพนักงานทั้งหมดประมาณ 350 คน



รูปที่ 16 ผังองค์กรบริษัทกรณีศึกษาที่ 6

วิธีการในการศึกษา

เพื่อให้การศึกษาวิจัยในเรื่อง ผลตอบแทนต่อแรงจูงใจของพนักงานมีความครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาได้อาศัยวิธีในการศึกษา ดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์จากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษาปัจจัยด้านผลตอบแทนเพื่อหาผลตอบแทนที่มีอยู่ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ให้ได้มากที่สุด ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับตัวแทนบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์อย่างไม่เฉพาะเจาะจงจำนวน 10 บริษัท เพื่อนำมาสร้างเครื่องมือศึกษาซึ่งเป็นแบบสอบถาม
3. ศึกษาโดยการออกแบบสอบถามให้พนักงานในบริษัทกรณีศึกษาเป็นผู้ตอบแบบสอบถามและนำมาวิเคราะห์ผลทางสถิติ

เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ ซึ่งแบบสอบถามดังกล่าวถูกสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลที่ได้จากจากสัมภาษณ์ตัวแทนบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์อย่างไม่เฉพาะเจาะจงจำนวน 10 บริษัท โดยนำข้อมูลมาเป็นหลักการในการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยแบบสอบถามประกอบด้วยเนื้อหา 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทำแบบสอบถาม ซึ่งจะใช้คำถามประเภทตัวเลือกทั่วไป (Multiple Choice Questions) และเติมคำในช่องว่าง

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนที่ได้จากองค์กร สำหรับส่วนที่ 2 นี้เป็นสาระสำคัญส่วนหนึ่งของการศึกษาเพื่อทำให้ทราบถึงความพึงพอใจต่อผลตอบแทนเพื่อการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งจะใช้คำถาม 2 ส่วนด้วยกันคือ

1. แบบเลือกตอบ คือ ให้เลือกตอบว่า มี หรือ ไม่มี
2. แบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับตามหลักเกณฑ์มาตรฐานของลิเคิร์ต (Likert Scale) ดังนี้

ระดับความพึงพอใจมากที่สุด	มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5
ระดับความพึงพอใจมาก	มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4
ระดับความพึงพอใจปานกลาง	มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3
ระดับความพึงพอใจน้อย	มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2
ระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด	มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน สำหรับส่วนที่ 3 นี้ก็เป็นสาระสำคัญอีกส่วนหนึ่งของการศึกษาเพื่อทำให้ทราบถึงความอิทธิพลและความสำคัญของผลตอบแทนเพื่อการสร้างแรงจูงใจ โดยคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับตามหลักเกณฑ์มาตรฐานของลิเคิร์ต (Likert Scale) ดังนี้

เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด	มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5
เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมาก	มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4
เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลปานกลาง	มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3
เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลน้อย	มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2
เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลน้อยที่สุด	มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติต่อผลตอบแทนและระบบผลตอบแทนในปัจจุบัน ลักษณะคำถามเป็นแบบชนิดให้เลือกตอบ คือ เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม และสาเหตุเพราะอะไรต่อองค์กร

การทดสอบเครื่องมือศึกษา

แบบสอบถามที่ผู้ศึกษาร่างขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาได้นำมาทดสอบก่อนนำไปใช้ในการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ความเที่ยงตรง (Validity) ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ทำการตรวจสอบและแก้ไขความเที่ยงตรงของเนื้อหาและภาษาในแบบสอบถามให้มีความชัดเจน ไม่กำกวม หรือเข้าใจยาก

2. ความเชื่อถือได้ (Reliability) ตรวจสอบประสิทธิภาพของแบบสอบถามที่สร้างขึ้น โดยทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีหาแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha Method) เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องให้ถูกต้องและมีความสมบูรณ์ก่อนนำไปใช้จริง

และผลจากการประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่องานวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistics Package for the Social Science : SPSS for Windows) ทำให้ทราบว่าแบบสอบถามชุดนี้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.917 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% แสดงว่าแบบสอบถามชุดนี้สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาครั้งนี้ ได้จัดเก็บข้อมูลผลตอบแทนจากเอกสาร หนังสือ บทความ ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการออกแบบสอบถามให้กับพนักงานในบริษัทกรณีศึกษาได้ตอบ โดยได้นำแบบสอบถามจำนวน 310 ชุด ให้บริษัทกรณีศึกษาจำนวน 6 บริษัทได้ตอบตั้งแต่ปลายเดือนมีนาคม 2556 และรับเอกสารกลับคืนมา

ด้วยตนเองทั้งหมดปลายเดือนเมษายน 2556 ผลปรากฏว่า ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 296 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95.48 โดยแบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้มี 264 ชุด คิดเป็นร้อยละ 89.19

การวิเคราะห์ข้อมูล

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทั้งหมด และได้นำมาลงบันทึกหัดแล้วลงบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่องานวิจัยทางสังคมศาสตร์ (SPSS for Windows) หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง พร้อมกับจัดทำตารางการวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มานำเสนอและสรุปผลการศึกษา

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานะภาพการสมรส ประเภทงาน ระดับการทำงาน อายุงาน และรายได้เฉลี่ยรวมต่อเดือน ในลักษณะการศึกษาแบบสถิติพรรณนาด้วยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละ

2. ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลความพึงพอใจ ระดับอิทธิพลและทัศนคติของคำตอบแทนต่อการสร้างแรงจูงใจของการศึกษา โดยได้ใช้วิธีการทางสถิติดังต่อไปนี้ในการประมวลผล

2.1 หาค่าร้อยละ (Percentage) ของระดับความพึงพอใจ ระดับการมีอิทธิพลและทัศนคติต่อผลตอบแทน

2.2 หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของระดับความพึงพอใจและระดับการมีอิทธิพลและความสำคัญของผลตอบแทนต่อการสร้างแรงจูงใจ

2.3 ทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับอิทธิพลของผลตอบแทนต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายและเพศหญิง และประเภทงานที่เป็นฝ่ายผลิตและฝ่ายสำนักงาน ด้วยตัวสถิติที หรือ T-Test

2.4 ทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับอิทธิพลของผลตอบแทนต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างในด้านอายุ ระดับการศึกษา สถานะภาพการสมรส ระดับการทำงาน ประสบการณ์การทำงานและรายได้รวมต่อเดือน ด้วยตัวสถิติเอฟ หรือ F-Test จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance หรือ ANOVA) และเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least-significant)

ในการศึกษาครั้งนี้สำหรับการทดสอบทางสถิติต่าง ๆ จะใช้ระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.05 ในการแปลผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ หากค่านัยสำคัญทางสถิติ (Significance) มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่า ผลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างแปรปรวนไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติ แต่ในทางตรงกันข้าม หากค่านัยสำคัญทางสถิติ (Significance) มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า ผลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างแปรปรวนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นอกจากนี้ใช้มาตราส่วนประมาณในการพิจารณาค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาระดับความพึงพอใจและระดับการมีอิทธิพลในการสร้างแรงจูงใจ

4.5 คะแนนขึ้นไป หมายถึง มีความพึงพอใจและการมีระดับอิทธิพลมากที่สุด

3.5 – 4.5 คะแนน หมายถึง มีความพึงพอใจและการมีระดับอิทธิพลมาก

2.5 – 3.4 คะแนน หมายถึง มีความพึงพอใจและการมีระดับอิทธิพลปานกลาง

1.5 – 2.4 คะแนน หมายถึง มีความพึงพอใจและการมีระดับอิทธิพลน้อย

ต่ำกว่า 1.5 คะแนน หมายถึง มีความพึงพอใจและการมีระดับอิทธิพลน้อยที่สุด



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการอภิปรายผล

การศึกษาเรื่องผลตอบแทนต่อแรงจูงใจของพนักงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาองค์ประกอบของผลตอบแทนของกลุ่มตัวอย่างในบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ศึกษาทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ที่ศึกษาเกี่ยวกับผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กรเพื่อนำมาจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านผลตอบแทนมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

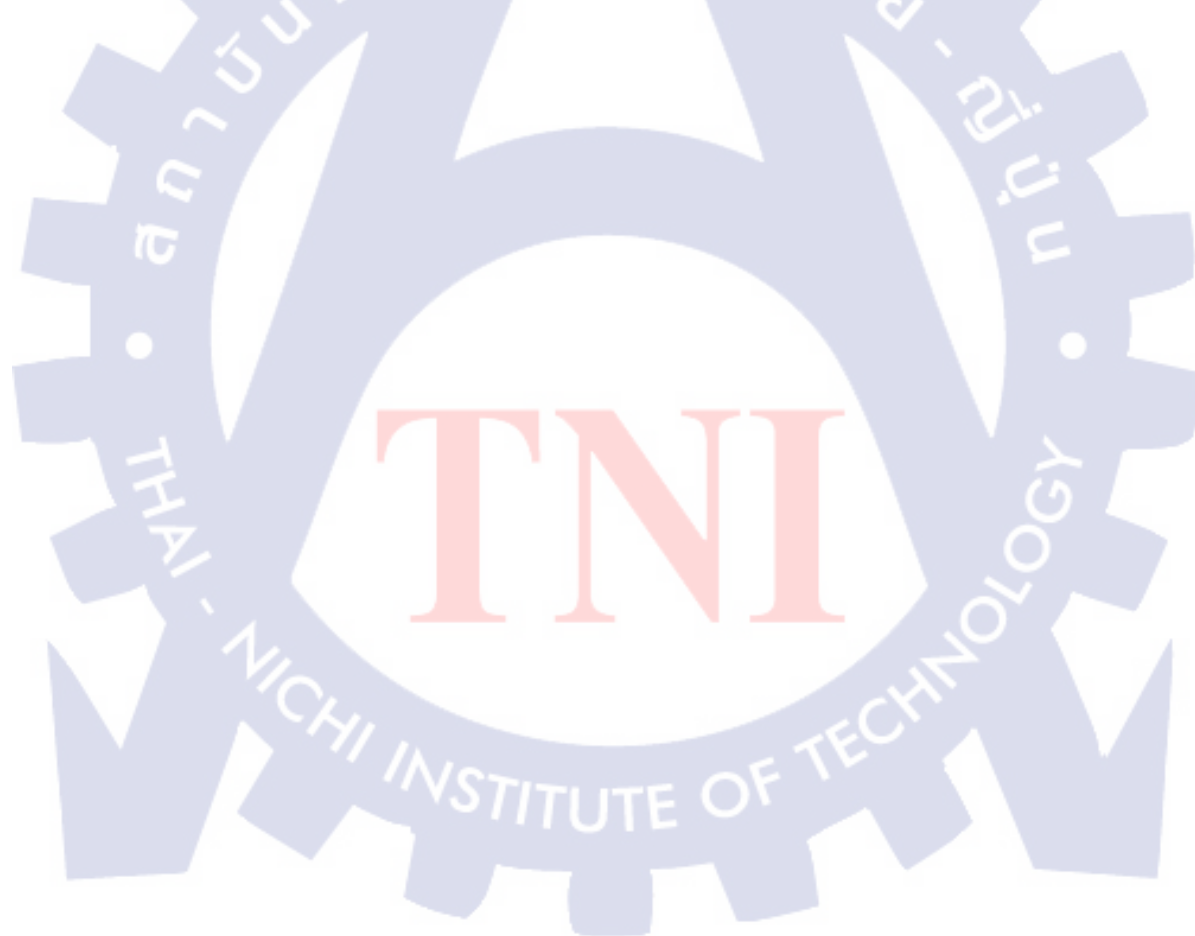
สรุปผลข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ผลที่ได้จากแบบสอบถามสามารถนำมาสรุปข้อมูลส่วนบุคคลได้ดังต่อไปนี้ (ดูรายละเอียดตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วของกลุ่มตัวอย่าง)

1. เพศจะเห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 67.4 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเพศชายมีจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 32.6
2. อายุจะเห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 20-30 ปี มีจำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8 รองลงมาคือ กลุ่มอายุ 31-40 ปี มีจำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 42 ส่วนกลุ่มอายุ 41-50 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด คือ 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2
3. ระดับการศึกษา จะเห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมากที่สุด มีจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละกว่า 72.3 รองลงมาคือ กลุ่มที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 26.9 ส่วนกลุ่มที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทมีน้อยที่สุด มีจำนวนเพียง 2 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 0.8
4. สถานะภาพการสมรส จะเห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานะภาพสมรสมากที่สุด มีจำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 50.8 รองลงมาคือผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานะภาพโสด ซึ่งมีจำนวนใกล้เคียงกัน คือ 117 คน คิดเป็นร้อยละ 44.3 ลำดับที่สามคือผู้ที่มีสถานะภาพหย่าร้าง มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 ลำดับสุดท้ายคือผู้ที่มีสถานะแยกกันอยู่ มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1
5. จำนวนบุตรธิดา จะเห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ยังไม่มีบุตรมากที่สุด มีจำนวน 143 คน คิดร้อยละเป็น 54.2 รองลงมาคือผู้ที่มีบุตรจำนวน 1 คน มีจำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 29.9 ผู้ที่มีบุตรจำนวน 2 คน มีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 14.4 สุดท้ายคือผู้ที่มีบุตร 3 คน มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5 มีจำนวน 4 คน
6. ประเภทงาน จะเห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานในฝ่ายผลิต มีจำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 185 ส่วนพนักงานในฝ่ายสำนักงาน มีจำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 29.9

7. ระดับการทำงาน จะเห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ มีจำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 76.9 รองลงมาเป็นพนักงานในระดับหัวหน้างาน มีจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 20.8 ส่วนพนักงานในระดับบริหารมีน้อยสุดคือมีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3

8. ประสบการณ์ทำงาน จะเห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 5 ปี – 10 ปี มีจำนวนมากที่สุด มีจำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 31.8 ลำดับรองลงมา มีจำนวนใกล้เคียงกันคือ กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 1 ปี – 3 ปี มีจำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 25.8 ลำดับที่สามคือผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี – 5 ปี มีจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 19.3 ลำดับถัดมาเป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี มีจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 14.0 ลำดับสุดท้ายเป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 1 ปี และในจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานสูงที่สุดคือ 28 ปี จำนวน 1 คน (โปรดดูรายละเอียดจากตารางที่ 37 ภาคผนวก ค)



ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1. ชาย	86	32.6
2. หญิง	178	67.4
รวม	264	100.0
2. อายุ		
1. 20-30 ปี	142	53.8
2. 31-40 ปี	111	42.0
3. 41-50 ปี	11	4.2
รวม	264	100.0
3. ระดับการศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	191	72.3
2. ปริญญาตรี	71	26.9
3. ปริญญาโท	2	0.8
รวม	264	100.0
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
4. สถานะภาพการสมรส		
1. โสด	117	44.3
2. สมรส	134	50.8
3. หย่าร้าง	10	3.8
4. แยกกันอยู่	3	1.1
รวม	264	100.0
5. จำนวนบุตรธิดา		
1. ไม่มี	143	54.2
2. 1 คน	79	29.9
3. 2 คน	38	14.4
4. 3 คน	4	1.5
รวม	264	100.0

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
6. ประเภทงาน		
1. ฝ่ายผลิต	185	70.1
2. ฝ่ายสำนักงาน	79	29.9
รวม	264	100.0
7.ระดับการทำงาน		
1. ระดับปฏิบัติการ	203	76.9
2. ระดับหัวหน้างาน	55	20.8
3. ระดับบริหาร	6	2.3
รวม	264	100.0
8.ประสบการณ์ทำงาน		
1. ต่ำกว่า 1 ปี	24	9.1
2. ตั้งแต่ 1 ปี - 3 ปี	68	25.8
3. มากกว่า 3 ปี - 5 ปี	51	19.3
4. มากกว่า 5 ปี - 10 ปี	84	31.8
5. มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	37	14.0
รวม	264	100.0
9.รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
1. น้อยกว่า 20,000 บาท	187	70.8
2. 20,001 - 30,000 บาท	67	25.4
3. 30,001 - 50,000 บาท	8	3.0
4. 50,001 - 100,000 บาท	2	0.8
รวม	264	100.0

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลผลตอบแทนที่ได้จากการสำรวจโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจึงได้นำผลตอบแทนที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง (ภาคผนวก ก ผลการสำรวจผลตอบแทนของกลุ่มโรงงานตัวอย่าง) ซึ่งใช้ทำเป็นเครื่องมือในการศึกษาหรือแบบสอบถามมาแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยๆ จำนวน 10 กลุ่ม โดยได้นำแนวคิดและหลักการที่ได้จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นหลักการพื้นฐาน

หลักการในการแบ่งประเภทของผลตอบแทนนั้นอ้างอิงทฤษฎีของมอนดี และโนว์ (Mondy, R.W.; and Noe, R.M. 2005 : 284-285) ที่แบ่งผลตอบแทนออกเป็น 2 ประเภทคือ ผลตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินและไม่ใช้รูปตัวเงิน สัมพันธ์กับแนวคิดของกัลยาณี คุณมี (2554 : 39) ที่แบ่งผลตอบแทนออกเป็น 2 ประเภทเช่นกัน คือ ผลตอบแทนเชิงธุรกรรมและผลตอบแทนเชิงสัมพันธ์ จนนำมาแบ่งเป็นกลุ่มย่อยที่มีความสัมพันธ์กันได้ 10 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทนหลักที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา โบนัสที่ได้รับเมื่อเทียบกับภาระงานและความรับผิดชอบที่ได้รับ
2. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินอื่นๆ ที่ได้รับ เช่น ค่าเทคนิค ค่าความสามารถ เงินช่วยเหลือต่างๆ ค่าเช่าบ้าน ค่ากันดาร ค่าอาหาร เบี้ยเลี้ยงต่างๆ เป็นต้น
3. สวัสดิการอื่นๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ประกันชีวิต ประกันสุขภาพ งานเลี้ยง การท่องเที่ยวประจำปี ยูนิฟอร์ม รถรับส่ง เป็นต้น
4. ตำแหน่งที่ได้รับเมื่อเทียบกับภาระงานและความรับผิดชอบที่ได้รับ
5. ได้รับการยอมรับ การมีตัวตนในองค์กร
6. โอกาสในการใช้ความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงาน เช่น การมอบหมายงานที่มีความหมาย ทำทนาย ทำงานเป็นทีม เป็นต้น
7. โอกาสในการเรียนรู้ พัฒนาความรู้และทักษะความสามารถ เช่นการส่งเสริมให้มีโอกาสฝึกอบรมต่างๆ ได้เรียนรู้งานใหม่ๆ เป็นต้น
8. โอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคงในอาชีพ การเลื่อนตำแหน่ง
9. คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต
10. การประเมินผลการทำงาน การยกย่องชมเชยเมื่อทำงานดี การแนะนำ คำหิและตักเตือนและการให้โอกาสแก้ตัวเมื่อทำงานผิดพลาด

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งเน้นการศึกษาเพื่อหาองค์ประกอบด้านผลตอบแทนที่มีผลในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยได้ศึกษาใน 2 ประเด็นที่สำคัญ คือ ระดับความพึงพอใจและระดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจของผลตอบแทนที่ระบุไว้ในเครื่องมือศึกษาหรือแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์นั้นยึดตามหลักทฤษฎีของสองปัจจัยของเฟรดริก เฮอริสเบิร์กซึ่งได้กล่าวไว้ว่าปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

มีประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความพึงพอใจต่อองค์กร ซึ่งในการศึกษานี้จะหมายถึงการศึกษาระดับการมีอิทธิพลของผลตอบแทน และปัจจัยปัจจัยจำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย ที่บ่งชี้ถึงความไม่พอใจในการทำงานและเป็นปัจจัยที่จะจำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานยังคงมีต่อไป (Herzberg, F.; Mausner, B.; and Snyderman, B. 1959) ซึ่งในการศึกษานี้จะหมายถึงการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของพนักงาน ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า

การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจ หมายถึง การวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความไม่พอใจในการทำงานและจำจุนให้แรงจูงใจยังคงมีอยู่ต่อไป

การวิเคราะห์ระดับการมีอิทธิพล หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีผลการทำงานที่ดีมากขึ้นและเกิดความพึงพอใจต่อองค์กร

1. ระดับความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างต่อผลตอบแทน

ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างต่อผลตอบแทนสามารถแยกตามกลุ่มมีดังต่อไปนี้

จากตารางที่ 5 พบว่าระดับความพึงพอใจกลุ่มที่ 1 ค่าตอบแทนหลักจะอยู่ในระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางถึงน้อย ผลตอบแทนกลุ่มที่ 1 ค่าตอบแทนหลักที่เป็นตัวเงินซึ่งพนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ ค่าล่วงเวลา มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.03 พึงพอใจน้อยที่สุดได้แก่ ค่าคอมมิชชั่น

ตารางที่ 5 ลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนกลุ่มที่ 1 ค่าตอบแทนหลักที่เป็นตัวเงิน

กลุ่ม	ลำดับที่	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพึงพอใจ
1	1	ค่าล่วงเวลา(โอที)	3.03	0.74	ปานกลาง
1	2	เงินเดือน/ค่าจ้าง	2.88	0.70	ปานกลาง
1	3	โบนัส	2.81	0.88	ปานกลาง
1	4	เบี้ยขยัน	2.58	1.02	ปานกลาง
1	5	ค่าตำแหน่ง	2.55	0.83	ปานกลาง
1	6	ค่าคอมมิชชั่น	2.21	1.07	น้อย
			2.68	0.87	

สาเหตุที่ค่าล่วงเวลา (โอที) มีระดับความพึงพอใจสูงสุดอาจเนื่องจากพนักงานสามารถกำหนดเวลาในการทำงานเวลาล่วงเวลาได้ด้วยตัวเองเป็นส่วนใหญ่ แต่ผลตอบแทนอื่นๆ บริษัทจะเป็นผู้กำหนดให้ซึ่งพนักงานอาจมองว่าไม่ยุติธรรมตามทฤษฎีความเสมอภาค (Noe, Raymond A.; Hollenbeck, John R.; and Wright, Patrick M. 2007 : 486) ที่กล่าวไว้ว่า พนักงานส่วนใหญ่มักเปรียบเทียบผลตอบแทนที่ตนได้รับกับพนักงานคนอื่น ความพึงพอใจหรือการจูงใจของพนักงานนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนและผลงานของพนักงานคนนั้นเพียงเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนและผลงานของพนักงานคนอื่นที่พนักงานคนนั้นๆ เปรียบเทียบด้วย (Adams. 1965 : 267-299) ซึ่งค่าตอบแทนในกลุ่มนี้เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายตามการประเมินผลการทำงานทำให้ได้มากน้อยไม่เท่ากัน พนักงานซึ่งมีความคาดหวังสูงอยู่แล้วเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่นแล้วจึงอาจมองว่าตัวเองได้น้อยและไม่ยุติธรรมจึงทำให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นมาทำให้ความพึงพอใจลดลง

จากตารางที่ 6 พบว่าผลตอบแทนกลุ่มที่ 2 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินอื่นๆ ที่ได้รับซึ่งพนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาลพ่อแม่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.84 เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.81เนื่องจากผลตอบแทนรองจะแตกต่างกันไปตามบริษัทจึงทำให้ผลความพึงพอใจที่ได้แตกต่างกันไปอยู่ในระดับปานกลางถึงน้อย



ตารางที่ 6 ลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนกลุ่มที่ 2 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินอื่นๆ ที่ได้รับ

กลุ่ม	ลำดับที่	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพึงพอใจ
2	1	ค่ารักษาพยาบาลพ่อแม่	2.84	0.95	ปานกลาง
2	2	เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	2.81	0.80	ปานกลาง
2	3	เงินรางวัลพิเศษไม่ขาดลามาสาย	2.74	0.84	ปานกลาง
2	4	ค่ารักษาพยาบาลพนักงาน	2.72	0.81	ปานกลาง
2	5	ค่าเล่าเรียนบุตร	2.63	0.90	ปานกลาง
2	6	ค่าคลอดบุตร	2.53	0.86	ปานกลาง
2	7	ค่าภาษา	2.50	0.90	ปานกลาง
2	8	เงินช่วยงานศพ	2.47	0.82	น้อย
2	9	ค่าเตรียมตัวไปต่างประเทศ	2.47	0.89	น้อย
2	10	ค่าเช่าบ้าน	2.38	0.86	น้อย
2	11	ค่างานพิเศษเช่น ค่าร้อน ค่าเชื่อม	2.37	1.00	น้อย
2	12	ค่ากันดาร/ค่าครองชีพ	2.29	0.78	น้อย
2	13	ค่าสมรส(เงินช่วยแต่งงาน)	2.29	0.80	น้อย
2	14	ค่ากะ	2.29	0.82	น้อย
2	15	ค่าอาหาร	2.16	0.92	น้อย
2	16	ค่าเดินทางค่ารถ	2.13	0.99	น้อย
2	17	ค่าชกักรีด	2.06	1.29	น้อย
			2.45	0.90	

ค่ารักษาพยาบาลพ่อแม่เป็นสวัสดิการที่มีเป็นบางบริษัท ดังนั้นกลุ่มที่มีสวัสดิการดังกล่าวจึงมีความพึงพอใจมากจนส่งผลให้ความพึงพอใจโดยรวมสูงขึ้นด้วย โดยกลุ่มพนักงานที่มีอายุมากในระดับหัวหน้างานและบริหารจะให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนนี้เป็นพิเศษ

ส่วนกลุ่มพนักงานที่ตัวอย่างที่ให้ความสำคัญกับเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร ที่มีอายุงานมากกว่า 3-5 ปีขึ้นไป รวมทั้งกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ย 20,000-50,000 บาท เนื่องจากเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพมีการคำนวณให้เป็นสัดส่วนตามเงินเดือนและจะได้รับเมื่อทำงานครบตามอายุงานที่กำหนด ดังนั้นกลุ่มคน

ข้างต้นจึงให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจต่างจากคนที่มียรายได้รวมต่ำและมีอายุงานน้อยที่อาจไม่ค่อยได้ประโยชน์จากเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเท่าไร

จากตารางที่ 7 พบว่าผลตอบแทนกลุ่มที่ 3 สวัสดิการอื่นๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงินซึ่งพนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ อุปกรณ์เซฟต์ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.02 อุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ถือว่าเป็นอุตสาหกรรมที่ให้ความสำคัญกับเรื่องการรักษาความปลอดภัยสูงอุตสาหกรรมหนึ่ง ในแต่ละบริษัทจึงเน้นเรื่องการป้องกันความปลอดภัยด้วยการสวมใส่อุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัย จึงส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจเป็นลำดับแรก โดยตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (อิวินเซอร์. 2552) กล่าวว่าคนเรามีความต้องการ 5 ขั้น และเมื่อความต้องการในขั้นต้นได้รับการตอบสนองแล้วก็จะต้องการในขั้นที่สูงขึ้นไป ซึ่งเรื่องความปลอดภัยถือว่าเป็นความต้องการในขั้นที่ 2 โดยกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับเรื่องความปลอดภัยมากที่สุดเป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งอยู่ในระดับหัวหน้างานที่ทำงานอยู่ในโรงงานอุตสาหกรรมที่จำเป็นต้องดูแลเรื่องความปลอดภัยของพนักงานไม่เกิดอุบัติเหตุ เมื่อได้รับการตอบสนองจากโรงงานในเรื่องอุปกรณ์การป้องกันภัยส่วนบุคคลต่างๆ จึงส่งผลให้ระดับความพึงพอใจในส่วนนี้สูงกว่าผลตอบแทนอื่น

ตารางที่ 7 ลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนกลุ่มที่ 3 สวัสดิการอื่นๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน

กลุ่ม	ลำดับที่	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพึงพอใจ
3	1	อุปกรณ์เซฟต์ในการทำงาน	3.02	0.80	ปานกลาง
3	2	น้ำดื่ม	2.91	0.88	ปานกลาง
3	3	รถรับส่ง	2.85	0.79	ปานกลาง
3	4	อุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงาน	2.84	0.85	ปานกลาง
3	5	ประกันชีวิต	2.84	0.82	ปานกลาง
3	6	นำเที่ยวประจำปี	2.82	0.97	ปานกลาง
3	7	ประกันสุขภาพ	2.82	0.77	ปานกลาง
3	8	ชุดยูนิฟอร์ม	2.81	0.80	ปานกลาง
3	9	งานเลี้ยง	2.60	0.87	ปานกลาง
3	10	โรงอาหารร้านอาหาร ร้านค้าในบริษัท	2.44	0.88	น้อย
3	11	หอพักฟรี	2.06	1.06	น้อย
			2.73	0.86	

จากตารางที่ 8 พบว่าผลตอบแทนกลุ่มที่ 4 ตำแหน่งที่ได้รับเมื่อเทียบกับภาระงานและความรับผิดชอบที่ได้รับซึ่งพนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ ความรับผิดชอบในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.16 โดยการที่พนักงานมีความพึงพอใจกับความรับผิดชอบในการทำงานมากกว่าตำแหน่งหน้าที่การงานอาจวิเคราะห์โดยอาศัยทฤษฎีของทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom : 1964) และทฤษฎีการจูงใจของฟอร์ทเทอร์และลอว์เลอร์ (วิเชียร วิทยอดม. 2549 : 158-160) ที่เสนอแนวความคิดว่าความคาดหวังที่มีต่องาน จะเป็นแรงผลักดันและจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้สำเร็จในที่สุดและมีการเปรียบเทียบถึงความยุติธรรมหรือความเสมอภาคที่ได้รับจากผลงาน กล่าวคือเมื่อพนักงานได้รับมอบหมายให้มีความรับผิดชอบในการทำงานใด ๆ พนักงานก็จะพยายามทำให้สำเร็จเพื่อให้บรรลุไปตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งพนักงานอาจรู้สึกพอใจที่ได้รับมอบหมายให้มีความรับผิดชอบ แต่ผลที่คาดหวังไว้อาจไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง โดยหากดูจากความพึงพอใจต่อการเลื่อนตำแหน่งจะพบว่าระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ (ภาคผนวก ค ตารางที่ 38 และ 39) จึงทำให้ความรู้สึกพึงพอใจต่อตำแหน่งหน้าที่การงานอยู่ในระดับน้อยและไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน

ตารางที่ 8 ลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนกลุ่มที่ 4 ตำแหน่งที่ได้รับเมื่อเทียบกับภาระงานและความรับผิดชอบที่ได้รับ

กลุ่ม	ลำดับที่	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพึงพอใจ
4	1	ความรับผิดชอบในการทำงาน	3.16	0.87	ปานกลาง
4	2	ตำแหน่งหน้าที่การงาน	2.84	0.77	ปานกลาง
			3.00	0.82	

จากตารางที่ 9 พบว่าผลตอบแทนกลุ่มที่ 5 ได้รับการยอมรับ การมีตัวตนในองค์กรซึ่งพนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.21 ความพึงพอใจในกลุ่มนี้จะค่อนข้างสูงเนื่องจากพนักงานให้ความสำคัญกับเรื่องความสัมพันธ์ตามทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคิลแลนด์ (สุรศักดิ์ ภาษิต. 2551 : 12) ในเรื่องความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation : nAff) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์ร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งทำงานในสภาวะแวดล้อมที่ไม่มีการแข่งขันสูง ไม่กดดันจึงรู้สึกพึงพอใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนและหัวหน้างานตลอดจนการรู้สึกมีตัวตนในบริษัทและมีความ

ต้องการในระดับที่ไม่สูงมาก ต่างกันพนักงานในระดับที่สูงขึ้นไปทำงานในสภาวะการณ์การ
แข่งขันที่ต้องการการประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ

ตารางที่ 9 ลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนกลุ่มที่ 5 ได้รับการยอมรับ การมีตัวตนในองค์กร

กลุ่ม	ลำดับที่	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความพึง พอใจ
5	1	การได้รับการยอมรับจาก เพื่อนร่วมงาน	3.21	0.71	ปานกลาง
5	2	การมีตัวตนในองค์กร	3.05	0.84	ปานกลาง
5	3	การได้รับการยอมรับจาก หัวหน้างาน	3.02	0.80	ปานกลาง
			3.09	0.78	

จากตารางที่ 10 พบว่าผลตอบแทนกลุ่มที่ 6 โอกาสในการใช้ความรู้ ทักษะและความ
สามารถในการทำงานซึ่งพนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ การได้ทำงานเป็นทีมมี
ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.13 สอดคล้องกับผลที่ได้ในกลุ่มที่ 5 ซึ่งพนักงานกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจใน
การได้รับการยอมรับจากทั้งเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าจึงทำให้สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างดี
จึงส่งผลให้มีความพึงพอใจต่อการได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม

ตารางที่ 10 ลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนกลุ่มที่ 6 โอกาสในการใช้ความรู้ ทักษะและ
ความสามารถในการทำงาน

กลุ่ม	ลำดับที่	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความพึง พอใจ
6	1	การได้ทำงานเป็นทีม	3.13	0.92	ปานกลาง
6	2	งานที่ท้าทายและมี ความหมาย	3.01	0.87	ปานกลาง
6	3	โอกาสในการใช้ความรู้ ความสามารถ	2.91	0.88	ปานกลาง
			3.02	0.89	

จากตารางที่ 11 พบว่าผลตอบแทนกลุ่มที่ 7 โอกาสในการเรียนรู้ พัฒนาความรู้และทักษะความสามารถซึ่งพนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ การได้ทำงานและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.90 พนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลางค่อนข้างน้อย โดยหากดูผลการสำรวจทัศนคติจะพบว่าร้อยละ 52 คิดว่าโอกาสในการฝึกอบรมแต่ละคนไม่เท่ากัน (ดูตาราง 35) จึงทำให้โอกาสที่จะได้ทำงานและเรียนรู้และฝึกอบรมและพัฒนาตนเองน้อยลงไปด้วย โดยเฉพาะการไปทำงานต่างประเทศที่มีจำนวนไม่มาก พนักงานจึงอาจรู้สึกไม่ค่อยพึงพอใจเท่าที่ควร

ตารางที่ 11 ลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนกลุ่มที่ 7 โอกาสในการเรียนรู้ พัฒนาความรู้และทักษะความสามารถ

กลุ่ม	ลำดับที่	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพึงพอใจ
7	1	การได้ทำงานและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	2.90	1.02	ปานกลาง
7	2	โอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตัวเอง	2.80	0.96	ปานกลาง
7	3	การไปฝึกงานต่างประเทศ	2.39	1.07	น้อย
			2.69	1.02	

จากตารางที่ 12 พบว่าผลตอบแทนกลุ่มที่ 8 โอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคงในอาชีพ การเลื่อนตำแหน่งซึ่งพนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ ความมั่นคงในอาชีพการงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.00 เนื่องจากพนักงานเห็นว่าอุตสาหกรรมนี้ยังสามารถเจริญเติบโตไปได้อีกมากจึงรู้สึกมีความมั่นคง แต่เนื่องจากความก้าวหน้าและการได้เลื่อนตำแหน่งนั้นเป็นสิ่งที่ได้มาจากการประเมินผลงาน ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ยังคิดว่าระบบการประเมินยังไม่เหมาะสม ดังนั้นเมื่อผลการประเมินที่ได้รับไม่ตรงกับสิ่งที่คาดหวังไว้จึงรู้สึกหมดแรงจูงใจ เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจเกิดขึ้น ดังเช่นที่ เฮิร์สเบิร์ก ; เมาส์เนอร์ ; และซินเดอร์แมน (Herzberg, F.; Mausner, B.; and Snyderman, B. 1959) กล่าวว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป็นหนึ่งในปัจจัยปัจจุบันที่ป้องกันความไม่พึงพอใจไม่ให้เกิดขึ้นและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ตารางที่ 12 ลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนกลุ่มที่ 8 โอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคงในอาชีพ การเลื่อนตำแหน่ง

กลุ่ม	ลำดับที่	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพึงพอใจ
8	1	ความมั่นคงในอาชีพการทำงาน	3.00	0.91	ปานกลาง
8	2	ความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน	2.54	0.93	ปานกลาง
8	3	การได้เลื่อนตำแหน่ง	2.38	0.96	น้อย
			2.64	0.93	

จากตารางที่ 13 พบว่าผลตอบแทนกลุ่มที่ 9 คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตซึ่งพนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ ความปลอดภัยในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.12 สอดคล้องกับผลที่ได้ในกลุ่มที่ 3 ที่พนักงานรู้สึกพึงพอใจต่ออุปกรณ์เซฟตี้ในการทำงานอย่างมาก พนักงานจึงรู้สึกปลอดภัยเวลาทำงานและมีความพึงพอใจต่อสภาพการทำงานที่ปลอดภัยที่บริษัทจัดให้ โดยความปลอดภัยนี้ถือเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานตามทฤษฎีของมาสโลว์ดังที่กล่าวไปแล้วในผลของกลุ่มที่ 3

ตารางที่ 13 ลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนกลุ่มที่ 9 คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต

กลุ่ม	ลำดับที่	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพึงพอใจ
9	1	ความปลอดภัยในการทำงาน	3.12	0.84	ปานกลาง
9	2	ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	2.80	0.88	ปานกลาง
9	3	บรรยากาศการทำงาน	2.63	0.95	ปานกลาง
9	4	สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น อุณหภูมิ ความสะอาด	2.56	0.96	ปานกลาง
			2.78	0.91	

จากตารางที่ 14 พบว่าผลตอบแทนกลุ่มที่ 10 การประเมินผลการทำงาน การยกย่องชมเชยเมื่อทำงานดี การแนะนำ คำหิและตักเตือนและการให้โอกาสแกตัวเมื่อทำงานผิดพลาด ซึ่งพนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ การแนะนำ คำหิและตักเตือนเมื่อทำไม่ดี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.86 ใกล้เคียงกับลำดับถัดมาคือ การให้โอกาสแกตัวเมื่อทำผิดพลาดมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.80 สกินเนอร์ ได้กล่าวไว้ว่า การเสริมแรงทั้งทางบวกและทางลบจะส่งผลต่อการเรียนรู้ และเสริมการตอบสนองที่เป็นที่น่าพึงพอใจและมีความเป็นไปได้ที่จะทำซ้ำๆ ไปเรื่อย ๆ ส่วนการลงโทษและระับการเสริมแรงจะทำให้พฤติกรรมนั้นน้อยลงและหยุดการเสริมแรงในที่สุด (Cherington, David J. 1989) ซึ่งสอดคล้องกับผลที่ได้ในข้อนี้ที่พนักงานรู้สึกพึงพอใจต่อการแนะนำ คำหิและตักเตือนเมื่อทำไม่ดีเพื่อไม่ให้ทำอีก แต่พนักงานรู้สึกว่าการเสริมแรงด้านบวกยังน้อย กล่าวคือ พนักงานมีทัศนคติว่าบริษัทยังไม่มีระบบการชมเชยที่ดี จึงรู้สึกพึงพอใจน้อยกว่าการตักเตือนซึ่งมีในทุกบริษัทอยู่แล้ว

ตารางที่ 14 ลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนกลุ่มที่ 10 การประเมินผลการทำงาน การยกย่องชมเชยเมื่อทำงานดี การแนะนำ คำหิและตักเตือนและการให้โอกาสแกตัวเมื่อทำงานผิดพลาด

กลุ่ม	ลำดับที่	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพึงพอใจ
10	1	การแนะนำคำหิและตักเตือนเมื่อทำไม่ดี	2.86	0.91	ปานกลาง
10	2	การให้โอกาสแกตัวเมื่อทำผิดพลาด	2.80	0.82	ปานกลาง
10	3	การยกย่องชมเชยเมื่อทำดี	2.58	0.90	ปานกลาง

สรุปผล

เมื่อนำระดับความพึงพอใจมาวิเคราะห์แยกตามกลุ่มประเภทของผลตอบแทนจะพบว่ากลุ่มผลตอบแทนที่พนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุด 3 ลำดับแรกคือ การได้รับการยอมรับและมีตัวตนในองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.09 ลำดับถัดมาเป็น โอกาสในการใช้ความรู้ทักษะความสามารถในการทำงานและตำแหน่งที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับภาระงานและความรับผิดชอบ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.02 และ 3.00 ตามลำดับดังตารางที่ 15 แสดงลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนแยกตามกลุ่ม

ตารางที่ 15 ลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนแยกตามกลุ่ม

ลำดับ ที่	กลุ่ม ที่	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน
1	5	การได้รับการยอมรับมีตัวตนในองค์กร	3.09	0.78
2	6	โอกาสในการใช้ความรู้ทักษะ ความสามารถในการทำงาน	3.02	0.89
3	4	ตำแหน่งที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับภาระงานและความ รับผิดชอบ	3.00	0.82
4	9	คุณภาพชีวิตในการทำงานความปลอดภัย ความสมดุล	2.78	0.91
5	10	การประเมินผลการทำงานการยกย่อง ชมเชย	2.75	0.87
6	3	สวัสดิการอื่น	2.73	0.86
7	7	โอกาสในการเรียนรู้พัฒนาความรู้ความสามารถ	2.69	1.02
8	1	ผลตอบแทนหลัก	2.68	0.87
9	8	โอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพความมั่นคงในชีวิต	2.64	0.93
10	2	ผลตอบแทนรอง	2.45	0.90

ส่วนกลุ่มผลตอบแทนที่พนักงานมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจน้อยที่สุด 3 ลำดับสุดท้าย คือ ผลตอบแทนรอง โอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพความมั่นคงในชีวิตและผลตอบแทนหลัก ตามลำดับ

จากการศึกษาพบว่าค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทน จะเห็นวาระดับความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างต่อผลตอบแทนที่ได้รับในองค์กรนั้น เฉลี่ยแล้วอยู่ใน ระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.65) โดยมีค่าอยู่ในช่วงระหว่าง 2.06 – 3.21 โดยระดับความพึงพอใจสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน การได้ทำงานเป็นทีม มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.21, 3.16 และ 3.13 ตามลำดับ ส่วนระดับความพึงพอใจต่ำสุด 3 ลำดับได้ หอพักฟรี ค่าชกักริต ค่าเดินทาง-ค่ารถ มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ 2.06, 2.06 และ 2.13 ตามลำดับ (ภาคผนวก ค ตารางที่ 38และ39) โดยเมื่อนำผลตอบแทนที่กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจสูงสุดมาจัดเรียงลำดับจะได้ดังต่อตารางที่ 16 แสดงลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนสูงสุด 15 อันดับโดยไม่แยกกลุ่ม

ตารางที่ 16 ลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนสูงสุด 15 อันดับโดยไม่แยกกลุ่ม

ลำดับ ที่	กลุ่ม ที่	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ พึงพอใจ
1	5	การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	3.21	0.71	ปานกลาง
2	4	ความรับผิดชอบในการทำงาน	3.16	0.87	ปานกลาง
3	6	การได้ทำงานเป็นทีม	3.13	0.92	ปานกลาง
4	9	ความปลอดภัยในการทำงาน	3.12	0.84	ปานกลาง
5	5	การมีตัวตนในองค์กร	3.05	0.84	ปานกลาง
6	1	ค่าล่วงเวลา(โอที)	3.03	0.74	ปานกลาง
7	3	อุปกรณ์เซฟตี้ในการทำงาน	3.02	0.80	ปานกลาง
8	5	การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน	3.02	0.80	ปานกลาง
9	6	งานที่ทำท้าทายและมีความหมาย	3.01	0.87	ปานกลาง
10	8	ความมั่นคงในอาชีพการทำงาน	3.00	0.91	ปานกลาง
11	3	น้ำดื่ม	2.91	0.88	ปานกลาง
12	6	โอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถ	2.91	0.88	ปานกลาง
13	7	การได้ทำงานและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	2.90	1.02	ปานกลาง
14	1	เงินเดือน/ค่าจ้าง	2.88	0.70	ปานกลาง
15	10	การแนะนำคำหนิและตักเตือนเมื่อทำไม่ดี	2.86	0.91	ปานกลาง

(โปรดดูรายละเอียดจากตารางภาคผนวก ค2 และ ค3)

พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเรื่องค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินเป็นลำดับต้น ๆ จากกลุ่มตัวอย่างสะท้อนให้เห็นว่าเนื่องจากทัศนคติต่อผลตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน พนักงานกว่าร้อยละ 70-80% เห็นว่าไม่เหมาะสมจึงทำให้ระดับความพึงพอใจต่ำ แต่ผลตอบแทน 3 ตัวแรกที่มีความพึงพอใจสูงที่สุดนั้น พนักงานมีทัศนคติว่าเหมาะสมสูงกว่า จึงทำให้ระดับความพึงพอใจสูงกว่าค่าตอบแทนที่เป็นรูปตัวเงิน ทั้งนี้สอดคล้องกับทฤษฎีของเฮอิร์สเบิร์กที่ได้นำเสนอเกี่ยวกับทฤษฎีสองปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ซึ่งได้กล่าวว่าผลตอบแทนในรูปตัวเงินเป็นปัจจัยค้ำจุนเพื่อสร้างไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจเท่านั้น แต่ปัจจัยที่จะช่วยสร้างให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและสร้างแรงจูงใจจะเป็นปัจจัยจูงใจ ซึ่งประกอบไปด้วย ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ดังนั้นเมื่อผลการสำรวจด้านทัศนคติที่ได้นั้นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่ามันไม่เหมาะสมหรือเกิดความไม่พึงพอใจ ดังนั้นระดับความพึงพอใจจึงอยู่ในระดับต่ำ แตกต่างกับปัจจัยด้าน

อื่นๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงินซึ่งมีความไม่พึงพอใจหรือว่าเห็นว่าไม่เหมาะสมน้อยกว่า จึงทำให้มีระดับความพึงพอใจที่สูงกว่านั่นเอง (Herzberg, F.; Mausner, B.; and Snyderman, B. 1959)

2. ระดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจ

เมื่อนำผลที่ได้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นมาแยกวิเคราะห์ตามกลุ่มที่ได้แบ่งไว้ข้างต้นได้ผลดังต่อไปนี้

จากตารางที่ 17 พบว่าผลตอบแทนในกลุ่มที่ 1 ค่าตอบแทนหลักที่เป็นตัวเงินซึ่งมีระดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจสูงสุด ได้แก่ เงินเดือน/ค่าจ้าง และโบนัส มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.70 และ 3.61 ตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีการจูงใจที่อิวเอนเซอร์ (2552 : 131) กล่าวไว้ว่า กระบวนการจูงใจจะเริ่มจากการขาดสิ่งที่มีความจำเป็น ซึ่งเป็นความจำเป็นเบื้องต้น เช่น เงิน ที่อยู่อาศัย ความสามารถในการเลี้ยงดูครอบครัว เป็นต้น ซึ่งกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการกว่า 76.9% จึงให้ความสำคัญกับเงินเดือนและโบนัสเป็นลำดับต้น ๆ

ตารางที่ 17 ลำดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจของผลตอบแทนกลุ่มที่ 1 ค่าตอบแทนหลักที่เป็นตัวเงิน

กลุ่ม	ลำดับที่	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับอิทธิพล
1	1	เงินเดือน/ค่าจ้าง	3.70	1.17	มาก
1	2	โบนัส	3.61	1.26	มาก
1	3	ค่าล่วงเวลา(โอที)	3.49	1.14	ปานกลาง
1	4	เบี้ยขยัน	3.31	1.31	ปานกลาง
1	5	ค่าตำแหน่ง	3.03	1.39	ปานกลาง
1	6	ค่าคอมมิชชั่น	2.58	1.35	ปานกลาง
			3.29	1.27	

จากตารางที่ 18 พบว่าผลตอบแทนในกลุ่มที่ 2 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินอื่นๆ ซึ่งได้รับที่มีระดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจสูงสุด ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาลพนักงานและเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.27 โดยผลตอบแทนสองสิ่งนี้เป็นความต้องการพื้นฐานตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (อิวเอนเซอร์. 2552) ที่กล่าวว่า หากความต้องการขั้นพื้นฐานยังไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลนั้นก็ยังไม่มีความต้องการในขั้นที่สูง

กว่า ดังนั้นผลตอบแทนที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มตัวอย่างจึงเป็นความต้องการพื้นฐานคือความปลอดภัยและความต้องการทางร่างกาย

ตารางที่ 18 ลำดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจของผลตอบแทนกลุ่มที่ 2 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินอื่นๆ ที่ได้รับ

กลุ่ม	ลำดับ ที่	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ อิทธิพล
2	1	ค่ารักษาพยาบาลพนักงาน	3.27	1.32	ปานกลาง
2	2	เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	3.27	1.28	ปานกลาง
2	3	เงินรางวัลพิเศษไม่ขาดลา มาสาย	3.10	1.37	ปานกลาง
2	4	ค่ารักษาพยาบาลพ่อแม่	3.02	1.45	ปานกลาง
2	5	ค่าคลอดบุตร	3.00	1.26	ปานกลาง
2	6	ค่าเดินทางค่ารถ	2.95	1.49	ปานกลาง
2	7	ค่าอาหาร	2.94	1.44	ปานกลาง
2	8	ค่ากันดาร์/ค่าครองชีพ	2.90	1.48	ปานกลาง
2	9	เงินช่วยงานศพ	2.89	1.31	ปานกลาง
2	10	ค่าเช่าบ้าน	2.88	1.48	ปานกลาง
2	11	ค่างานพิเศษเช่น ค่าร้อน ค่าเชื่อม	2.83	1.43	ปานกลาง
2	12	ค่าเล่าเรียนบุตร	2.82	1.41	ปานกลาง
2	13	ค่ากะ	2.80	1.44	ปานกลาง
2	14	ค่าสมรส(เงินช่วยแต่งงาน)	2.73	1.23	ปานกลาง
2	15	ค่าเตรียมตัวไปต่างประเทศ	2.66	1.24	ปานกลาง
2	16	ค่าภาษา	2.55	1.33	ปานกลาง
2	17	ค่าชักรีด	2.42	1.28	น้อย
			2.88	1.37	

จากตารางที่ 19 พบว่าผลตอบแทนในกลุ่มที่ 3 สวัสดิการอื่นๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงินซึ่งมีระดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจสูงสุด ได้แก่ อุปกรณ์เซฟตี้ในการทำงาน ประกันชีวิต ประกันสุขภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.39 และ 3.34 ตามลำดับ ซึ่งผลที่ได้เป็นไปตามผลที่ได้ในกลุ่มที่ 1 และ 2 เช่นเดียวกัน คือยังมีความต้องการขึ้นพื้นฐานตามทฤษฎีของมาสโลว์ (อีเวนเซอร์. 2552)

ตารางที่ 19 ลำดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจของผลตอบแทนกลุ่มที่ 3 สวัสดิการอื่นๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน

กลุ่ม	ลำดับที่	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับอิทธิพล
3	1	อุปกรณ์เซฟตี้ในการทำงาน	3.39	1.10	ปานกลาง
3	2	ประกันชีวิต	3.34	1.17	ปานกลาง
3	3	ประกันสุขภาพ	3.34	1.17	ปานกลาง
3	4	รถรับส่ง	3.30	2.25	ปานกลาง
3	5	น้ำดื่ม	3.27	1.08	ปานกลาง
3	6	อุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงาน	3.26	1.08	ปานกลาง
3	7	ชุดยูนิฟอร์ม	3.13	1.15	ปานกลาง
3	8	โรงอาหารร้านอาหาร ร้านค้าในบริษัท	3.05	1.24	ปานกลาง
3	9	นำเที่ยวประจำปี	2.96	1.22	ปานกลาง
3	10	งานเลี้ยง	2.95	1.08	ปานกลาง
3	11	หอพักฟรี	2.83	1.42	ปานกลาง
			3.17	1.27	

จากตารางที่ 20 พบว่าผลตอบแทนในกลุ่มที่ 4 ตำแหน่งที่ได้รับเมื่อเทียบกับภาระงานและความรับผิดชอบที่ได้รับซึ่งมีระดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจสูงสุด ได้แก่ ความรับผิดชอบในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.39 ซึ่งความรับผิดชอบในการทำงานนี้เป็นปัจจัยในปัจจัยจูงใจตามทฤษฎีของเฮิร์สเบิร์กซึ่งเป็นปัจจัยที่จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสูงขึ้นเรื่อย (Herzberg, F.; Mausner, B.; and Snyderman, B. 1959)

ตารางที่ 20 ลำดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจของผลตอบแทนกลุ่มที่ 4 ตำแหน่งที่ได้รับเมื่อเทียบกับภาระงานและความรับผิดชอบที่ได้รับ

กลุ่ม	ลำดับที่	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับอิทธิพล
4	1	ความรับผิดชอบในการทำงาน	3.39	0.99	ปานกลาง
4	2	ตำแหน่งหน้าที่การงาน	3.19	1.14	ปานกลาง
			3.29	1.07	

จากตารางที่ 21 พบว่าผลตอบแทนในกลุ่มที่ 5 ได้รับการยอมรับ การมีตัวตนในองค์กรซึ่งมีระดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจสูงสุด ได้แก่ การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.41 ตามทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (สฤตศักดิ์ ภาษิต. 2551 : 12) ซึ่งกล่าวว่าการต้องการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีส่วนสร้างแรงจูงใจให้ทำงานอย่างไม่หวังผลตอบแทน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับเรื่องความสำคัญมาก ทำให้ทั้งความพึงพอใจและระดับการมีอิทธิพลอยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 21 ลำดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจของผลตอบแทนกลุ่มที่ 5 ได้รับการยอมรับ การมีตัวตนในองค์กร

กลุ่ม	ลำดับที่	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับอิทธิพล
5	1	การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	3.41	0.95	ปานกลาง
5	2	การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน	3.40	0.97	ปานกลาง
5	3	การมีตัวตนในองค์กร	3.34	0.98	ปานกลาง
			3.38	0.97	

จากตารางที่ 22 พบว่าผลตอบแทนในกลุ่มที่ 6 โอกาสในการใช้ความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานซึ่งมีระดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจสูงสุด ได้แก่ การได้ทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.33 เนื่องจากพนักงานให้ความสำคัญกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตามที่ได้กล่าวไปก่อนหน้านี้ พนักงานจึงคิดว่าการได้ทำงานเป็นทีมจนได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานที่สูงขึ้น

ตารางที่ 22 ลำดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจของผลตอบแทนกลุ่มที่ 6 โอกาสในการใช้ความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงาน

กลุ่ม	ลำดับที่	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับอิทธิพล
6	1	การได้ทำงานเป็นทีม	3.33	1.07	ปานกลาง
6	2	โอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถ	3.24	1.12	ปานกลาง
6	3	งานที่ท้าทายและมีความหมาย	3.15	1.13	ปานกลาง
			3.24	1.10	

จากตารางที่ 23 พบว่าผลตอบแทนในกลุ่มที่ 7 โอกาสในการเรียนรู้ พัฒนาความรู้และทักษะความสามารถซึ่งมีระดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจสูงสุด ได้แก่ การได้ทำงานและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.21 พนักงานในกลุ่มหัวหน้างานและบริหารซึ่งได้รับการตอบสนองต่อความต้องการขึ้นพื้นฐานแล้ว มีความต้องการที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองเพราะต้องการความก้าวหน้าและความสำเร็จและได้รับการยอมรับซึ่งเป็นความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้นตามทฤษฎีมาสโลว์ (อีเวนเซอร์. 2552)

ตารางที่ 23 ลำดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจของผลตอบแทนกลุ่มที่ 7 โอกาสในการเรียนรู้ พัฒนาความรู้และทักษะความสามารถ

กลุ่ม	ลำดับที่	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับอิทธิพล
7	1	การได้ทำงานและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	3.21	1.20	ปานกลาง
7	2	โอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตัวเอง	3.17	1.23	ปานกลาง
7	3	การไปฝึกงานต่างประเทศ	2.82	1.40	ปานกลาง
			3.06	1.28	

จากตารางที่ 24 พบว่าผลตอบแทนในกลุ่มที่ 8 โอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคงในอาชีพ การเลื่อนตำแหน่งซึ่งมีระดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจสูงสุด ได้แก่ การมีความมั่นคงในอาชีพการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.47 เป็นไปตามทฤษฎีการเปรียบเทียบทฤษฎีแรงจูงใจแนวเนื้อหา (บทที่ 2 รูปที่ 7) ที่กล่าวว่าไว้ตรงกันว่า เมื่อความต้องการขึ้นพื้นฐานที่จำเป็นได้รับการตอบสนอง พนักงานจะต้องการความต้องการที่สูงกว่าความจำเป็นปกติ ดังนั้นความมั่นคงในอาชีพการทำงาน ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่งจึงมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ตารางที่ 24 ลำดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจของผลตอบแทนกลุ่มที่ 8 โอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคงในอาชีพ การเลื่อนตำแหน่ง

กลุ่ม	ลำดับที่	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับอิทธิพล
8	1	ความมั่นคงในอาชีพการทำงาน	3.47	1.18	ปานกลาง
8	2	ความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน	3.22	1.28	ปานกลาง
8	3	การได้เลื่อนตำแหน่ง	3.01	1.32	ปานกลาง
			3.23	1.26	

จากตารางที่ 25 พบว่าผลตอบแทนในกลุ่มที่ 9 คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตซึ่งมีระดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจสูงสุด ได้แก่ ความปลอดภัยในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.53 เนื่องจากความปลอดภัย บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานในการทำงานทำให้พนักงานให้ความสำคัญและคิดว่ามีอิทธิพลในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ตารางที่ 25 ลำดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจของผลตอบแทนกลุ่มที่ 9 คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต

กลุ่ม	ลำดับที่	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับอิทธิพล
9	1	ความปลอดภัยในการทำงาน	3.53	1.15	มาก
9	2	บรรยากาศการทำงาน	3.25	1.24	ปานกลาง
9	3	สภาพแวดล้อมในการทำงานเช่น อุณหภูมิ ความสะอาด	3.23	1.24	ปานกลาง
9	4	ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต ส่วนตัว	3.20	1.21	ปานกลาง
			3.30	1.21	

จากตารางที่ 26 พบว่าผลตอบแทนในกลุ่มที่ 10 การประเมินผลการทำงาน การยกย่องชมเชยเมื่อทำงานดี การแนะนำ ต้าหนิและตักเตือนและการให้โอกาสแก้ตัวเมื่อทำงานผิดพลาดซึ่งมีระดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจสูงสุด ได้แก่ การแนะนำต้าหนิและตักเตือนเมื่อทำไม่ดี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.25 ซึ่งผลที่ได้นั้นแสดงให้เห็นว่าพนักงานให้ความสำคัญการเสริมแรงและระงับการเสริมแรงตามทฤษฎีของ สกินเนอร์ (Cherington, David J. 1989) โดยการระงับและการเสริมแรงทั้งด้านบวกและลบจะสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพและทุ่มเททำงานให้กับบริษัทมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 26 ลำดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจของผลตอบแทนกลุ่มที่ 10 การประเมินผล
การทำงาน การยกย่องชมเชยเมื่อทำงานดี การแนะนำ คำห็นและตักเตือนและการให้โอกาส
แก้ตัวเมื่อทำงานผิดพลาด

กลุ่ม	ลำดับที่	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับอิทธิพล
10	1	การแนะนำคำห็นและตักเตือนเมื่อ ทำไม่ดี	3.25	1.09	ปานกลาง
10	2	การให้โอกาสแก้ตัวเมื่อทำ ผิดพลาด	3.21	1.10	ปานกลาง
10	3	การยกย่องชมเชยเมื่อทำดี	3.10	1.14	ปานกลาง
			3.19	1.11	

สรุปผล

เมื่อแยกตามกลุ่มผลตอบแทนตามตารางที่ 27 แสดงลำดับการมีอิทธิพลต่อการสร้าง
แรงจูงใจของผลตอบแทนแยกตามกลุ่มจะพบว่าผลตอบแทนกลุ่มที่มีระดับอิทธิพลสูงสุด คือ การ
ได้รับการยอมรับและมีตัวตนในองค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงานความปลอดภัย ความสมดุล
ตำแหน่งที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับภาระงานและความรับผิดชอบโอกาสในการใช้ความรู้ทักษะ
ความสามารถในการทำงาน ตามลำดับ ส่วนผลตอบแทนกลุ่มที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการ
ทำงานน้อยที่สุด คือ ผลตอบแทนรอง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยที่เฮิร์สเบิร์กกล่าวไว้
อย่างชัดเจน คือ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพและเพิ่ม
ผลผลิตให้มากขึ้นเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความพึงพอใจต่อองค์กรนั้นประกอบด้วย
ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Herzberg, F.; Mausner, B.; and Snyderman, B. 1959)
หรือหากแบ่งตามชนิดของผลตอบแทนแล้วก็คือผลตอบทางทางเชิงสัมพันธ์ (กัลยาณี คุณมี.
2554) หรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Mondy, R.W.; and Noe, R.M. 2005 : 284-285)
ส่วนผลประโยชน์ในรูปตัวเงินนั้นเป็นเพียงปัจจัยจำจุนหรือปัจจัยอนามัยซึ่งช่วยป้องกันไม่ให้เกิด
ความไม่พึงพอใจ สามารถทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น แต่ไม่อาจสร้าง
แรงจูงใจหรือมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจได้อย่างแท้จริง

ตารางที่ 27 ลำดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจของผลตอบแทนแยกตามกลุ่ม

ลำดับที่	กลุ่มที่	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
1	5	การได้รับการยอมรับมีตัวตนในองค์กร	3.38	0.97
2	9	คุณภาพชีวิตในการทำงานความปลอดภัย ความสมดุล	3.30	1.21
3	4	ตำแหน่งที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับภาระ งานและความรับผิดชอบ	3.29	1.07
4	1	ผลตอบแทนหลัก	3.29	1.27
5	6	โอกาสในการใช้ความรู้ทักษะ ความสามารถในการทำงาน	3.24	1.10
6	8	โอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพความ มั่นคงในชีวิต	3.23	1.26
7	10	การประเมินผลการทำงานการยกย่อง ชมเชย	3.19	1.11
8	3	สวัสดิการอื่น	3.17	1.27
9	7	โอกาสในการเรียนรู้พัฒนาความรู้ ความสามารถ	3.06	1.28
10	2	ผลตอบแทนรอง	2.88	1.37

จากตารางที่ 28 แสดงลำดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจของผลตอบแทนไม่แยกตามกลุ่ม พบว่าผลตอบแทนที่มีระดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจสูงสุด ได้แก่ เงินเดือน/ค่าจ้าง ซึ่งมีระดับอิทธิพลที่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.70 รองลงมามีคือ โบนัส ซึ่งมีระดับอิทธิพลที่ระดับมากเช่นเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.61 ความปลอดภัยในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.53 ค่าล่วงเวลา (โอที) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.49 และ ความมั่นคงในอาชีพการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.47 ตามลำดับ

หากพิจารณาจากผลการศึกษาก็จะพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจนั้นถือว่าเป็นปัจจัยความจำเป็น ต้องการพื้นฐานตามทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ เช่น มาสโลว์ เฮอร์เบิร์ต แอลเดอร์เฟอร์และแมคคลีแลนด์ ตามรูปที่ 7 เปรียบเทียบทฤษฎีแรงจูงใจแนวเนื้อหา 4 ทฤษฎี ในบทที่ 2 ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างยังไม่ได้รับการเติมเต็มในความจำเป็นพื้นฐานซึ่งเป็นการลดหรือไม่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ อันได้แก่ ผลตอบแทนที่เป็นในรูปตัวเงินที่ได้จากเงื่อนไขการทำงาน ความปลอดภัย ความมั่นคง ความต้องการความผูกพันและคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ดังนั้นจึงให้ความสำคัญกับผลตอบแทนข้างต้นว่ามีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ดีขึ้น แต่ในความจริงแล้วเนื่องจากพนักงานยังไม่มี ความพึงพอใจนั้นเอง ทำให้ผลตอบแทนในระดับสูงกว่าความต้องการ

และจำเป็นพื้นฐานซึ่งเป็นปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจและผลักดันให้พนักงานทำงานสำเร็จและมีผลงานที่ดีขึ้นและต่อเนื่องอย่างแท้จริงนั้น ไม่ได้รับการมองว่ามีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจเท่าที่ควร

และการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับการวิจัยของ ดานิช ; และ อุสมาน (Danish, Rizwan Kaiser.; and Usman, Ali. 2010 : 159-167) ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผลตอบแทนและการได้รับการยอมรับมีผลกระทบโดยตรงกับแรงจูงใจของพนักงาน และเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติงานกว่าร้อยละ 76.9 จึงทำให้ผลที่ได้นั้นเป็นไปตามคำอธิบายข้างต้น นั่นคือ การไม่ได้รับการเติมเต็มความต้องการขั้นพื้นฐาน หากกลุ่มพนักงานที่ทำการสำรวจเป็นกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานและบริหารมากขึ้นก็อาจจะทำให้ผลที่ได้แตกต่างกันไปก็ได้ ซึ่งในจุดนี้ถือว่าเป็นข้อจำกัดของการศึกษานี้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องกำหนดกลุ่มตัวอย่างให้มีขนาดเท่า ๆ กัน เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่แม่นยำขึ้น

และสอดคล้องกับการวิจัยของซาฟาร์ (Safar, Surbhi. 2012 : 1-10) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การขึ้นเงินเดือน ความมั่นคงในการทำงาน การเลื่อนตำแหน่งและการได้รับการยอมรับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการเพิ่มสมรรถนะในการทำงานให้สูงขึ้น



ตารางที่ 28 ลำดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจของผลตอบแทนไม่แยกตามกลุ่ม

ลำดับที่	กลุ่ม	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับอิทธิพล
1	1	เงินเดือน/ค่าจ้าง	3.70	1.17	มาก
2	1	โบนัส	3.61	1.26	มาก
3	9	ความปลอดภัยในการทำงาน	3.53	1.15	มาก
4	1	ค่าล่วงเวลา(โอที)	3.49	1.14	ปานกลาง
5	8	ความมั่นคงในอาชีพการทำงาน	3.47	1.18	ปานกลาง
6	5	การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	3.41	0.95	ปานกลาง
7	5	การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน	3.40	0.97	ปานกลาง
8	3	อุปกรณ์เซฟตี้ในการทำงาน	3.39	1.10	ปานกลาง
9	4	ความรับผิดชอบในการทำงาน	3.39	0.99	ปานกลาง
10	3	ประกันชีวิต	3.34	1.17	ปานกลาง
11	5	การมีตัวตนในองค์กร	3.34	0.98	ปานกลาง
12	3	ประกันสุขภาพ	3.34	1.17	ปานกลาง
13	6	การได้ทำงานเป็นทีม	3.33	1.07	ปานกลาง
14	1	เบี้ยขยัน	3.31	1.31	ปานกลาง
15	3	รถรับส่ง	3.30	2.25	ปานกลาง

(โปรดดูรายละเอียดจากตารางภาคผนวก ค ตาราง 40 และ 41)

การเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจและระดับการมีอิทธิพล

จากผลการศึกษาที่ได้จะพบว่าระดับความพึงพอใจและระดับการมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจนั้นมีความแตกต่างและสอดคล้องกัน โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างจะดูจากลำดับและค่าน้ำหนักระดับของความพึงพอใจและระดับการมีอิทธิพล โดยหากลำดับของทั้ง 2 ชนิดไม่ต่างกันมากจะถือว่าสอดคล้อง หากแตกต่างกันมากจะถือว่าไม่สอดคล้อง ซึ่งสามารถสรุปผลและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ได้ดังต่อไปนี้

1. ระดับความพึงพอใจและระดับการมีอิทธิพลสอดคล้องกัน กล่าวคือ ถ้าสูงก็จะสูงทั้งคู่ ถ้าต่ำก็จะต่ำทั้งคู่

หากวิเคราะห์แยกตามแต่ละประเภทผลตอบแทนถึงความแตกต่างพบผลตอบแทนที่มีความสอดคล้องดังนี้คือ

เมื่อดูผลจากแบบสอบถามพบว่าผลตอบแทนที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกในลักษณะนี้ได้แก่ ระดับสูง-สูง คือ การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานมีระดับความพึงพอใจเป็นลำดับที่ 1 ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.21 และมีลำดับการมีอิทธิพลอยู่ในลำดับที่ 6 มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.41 ความรับผิดชอบในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงานมีระดับความพึงพอใจอยู่ในลำดับที่ 2 มีค่าเฉลี่ย 3.16 และมีลำดับการมีอิทธิพลลำดับที่ 8 มีค่าเฉลี่ย 3.39 และมีระดับต่ำ-ต่ำ คือ ค่าชักรีดมีระดับการมีอิทธิพลและความพึงพอใจที่ 55 และ 54 ตามลำดับ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.42 และ 2.06 ตามลำดับ ค่ากะมีระดับการมีอิทธิพลและความพึงพอใจที่ 50 และ 50 ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.82 และ 2.29 ตามลำดับ เป็นต้น (ดูตารางที่ 29 และ 30)

จากผลข้างต้นอาจกล่าวได้ว่าสาเหตุที่ระดับความพึงพอใจและระดับการมีอิทธิพลสอดคล้องกันนั้นเกิดจาก ในกรณีของสูง-สูงนั้น ผลตอบแทนดังกล่าวเป็นผลตอบแทนที่พนักงานคิดว่ามีความสำคัญ เช่น การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และเมื่อความคาดหวังหรือผลตอบแทนนั้นก็ได้รับการเติมเต็มความต้องการของพนักงาน เมื่อความต้องการได้รับการเติมเต็มจึงเกิดแรงจูงใจในการทำงานและมีความพึงพอใจในการทำงานจึงส่งผลให้ทั้งระดับการมีอิทธิพลและความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงทั้งคู่ ส่วน ต่ำ-ต่ำนั้นก็มิสาเหตุในทางตรงกันข้ามคือเมื่อไม่มีอิทธิพลในการสร้างแรงจูงใจความพึงพอใจก็ต่ำตามไปด้วย

2.ระดับความพึงพอใจและระดับการมีอิทธิพลไม่สอดคล้องกัน กล่าวคือ ด้านหนึ่งสูงด้านหนึ่งต่ำ

หากวิเคราะห์แยกตามแต่ละประเภทผลตอบแทนถึงความแตกต่างพบผลตอบแทนที่มีความแตกต่างดังนี้คือ เงินเดือน/ค่าจ้าง มีค่าเฉลี่ยระดับการมีอิทธิพลที่ 3.7 ซึ่งมีระดับอิทธิพลสูงเป็นอันดับ 1 แต่มีระดับความพึงพอใจอยู่ในลำดับที่ 14 มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.88 โบนัส มีระดับการมีอิทธิพลอยู่ลำดับที่ 2 ค่าเฉลี่ย 3.61 แต่มีระดับความพึงพอใจอยู่ในลำดับที่ 23 มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.81 งานที่ทำหายและมีความหมายมีระดับความพึงพอใจเป็นลำดับที่ 9 มีค่าเฉลี่ย 3.01 แต่มีระดับการมีอิทธิพลอยู่ลำดับที่ 30 มีค่าเฉลี่ย 3.15 เป็นต้น (ดูตารางที่ 29 และ 30)

สาเหตุที่เป็นเช่นนั้นเนื่องจากว่าพนักงานเห็นว่าผลตอบแทนเหล่านั้นมีความสำคัญ โดยผลตอบแทนข้างต้นหากพิจารณาตามทฤษฎีของเฮอส์เบิร์ก จะพบว่าเป็นส่วนหนึ่งเป็นปัจจัยจำเป็นที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ แต่จริง ๆ แล้วไม่ได้สร้างแรงจูงใจจริง ๆ (Herzberg, F.; Mausner, B.; and Snyderman, B. 1959) ดังนั้นเมื่อผลตอบแทนดังกล่าวไม่ได้รับการตอบสนองตามที่พนักงานคาดหวังไว้พนักงานจึงเกิดความไม่พึงพอใจขึ้นจึงส่งผลให้ระดับความพึงพอใจต่ำทั้ง ๆ ที่มีระดับอิทธิพลสูงซึ่งสาเหตุของการไม่พึงพอใจก็อาจจะเกิดจากการคาดหวังสูงเกินไปหรือการเปรียบเทียบกับคนภายในและภายนอกตามทฤษฎีความเสมอภาค (Noe, Raymond A.; Hollenbeck, John R.; and Wright, Patrick M. 2007) เช่น เงินเดือน/ค่าจ้าง ซึ่งพนักงานได้รับจากองค์กร พนักงานคิดว่าเป็นผลตอบแทนที่สำคัญจึงทำให้มี

ระดับการมีอิทธิพลสูง แต่เนื่องจากการคาดหวังสูงและนำไปเปรียบเทียบกับภายในและภายนอกซึ่งผลที่ได้นั้นไม่ตรงกับความต้องการและมองว่าน้อยจึงเกิดความไม่พอใจและมีระดับความพึงพอใจต่ำ จึงทำให้เกิดความไม่สอดคล้องของค่าน้ำหนักความพึงพอใจและระดับการมีอิทธิพล

ตารางที่ 29 การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าน้ำหนักของความพึงพอใจและระดับอิทธิพล

ประเภทผลตอบแทน	ระดับความพึงพอใจ		ระดับการมีอิทธิพล		ผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง
	Mean	SD	Mean	SD	
เงินเดือน/ค่าจ้าง	2.88	0.7	3.7	1.17	ไม่สอดคล้อง
โบนัส	2.81	0.88	3.61	1.26	ไม่สอดคล้อง
ค่าล่วงเวลา(โอที)	3.03	0.74	3.49	1.14	สอดคล้อง
ค่าคอมมิชชั่น	2.21	1.07	2.58	1.35	สอดคล้อง
เบี้ยขยัน	2.58	1.02	3.31	1.31	ไม่สอดคล้อง
ค่าตำแหน่ง	2.55	0.83	3.03	1.39	สอดคล้อง
ค่าภาษา	2.5	0.9	2.55	1.33	สอดคล้อง
ค่าเช่าบ้าน	2.38	0.86	2.88	1.48	สอดคล้อง
ค่ากันดาร/ค่าครองชีพ	2.29	0.78	2.9	1.48	สอดคล้อง
ค่ากะ	2.29	0.82	2.8	1.44	สอดคล้อง
ค่าอาหาร	2.16	0.92	2.94	1.44	ไม่สอดคล้อง
ค่าเดินทาง ค่ารถ	2.13	0.99	2.95	1.49	ไม่สอดคล้อง
ค่ารักษาพยาบาลพนักงาน	2.72	0.81	3.27	1.32	ไม่สอดคล้อง
ค่ารักษาพยาบาลพ่อแม่	2.84	0.95	3.02	1.45	ไม่สอดคล้อง
ค่างานพิเศษ เช่น ค่าร้อน ค่าเชื่อม	2.37	1	2.83	1.43	สอดคล้อง
เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	2.81	0.8	3.27	1.28	สอดคล้อง
ค่าชักรีด	2.06	1.29	2.42	1.28	สอดคล้อง
ค่าเล่าเรียนบุตร	2.63	0.9	2.82	1.41	สอดคล้อง
ค่าคลอดบุตร	2.53	0.86	3	1.26	สอดคล้อง

ตารางที่ 29 การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าน้ำหนักของความพึงพอใจและระดับ
อิทธิพล (ต่อ)

ประเภทผลตอบแทน	ระดับความพึงพอใจ		ระดับการมีอิทธิพล		ผลการวิเคราะห์ ความแตกต่าง
	Mean	SD	Mean	SD	
ค่าสมรส(เงินช่วยแต่งงาน)	2.29	0.8	2.73	1.23	สอดคล้อง
เงินรางวัลพิเศษไม่ขาด ลา มา สาย	2.74	0.84	3.1	1.37	สอดคล้อง
เงินช่วยงานศพ	2.47	0.82	2.89	1.31	สอดคล้อง
ค่าเตรียมตัวไปต่างประเทศ	2.47	0.89	2.66	1.24	สอดคล้อง
ชุดยูนิฟอร์ม	2.81	0.8	3.13	1.15	สอดคล้อง
รถรับส่ง	2.85	0.79	3.3	2.25	สอดคล้อง
อุปกรณ์เซฟตี้ในการทำงาน	3.02	0.8	3.39	1.1	สอดคล้อง
งานเลี้ยง	2.6	0.87	2.95	1.08	สอดคล้อง
อุปกรณ์และเครื่องมือในการ ทำงาน	2.84	0.85	3.26	1.08	สอดคล้อง
นำเที่ยวประจำปี	2.82	0.97	2.96	1.22	สอดคล้อง
ประกันชีวิต	2.84	0.82	3.34	1.17	สอดคล้อง
ประกันสุขภาพ	2.82	0.77	3.34	1.17	สอดคล้อง
หอพักฟรี	2.06	1.06	2.83	1.42	สอดคล้อง
น้ำดื่ม	2.91	0.88	3.27	1.08	สอดคล้อง
โรงอาหาร ร้านอาหาร ร้านค้าใน บริษัท	2.44	0.88	3.05	1.24	สอดคล้อง
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	2.84	0.77	3.19	1.14	สอดคล้อง
ความรับผิดชอบในการทำงาน	3.16	0.87	3.39	0.99	สอดคล้อง
การได้รับการยอมรับจากเพื่อน ร่วมงาน	3.21	0.71	3.41	0.95	สอดคล้อง
การได้รับการยอมรับจากหัวหน้า งาน	3.02	0.8	3.4	0.97	สอดคล้อง
การมีตัวตนในองค์กร	3.05	0.84	3.34	0.98	สอดคล้อง

ตารางที่ 29 การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าน้ำหนักของความพึงพอใจและระดับ
อิทธิพล (ต่อ)

ประเภทผลตอบแทน	ระดับความพึงพอใจ		ระดับการมีอิทธิพล		ผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง
	Mean	SD	Mean	SD	
โอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถ	2.91	0.88	3.24	1.12	สอดคล้อง
งานที่ท้าทายและมีความหมาย	3.01	0.87	3.15	1.13	ไม่สอดคล้อง
การได้ทำงานเป็นทีม	3.13	0.92	3.33	1.07	สอดคล้อง
โอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตัวเอง	2.8	0.96	3.17	1.23	สอดคล้อง
การได้ทำงานและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	2.9	1.02	3.21	1.2	สอดคล้อง
การไปฝึกงานต่างประเทศ	2.39	1.07	2.82	1.4	สอดคล้อง
ความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน	2.54	0.93	3.22	1.28	ไม่สอดคล้อง
ความมั่นคงในอาชีพการทำงาน	3	0.91	3.47	1.18	สอดคล้อง
การได้เลื่อนตำแหน่ง	2.38	0.96	3.01	1.32	ไม่สอดคล้อง
ความปลอดภัยในการทำงาน	3.12	0.84	3.53	1.15	สอดคล้อง
สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น อุณหภูมิ ความสะอาด	2.56	0.96	3.23	1.24	ไม่สอดคล้อง
บรรยากาศการทำงาน	2.63	0.95	3.25	1.24	ไม่สอดคล้อง
ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	2.8	0.88	3.2	1.21	สอดคล้อง
การยกย่องชมเชยเมื่อทำดี	2.58	0.9	3.1	1.14	สอดคล้อง
การแนะนำ คำติและตักเตือนเมื่อทำไม่ดี	2.86	0.91	3.25	1.09	สอดคล้อง
การให้โอกาสแก้ตัวเมื่อทำผิดพลาด	2.8	0.82	3.21	1.1	สอดคล้อง

ตารางที่ 30 การเปรียบเทียบลำดับความสำคัญของความพึงพอใจและอิทธิพลต่อแรงจูงใจ

ระดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทน					ระดับอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจ				
No.	ผลตอบแทน	Mean	SD	ระดับความพึงพอใจ	No.	ผลตอบแทน	Mean	SD	ระดับอิทธิพล
1	การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	3.21	0.71	ปานกลาง	1	เงินเดือน/ค่าจ้าง	3.7	1.17	มาก
2	ความรับผิดชอบในการทำงาน	3.16	0.87	ปานกลาง	2	โบนัส	3.61	1.26	มาก
3	การได้ทำงานเป็นทีม	3.13	0.92	ปานกลาง	3	ความปลอดภัยในการทำงาน	3.53	1.15	มาก
4	ความปลอดภัยในการทำงาน	3.12	0.84	ปานกลาง	4	ค่าล่วงเวลา(โอที)	3.49	1.14	ปานกลาง
5	การมีตัวตนในองค์กร	3.05	0.84	ปานกลาง	5	ความมั่นคงในอาชีพการทำงาน	3.47	1.18	ปานกลาง
6	ค่าล่วงเวลา(โอที)	3.03	0.74	ปานกลาง	6	การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	3.41	0.95	ปานกลาง
7	อุปกรณ์เซฟตีในการทำงาน	3.02	0.8	ปานกลาง	7	การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน	3.4	0.97	ปานกลาง
8	การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน	3.02	0.8	ปานกลาง	8	อุปกรณ์เซฟตีในการทำงาน	3.39	1.1	ปานกลาง
9	งานที่ทำท้าทายและมีความหมาย	3.01	0.87	ปานกลาง	8	ความรับผิดชอบในการทำงาน	3.39	0.99	ปานกลาง
10	ความมั่นคงในอาชีพการทำงาน	3	0.91	ปานกลาง	10	ประกันชีวิต	3.34	1.17	ปานกลาง
11	น้ำดื่ม	2.91	0.88	ปานกลาง	10	การมีตัวตนในองค์กร	3.34	0.98	ปานกลาง
12	โอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถ	2.91	0.88	ปานกลาง	10	ประกันสุขภาพ	3.34	1.17	ปานกลาง
13	การได้ทำงานและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	2.9	1.02	ปานกลาง	13	การได้ทำงานเป็นทีม	3.33	1.07	ปานกลาง
14	เงินเดือน/ค่าจ้าง	2.88	0.7	ปานกลาง	14	เบี้ยขยัน	3.31	1.31	ปานกลาง
15	การแนะนำ ต้าหนึและตักเตือนเมื่อทำไม่ตึ	2.86	0.91	ปานกลาง	15	รถรับส่ง	3.3	2.25	ปานกลาง
16	รถรับส่ง	2.85	0.79	ปานกลาง	16	ค่ารักษาพยาบาลพนักงาน	3.27	1.32	ปานกลาง
17	ค่ารักษาพยาบาลพ่อแม่	2.84	0.95	ปานกลาง	16	น้ำดื่ม	3.27	1.08	ปานกลาง
18	อุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงาน	2.84	0.85	ปานกลาง	16	เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	3.27	1.28	ปานกลาง

ตารางที่ 30 การเปรียบเทียบลำดับความสำคัญของความพึงพอใจและอิทธิพลต่อแรงจูงใจ (ต่อ)

ระดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทน					ระดับอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจ				
No.	ผลตอบแทน	Mean	SD	ระดับความพึงพอใจ	No.	ผลตอบแทน	Mean	SD	ระดับอิทธิพล
19	ประกันชีวิต	2.84	0.82	ปานกลาง	19	อุปกรณ์และเครื่อง มือในการทำงาน	3.26	1.08	ปานกลาง
20	ตำแหน่งหน้าที่การงาน	2.84	0.77	ปานกลาง	20	การแนะนำ ตำแหน่งและตักเตือนเมื่อทำไม่ดี	3.25	1.09	ปานกลาง
21	นำเที่ยวประจำปี	2.82	0.97	ปานกลาง	20	บรรยากาศการทำงาน	3.25	1.24	ปานกลาง
22	ประกันสุขภาพ	2.82	0.77	ปานกลาง	22	โอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถ	3.24	1.12	ปานกลาง
23	โบนัส	2.81	0.88	ปานกลาง	23	สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น อุดหนุนมีความสะอาด	3.23	1.24	ปานกลาง
24	เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	2.81	0.8	ปานกลาง	24	ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน	3.22	1.28	ปานกลาง
25	ชุดยูนิฟอร์ม	2.81	0.8	ปานกลาง	25	การให้โอกาสแก่ตัวเมื่อทำผิดพลาด	3.21	1.1	ปานกลาง
26	โอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตัวเอง	2.8	0.96	ปานกลาง	25	การได้ทำงานและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	3.21	1.2	ปานกลาง
27	ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	2.8	0.88	ปานกลาง	27	ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	3.2	1.21	ปานกลาง
28	การให้โอกาสแก่ตัวเมื่อทำผิดพลาด	2.8	0.82	ปานกลาง	28	ตำแหน่งหน้าที่การงาน	3.19	1.14	ปานกลาง
29	เงินรางวัลพิเศษไม่ขาด ลา มาสาย	2.74	0.84	ปานกลาง	29	โอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตัวเอง	3.17	1.23	ปานกลาง
30	ค่ารักษาพยาบาลพนักงาน	2.72	0.81	ปานกลาง	30	งานที่ท้าทายและมีความหมาย	3.15	1.13	ปานกลาง
31	ค่าเล่าเรียนบุตร	2.63	0.9	ปานกลาง	31	ชุดยูนิฟอร์ม	3.13	1.15	ปานกลาง
32	บรรยากาศการทำงาน	2.63	0.95	ปานกลาง	32	การยกย่องชมเชยเมื่อทำดี	3.1	1.14	ปานกลาง
33	งานเลี้ยง	2.6	0.87	ปานกลาง	32	เงินรางวัลพิเศษไม่ขาด ลา มาสาย	3.1	1.37	ปานกลาง
34	เบี้ยขยัน	2.58	1.02	ปานกลาง	34	โรงอาหาร ร้านอาหารร้านค้าในบริษัท	3.05	1.24	ปานกลาง

ตารางที่ 30 การเปรียบเทียบลำดับความสำคัญของความพึงพอใจและอิทธิพลต่อแรงจูงใจ (ต่อ)

ระดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทน					ระดับอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจ				
No.	ผลตอบแทน	Mean	SD	ระดับความพึงพอใจ	No.	ผลตอบแทน	Mean	SD	ระดับอิทธิพล
35	การยกย่องชมเชยเมื่อทำดี	2.58	0.9	ปานกลาง	35	ค่าตำแหน่ง	3.03	1.39	ปานกลาง
36	สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น อุดหนุน ความสะดวก	2.56	0.96	ปานกลาง	36	ค่ารักษาพยาบาลพ่อแม่	3.02	1.45	ปานกลาง
37	ค่าตำแหน่ง	2.55	0.83	ปานกลาง	37	การได้เลื่อนตำแหน่ง	3.01	1.32	ปานกลาง
38	ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน	2.54	0.93	ปานกลาง	38	ค่าคลอดบุตร	3	1.26	ปานกลาง
39	ค่าคลอดบุตร	2.53	0.86	ปานกลาง	39	นำเที่ยวประจำปี	2.96	1.22	ปานกลาง
40	ค่าภาษา	2.5	0.9	ปานกลาง	40	ค่าเดินทาง ค่ารถ	2.95	1.49	ปานกลาง
41	เงินชดเชยงานศพ	2.47	0.82	น้อย	41	งานเลี้ยง	2.95	1.08	ปานกลาง
42	ค่าเตรียมตัวไปต่างประเทศ	2.47	0.89	น้อย	42	ค่าอาหาร	2.94	1.44	ปานกลาง
43	โรงอาหาร ร้านอาหาร ร้านค้าในบริษัท	2.44	0.88	น้อย	43	ค่ากันดาร/ค่าครองชีพ	2.9	1.48	ปานกลาง
44	การไปฝึกงานต่างประเทศ	2.39	1.07	น้อย	44	เงินชดเชยงานศพ	2.89	1.31	ปานกลาง
45	ค่าเช่าบ้าน	2.38	0.86	น้อย	45	ค่าเช่าบ้าน	2.88	1.48	ปานกลาง
46	การได้เลื่อนตำแหน่ง	2.38	0.96	น้อย	46	หอพักฟรี	2.83	1.42	ปานกลาง
47	ค่างานพิเศษ เช่น ค่าร้อน ค่าเชื่อม	2.37	1	น้อย	46	ค่างานพิเศษ เช่น ค่าร้อน ค่าเชื่อม	2.83	1.43	ปานกลาง
48	ค่ากันดาร/ค่าครองชีพ	2.29	0.78	น้อย	48	การไปฝึกงานต่างประเทศ	2.82	1.4	ปานกลาง
49	ค่ากะ	2.29	0.82	น้อย	48	ค่าเล่าเรียนบุตร	2.82	1.41	ปานกลาง
50	ค่าสมรส(เงินช่วยแต่งงาน)	2.29	0.8	น้อย	50	ค่ากะ	2.8	1.44	ปานกลาง
51	ค่าคอมมิชชั่น	2.21	1.07	น้อย	51	ค่าสมรส(เงินช่วยแต่งงาน)	2.73	1.23	ปานกลาง
52	ค่าอาหาร	2.16	0.92	น้อย	52	ค่าเตรียมตัวไปต่างประเทศ	2.66	1.24	ปานกลาง

ตารางที่ 30 การเปรียบเทียบลำดับความสำคัญของความพึงพอใจและอิทธิพลต่อแรงจูงใจ (ต่อ)

ระดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทน					ระดับอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจ				
No.	ผลตอบแทน	Mean	SD	ระดับความพึงพอใจ	No.	ผลตอบแทน	Mean	SD	ระดับอิทธิพล
53	ค่าเดินทาง ค่ารถ	2.13	0.99	น้อย	53	ค่าคอมมิชชั่น	2.58	1.35	ปานกลาง
54	ค่าชักรีด	2.06	1.29	น้อย	54	ค่าภาษา	2.55	1.33	ปานกลาง
55	หอพักฟรี	2.06	1.06	น้อย	55	ค่าชักรีด	2.42	1.28	น้อย

การวิเคราะห์และเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัย

เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรด้านปัจจัยส่วนบุคคลได้ใช้วิธีการทดสอบด้วยตัวสถิติที่ หรือ T-Test ตัวสถิติเอฟ หรือ F-Test จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance หรือ Two-way ANOVA) และเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least-significant) ปรากฏว่าตัวแปรที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ได้แก่ เพศ ประเภทการทำงาน ระดับการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ส่วนปัจจัยด้านอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ซึ่งได้ผลดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านเพศ

สมมติฐาน

H0 เพศชายและเพศหญิงมีระดับการมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจที่ไม่ต่างกัน

H1 เพศชายและเพศหญิงมีระดับการมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจที่ต่างกัน

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ด้วย T-Test ปรากฏว่าระดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างเพศชายและเพศหญิงของกลุ่มบริษัทที่ศึกษามีความแตกต่างและไม่แตกต่างกันตามองค์ประกอบผลตอบแทน ดังที่แสดงตามตารางที่ 28

จากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของผลตอบแทนที่มีระดับการมีอิทธิพลสูงสุด 15 ลำดับ พบว่าเพศชายจะให้ความสำคัญกับผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ที่สูงกว่าเพศหญิง ดังตารางที่ 30 ซึ่งแสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ผลต่อระดับการมีอิทธิพลจำแนกตามเพศ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรศักดิ์ ภาษิต (2551 : 77) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัทกาลโซนิคคันเซประเทศไทย และพบว่าเพศชายจะมีแรงจูงใจมากกว่าเพศหญิง

ตารางที่ 31 การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามเพศ

ลำดับ ที่	กลุ่ม	ผลตอบแทน	ชาย		หญิง		การวิเคราะห์ด้วย T-Test		ผลการ วิเคราะห์
			Mean	SD	Mean	SD	t-value	Sig.(2-tailed)	
1	1	เงินเดือน/ค่าจ้าง	3.95	1.18	3.58	1.14	2.47	0.01	แตกต่าง
2	1	โบนัส	3.95	1.21	3.44	1.25	3.18	0.00	แตกต่าง
3	9	ความปลอดภัย ในการทำงาน	3.72	1.02	3.44	1.19	1.89	0.06	ไม่แตกต่าง
4	1	ค่าล่วงเวลา(โอที)	3.74	1.12	3.37	1.13	2.53	0.01	แตกต่าง
5	8	ความมั่นคงใน อาชีพการทำงาน	3.69	1.16	3.36	1.17	2.13	0.03	แตกต่าง
6	5	การได้รับการ ยอมรับจากเพื่อน ร่วมงาน	3.59	1.03	3.32	0.89	2.10	0.04	แตกต่าง
7	5	การได้รับการ ยอมรับจาก หัวหน้างาน	3.64	1.05	3.29	0.91	2.67	0.01	แตกต่าง
8	3	อุปกรณ์เซฟตี้ใน การทำงาน	3.58	1.05	3.30	1.12	1.93	0.05	ไม่แตกต่าง
9	4	ความรับผิดชอบ ในการทำงาน	3.62	0.97	3.28	0.99	2.60	0.01	แตกต่าง
10	3	ประกันชีวิต	3.42	1.12	3.30	1.19	0.79	0.43	ไม่แตกต่าง
11	5	การมีตัวตนใน องค์กร	3.56	1.00	3.23	0.96	2.56	0.01	แตกต่าง
12	3	ประกันสุขภาพ	3.49	1.10	3.26	1.19	1.47	0.14	ไม่แตกต่าง
13	6	การได้ทำงาน เป็นทีม	3.55	1.06	3.22	1.06	2.35	0.02	แตกต่าง
14	1	เบี่ยขยัน	3.36	1.33	3.28	1.30	0.46	0.64	ไม่แตกต่าง
15	3	รถรับส่ง	3.62	3.56	3.14	1.16	1.21	0.23	ไม่แตกต่าง

(โปรดดูรายละเอียดจากภาคผนวก ง ตารางที่ 42)

2. ปัจจัยด้านประเภทการทำงาน

สมมติฐาน

H0 ประเภทของงานที่ต่างกันมีระดับการมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจที่ไม่ต่างกัน

H1 ประเภทของงานที่ต่างกันมีระดับการมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจที่ต่างกัน

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลทีระดับนัยสำคัญ 0.05 ด้วย T-Test ปรากฏว่าระดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างพนักงานฝ่ายสำนักงานและฝ่ายผลิตของกลุ่มบริษัทที่ศึกษามีความแตกต่างและไม่แตกต่างกันตามองค์ประกอบผลตอบแทน ดังที่แสดงตามตารางที่ 32

จากตารางที่ 32 ซึ่งแสดงการเปรียบเทียบระดับการมีอิทธิพลแยกตามปัจจัยด้านประเภทการทำงาน พบว่าฝ่ายสำนักงานจะมีระดับการมีอิทธิพลของผลตอบแทนที่ได้มากกว่าฝ่ายผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน

ตารางที่ 32 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ จำแนกตามประเภทงาน

ลำดับที่	กลุ่ม	ผลตอบแทน	ฝ่ายผลิต		ฝ่ายสำนักงาน		การวิเคราะห์ด้วย T-Test		ผลการวิเคราะห์
			Mean	S.D.	Mean	S.D.	t-value	Sig. (2-tailed)	แตกต่าง
1	1	เงินเดือน/ค่าจ้าง	3.60	1.23	3.94	0.98	-2.16	0.03	แตกต่าง
2	1	โบนัส	3.45	1.34	3.97	0.93	-3.17	0.00	แตกต่าง
3	9	ความปลอดภัยในการทำงาน	3.41	1.23	3.82	0.87	-2.74	0.01	แตกต่าง
4	1	ค่าส่วเวลา(โอที)	3.42	1.19	3.66	1.00	-1.55	0.12	ไม่แตกต่าง
5	8	ความมั่นคงในอาชีพการทำงาน	3.32	1.22	3.80	0.99	-3.04	0.00	แตกต่าง
6	5	การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	3.29	0.98	3.68	0.81	-3.37	0.00	แตกต่าง
7	5	การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน	3.25	0.97	3.75	0.88	-4.03	0.00	แตกต่าง
8	3	อุปกรณ์เซฟตี้ในการทำงาน	3.33	1.14	3.54	1.00	-1.45	0.15	ไม่แตกต่าง

ตารางที่ 32 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามประเภทงาน (ต่อ)

ลำดับที่	กลุ่ม	ผลตอบแทน	ฝ่ายผลิต		ฝ่ายสำนักงาน		การวิเคราะห์ด้วย T-Test		ผลการวิเคราะห์
			Mean	S.D.	Mean	S.D.	t-value	Sig. (2-tailed)	แตกต่าง
9	4	ความรับผิดชอบในการทำงาน	3.29	1.03	3.63	0.85	-2.63	0.01	แตกต่าง
10	3	ประกันชีวิต	3.23	1.24	3.59	0.94	-2.36	0.02	แตกต่าง
11	5	การมีตัวตนในองค์กร	3.21	1.01	3.63	0.85	-3.25	0.00	แตกต่าง
12	3	ประกันสุขภาพ	3.22	1.20	3.62	1.03	-2.61	0.01	แตกต่าง
13	6	การได้ทำงานเป็นทีม	3.20	1.07	3.62	1.00	-2.97	0.00	แตกต่าง
14	1	เบี่ยขยัน	3.27	1.36	3.39	1.18	-0.69	0.49	ไม่แตกต่าง
15	3	รถรับส่ง	3.11	1.24	3.73	3.63	-1.50	0.14	ไม่แตกต่าง

(โปรดดูรายละเอียดจากภาคผนวก ง ตารางที่ 43)

3.ปัจจัยด้านระดับการทำงาน

สมมติฐาน

H0 ระดับการทำงานที่ต่างกันมีระดับการมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจที่ไม่ต่างกัน

H1 ระดับการทำงานที่ต่างกันมีระดับการมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจที่ต่างกัน

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ด้วย F-Test / ANOVA ปรากฏว่าระดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับต่างๆ ของกลุ่มบริษัทที่ศึกษามีความแตกต่างและไม่แตกต่างกันตามองค์ประกอบผลตอบแทน ดังที่แสดงตามตารางที่ 33

จากตารางที่ 33 ซึ่งแสดงการเปรียบเทียบระดับการมีอิทธิพลแยกตามปัจจัยด้านระดับการทำงาน พบว่าพนักงานระดับบริหารมีแนวโน้มที่จะมีระดับการมีอิทธิพลสูงกว่าทั้งพนักงานระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการ โดยระดับการมีอิทธิพลจะอยู่ที่ปานกลางถึงมาก โดยพนักงานระดับปฏิบัติการมีแนวโน้มให้ความสำคัญต่อผลตอบแทนในด้านต่างๆ น้อยกว่าระดับหัวหน้างานและระดับบริหาร

ตารางที่ 33 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับการทำงาน

ลำดับ ที่	กลุ่ม	ผลตอบแทน	ระดับ ปฏิบัติการ		ระดับ หัวหน้างาน		ระดับบริหาร		การวิเคราะห์ ด้วย F-Test / ANOVA		ผลการ วิเคราะห์
			Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	F- Value	Sig.	
1	1	เงินเดือน/ ค่าจ้าง	3.57	1.16	4.09	1.11	4.50	0.55	5.96	0.00	แตกต่าง
2	1	โบนัส	3.47	1.28	4.04	1.12	4.33	0.52	5.65	0.00	แตกต่าง
3	9	ความปลอดภัย ในการทำงาน	3.42	1.17	3.82	0.98	4.50	0.84	4.90	0.01	แตกต่าง
4	1	ค่าล่วงเวลา(โอ ที)	3.43	1.12	3.78	1.15	3.00	1.26	2.70	0.07	ไม่แตกต่าง
5	8	ความมั่นคงใน อาชีพการ ทำงาน	3.35	1.17	3.75	1.14	4.67	0.52	5.79	0.00	แตกต่าง
6	5	การได้รับการ ยอมรับจาก เพื่อนร่วมงาน	3.33	0.93	3.64	0.97	4.17	0.75	4.41	0.01	แตกต่าง
7	5	การได้รับการ ยอมรับจาก หัวหน้างาน	3.29	0.95	3.73	0.95	4.17	0.75	6.56	0.00	แตกต่าง
8	3	อุปกรณ์เซฟตี้ ในการทำงาน	3.37	1.10	3.55	1.10	2.83	0.98	1.35	0.26	ไม่แตกต่าง
9	4	ความ รับผิดชอบใน การทำงาน	3.30	0.99	3.62	0.93	4.50	0.55	6.38	0.00	แตกต่าง
10	3	ประกันชีวิต	3.32	1.19	3.40	1.13	3.50	0.84	0.17	0.84	ไม่แตกต่าง
11	5	การมีตัวตนใน องค์กร	3.23	1.01	3.67	0.84	3.83	0.75	5.29	0.01	แตกต่าง
12	3	ประกันสุขภาพ	3.33	1.16	3.33	1.25	3.67	0.52	0.24	0.78	ไม่แตกต่าง
13	6	การได้ทำงาน เป็นทีม	3.24	1.08	3.53	1.00	4.33	0.52	4.39	0.01	แตกต่าง
14	1	เบี่ยยัน	3.27	1.30	3.55	1.32	2.50	1.38	2.17	0.12	ไม่แตกต่าง
15	3	รถรับส่ง	3.20	1.20	3.71	4.35	2.67	1.21	1.34	0.26	ไม่แตกต่าง

(โปรดดูรายละเอียดจากภาคผนวก ง ตารางที่ 44 และ 45)

เมื่อนำผลที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติไปเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significance Difference) (ภาคผนวก จ.การวิเคราะห์และเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัย) พบว่า

พนักงานระดับปฏิบัติการจะมีความแตกต่างกับพนักงานระดับหัวหน้างาน ในผลตอบแทนดังนี้ เงินเดือน/ค่าจ้าง โบนัส ค่าล่วงเวลา(โอที) ค่าตำแหน่ง ตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น

พนักงานระดับปฏิบัติการจะมีความแตกต่างกับพนักงานระดับบริหารในผลตอบแทน ดังนี้ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน โอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถ เป็นต้น

4. ปัจจัยด้านรายได้รวมต่อเดือน

สมมติฐาน

H0 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ต่างกันมีระดับการมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจที่ไม่ต่างกัน

H1 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ต่างกันมีระดับการมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจที่ต่างกัน

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ด้วย F-Test / ANOVA ปรากฏว่าระดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่มีรายได้ต่างกันของกลุ่มบริษัทที่ศึกษามีความแตกต่างและไม่แตกต่างกันตามองค์ประกอบผลตอบแทน ดังที่แสดงตามตารางที่ 34

จากตารางที่ 34 ซึ่งแสดงการเปรียบเทียบระดับการมีอิทธิพลแยกตามปัจจัยด้านระดับรายได้รวมต่อเดือน พบว่าพนักงานที่มีรายได้สูงกว่ามีแนวโน้มที่จะมีระดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจของค่าตอบแทนสูงกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่า

ตารางที่ 34 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามรายได้รวมเฉลี่ยต่อเดือน

ลำดับ ที่	กลุ่ม	ผล ตอบแทน	น้อยกว่า 20,000 บาท		20,001 - 30,000 บาท		30,001 - 50,000 บาท		50,001 - 100,000 บาท		การวิเคราะห์ ด้วย F-Test / ANOVA		ผลการ วิเคราะห์
			Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	F- Value	Sig.	
1	1	เงินเดือน/ ค่าจ้าง	3.52	1.17	4.06	1.09	4.63	0.74	4.50	0.71	5.85	0.00	แตกต่าง
2	1	โบนัส	3.41	1.26	4.07	1.17	4.25	0.71	4.00	0.00	5.74	0.00	แตกต่าง
3	9	ความ ปลอดภัยใน การทำงาน	3.40	1.18	3.82	1.01	4.25	0.89	3.50	0.71	3.44	0.02	แตกต่าง
4	1	ค่าล่วงเวลา (โอที)	3.39	1.11	3.84	1.11	3.38	1.30	2.00	1.41	3.84	0.01	แตกต่าง
5	8	ความมั่นคง ในอาชีพการ งาน	3.31	1.17	3.75	1.12	4.50	0.76	4.50	0.71	5.18	0.00	แตกต่าง
6	5	การได้รับ การยอมรับ จากเพื่อน ร่วมงาน	3.30	0.93	3.58	0.97	4.13	0.64	4.50	0.71	4.05	0.01	แตกต่าง
7	5	การได้รับ การยอมรับ จากหัวหน้า งาน	3.25	0.92	3.72	1.01	4.13	0.64	4.50	0.71	6.70	0.00	แตกต่าง
8	3	อุปกรณ์ เซฟตี้ในการ ทำงาน	3.33	1.11	3.66	1.02	2.88	1.13	3.00	1.41	2.21	0.09	ไม่ แตกต่าง
9	4	ความ รับผิดชอบ ในการ ทำงาน	3.29	1.00	3.54	0.96	4.13	0.64	4.50	0.71	3.47	0.02	แตกต่าง
10	3	ประกันชีวิต	3.30	1.15	3.42	1.26	3.50	0.93	3.50	0.71	0.23	0.87	ไม่ แตกต่าง
11	5	การมีตัวตน ในองค์กร	3.20	0.99	3.64	0.93	3.63	0.52	4.50	0.71	4.63	0.00	แตกต่าง
12	3	ประกัน สุขภาพ	3.30	1.13	3.40	1.30	3.63	0.74	3.50	0.71	0.31	0.82	ไม่ แตกต่าง
13	6	การได้ ทำงานเป็น ทีม	3.25	1.05	3.43	1.10	4.00	0.76	4.50	0.71	2.48	0.06	ไม่ แตกต่าง
14	1	เบี้ยขยัน	3.28	1.27	3.43	1.40	3.25	1.49	2.00	1.41	0.91	0.44	ไม่ แตกต่าง
15	3	รถรับส่ง	3.14	1.22	3.79	3.93	2.88	1.25	3.00	1.41	1.50	0.22	ไม่ แตกต่าง

(โปรดดูรายละเอียดจากภาคผนวก ง ตารางที่ 46 และ 47)

เมื่อนำผลที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติไปเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significance Difference) (ดูภาคผนวก ง.การวิเคราะห์และเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัย) พบว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่ำกว่า 20,000 บาท จะมีความแตกต่างกับพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยรวมมากกว่าในผลตอบแทนดังนี้ เงินเดือน/ค่าจ้าง โบนัส ความปลอดภัยในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน การมีตัวตนในองค์กร เป็นต้น

3. ทักษะคติต่อผลตอบแทน

ทักษะคติเกี่ยวกับปัจจัยด้านผลตอบแทนของกลุ่มตัวอย่างพบว่ากว่า 50% ของกลุ่มตัวอย่าง มีทักษะคติเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านผลตอบแทนว่า ผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กรยังไม่เหมาะสมโดยมีค่าอยู่ที่ร้อยละ 50-83.3 โดยกลุ่มของผลตอบแทนที่กลุ่มตัวอย่างในบริษัทกรณีศึกษาเห็นว่าไม่เหมาะสมมากที่สุด คือ ค่าตอบแทนรอง เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินอื่นๆ เช่น ค่าเทคนิค ค่าความสามารถ เงินช่วยเหลือต่าง ๆ ค่าเช่าบ้าน ค่ากันดาร ค่าอาหาร เบี้ยเลี้ยงต่างๆ เป็นต้น มีจำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 83.3 ลำดับถัดมาคือ ค่าตอบแทนหลัก เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา โบนัส มีกลุ่มตัวอย่างตอบว่าไม่เหมาะสมจำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 70.5 ลำดับที่สามคือ โอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคงในอาชีพ การเลื่อนตำแหน่ง มีจำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 66.3 (ดูตารางที่ 35 ทักษะคติเกี่ยวกับปัจจัยด้านผลตอบแทนของกลุ่มตัวอย่าง)

ทักษะคติต่อค่าตอบแทนขององค์กรของกลุ่มตัวอย่างจะเห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีทักษะคติเกี่ยวกับผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินคือ ค่าตอบแทนรองค่าตอบแทนหลัก และสวัสดิการอื่นๆ ว่าไม่เหมาะสมมากที่สุด โดยอยู่ในลำดับที่ 1 2 และ 4 ตามลำดับ

เกี่ยวกับสาเหตุที่กลุ่มตัวอย่างได้ตอบนั้นสามารถสรุปหลักๆ ได้ดังนี้

1. ทักษะคติเกี่ยวกับค่าตอบแทนหลักที่เป็นตัวเงิน เหตุผลหลักที่คิดว่าไม่เหมาะสมมีสัดส่วนร้อยละ 70.5 ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยให้เหตุผล คือ “น้อยเกินไปเมื่อเทียบกับบริษัทอื่นๆ” มีจำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 46.8

2. ทักษะคติเกี่ยวกับค่าตอบแทนรองที่เป็นตัวเงินอื่น ๆ ที่ได้รับเหตุผลหลักที่คิดว่าไม่เหมาะสมมีสัดส่วนร้อยละ 83.3 ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยให้เหตุผล คือ “น้อยเกินไปเมื่อเทียบกับบริษัทอื่นๆ” มีจำนวนสูงถึง 220 คน คิดเป็นร้อยละ 83.3

3. ทักษะคติเกี่ยวกับสวัสดิการอื่นๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงินเหตุผลหลักที่คิดว่าไม่เหมาะสมมีสัดส่วนร้อยละ 64 ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยให้เหตุผล คือ “น้อยเกินไปเมื่อเทียบกับบริษัทอื่นๆ” มีจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8

4. ทศนคติเกี่ยวกับตำแหน่งที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับภาระงานความรับผิดชอบ เหตุผลหลักที่คิดว่าไม่เหมาะสมมีสัดส่วนร้อยละ 63.3 ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยให้เหตุผล คือ “เกณฑ์การประเมินไม่ชัดเจน”

5. ทศนคติเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับมีตัวตนในองค์กรเหตุผลหลักที่คิดว่าไม่เหมาะสมมีสัดส่วนร้อยละ 50 ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยให้เหตุผล คือ “นโยบายบริษัทไม่ชัดเจน” มีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 34.1

6. ทศนคติเกี่ยวกับโอกาสในการใช้ความรู้ทักษะและความสามารถในการทำงาน เหตุผลหลักที่คิดว่าไม่เหมาะสมมีสัดส่วนร้อยละ 54.2 ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยให้เหตุผล คือ “ต้องทำงานเดิมๆ ซ้ำๆ ไม่ท้าทาย” มีจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 61.5

7. ทศนคติเกี่ยวกับโอกาสในการเรียนรู้พัฒนาความรู้และทักษะความสามารถเหตุผลหลักที่คิดว่าไม่เหมาะสมมีสัดส่วนร้อยละ 63.3 ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยให้เหตุผล คือ “โอกาสฝึกอบรมแต่ละคนไม่เท่ากัน” มีจำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 52.1

8. ทศนคติเกี่ยวกับโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพความมั่นคงในอาชีพ การเลื่อนตำแหน่ง เหตุผลหลักที่คิดว่าไม่เหมาะสมมีสัดส่วนร้อยละ 66.3 ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยให้เหตุผล คือ “เกณฑ์การประเมินไม่ชัดเจน” มีจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 40.6

9. ทศนคติเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานความปลอดภัยในการทำงานความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต เหตุผลหลักที่คิดว่าไม่เหมาะสมมีสัดส่วนร้อยละ 51.9 ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยให้เหตุผล คือ “สถานปฏิบัติงานสภาพแวดล้อมไม่ดี” มีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 38.7

10. ทศนคติเกี่ยวกับการประเมินผลการทำงานการยกย่องชมเชยเมื่อทำงานดี การแนะนำ คำหิและตักเตือนและการให้โอกาสแก้ตัวเมื่อทำงานผิดพลาดเหตุผลหลักที่คิดว่าไม่เหมาะสมมีสัดส่วนร้อยละ 51.9 ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยให้เหตุผล คือ “ไม่มีระบบชมเชย” มีจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 54

ตารางที่ 35 ทศนคติเกี่ยวกับปัจจัยด้านผลตอบแทนของกลุ่มตัวอย่าง

ผลตอบแทน	จำนวน	ร้อยละ
1.ค่าตอบแทนหลักที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา โบนัสที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับภาระงานและความรับผิดชอบที่ได้รับ		
1.เหมาะสม	78	29.5
2.ไม่เหมาะสม	186	70.5
รวม	264	100.0
เหตุผลที่คิดว่าไม่เหมาะสม		
1.น้อยเกินไปเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น ๆ	87	46.8
2.น้อยเกินไปเมื่อเทียบกับปริมาณงาน	66	35.5
3.ไม่เพียงพอดำรงชีวิต	17	9.1
4.หลักเกณฑ์ไม่ชัดเจน	16	8.6
รวม	186	100.0
2.ค่าตอบแทนรองที่เป็นตัวเงินอื่น ๆ ที่ได้รับ เช่น ค่าเทคนิค ค่าความสามารถ เงินช่วยเหลือต่าง ๆ ค่าเช่าบ้าน ค่ากันตาร ค่าอาหาร เบี้ยเลี้ยงต่างๆ เป็นต้น		
1.เหมาะสม	44	16.7
2.ไม่เหมาะสม	220	83.3
รวม	264	100.0
เหตุผลที่คิดว่าไม่เหมาะสม		
1.น้อยเกินไปเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น ๆ	84	38.2
2.น้อยเกินไปเมื่อเทียบกับปริมาณงาน	64	29.1
3.ไม่เพียงพอดำรงชีวิต	46	20.9
4.หลักเกณฑ์ไม่ชัดเจน	26	11.8
รวม	220	100.0
3.สวัสดิการอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ประกันชีวิต ประกันสุขภาพ งานเลี้ยง การท่องเที่ยว ประจำปี ยูนิฟอร์ม รถรับส่ง เป็นต้น		
1.เหมาะสม	95	36
2.ไม่เหมาะสม	169	64
รวม	264	100.0
เหตุผลที่คิดว่าไม่เหมาะสม		
1.น้อยเกินไปเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น ๆ	74	43.8
2.น้อยเกินไปเมื่อเทียบกับปริมาณงาน	71	26.9
3.ไม่เพียงพอดำรงชีวิต	14	5.3
4.หลักเกณฑ์ไม่ชัดเจน	10	3.8
รวม	169	100.0

ตารางที่ 35 ทศนคติเกี่ยวกับปัจจัยด้านผลตอบแทนของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ผลตอบแทน	จำนวน	ร้อยละ
4.ตำแหน่งที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับภาระงานความรับผิดชอบ		
1.เหมาะสม	97	36.7
2.ไม่เหมาะสม	167	63.3
รวม	264	100.0
เหตุผลที่คิดว่าไม่เหมาะสม		
1.เกณฑ์การประเมินไม่ชัดเจน	62	37.1
2.ไม่มีระบบการประเมิน	40	24
3.ความรับผิดชอบมากกว่าตำแหน่ง	33	19.8
4.ปริมาณงานเยอะกว่าตำแหน่ง	32	19.2
รวม	167	100.0
5.การได้รับการยอมรับ มีตัวตนในองค์กร		
1.เหมาะสม	132	50
2.ไม่เหมาะสม	132	50
รวม	264	100.0
เหตุผลที่คิดว่าไม่เหมาะสม		
1.นโยบายบริษัทไม่ชัดเจน	45	34.1
2.บรรยากาศในการทำงานไม่ดี	42	31.8
3.องค์กรไม่ให้ความสำคัญ	41	31.1
4.หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานไม่ยอมรับ	4	3
รวม	132	100.0
6.โอกาสในการใช้ความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงาน เช่น การมอบหมายงานที่มีความหมาย ทำลาย ทำงานเป็นทีม เป็นต้น		
1.เหมาะสม	121	45.8
2.ไม่เหมาะสม	143	54.2
รวม	264	100.0
เหตุผลที่คิดว่าไม่เหมาะสม		
1.ต้องทำงานเดิม ๆ ซ้ำ ๆ ไม่ท้าทาย	88	61.5
2.มีไม่กี่คนที่ทำได้ทำงานสำคัญ ๆ	21	14.7
3.ไม่มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถ	20	14
4.ระบบไม่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม	14	9.8
รวม	143	100.0

ตารางที่ 35 ทศนคติเกี่ยวกับปัจจัยด้านผลตอบแทนของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ผลตอบแทน	จำนวน	ร้อยละ
7.โอกาสในการเรียนรู้ พัฒนาความรู้และทักษะความสามารถ เช่น การส่งเสริมให้มี โอกาสฝึกอบรมต่าง ๆ ได้เรียนรู้งาน ใหม่ ๆ เป็นต้น 1.เหมาะสม 2.ไม่เหมาะสม	97 167	36.7 63.3
รวม	264	100.0
เหตุผลที่คิดว่าไม่เหมาะสม 1.โอกาสฝึกอบรมแต่ละคนไม่เท่ากัน 2.ไม่มีแผนการฝึกอบรม 3.ไม่มีระบบหรือโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ 4.หลักเกณฑ์การฝึกอบรมไม่ชัดเจน	87 41 21 18	52.1 24.6 12.6 10.8
รวม	167	100.0
8.โอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคงในอาชีพ การเลื่อนตำแหน่ง 1.เหมาะสม 2.ไม่เหมาะสม	89 175	33.7 66.3
รวม	264	100.0
เหตุผลที่คิดว่าไม่เหมาะสม 1.เกณฑ์การประเมินไม่ชัดเจน 2.ไม่มีระบบการประเมิน 3.ระบบไม่โปร่งใส เปิดเผย มีเส้นสาย 4.องค์กรไม่ให้ความสำคัญ	71 47 35 22	40.6 26.9 20 12.6
รวม	175	100.0
9.คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน ความสมดุลระหว่างงานกับ ชีวิต 1.เหมาะสม 2.ไม่เหมาะสม	127 137	48.1 51.9
รวม	264	100.0
เหตุผลที่คิดว่าไม่เหมาะสม 1.สถานปฏิบัติงานสภาพแวดล้อมไม่ดี 2.บรรยากาศการทำงานไม่ดี 3.สภาพการทำงานไม่ปลอดภัย 4.ชั่วโมงการทำงานเยอะเกินไป	53 35 33 16	38.7 25.5 24.1 11.7
รวม	175	100.0

ตารางที่ 35 ทศนคติเกี่ยวกับปัจจัยด้านผลตอบแทนของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ผลตอบแทน	จำนวน	ร้อยละ
10.การประเมินผลการทำงาน การยกย่อง ชมเชยเมื่อทำงานดี การแนะนำ ตำหนิและ ตักเตือนและการให้โอกาสแก้ตัวเมื่อทำงานผิดพลาด		
1.เหมาะสม	127	48.1
2.ไม่เหมาะสม	137	51.9
รวม	264	100.0
เหตุผลที่คิดว่าไม่เหมาะสม		
1.ไม่มีระบบชมเชย	74	54
2.หลักเกณฑ์การตักเตือนไม่ชัดเจน	35	25.5
3.ไม่ให้คำแนะนำ มีแต่ตำหนิ ตักเตือน	22	16.1
4.ไม่ให้โอกาสแก้ตัวเมื่อทำผิดพลาด	6	4.4
รวม	137	100.0

ผลการศึกษาที่ได้นี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรศักดิ์ ภาษิต (2551 : 77) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัทคาลโซนิคคันเซประเทศไทยจำกัด พบว่าบริษัทควรแก้ไขและปรับปรุงปัจจัยด้านผลประโยชน์ตอบแทน ซึ่งเป็นด้านที่มีแรงจูงใจในการทำงานต่ำสุดใน 6 ด้าน โดยปรับปรุงกฎเกณฑ์การขึ้นเงินเดือนให้เหมาะสมและยุติธรรม อีกทั้งการปรับปรุงสวัสดิการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับตำแหน่งและงานที่ทำด้วย

สาเหตุที่พนักงานส่วนใหญ่มีทัศนคติว่าผลตอบแทนที่ได้รับนั้นไม่เหมาะสม อาจเกิดจากการเปรียบเทียบกับภายในและภายนอกบริษัท ตามทฤษฎีความเสมอภาคกล่าวไว้ว่าพนักงานส่วนใหญ่มักเปรียบเทียบผลตอบแทนที่ตนได้รับกับพนักงานคนอื่น (Noe, Raymond A.; Hollenbeck, John R.; and Wright, Patrick M. 2007 : 487) ความยุติธรรมและเสมอภาคตามมุมมองของพนักงานจึงมักเกิดจากการเปรียบเทียบผลตอบแทนที่ตนได้รับกับคนอื่น ซึ่งมีผลต่อการจูงใจและพฤติกรรม ซึ่งในอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่มีการให้ผลตอบแทนที่หลากหลายน้อยมากตามผลประกอบการของแต่ละบริษัท ซึ่งมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก บางบริษัทที่มีผลประกอบการดีก็จะให้ผลตอบแทนที่สูงมาก ดังนั้นพนักงานอาจนำบริษัทเหล่านั้นมาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจว่าเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม

อภิปรายผล

จากผลที่พบจากการศึกษารังนี้ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ความพึงใจของพนักงานกลุ่มตัวอย่างต่อผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.65 สอดคล้องกับงานวิจัยของกวี แยมกลีบ ซึ่งพบว่าระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทหาคาฮาชิโคราช อยู่ในระดับปานกลาง

สรุปสถิติ ภาษิต ซึ่งพบว่าพนักงาน บริษัทคาลโซนิคคันเซปประเทศไทยจำกัด มีแรงจูงใจในการทำงานปานกลาง ประยุทธ์ อิศดูลย์ ซึ่งพบว่าระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอเซียเนสแตนเลย์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัดอยู่ในระดับปานกลาง โดยบริษัททั้ง 3 แห่งเป็นบริษัทกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ รูปแบบและระบบการทำงานในด้านจึงไม่แตกต่างกันมาก ทำให้ระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

โดยระดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนที่ได้จากองค์กรซึ่งมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาที่มีระดับสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานความรับผิดชอบในการทำงานการได้ทำงานเป็นทีม มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.21 3.16 และ 3.13 ตามลำดับ ส่วนระดับความพึงพอใจต่ำสุด 3 ลำดับได้ หอพักฟรีค่าชักริตค่าเดินทาง-ค่ารถ มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ 2.06 2.06 และ 2.13 ตามลำดับ

ทั้งนี้การที่ระดับความพึงพอใจของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาอยู่ในระดับปานกลางเกิดจากทัศนคติเกี่ยวกับผลตอบแทนที่ได้รับจากบริษัท ซึ่งกว่าครึ่งหนึ่งของพนักงานมีความคิดเห็นที่ไม่เหมาะสม ซึ่งควรได้รับการปรับปรุงเพื่อให้พนักงานมีระดับความพึงพอใจที่สูงขึ้นจนส่งผลให้มีแรงจูงใจในการทำงานที่สูงขึ้นด้วย

2. ทศนคติเกี่ยวกับปัจจัยด้านผลตอบแทนของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ร้อยละ 50-83.3 คิดว่าผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กรยังไม่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลตอบแทนในรูปแบบตัวเงิน เช่น ผลตอบแทนรองซึ่งเป็นผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินอื่นๆ เช่น ค่าเทคนิค ค่าความสามารถ เงินช่วยเหลือต่าง ๆ ค่าเช่าบ้าน ค่ากันตาร ค่าอาหาร เบี้ยเลี้ยงต่างๆ เป็นต้น ซึ่งพนักงานจำนวน 220 คนจาก 264 คน คิดเป็นร้อยละ 83.3 ตอบว่าไม่เหมาะสม รวมถึงผลตอบแทนหลัก เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา โบนัส ซึ่งกลุ่มตัวอย่างตอบว่าไม่เหมาะสม ร้อยละ 70.5 โดยสาเหตุหลักที่คิดว่าไม่เหมาะสมนั้น กลุ่มตัวอย่างให้เหตุผลว่าน้อยเกินไปเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น ๆ สอดคล้องกับทฤษฎีความเสมอภาค (Noe, Raymond A.; Hollenbeck, John R.; and Wright, Patrick M. 2007 : 487) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจหรือการจูงใจของพนักงานนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนและผลงานของพนักงานคนนั้นเพียงเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนและผลงานของพนักงานคนอื่นที่พนักงานคนนั้นๆ เปรียบเทียบด้วย จากระดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนที่ได้รับจะเห็นว่าพนักงานในกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับปานกลาง แต่ทศนคติต่อผลตอบแทนที่คิดว่าเหมาะสม

กลับอยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้เนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตสูงอย่างต่อเนื่องทุกปี ในแต่ละปีมีการประกาศผลประกอบการพร้อมทั้งการจัดสรรผลประโยชน์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง โบนัส เงินเดือน สวัสดิการต่างๆ ให้กับพนักงานอย่างเปิดเผย ซึ่งบริษัทในกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ก็ถือเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมยานยนต์ จึงเป็นธรรมดาที่พนักงานในกลุ่มตัวอย่างจะนำผลประโยชน์ที่ตนเองได้รับไปเปรียบเทียบกับบริษัทที่มีการจ่ายผลตอบแทนที่สูงกว่า โดยมีเพียงร้อยละ 10-20 เท่านั้นที่ตอบว่าผลตอบแทนที่ได้รับไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต แต่กว่าร้อยละ 40-50 ตอบว่าน้อยเกินไปเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น

3. ระดับการมีอิทธิพลของผลตอบแทน

องค์ประกอบของผลตอบแทนที่มีอิทธิพลและมีความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานสูงสุดจากการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ เงินเดือน/ค่าจ้าง มีค่าเฉลี่ย 3.70 ลำดับ โบนัส มีค่าเฉลี่ย 3.61 และความปลอดภัยในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.53 ค่าล่วงเวลา (โอที) ความมั่นคงในอาชีพการทำงาน การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.49, 3.47 และ 3.41 ตามลำดับซึ่งจะเห็นว่า ผลตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานสูงสุด เนื่องจากเป็นผลตอบแทนหลักที่พนักงานพึงได้รับเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนจากการทำงาน นอกจากนี้ในปัจจุบันนอกเหนือจากผลประโยชน์ในรูปแบบตัวเงินแล้ว ผลประโยชน์อื่นซึ่งเป็นผลตอบแทนทางอ้อมหรือผลประโยชน์เกื้อกูล พนักงานเริ่มให้ความสำคัญมากขึ้น เช่น ความปลอดภัยในการทำงาน ความมั่นคงในอาชีพการทำงาน การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ซึ่งบริษัทต่างๆ ไม่สามารถมองข้ามได้

จากการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลด้านต่างๆ พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับการมีอิทธิพลที่แตกต่างกัน ประกอบด้วย เพศ ประเภทการทำงาน ระดับการศึกษา ระดับการทำงานและรายได้รวมต่อเดือน ซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ส่งผลโดยตรง ทำให้ระดับการมีอิทธิพลขององค์ประกอบของผลตอบแทนแตกต่างกันไป

ข้อเสนอแนะ

1. ระดับความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ บริษัท โดยหากพิจารณาจากทัศนคติต่อผลตอบแทนจะพบว่าพนักงานมีทัศนคติว่าผลตอบแทนที่องค์กรจัดให้ไม่เหมาะสม เนื่องจากน้อยเกินไปเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น และน้อยไปเมื่อเทียบกับคนอื่น ผลตอบแทนซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและมีอิทธิพลโดยตรงต่อการสร้างแรงจูงใจต่อการทำงานของพนักงาน ถือเป็นสิ่งที่บริษัทควรให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ

แต่ในความเป็นจริงแล้วไม่อาจกล่าวได้อย่างชัดเจนว่าผลตอบแทนที่บริษัทให้นั้นไม่เหมาะสมจริงหรือไม่ เนื่องจากปัญหาการรับรู้ของพนักงานถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ บางครั้งถึงแม้ว่าผลตอบแทนที่องค์กรให้จะเหมาะสมอยู่แล้ว แต่ถ้าการรับรู้ของพนักงานมีความรู้สึกลดลง ก็จะมีทัศนคติว่าไม่เหมาะสม ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องพยายามอธิบายหรือสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงเหตุและผลของการจัดรูปแบบผลตอบแทนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพราะบริษัทไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือห้ามไม่ให้พนักงานเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นหรือพนักงานคนอื่นได้ การสื่อสารและทำความเข้าใจกับพนักงานอาจส่งผลต่อทัศนคติที่เปลี่ยนไปและอาจสามารถทำให้ระดับความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้นได้ แต่ถ้าหากพิจารณาแล้วว่าผลตอบแทนใดไม่เหมาะสมจริง ก็ควรปรับปรุงเพื่อยกระดับความพึงพอใจของพนักงานให้มีแรงจูงใจในการทำงานที่สูงขึ้น เพราะพนักงานถือเป็นกลไกหลักที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กร

2. องค์ประกอบของผลตอบแทนที่มีความสำคัญและมีระดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจของพนักงาน โดยหลักแล้วคือ ผลตอบแทนที่เป็นรูปแบบตัวเงิน ซึ่งบริษัทควรมีการเปรียบเทียบและสำรวจกับตลาดงานว่าผลตอบแทนที่บริษัทให้ผู้น้อยอยู่ในระดับใด เพื่อให้มีการจัดผลตอบแทนที่เหมาะสม และมีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้พนักงานรับทราบว่ามีการบริหารผลตอบแทนอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม

นอกจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแล้ว ผลประโยชน์ทางอ้อมอื่นๆ ก็มีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น พนักงานเริ่มให้ความสนใจกับผลตอบแทนรูปแบบนี้มากขึ้น ตามที่มาสโลว์กล่าวไว้ว่ามนุษย์ย่อมมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้นเมื่อความต้องการในระดับพื้นฐานได้รับการตอบสนองแล้ว พนักงานเองเมื่อได้รับผลตอบแทนในรูปแบบตัวเงินที่ใช้ในการดำรงชีพเพียงพอแล้ว ก็ย่อมแสวงหาความมั่นคงในด้านอื่นๆ จึงทำให้ผลที่ได้จากการศึกษาพบว่า ความมั่นคงในอาชีพการทำงานการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานจะอยู่ใน 5 อันดับแรกของผลตอบแทนที่อิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีผลตอบแทนทางอ้อมที่ไม่ใช่รูปแบบตัวเงินอื่นๆ ที่พนักงานกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญ เช่น ความรับผิดชอบในการทำงาน การมีตัวตนในองค์กร การได้ทำงานเป็นทีม การแนะนำและตักเตือนและแนะนำเมื่อทำไม่ดี ความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

บริษัทจำเป็นต้องบริหารจัดการผลประโยชน์หรือผลตอบแทนทางอ้อมนี้ด้วย ไม่เพียงแต่ผลตอบแทนที่เป็นรูปแบบตัวเงินเท่านั้น เพราะเพียงแต่เงินเท่านั้นไม่สามารถสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานให้คงอยู่เสมอไปได้ เงินซึ่งเป็นปัจจัยจำเป็นอย่างยิ่ง ช่วยป้องกันทำให้ไม่เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นและยังมีแรงจูงใจต่อไปเท่านั้น ตามที่ทฤษฎีของเฟรดริก เฮอริสเบิร์กกล่าวไว้ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจ หรือ ผลตอบแทนทางอ้อมต่างหากที่จะช่วยให้เกิดแรงจูงใจให้มีผลการทำงานที่สูงขึ้นและกระตุ้นให้พนักงานเกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน





บรรณานุกรม

- กวี แยมกลีบ. (2550). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัททาคาฮาชิโคราช จำกัด. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- กัลยาณี คุณมี. (2554). การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กรกมล ทิพเวช. (2552). แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานให้บริการ. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- เจษฎานกน้อย. (2551, กรกฎาคม-ธันวาคม). การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ: ทางเลือกของการบริหารค่าตอบแทนในปัจจุบัน. วารสารสุขุทัยธรรมมาธิราช. 21(2) : 5-8.
- ชนิดาภา ลิปิโรจนพงศ์. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานกรณีศึกษา. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- ทาวเวอร์สวัทสันต์. (2554). แนวโน้มและประเด็นท้าทายด้านทรัพยากรบุคคลในประเทศไทยปี 2554. กรุงเทพฯ : ทาวเวอร์สวัทสันต์.
- ประยุทธ์ธิตกุล. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอเชียนสแตนเลย์อินเตอร์เนชั่นแนลจำกัด. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- รสรินศรีพญา. (2545). ความพึงพอใจและความต้องการเกี่ยวกับสวัสดิการและค่าตอบแทนของบุคลากร มหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ร็อบบินส์, สตีเฟนส์ พี. (2547). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. แปลโดย วิรัช สงวนวงศาวัน. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วรรัตน์ เขียวไพร. (2550). การบริหารค่าตอบแทน. กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์.
- วันรพีถาวรชัย. (2548). การศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยของเอกชน. วิทยานิพนธ์ สม.ม. (สังคมวิทยา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์.

- วิเชียรวิทย์อุดม. (2549). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : ชีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- วิภาส ทองสุทธิ. (2552). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : อินทภาพ.
- สุธรรม รัตนโชติ. (2552). **พฤติกรรมองค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : ดวงกมลสมัย.
- สุรศักดิ์ภักดี. (2551). **ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทค้า**
โชนัคคณเชประเทศไทยจำกัด. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การบริหารทั่วไป). กรุงเทพฯ :
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อีเวนเซอร์, จอห์น เอ็ม. (2552). **พฤติกรรมองค์การและการจัดการ**. แปลโดย สุธรรม
 รัตนโชติ. กรุงเทพฯ : ท็อป.

Adams, J.S. (1965). Inequity in Social Exchange. **Advances in Experimental Social Psychology**. (2) : 267-299.

Bohlander, G.; Snell, S.; and Sherman, A. (2001). **Managing Human Resources**.
 12th ed. Ohio : South-Western.

Cherington, David J. (1989). **Organization Behavior**. Boston : Allyn and Bacon Inc.

Danish, Rizwan Qaiser; and Usman, Ali. (2010, February). Impact of Reward and
 Recognition on Job Satisfaction and Motivation : An Empirical Study from
 Pakistan. **International Journal of Business and Management**. 5(2) :
 159-167.

Herzberg, F.; Mausner, B.; and Snyderman, B. (1959). **The Motivation to Work**.
 2nd ed. New York : John Wiley.

Hitt, Michael A.; Miller, C. Chet; and Colella, Adrienne. (2005). **Organizational
 Behavior : A Strategic Approach**. New Jersey: Wiley.

Milkovich, George T.; Newman, Jerry M.; and Gerhart, Barry. (2011). **Compensation**.
 10th ed. Singapore : McGraw-Hill.

Mondy, R.W.; and Noe, R.M. (2005). **Human Resource Management**. 9th ed.
 New Jersey : Prentice-Hall.

Noe, Raymond A.; Hollenbeck, John R.; and Wright, Patrick M. (2007). **Human
 Resource Management : Gaining a Competitive Advantage**. 6th ed.
 New York : McGraw-Hill.

Safar, Surbhi. (2012, January). Effect of Motivation on Employee Performance and
 Organizational Productivity. **Journal of Applied Management & Computer
 Science**. (1) :1-11.

Salanova, Anna; and Kirmene, Sanni. (2010). **Employee Satisfaction and Work**

Motivation- Research in PrismaMikkeli. Bachelor's Thesis (BM). Mikkeli :
Mikkeli University.

Vroom, V. H. (1964). **Work and Motivation.** New York : John Wiley and Sons.





ภาคผนวก

TNI



ภาคผนวก ก.

ผลการสำรวจผลตอบแทนในกลุ่มโรงงานตัวอย่าง

ภาคผนวก ก. ผลการสำรวจผลตอบแทนในกลุ่มโรงงานตัวอย่าง

ตารางที่ 36 ผลการสำรวจผลตอบแทน

ผลตอบแทนในรูปตัวเงิน

หมายเลข	ผลตอบแทน	บริษัทที่ 1	บริษัทที่ 2	บริษัทที่ 3	บริษัทที่ 4	บริษัทที่ 5	บริษัทที่ 6	บริษัทที่ 7	บริษัทที่ 8	บริษัทที่ 9	บริษัทที่ 10
1	เงินเดือน/ค่าจ้าง	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
2	โบนัส	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
3	ค่าล่วงเวลา(โอที)	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
4	ค่าคอมมิชชั่น	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	เบี้ยขยัน	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
6	ค่าตำแหน่ง	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
7	ค่าภาษา	×	-	×	×	×	-	-	-	-	-
8	ค่าเช่าบ้าน	-	×	-	-	×	-	×	×	×	×
9	ค่ากันดาร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	ค่าเทคนิค	×	×	×	-	-	-	-	-	-	-
11	ค่ากะ	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
12	ค่าอาหาร	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
13	ค่าเดินทาง ค่ารถ	×	×	×	×	×	-	-	×		×
14	ค่ารักษาพยาบาลพนักงาน	×	-	×	×	×	×	×	-	×	×
15	ค่างานพิเศษ เช่น ค่าร้อน ค่าเชื่อม	×	-	-	×	-	-	-	-	-	×
16	ค่าชักรีด	-	-	-	-	-	-	-	-	-	×
17	ค่าเล่าเรียนบุตร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	×
18	ค่าครองชีพ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	×
19	ค่ารักษาพยาบาลพ่อแม่	-	-	-	×	-	-	-	-	-	-
20	กระเช้าเยี่ยม	-	-	-	×	-	-	-	-	-	-
21	ค่าคลอดบุตร	-	-	-	×	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 36 ผลการสำรวจผลตอบแทน (ต่อ)

ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน

หมายเลข	ผลตอบแทน	บริษัทที่ 1	บริษัทที่ 2	บริษัทที่ 3	บริษัทที่ 4	บริษัทที่ 5	บริษัทที่ 6	บริษัทที่ 7	บริษัทที่ 8	บริษัทที่ 9	บริษัทที่ 10
1	ชุดยูนิฟอร์ม	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
2	รถรับส่ง	×	×	×	×	×	×	×	-	×	×
3	อุปกรณ์เซฟตี้ในการทำงาน	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
4	งานเลี้ยง	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
5	อุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงาน	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
6	นำเที่ยวประจำปี	-	×	×	-	×	×	×	-	×	×
7	ประกันชีวิต	×	×	×	×	×	×	×	-	×	×
8	ประกันสุขภาพ	×	-	×	-	×	×	×	-	×	×
9	การเลื่อนตำแหน่ง	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
10	การยกย่องชมเชย ได้รับการยอมรับ	×	×	×	-	×	×	×	×	×	×
11	ความรับผิดชอบในการทำงาน	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
12	งานที่มีความหมาย/ท้าทาย	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
13	อำนาจในการตัดสินใจ	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
14	โอกาสในการใช้และพัฒนาทักษะ	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
15	โอกาสทางอาชีพ	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
16	การฝึกอบรม	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
17	การไปฝึกงานต่างประเทศ	×	×	×	×	×	-	×	-	-	×
18	คุณภาพของชีวิตการทำงาน	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
19	สมดุลในชีวิต/การทำงาน	-	×	×	-	×	×	×	×	×	×
20	หอพักฟรี	-	-	-	-	-	-	-	-	-	×
21	เครื่องมือพิเศษช่วงกะกลางคืน	-	-	-	-	×	-	-	-	-	-

× มี - ไม่มี



ภาคผนวก ข.
แบบสอบถามเพื่อการศึกษา

เรื่อง ผลตอบแทนต่อแรงจูงใจของพนักงาน

.....

คำชี้แจง

1.แบบสอบถามนี้ถูกจัดทำขึ้นเพื่อประกอบการศึกษาของบัณฑิตศึกษา ปริญญาโท การจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามถึงทัศนคติและความพึงพอใจเกี่ยวกับผลตอบแทนที่ท่านได้รับจากองค์กรเพื่อนำไปจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านผลตอบแทนมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจ โดยมีรายละเอียดของแบบสอบถาม 4 ส่วนดังต่อไปนี้

- | | |
|------------------|--|
| ส่วนที่ 1 | ข้อมูลทั่วไปของผู้ทำแบบสอบถาม |
| ส่วนที่ 2 | ความพึงพอใจต่อผลตอบแทนที่ได้จากองค์กร |
| ส่วนที่ 3 | ระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน |
| ส่วนที่ 4 | ทัศนคติต่อผลตอบแทนและระบบผลตอบแทนในปัจจุบัน |

2.โปรดตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริงตามความคิดของท่านเพราะคำตอบที่เป็นจริงและสมบูรณ์เท่านั้นจะช่วยให้การศึกษาในครั้งนี้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

3. คำตอบของท่านผู้ศึกษาจะเก็บเป็นความลับและจะประมวลผลเป็นรายงานในภาพรวมเพื่อการศึกษาเท่านั้น

คำนิยาม

คำจำกัดความของ **“ผลตอบแทน”** ในการศึกษาครั้งนี้หมายถึง ผลตอบแทนทุกรูปแบบที่องค์กรให้กับพนักงานซึ่งมีความสัมพันธ์ในการจ้างงาน ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบเงินสด บริการที่จับต้องได้หรือ ผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ อันได้แก่ **เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง ค่าตำแหน่ง โบนัส โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความรับผิดชอบ อำนาจในการตัดสินใจ โอกาสทางอาชีพ คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นต้น**

****ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านในการตอบแบบสอบถามเพื่อการศึกษาครั้งนี้มา ณ โอกาสนี้****

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับคำตอบของท่านมากที่สุด หรือตอบข้อความในช่องว่างให้สมบูรณ์

1.1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1) เพศ

- ☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง

2) อายุ

- ☐ 1. ต่ำกว่า 20 ปี ☐ 2. 20-30 ปี
☐ 3. 31-40 ปี ☐ 4. 41-50 ปี
☐ 5. 51-60 ปี

3) ระดับการศึกษา

- ☐ 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ 2. ปริญญาตรี
☐ 3. ปริญญาโท ☐ 4. ปริญญาเอก
☐ 5. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

4) สถานะภาพการสมรส

- ☐ 1. โสด ☐ 2. สมรส
☐ 3. หย่าร้าง ☐ 4. แยกกันอยู่
☐ 5. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

5) มีบุตรธิดาหรือไม่

- ☐ 1. มี จำนวน.....คน (โปรดระบุ)
☐ 2. ไม่มี

1.2 ข้อมูลสถานภาพการทำงาน

1) ประเภทงาน

- ☐ 1. ฝ่ายผลิต ☐ 2. ฝ่ายสำนักงาน

2) ระดับการทำงาน

- ☐ 1. พนักงานระดับปฏิบัติการ ☐ 2. พนักงานระดับหัวหน้างาน
☐ 3. พนักงานระดับบริหาร

4) ประสบการณ์การทำงาน

- ☐ 1. ต่ำกว่า 1 ปี ☐ 2. ตั้งแต่ 1ปี - 3 ปี
☐ 3. มากกว่า 3 ปี - 5 ปี ☐ 4. มากกว่า 5 ปี - 10 ปี
☐ 5. มากกว่า 10 ปีขึ้นไป (โปรดระบุ)ปี

5) รายได้รวมเฉลี่ยต่อเดือน (ผลรวมของเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง เบี้ยขยัน ค่าตำแหน่ง ค่าล่วงเวลา เป็นต้น)

- ☐ 1. น้อยกว่า 20,000 บาท ☐ 2. 20,001 - 30,000 บาท
☐ 3. 30,001 - 50,000 บาท ☐ 4. 50,001 - 100,000 บาท
☐ 5. มากกว่า 100,000 บาท

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจต่อผลตอบแทนที่ได้จากองค์กร

คำชี้แจง โปรดพิจารณาผลตอบแทนดังต่อไปนี้ว่ามีในองค์กรของท่านหรือไม่โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐

ในกรณีที่“มี” กรุณาประเมินความพึงพอใจที่ท่านมีต่อผลตอบแทนเหล่านั้นด้วย

ผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร	ไม่มี	มี	ความพึงพอใจของท่านต่อผลตอบแทน				
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.เงินเดือน/ค่าจ้าง							
2.โบนัส							
3.ค่าล่วงเวลา(โอที)							
4.ค่าคอมมิชชั่น							
5.เบี้ยขยัน							
6.ค่าตำแหน่ง							
7.ค่าภาษา							
8.ค่าเช่าบ้าน							
9.ค่ากันดาร/ค่าครองชีพ							
10.ค่ากะ							
11.ค่าอาหาร							
12.ค่าเดินทาง ค่ารถ							
13.ค่ารักษาพยาบาลพนักงาน							
14.ค่ารักษาพยาบาลพ่อแม่							
15.ค่างานพิเศษ เช่น ค่าร้อน ค่าเชื่อม							
16.เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ							
17.ค่าชักรีด							
18.ค่าเล่าเรียนบุตร							
19.ค่าคลอดบุตร							
20.ค่าสมรส(เงินช่วยแต่งงาน)							
21.เงินรางวัลพิเศษไม่ขาด ลา มาสาย							
22.เงินช่วยงานศพ							
23.ค่าเตรียมตัวไปต่างประเทศ							
24.ชุดยูนิฟอร์ม							
25.รถรับส่ง							
26.อุปกรณ์เซฟตี้ในการทำงาน							
27.งานเลี้ยง							
28.อุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงาน							

ผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร	ไม่มี	มี	ความพึงพอใจของท่านต่อผลตอบแทน				
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
29.นำเที่ยวประจำปี							
30.ประกันชีวิต							
31.ประกันสุขภาพ							
32.หอพักฟรี							
33.น้ำดื่ม							
34.โรงอาหาร ร้านอาหาร ร้านค้าในบริษัท							
35.ตำแหน่งหน้าที่การงาน							
36.ความรับผิดชอบในการทำงาน							
37.การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน							
38.การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน							
39.การมีตัวตนในองค์กร							
40.โอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถ							
41.งานที่ทำท้าทายและมีความหมาย							
42.การได้ทำงานเป็นทีม							
43.โอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง							
44.การได้ทำงานและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ							
45.การไปฝึกงานต่างประเทศ							
46.ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน							
47.ความมั่นคงในอาชีพการงาน							
48.การได้เลื่อนตำแหน่ง							
49.ความปลอดภัยในการทำงาน							
50.สภาพแวดล้อมในการทำงานเช่น อากาศ ภูมิ ความสะอาด							
51.บรรยากาศการทำงาน							
52.ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ชั่วโมงการทำงานไม่มากเกินไป มีอิสระ							
53.การยกย่องชมเชยเมื่อทำดี							
54.การแนะนำ ตำหนิและตักเตือนเมื่อทำไม่ดี							
55.การให้โอกาสแก่ตัวเมื่อทำผิดพลาด							

ส่วนที่ 3 ระดับการมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของต่อผลตอบแทนที่ได้จากองค์กร

คำชี้แจง โปรดพิจารณาผลตอบแทนดังต่อไปนี้ว่ามีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อท่านเพียงใดในการก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐

ผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร	การมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.เงินเดือน/ค่าจ้าง					
2.โบนัส					
3.ค่าล่วงเวลา(โอที)					
4.ค่าคอมมิชชั่น					
5.เบี้ยขยัน					
6.ค่าตำแหน่ง					
7.ค่าภาษา					
8.ค่าเช่าบ้าน					
9.ค่ากันดาร/ค่าครองชีพ					
10.ค่ากะ					
11.ค่าอาหาร					
12.ค่าเดินทาง ค่ารถ					
13.ค่ารักษาพยาบาลพนักงาน					
14.ค่ารักษาพยาบาลพ่อแม่					
15.ค่างานพิเศษ เช่น ค่าร้อน ค่าเชื่อม					
16.เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ					
17.ค่าชักรีด					
18.ค่าเล่าเรียนบุตร					
19.ค่าคลอดบุตร					
20.ค่าสมรส(เงินช่วยแต่งงาน)					
21.เงินรางวัลพิเศษไม่ขาด ลา มาสาย					
22.เงินช่วยงานศพ					
23.ค่าเตรียมตัวไปต่างประเทศ					
24.ชุดยูนิฟอร์ม					
25.รถรับส่ง					
26.อุปกรณ์เซฟตี้ในการทำงาน					
27.งานเลี้ยง					
28.อุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงาน					
29.นำเที่ยวประจำปี					

ผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร	การมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
30.ประกันชีวิต					
31.ประกันสุขภาพ					
32.หอพักฟรี					
33.น้ำดื่ม					
34.โรงอาหาร ร้านอาหาร ร้านค้าในบริษัท					
35.ตำแหน่งหน้าที่การงาน					
36.ความรับผิดชอบในการทำงาน					
37.การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน					
38.การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน					
39.การมีตัวตนในองค์กร					
40.โอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถ					
41.งานที่ท้าทายและมีความหมาย					
42.การได้ทำงานเป็นทีม					
43.โอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง					
44.การได้ทำงานและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ					
45.การไปฝึกงานต่างประเทศ					
46.ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน					
47.ความมั่นคงในอาชีพการงาน					
48.การได้เลื่อนตำแหน่ง					
49.ความปลอดภัยในการทำงาน					
50.สภาพแวดล้อมในการทำงานเช่น อากาศ ภูมิ ความสะอาด					
51.บรรยากาศการทำงาน					
52.ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ชั่วโมง การทำงานไม่มากเกินไป มีอิสระ					
53.การยกย่องชมเชยเมื่อทำดี					
54.การแนะนำ ตำหนิและตักเตือนเมื่อทำไม่ดี					
55.การให้โอกาสแก้ตัวเมื่อทำผิดพลาด					

ส่วนที่ 4 ทศนคติต่อผลตอบแทนและระบบผลตอบแทนในปัจจุบัน

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาผลตอบแทนที่ท่านได้จากองค์กรตามหัวข้อดังต่อไปนี้ว่าเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐

ถ้าท่านคิดว่า “ไม่เหมาะสม” กรุณาเลือกสาเหตุที่คิดว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร	ทัศนคติ		สาเหตุที่คิดว่าไม่เหมาะสม
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
1. ค่าตอบแทนหลักที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา โบนัสที่ได้รับเมื่อเทียบกับภาระงานและความรับผิดชอบที่ได้รับ			☐ น้อยเกินไปเมื่อเทียบกับปริมาณงาน ☐ น้อยเกินไปเมื่อเทียบกับบริษัทอื่นๆ ☐ หลักเกณฑ์ไม่ชัดเจน ☐ ไม่เพียงพอดำรงชีวิต ☐ อื่นๆ.....
2. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินอื่น ๆ ที่ได้รับ เช่น ค่าเทคนิค ค่าความสามารถ เงินช่วยเหลือต่าง ๆ ค่าเช่าบ้าน ค่ากันดาร ค่าอาหาร เบี้ยเลี้ยงต่าง ๆ เป็นต้น			☐ น้อยเกินไปเมื่อเทียบกับปริมาณงาน ☐ น้อยเกินไปเมื่อเทียบกับบริษัทอื่นๆ ☐ หลักเกณฑ์ไม่ชัดเจน ☐ ไม่เพียงพอดำรงชีวิต ☐ อื่นๆ.....
3. สวัสดิการอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ประกันชีวิต ประกันสุขภาพ งานเลี้ยง การท่องเที่ยวประจำปี ยูนิฟอร์ม รถรับส่ง เป็นต้น			☐ น้อยเกินไป/ไม่เพียงพอ ☐ น้อยเกินไปเมื่อเทียบกับบริษัทอื่นๆ ☐ หลักเกณฑ์ไม่ชัดเจน ☐ ไม่เพียงพอดำรงชีวิต ☐ อื่นๆ.....
4. ตำแหน่งที่ได้รับเมื่อเทียบกับภาระงานและความรับผิดชอบที่ได้รับ			☐ ไม่มีระบบการประเมิน ☐ เกณฑ์การประเมินไม่ชัดเจน ☐ ความรับผิดชอบมากกว่าตำแหน่ง ☐ ปริมาณงานเยอะกว่าตำแหน่ง ☐ อื่นๆ.....
5. ได้รับการยอมรับ การมีตัวตนในองค์กร			☒ องค์กรไม่ให้ความสำคัญ ☐ นโยบายบริษัทไม่ชัดเจน ☐ บรรยากาศในการทำงานไม่ดี ☐ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานไม่ยอมรับ ☐ อื่นๆ.....
6. โอกาสในการใช้ความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงาน เช่น การมอบหมายงานที่มีความหมาย ทำลาย ทำงานเป็นทีม เป็นต้น			☐ ต้องทำงานเดิม ๆ ซ้ำ ๆ ไม่ท้าทาย ☐ ระบบไม่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม ☐ ไม่มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถ ☐ ไม่มีเกี่วกันที่ได้ทำงานสำคัญ ๆ ☐ อื่นๆ.....

ผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร	ทัศนคติ		สาเหตุที่คิดว่าไม่เหมาะสม
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
7.โอกาสในการเรียนรู้ พัฒนาความรู้และทักษะความสามารถ เช่นการส่งเสริมให้มีโอกาสฝึกอบรมต่าง ๆ ได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ เป็นต้น			☐ ไม่มีแผนการฝึกอบรม ☐ โอกาสฝึกอบรมแต่ละคนไม่เท่ากัน ☐ ไม่มีระบบหรือโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ☐ หลักเกณฑ์การฝึกอบรมไม่ชัดเจน ☐ อื่นๆ.....
8.โอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคงในอาชีพ การเลื่อนตำแหน่ง			☐ ไม่มีระบบการประเมิน ☐ เกณฑ์การประเมินไม่ชัดเจน ☐ องค์กรไม่ให้ความสำคัญ ☐ ระบบไม่โปร่งใส,เปิดเผย มีเส้นสาย ☐ อื่นๆ.....
9.คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต			☐ สภาพการทำงานไม่ปลอดภัย ☐ สถานปฏิบัติงานสภาพแวดล้อมไม่ดี ☐ บรรยากาศในการทำงานไม่ดี ☐ ชั่วโมงการทำงานเยอะเกินไป ☐ อื่นๆ.....
10.การประเมินผลการทำงาน การยกย่องชมเชยเมื่อทำงานดี การแนะนำ ตำหนิและตักเตือน และการให้ออกสั่กัตัวเมื่อทำงานผิดพลาด			☐ ไม่มีระบบการชมเชย ☐ หลักเกณฑ์การตักเตือนไม่ชัดเจน ☐ ไม่ให้ออกสั่กัตัวเมื่อทำผิดพลาด ☐ ไม่ให้คำแนะนำ มีแต่ตำหนิ ตักเตือน ☐ อื่นๆ.....

****ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านในการตอบแบบสอบถามเพื่อการศึกษาครั้งนี้มา ณ โอกาสนี้****





ภาคผนวก ค.

รายละเอียด ผลแบบสอบถาม เรื่องผลตอบแทนต่อแรงจูงใจของพนักงาน

ตารางที่ 37 รายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี

ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี	จำนวน	ร้อยละ
11 ปี	10	3.8
12 ปี	7	2.7
13 ปี	8	3.0
14 ปี	2	0.8
15 ปี	3	1.1
16 ปี	2	0.8
17 ปี	1	0.4
18 ปี	1	0.4
20 ปี	1	0.4
25 ปี	1	0.4
28 ปี	1	0.4
รวม	37	100.0

ตารางที่ 38 ความพึงพอใจต่อปัจจัยด้านผลตอบแทนของกลุ่มตัวอย่าง

ผลตอบแทน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่มี หรือไม่ เกี่ยวข้อง
เงินเดือน/ค่าจ้าง	3.8	18.6	65.5	10.6	1.5	.0
โบนัส	6.8	25.4	49.6	14.4	3.0	.8
ค่าล่วงเวลา (โอที)	1.9	17.0	56.8	18.9	2.3	3.0
ค่าคอมมิชชั่น	4.9	4.9	4.2	1.5	.4	84.1
เบี้ยขยัน	15.5	19.7	30.3	15.5	.4	18.6
ค่าตำแหน่ง	7.6	16.3	32.2	3.0	.8	40.2
ค่าภาษา	3.4	4.9	9.5	1.9	.0	80.3
ค่าเช่าบ้าน	5.7	12.9	14.0	1.9	.4	65.2
ค่ากันดาร/ค่าครองชีพ	6.1	16.7	14.4	1.5	.0	61.4
ค่ากะ	14.0	28.0	28.8	3.4	.0	25.8
ค่าอาหาร	26.1	31.1	30.7	4.2	.8	7.2
ค่าเดินทาง ค่ารถ	11.4	9.8	11.4	1.1	.8	65.5
ค่ารักษาพยาบาลพนักงาน	7.6	21.2	48.5	9.8	.8	12.1

ตารางที่ 38 ความพึงพอใจต่อบัณฑิตด้านผลตอบแทนของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ผลตอบแทน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่มีหรือไม่ เกี่ยวข้อง
ค่ารักษาพยาบาลพ่อแม่	5.3	6.1	21.2	8.3	.8	58.3
ค่างานพิเศษ เช่น ค่าร้อน ค่าเช่า	9.8	9.5	15.5	3.8	.4	61.0
เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	6.8	18.9	54.5	12.5	1.1	6.1
ค่าชักรีด	3.0	.8	1.5	.4	.4	93.9
ค่าเล่าเรียนบุตร	3.4	5.3	12.9	2.3	.4	75.8
ค่าคลอดบุตร	11.4	22.0	40.2	5.7	.8	20.1
ค่าสมรส (เงินช่วยแต่งงาน)	12.5	31.8	28.0	2.7	.4	24.6
เงินรางวัลพิเศษไม่ขาด ลา มาสาย	6.1	14.8	33.3	10.2	.0	35.6
เงินช่วยงานศพ	12.1	26.9	40.2	6.1	.0	14.8
ค่าเตรียมตัวไปต่างประเทศ	7.2	9.1	18.9	3.0	.0	61.7
ชุดยูนิฟอร์ม	8.0	17.0	58.3	12.9	.8	3.0
รถรับส่ง	6.8	17.8	56.8	15.9	.4	2.3
อุปกรณ์เซฟตี้ในการทำงาน	3.8	15.9	54.2	21.2	2.3	2.7
งานเลี้ยง	14.0	20.1	50.4	10.2	.0	5.3
อุปกรณ์และเครื่องมือในการ ทำงาน	9.1	16.3	53.8	17.8	.8	2.3
นำเที่ยวประจำปี	8.3	9.8	29.9	12.9	1.1	37.9
ประกันชีวิต	6.4	11.7	45.5	10.2	1.1	25.0
ประกันสุขภาพ	4.5	11.4	39.8	7.2	.8	36.4
หอพักฟรี	2.7	1.9	1.5	.8	.0	93.2
น้ำดื่ม	8.3	13.6	54.5	15.9	3.0	4.5
โรงอาหาร ร้านอาหาร ร้านค้าในบริษัท	16.7	31.4	43.2	8.0	.4	.4
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	4.5	17.4	50.0	11.0	1.1	15.9
ความรับผิดชอบในการ ทำงาน	4.5	11.7	49.2	27.3	4.5	2.7
การได้รับการยอมรับจาก เพื่อนร่วมงาน	1.1	9.5	59.1	25.0	3.8	1.5
การได้รับการยอมรับจาก หัวหน้างาน	4.9	12.5	58.3	18.6	2.7	3.0

ตารางที่ 38 ความพึงพอใจต่อบัณฑิตด้านผลตอบแทนของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ผลตอบแทน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มากที่สุด	ไม่มีหรือไม่ เกี่ยวข้อง
การมีตัวตนในองค์กร	4.9	11.0	55.7	15.9	4.5	8.0
โอกาสในการใช้ความรู้ ความสามารถ	8.0	14.0	51.9	16.3	2.7	7.2
งานที่ท้าทายและมี ความหมาย	4.5	11.0	42.8	14.4	3.4	23.9
การได้ทำงานเป็นทีม	4.5	14.0	44.7	23.1	6.1	7.6
โอกาสในการฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาตัวเอง	9.5	15.5	42.4	10.2	3.8	18.6
การได้ทำงานและเรียนรู้สิ่ง ใหม่ ๆ	9.5	14.0	40.9	14.0	5.3	16.3
การไปฝึกงานต่างประเทศ	11.4	9.1	15.2	4.9	.8	58.7
ความก้าวหน้าในอาชีพการ งาน	14.0	17.8	39.8	6.8	1.1	20.5
ความมั่นคงในอาชีพการ งาน	5.7	14.4	49.2	14.8	5.3	10.6
การได้เลื่อนตำแหน่ง	15.5	23.9	29.2	4.5	1.9	25.0
ความปลอดภัยในการ ทำงาน	3.8	12.1	55.3	19.7	5.7	3.4
สภาพแวดล้อมในการ ทำงาน เช่น อุดหนุน ภูมิ ความ สะอาด	17.4	20.1	45.1	11.0	1.1	5.3
บรรยากาศการทำงาน	14.4	21.6	45.1	12.1	1.5	5.3
ความสมดุลระหว่างงานกับ ชีวิตส่วนตัว	9.1	17.0	53.4	10.2	3.0	7.2
การยกย่องชมเชยเมื่อทำดี	12.9	19.7	42.8	8.3	.8	15.5
การแนะนำ คำหิและ ตักเตือนเมื่อทำไม่ดี	9.1	15.5	52.7	14.0	3.4	5.3
การให้โอกาสแก้ตัวเมื่อทำ ผิดพลาด	8.0	16.7	54.2	12.1	1.1	8.0

ตารางที่ 39 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทน

ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพึงพอใจ
เงินเดือน/ค่าจ้าง	2.88	0.70	ปานกลาง
โบนัส	2.81	0.88	ปานกลาง
ค่าล่วงเวลา(โอที)	3.03	0.74	ปานกลาง
ค่าคอมมิชชั่น	2.21	1.07	น้อย
เบี้ยขยัน	2.58	1.02	ปานกลาง
ค่าตำแหน่ง	2.55	0.83	ปานกลาง
ค่าภาษา	2.50	0.90	ปานกลาง
ค่าเช่าบ้าน	2.38	0.86	น้อย
ค่ากันดาร/ค่าครองชีพ	2.29	0.78	น้อย
ค่ากะ	2.29	0.82	น้อย
ค่าอาหาร	2.16	0.92	น้อย
ค่าเดินทาง ค่ารถ	2.13	0.99	น้อย
ค่ารักษาพยาบาลพนักงาน	2.72	0.81	ปานกลาง
ค่ารักษาพยาบาลพ่อแม่	2.84	0.95	ปานกลาง
ค่างานพิเศษ เช่น ค่าร้อน ค่าเชื่อม	2.37	1.00	น้อย
เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	2.81	0.80	ปานกลาง
ค่าชกักรีด	2.06	1.29	น้อย
ค่าเล่าเรียนบุตร	2.63	0.90	ปานกลาง
ค่าคลอดบุตร	2.53	0.86	ปานกลาง
ค่าสมรส(เงินช่วยแต่งงาน)	2.29	0.80	น้อย
เงินรางวัลพิเศษไม่ขาด ลา มาสาย	2.74	0.84	ปานกลาง
เงินช่วยงานศพ	2.47	0.82	น้อย
ค่าเตรียมตัวไปต่างประเทศ	2.47	0.89	น้อย
ชุดยูนิฟอร์ม	2.81	0.80	ปานกลาง
รถรับส่ง	2.85	0.79	ปานกลาง
อุปกรณ์เซฟตี้ในการทำงาน	3.02	0.80	ปานกลาง
งานเลี้ยง	2.60	0.87	ปานกลาง

ตารางที่ 39 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทน (ต่อ)

ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพึงพอใจ
อุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงาน	2.84	0.85	ปานกลาง
นำเที่ยวประจำปี	2.82	0.97	ปานกลาง
ประกันชีวิต	2.84	0.82	ปานกลาง
ประกันสุขภาพ	2.82	0.77	ปานกลาง
หอพักฟรี	2.06	1.06	น้อย
น้ำดื่ม	2.91	0.88	ปานกลาง
โรงอาหาร ร้านอาหาร ร้านค้าในบริษัท	2.44	0.88	น้อย
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	2.84	0.77	ปานกลาง
ความรับผิดชอบในการทำงาน	3.16	0.87	ปานกลาง
การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	3.21	0.71	ปานกลาง
การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน	3.02	0.80	ปานกลาง
การมีตัวตนในองค์กร	3.05	0.84	ปานกลาง
โอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถ	2.91	0.88	ปานกลาง
งานที่ทำหยาบและมีความหมาย	3.01	0.87	ปานกลาง
การได้ทำงานเป็นทีม	3.13	0.92	ปานกลาง
โอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตัวเอง	2.80	0.96	ปานกลาง
การได้ทำงานและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	2.90	1.02	ปานกลาง
การไปฝึกงานต่างประเทศ	2.39	1.07	น้อย
ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน	2.54	0.93	ปานกลาง
ความมั่นคงในอาชีพการงาน	3.00	0.91	ปานกลาง
การได้เลื่อนตำแหน่ง	2.38	0.96	น้อย
ความปลอดภัยในการทำงาน	3.12	0.84	ปานกลาง
สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น อุณหภูมิ ความสะอาด	2.56	0.96	ปานกลาง
บรรยากาศการทำงาน	2.63	0.95	ปานกลาง
ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	2.80	0.88	ปานกลาง
การยกย่องชมเชยเมื่อทำดี	2.58	0.90	ปานกลาง

ตารางที่ 39 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทน (ต่อ)

ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพึงพอใจ
การแนะนำ ดำเนินและดักเตือนเมื่อทำไม่ดี	2.86	0.91	ปานกลาง
การให้โอกาสแก้ตัวเมื่อทำผิดพลาด	2.80	0.82	ปานกลาง
ความพึงพอใจเฉลี่ยโดยรวม	2.65	0.89	ปานกลาง

ตารางที่ 40 ปัจจัยด้านผลตอบแทนที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่าง

ผลตอบแทน	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
เงินเดือน/ค่าจ้าง	3	11.7	33.7	15.2	36.4
โบนัส	4.2	18.2	26.5	15.2	36
ค่าล่วงเวลา(โอที)	3.4	16.7	32.2	22.7	25
ค่าคอมมิชชั่น	31.1	16.3	28.0	13.3	11.4
เบี้ยขยัน	12.5	12.9	30.3	20.1	24.2
ค่าตำแหน่ง	19.7	15.2	27.3	17.8	20.1
ค่าภาษา	31.4	15.5	30.7	11.4	11
ค่าเช่าบ้าน	27.7	12.9	24.2	14.8	20.5
ค่ากันดาร/ค่าครองชีพ	25.4	16.7	22.3	13.6	22
ค่ากะ	23.9	24.2	19.7	12.5	19.7
ค่าอาหาร	20.8	22.3	20.8	14.4	21.6
ค่าเดินทาง ค่ารถ	26.5	11.7	23.5	16.3	22
ค่ารักษาพยาบาลพนักงาน	13.3	14.8	26.1	23.1	22.7
ค่ารักษาพยาบาลพ่อแม่	24.6	9.5	25.4	20.5	20.1
ค่างานพิเศษ เช่น ค่าร้อน ค่าเชื่อม	27.7	12.5	26.5	16.3	17
เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	12.1	13.6	31.4	20.8	22
ค่าชก๊ริด	34.5	15.2	32.6	9.5	8.3
ค่าเล่าเรียนบุตร	27.3	11.4	29.9	15.2	16.3
ค่าคลอดบุตร	16.3	15.5	34.8	18.6	14.8
ค่าสมรส(เงินช่วยแต่งงาน)	20.1	21.6	33.3	14.8	10.2
เงินรางวัลพิเศษไม่ขาด ลา มาสาย	18.2	13.6	28.4	19.3	20.5
เงินช่วยงานศพ	18.9	20.5	27.7	18.9	14
ค่าเตรียมตัวไปต่างประเทศ	23.1	20.8	31.8	15.5	8.7
ชุดยูนิฟอร์ม	11.7	12.1	40.5	22.3	13.3
รถรับส่ง	11.4	15.5	33	24.2	15.9

ตารางที่ 40 ปัจจัยด้านผลตอบแทนที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ผลตอบแทน	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
อุปกรณ์เซฟตี้ในการทำงาน	6.8	10.6	36.4	28.8	17.4
งานเลี้ยง	12.5	16.3	41.7	22.3	7.2
อุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงาน	8	12.5	37.5	29.9	12.1
นำเที่ยวประจำปี	15.9	16.3	35.6	20.1	12.1
ประกันชีวิต	8.7	11	37.9	22.7	19.7
ประกันสุขภาพ	9.1	9.8	38.6	23.1	19.3
หอพักฟรี	28.4	8.7	30.3	16.3	16.3
น้ำดื่ม	8.3	10.6	39.4	29.2	12.5
โรงอาหาร ร้านอาหาร ร้านค้าในบริษัท	14	19.3	28.4	25.8	12.5
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	5.3	8.7	40.2	33.3	12.5
ความรับผิดชอบในการทำงาน	5.3	8.7	40.2	33.3	12.5
การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	4.2	7.2	45.1	30.7	12.9
การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน	3.8	8.7	45.8	26.9	14.8
การมีตัวตนในองค์กร	4.2	12.1	42	29.2	12.5
โอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถ	9.1	11.7	39	26.1	14
งานที่ท้าทายและมีความหมาย	10.2	14.8	36.4	27.3	11.4
การได้ทำงานเป็นทีม	6.8	11	39.4	28.4	14.4
โอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตัวเอง	12.1	14.8	34.1	22.3	16.7
การได้ทำงานและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	12.1	12.5	33	27.3	15.2
การไปฝึกงานต่างประเทศ	26.9	12.5	27.3	18.6	14.8
ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน	11.7	17.8	27.3	22.7	20.5
ความมั่นคงในอาชีพการงาน	8	8.7	36	23.5	23.9
การได้เลื่อนตำแหน่ง	18.6	15.5	27.3	23.9	14.8
ความปลอดภัยในการทำงาน	6.8	9.5	30.7	29.9	23.1
สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น อุณหภูมิ ความสะอาด	13.3	10.6	33	26.1	17
บรรยากาศการทำงาน	11.7	13.6	30.7	25.8	18.2

ตารางที่ 40 ปัจจัยด้านผลตอบแทนที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ผลตอบแทน	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	11.7	12.1	37.1	22.0	17
การยกย่องชมเชยเมื่อทำดี	11	15.2	38.6	23.1	12.1
การแนะนำ ตำหนิและตักเตือนเมื่อทำไม่ดี	8.7	10.6	40.5	26.9	13.3
การให้โอกาสแก้ตัวเมื่อทำผิดพลาด	9.5	11	41.3	25.4	12.9

ตารางที่ 41 ระดับค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมีอิทธิพลและมีความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจ

ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับอิทธิพล
เงินเดือน/ค่าจ้าง	3.70	1.17	มาก
โบนัส	3.61	1.26	มาก
ค่าล่วงเวลา(โอที)	3.49	1.14	ปานกลาง
ค่าคอมมิชชั่น	2.58	1.35	ปานกลาง
เบี้ยขยัน	3.31	1.31	ปานกลาง
ค่าตำแหน่ง	3.03	1.39	ปานกลาง
ค่าภาษา	2.55	1.33	ปานกลาง
ค่าเช่าบ้าน	2.88	1.48	ปานกลาง
ค่ากันดาร/ค่าครองชีพ	2.90	1.48	ปานกลาง
ค่ากะ	2.80	1.44	ปานกลาง
ค่าอาหาร	2.94	1.44	ปานกลาง
ค่าเดินทาง ค่ารถ	2.95	1.49	ปานกลาง
ค่ารักษาพยาบาลพนักงาน	3.27	1.32	ปานกลาง
ค่ารักษาพยาบาลพ่อแม่	3.02	1.45	ปานกลาง
ค่างานพิเศษ เช่น ค่าร้อน ค่าเชื่อม	2.83	1.43	ปานกลาง
เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	3.27	1.28	ปานกลาง
ค่าชักรีด	2.42	1.28	น้อย

ตารางที่ 41 ระดับค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมีอิทธิพลและมีความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจ (ต่อ)

ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับอิทธิพล
ค่าเล่าเรียนบุตร	2.82	1.41	ปานกลาง
ค่าคลอดบุตร	3.00	1.26	ปานกลาง
ค่าสมรส(เงินช่วยแต่งงาน)	2.73	1.23	ปานกลาง
เงินรางวัลพิเศษไม่ขาด ลา มาสาย	3.10	1.37	ปานกลาง
เงินช่วยงานศพ	2.89	1.31	ปานกลาง
ค่าเตรียมตัวไปต่างประเทศ	2.66	1.24	ปานกลาง
ชุดยูนิฟอร์ม	3.13	1.15	ปานกลาง
รถรับส่ง	3.30	2.25	ปานกลาง
อุปกรณ์เซฟตี้ในการทำงาน	3.39	1.10	ปานกลาง
งานเลี้ยง	2.95	1.08	ปานกลาง
อุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงาน	3.26	1.08	ปานกลาง
นำเที่ยวประจำปี	2.96	1.22	ปานกลาง
ประกันชีวิต	3.34	1.17	ปานกลาง
ประกันสุขภาพ	3.34	1.17	ปานกลาง
หอพักฟรี	2.83	1.42	ปานกลาง
น้ำดื่ม	3.27	1.08	ปานกลาง
โรงอาหาร ร้านอาหาร ร้านค้าในบริษัท	3.05	1.24	ปานกลาง
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	3.19	1.14	ปานกลาง
ความรับผิดชอบในการทำงาน	3.39	0.99	ปานกลาง
การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	3.41	0.95	ปานกลาง
การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน	3.40	0.97	ปานกลาง
การมีตัวตนในองค์กร	3.34	0.98	ปานกลาง
โอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถ	3.24	1.12	ปานกลาง
งานที่ท้าทายและมีความหมาย	3.15	1.13	ปานกลาง
การได้ทำงานเป็นทีม	3.33	1.07	ปานกลาง
โอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตัวเอง	3.17	1.23	ปานกลาง

ตารางที่ 41 ระดับค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมีอิทธิพลและมีความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจ (ต่อ)

ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับอิทธิพล
การได้ทำงานและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	3.21	1.20	ปานกลาง
การไปฝึกงานต่างประเทศ	2.82	1.40	ปานกลาง
ความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน	3.22	1.28	ปานกลาง
ความมั่นคงในอาชีพการทำงาน	3.47	1.18	ปานกลาง
การได้เลื่อนตำแหน่ง	3.01	1.32	ปานกลาง
ความปลอดภัยในการทำงาน	3.53	1.15	มาก
สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น อุณหภูมิ ความสะอาด	3.23	1.24	ปานกลาง
บรรยากาศการทำงาน	3.25	1.24	ปานกลาง
ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	3.20	1.21	ปานกลาง
การยกย่องชมเชยเมื่อทำดี	3.10	1.14	ปานกลาง
การแนะนำ ตำหนิและตักเตือนเมื่อทำไม่ดี	3.25	1.09	ปานกลาง
การให้โอกาสแก้ตัวเมื่อทำผิดพลาด	3.21	1.10	ปานกลาง



ภาคผนวก ง.

การวิเคราะห์และเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัย

ตารางที่ 42 การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามเพศ (ต่อ)

ผลตอบแทน	เพศ	N	Mean	SD	F	Sig.	t-value	Df	Sig. (2-tailed)	ผลที่ได้
ค่ารักษาพยาบาลพ่อแม่	ชาย	86	3.14	1.512	1.52	0.218	0.941	262	0.348	ไม่แตกต่าง
	หญิง	178	2.96	1.416						
ค่างานพิเศษ เช่น ค่า ร้อน ค่าเช่า	ชาย	86	3.05	1.397	1.51	0.22	1.747	262	0.082	ไม่แตกต่าง
	หญิง	178	2.72	1.442						
เงินกองทุนสำรองเลี้ยง ชีพ	ชาย	86	3.47	1.262	0.02	0.881	1.736	262	0.084	ไม่แตกต่าง
	หญิง	178	3.17	1.284						
ค่าชักรีด	ชาย	86	2.55	1.334	0.36	0.547	1.116	262	0.265	ไม่แตกต่าง
	หญิง	178	2.36	1.246						
ค่าเล่าเรียนบุตร	ชาย	86	2.94	1.409	0.5	0.482	0.992	262	0.322	ไม่แตกต่าง
	หญิง	178	2.76	1.407						
ค่าคลอดบุตร	ชาย	86	3.08	1.258	0.21	0.65	0.729	262	0.467	ไม่แตกต่าง
	หญิง	178	2.96	1.264						
ค่าสมรส(เงินช่วย แต่งงาน)	ชาย	86	2.91	1.316	0.53	0.469	1.586	262	0.114	ไม่แตกต่าง
	หญิง	178	2.65	1.18						
เงินรางวัลพิเศษไม่ขาด ลา มาสาย	ชาย	86	3.23	1.334	0.04	0.851	1.076	262	0.283	ไม่แตกต่าง
	หญิง	178	3.04	1.383						
เงินช่วยงานศพ	ชาย	86	3.03	1.306	0.04	0.843	1.286	262	0.2	ไม่แตกต่าง
	หญิง	178	2.81	1.304						
ค่าเตรียมตัวไป ต่างประเทศ	ชาย	86	2.9	1.293	0.04	0.833	2.175	262	0.031	แตกต่าง
	หญิง	178	2.54	1.194						
ชุดยูนิฟอร์ม	ชาย	86	3.29	1.126	0.02	0.884	1.551	262	0.122	ไม่แตกต่าง
	หญิง	178	3.06	1.163						
รถรับส่ง	ชาย	86	3.62	3.562	4.79	0.029	1.208	93.866	0.23	ไม่แตกต่าง
	หญิง	178	3.14	1.163						
อุปกรณ์เซฟตีในการทำงาน	ชาย	86	3.58	1.046	0.1	0.75	1.932	262	0.054	ไม่แตกต่าง
	หญิง	178	3.3	1.119						
งานเลี้ยง	ชาย	86	3.06	1.172	2.4	0.122	1.079	262	0.282	ไม่แตกต่าง
	หญิง	178	2.9	1.04						
อุปกรณ์และเครื่องมือใน การทำงาน	ชาย	86	3.45	0.99	0.52	0.473	2.062	262	0.04	แตกต่าง
	หญิง	178	3.16	1.11						
นำเที่ยวประจำปี	ชาย	86	2.97	1.324	2.49	0.116	0.028	262	0.978	ไม่แตกต่าง
	หญิง	178	2.96	1.171						

ตารางที่ 44 การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับการทำงาน

ผลตอบแทน	Relation	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Analysis
เงินเดือน/ค่าจ้าง	Between Groups	15.6	2	7.8	5.957	0.003	แตกต่าง
	Within Groups	341.76	261	1.309			
	Total	357.36	263				
โบนัส	Between Groups	17.228	2	8.614	5.652	0.004	แตกต่าง
	Within Groups	397.802	261	1.524			
	Total	415.03	263				
ค่าล่วงเวลา(โอที)	Between Groups	6.889	2	3.444	2.699	0.069	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	333.096	261	1.276			
	Total	339.985	263				
ค่าคอมมิชชั่น	Between Groups	5.435	2	2.717	1.499	0.225	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	473.05	261	1.812			
	Total	478.485	263				
เบี้ยขยัน	Between Groups	7.376	2	3.688	2.174	0.116	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	442.772	261	1.696			
	Total	450.148	263				
ค่าตำแหน่ง	Between Groups	15.455	2	7.727	4.106	0.018	แตกต่าง
	Within Groups	491.239	261	1.882			
	Total	506.693	263				
ค่าภาษา	Between Groups	6.018	2	3.009	1.71	0.183	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	459.342	261	1.76			
	Total	465.36	263				
ค่าเช่าบ้าน	Between Groups	2.4	2	1.2	0.545	0.58	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	574.475	261	2.201			
	Total	576.875	263				
ค่ากันตาร/ค่าครองชีพ	Between Groups	9.579	2	4.789	2.201	0.113	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	567.861	261	2.176			
	Total	577.439	263				
ค่ากะ	Between Groups	8.546	2	4.273	2.074	0.128	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	537.814	261	2.061			
	Total	546.36	263				
ค่าอาหาร	Between Groups	6.507	2	3.253	1.58	0.208	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	537.399	261	2.059			
	Total	543.905	263				

ตารางที่ 44 การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับการทำงาน (ต่อ)

ผลตอบแทน	Relation	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Analysis
ค่าเดินทาง ค่ารถ	Between Groups	6.024	2	3.012	1.357	0.259	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	579.431	261	2.22			
	Total	585.455	263				
ค่ารักษาพยาบาล พนักงาน	Between Groups	6.935	2	3.467	1.996	0.138	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	453.429	261	1.737			
	Total	460.364	263				
ค่ารักษาพยาบาลพ่อแม่	Between Groups	14.263	2	7.131	3.468	0.033	แตกต่าง
	Within Groups	536.643	261	2.056			
	Total	550.905	263				
ค่างานพิเศษ เช่น ค่า ร้อน ค่าเชื่อม	Between Groups	6.691	2	3.346	1.637	0.196	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	533.294	261	2.043			
	Total	539.985	263				
เงินกองทุนสำรอง เลี้ยงชีพ	Between Groups	13.069	2	6.535	4.072	0.018	แตกต่าง
	Within Groups	418.836	261	1.605			
	Total	431.905	263				
ค่าชักรีด	Between Groups	5.513	2	2.757	1.702	0.184	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	422.816	261	1.62			
	Total	428.33	263				
ค่าเล่าเรียนบุตร	Between Groups	4.891	2	2.446	1.236	0.292	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	516.382	261	1.978			
	Total	521.273	263				
ค่าคลอดบุตร	Between Groups	2.199	2	1.099	0.69	0.502	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	415.801	261	1.593			
	Total	418	263				
ค่าสมรส(เงินช่วยเหลือ แต่งงาน)	Between Groups	1.251	2	0.625	0.412	0.663	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	396.189	261	1.518			
	Total	397.439	263				
เงินรางวัลพิเศษไม่ ขาด ลา มาสาย	Between Groups	1.277	2	0.638	0.339	0.713	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	490.962	261	1.881			
	Total	492.239	263				
เงินช่วยงานศพ	Between Groups	3.083	2	1.541	0.903	0.407	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	445.508	261	1.707			
	Total	448.591	263				

ตารางที่ 44 การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับการทำงาน (ต่อ)

ผลตอบแทน	Relation	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Analysis
ค่าเตรียมตัวไปต่างประเทศ	Between Groups	2.201	2	1.101	0.72	0.488	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	399.117	261	1.529			
	Total	401.318	263				
ชุดยูนิฟอร์ม	Between Groups	0.552	2	0.276	0.206	0.814	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	349.808	261	1.34			
	Total	350.36	263				
รถรับส่ง	Between Groups	13.557	2	6.778	1.343	0.263	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	1317.398	261	5.048			
	Total	1330.955	263				
อุปกรณ์เซฟตี้ในการทำงาน	Between Groups	3.27	2	1.635	1.351	0.261	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	315.76	261	1.21			
	Total	319.03	263				
งานเลี้ยง	Between Groups	1.684	2	0.842	0.714	0.491	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	307.77	261	1.179			
	Total	309.455	263				
อุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงาน	Between Groups	0.552	2	0.276	0.236	0.79	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	305.933	261	1.172			
	Total	306.485	263				
นำเที่ยวประจำปี	Between Groups	1.288	2	0.644	0.431	0.651	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	390.333	261	1.496			
	Total	391.621	263				
ประกันชีวิต	Between Groups	0.474	2	0.237	0.172	0.842	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	358.523	261	1.374			
	Total	358.996	263				
ประกันสุขภาพ	Between Groups	0.667	2	0.334	0.244	0.783	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	356.329	261	1.365			
	Total	356.996	263				
หอพักฟรี	Between Groups	6.812	2	3.406	1.697	0.185	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	523.854	261	2.007			
	Total	530.667	263				
น้ำดื่ม	Between Groups	0.549	2	0.275	0.235	0.791	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	305.356	261	1.17			
	Total	305.905	263				

ตารางที่ 44 การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับการทำงาน (ต่อ)

ผลตอบแทน	Relation	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Analysis
โรงอาหาร ร้านอาหาร ร้านค้าใน บริษัท	Between Groups	4.556	2	2.278	1.491	0.227	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	398.701	261	1.528			
	Total	403.258	263				
ตำแหน่งหน้าที่การ งาน	Between Groups	16.879	2	8.44	6.723	0.001	แตกต่าง
	Within Groups	327.651	261	1.255			
	Total	344.53	263				
ความรับผิดชอบใน การทำงาน	Between Groups	12.067	2	6.033	6.382	0.002	แตกต่าง
	Within Groups	246.748	261	0.945			
	Total	258.814	263				
การได้รับการยอมรับ จากเพื่อนร่วมงาน	Between Groups	7.716	2	3.858	4.414	0.013	แตกต่าง
	Within Groups	228.102	261	0.874			
	Total	235.818	263				
การได้รับการยอมรับ จากหัวหน้างาน	Between Groups	11.845	2	5.922	6.561	0.002	แตกต่าง
	Within Groups	235.595	261	0.903			
	Total	247.439	263				
การมีตัวตนในองค์กร	Between Groups	9.936	2	4.968	5.291	0.006	แตกต่าง
	Within Groups	245.061	261	0.939			
	Total	254.996	263				
โอกาสในการใช้ ความรู้ความสามารถ	Between Groups	16.607	2	8.304	6.949	0.001	แตกต่าง
	Within Groups	311.878	261	1.195			
	Total	328.485	263				
งานที่ทำท่ายและมี ความหมาย	Between Groups	13.193	2	6.597	5.38	0.005	แตกต่าง
	Within Groups	320.045	261	1.226			
	Total	333.239	263				
การได้ทำงานเป็นทีม	Between Groups	9.77	2	4.885	4.393	0.013	แตกต่าง
	Within Groups	290.215	261	1.112			
	Total	299.985	263				
โอกาสในการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ตัวเอง	Between Groups	14.58	2	7.29	5.006	0.007	แตกต่าง
	Within Groups	380.086	261	1.456			
	Total	394.667	263				
การได้ทำงานและ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	Between Groups	16.996	2	8.498	6.084	0.003	แตกต่าง
	Within Groups	364.546	261	1.397			
	Total	381.542	263				

ตารางที่ 44 การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับการทำงาน (ต่อ)

ผลตอบแทน	Relation	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Analysis
การไปฝึกงาน ต่างประเทศ	Between Groups	18.961	2	9.481	5.006	0.007	แตกต่าง
	Within Groups	494.312	261	1.894			
	Total	513.273	263				
ความก้าวหน้าใน อาชีพการทำงาน	Between Groups	24.568	2	12.284	7.834	0	แตกต่าง
	Within Groups	409.246	261	1.568			
	Total	433.814	263				
ความมั่นคงในอาชีพ การทำงาน	Between Groups	15.46	2	7.73	5.794	0.003	แตกต่าง
	Within Groups	348.233	261	1.334			
	Total	363.693	263				
การได้เลื่อนตำแหน่ง	Between Groups	27.319	2	13.659	8.317	0	แตกต่าง
	Within Groups	428.666	261	1.642			
	Total	455.985	263				
ความปลอดภัยในการ ทำงาน	Between Groups	12.509	2	6.255	4.899	0.008	แตกต่าง
	Within Groups	333.248	261	1.277			
	Total	345.758	263				
สภาพแวดล้อมในการ ทำงาน เช่น อุณหภูมิ ความสะอาด	Between Groups	14.151	2	7.075	4.75	0.009	แตกต่าง
	Within Groups	388.755	261	1.489			
	Total	402.905	263				
บรรยากาศการ ทำงาน	Between Groups	13.001	2	6.501	4.345	0.014	แตกต่าง
	Within Groups	390.499	261	1.496			
	Total	403.5	263				
ความสมดุลระหว่าง งานกับชีวิตส่วนตัว	Between Groups	13.86	2	6.93	4.901	0.008	แตกต่าง
	Within Groups	369.094	261	1.414			
	Total	382.955	263				
การยกย่องชมเชย เมื่อทำดี	Between Groups	12.241	2	6.12	4.841	0.009	แตกต่าง
	Within Groups	329.998	261	1.264			
	Total	342.239	263				
การแนะนำ ตำหนิ และตักเตือนเมื่อทำ ไม่ดี	Between Groups	7.525	2	3.762	3.204	0.042	แตกต่าง
	Within Groups	306.471	261	1.174			
	Total	313.996	263				
การให้โอกาสแก้ตัว เมื่อทำผิดพลาด	Between Groups	11.485	2	5.742	4.856	0.008	แตกต่าง
	Within Groups	308.636	261	1.183			
	Total	320.121	263				

ตารางที่ 45 การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) ระดับการทำงาน	(J) ระดับการทำงาน	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence	
						Lower	Upper
เงินเดือนค่าจ้าง	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-.519	0.174	0.003	-0.86	-0.18
		บริหาร	-.0929	0.474	0.051	-1.86	0
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	.519	0.174	0.003	0.18	0.86
		บริหาร	-.0409	0.492	0.406	-1.38	0.56
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	0.929	0.474	0.051	0	1.86
		หัวหน้างาน	0.409	0.492	0.406	-0.56	1.38
โบนัส	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-.568	0.188	0.003	-0.94	-0.2
		บริหาร	-.0865	0.511	0.092	-1.87	0.14
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	.568	0.188	0.003	0.2	0.94
		บริหาร	-.0297	0.531	0.576	-1.34	0.75
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	0.865	0.511	0.092	-0.14	1.87
		หัวหน้างาน	0.297	0.531	0.576	-0.75	1.34
ค่าล่วงเวลา(โอที)	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-.353	0.172	0.041	-0.69	-0.02
		บริหาร	0.429	0.468	0.361	-0.49	1.35
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	.353	0.172	0.041	0.02	0.69
		บริหาร	0.782	0.486	0.109	-0.17	1.74
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	-.0429	0.468	0.361	-1.35	0.49
		หัวหน้างาน	-.0782	0.486	0.109	-1.74	0.17
ค่าคอมมิชชั่น	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-.0319	0.205	0.12	-0.72	0.08
		บริหาร	0.351	0.558	0.53	-0.75	1.45
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.319	0.205	0.12	-0.08	0.72
		บริหาร	0.67	0.579	0.248	-0.47	1.81
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	-.0351	0.558	0.53	-1.45	0.75
		หัวหน้างาน	-.067	0.579	0.248	-1.81	0.47
เบี้ยขยัน	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-.0279	0.198	0.159	-0.67	0.11
		บริหาร	0.766	0.54	0.157	-0.3	1.83
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.279	0.198	0.159	-0.11	0.67
		บริหาร	1.045	0.56	0.063	-0.06	2.15
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	-.0766	0.54	0.157	-1.83	0.3
		หัวหน้างาน	-1.045	0.56	0.063	-2.15	0.06
ค่าตำแหน่ง	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-.571	0.209	0.007	-0.98	-0.16
		บริหาร	-.0599	0.568	0.293	-1.72	0.52
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	.571	0.209	0.007	0.16	0.98
		บริหาร	-.0027	0.59	0.963	-1.19	1.13
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	0.599	0.568	0.293	-0.52	1.72
		หัวหน้างาน	0.027	0.59	0.963	-1.13	1.19

ตารางที่ 45 การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) ระดับการทำงาน	(J) ระดับการทำงาน	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence	
						Lower	Upper
ค่าภาษา	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.332	0.202	0.101	-0.73	0.07
		บริหาร	-0.532	0.55	0.334	-1.61	0.55
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.332	0.202	0.101	-0.07	0.73
		บริหาร	-0.2	0.57	0.726	-1.32	0.92
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	0.532	0.55	0.334	-0.55	1.61
		หัวหน้างาน	0.2	0.57	0.726	-0.92	1.32
ค่าเช่าบ้าน	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.222	0.226	0.326	-0.67	0.22
		บริหาร	0.166	0.615	0.787	-1.04	1.38
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.222	0.226	0.326	-0.22	0.67
		บริหาร	0.388	0.638	0.544	-0.87	1.64
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	-0.166	0.615	0.787	-1.38	1.04
		หัวหน้างาน	-0.388	0.638	0.544	-1.64	0.87
ค่ากันดาร/ค่าครองชีพ	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-.470	0.224	0.037	-0.91	-0.03
		บริหาร	-0.03	0.611	0.96	-1.23	1.17
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	.470	0.224	0.037	0.03	0.91
		บริหาร	0.439	0.634	0.489	-0.81	1.69
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	0.03	0.611	0.96	-1.17	1.23
		หัวหน้างาน	-0.439	0.634	0.489	-1.69	0.81
ค่ากะ	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.375	0.218	0.087	-0.8	0.05
		บริหาร	0.567	0.595	0.341	-0.6	1.74
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.375	0.218	0.087	-0.05	0.8
		บริหาร	0.942	0.617	0.128	-0.27	2.16
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	-0.567	0.595	0.341	-1.74	0.6
		หัวหน้างาน	-0.942	0.617	0.128	-2.16	0.27
ค่าอาหาร	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.374	0.218	0.087	-0.8	0.06
		บริหาร	0.195	0.594	0.743	-0.98	1.37
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.374	0.218	0.087	-0.06	0.8
		บริหาร	0.57	0.617	0.357	-0.65	1.78
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	-0.195	0.594	0.743	-1.37	0.98
		หัวหน้างาน	-0.57	0.617	0.357	-1.78	0.65
ค่าเดินทาง ค่ารถ	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.364	0.226	0.109	-0.81	0.08
		บริหาร	-0.295	0.617	0.633	-1.51	0.92
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.364	0.226	0.109	-0.08	0.81
		บริหาร	0.07	0.641	0.913	-1.19	1.33
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	0.295	0.617	0.633	-0.92	1.51
		หัวหน้างาน	-0.07	0.641	0.913	-1.33	1.19

ตารางที่ 45 การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) ระดับการทำงาน	(J) ระดับการทำงาน	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence	
						Lower	Upper
คำรักษาพยาบาล พนักงาน	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.34	0.2	0.091	-0.73	0.05
		บริหาร	-0.646	0.546	0.238	-1.72	0.43
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.34	0.2	0.091	-0.05	0.73
		บริหาร	-0.306	0.567	0.59	-1.42	0.81
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	0.646	0.546	0.238	-0.43	1.72
		หัวหน้างาน	0.306	0.567	0.59	-0.81	1.42
คำรักษาพยาบาลพ่อ แม่	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-.485	0.218	0.027	-0.91	-0.06
		บริหาร	-0.937	0.594	0.116	-2.11	0.23
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	.485	0.218	0.027	0.06	0.91
		บริหาร	-0.452	0.616	0.465	-1.67	0.76
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	0.937	0.594	0.116	-0.23	2.11
		หัวหน้างาน	0.452	0.616	0.465	-0.76	1.67
ค่างานพิเศษ เช่น ค่า ร้อน ค่าเช่า	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.374	0.217	0.087	-0.8	0.05
		บริหาร	0.254	0.592	0.669	-0.91	1.42
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.374	0.217	0.087	-0.05	0.8
		บริหาร	0.627	0.615	0.308	-0.58	1.84
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	-0.254	0.592	0.669	-1.42	0.91
		หัวหน้างาน	-0.627	0.615	0.308	-1.84	0.58
เงินกองทุนสำรอง เลี้ยงชีพ	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-.507	0.193	0.009	-0.89	-0.13
		บริหาร	-0.686	0.525	0.193	-1.72	0.35
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	.507	0.193	0.009	0.13	0.89
		บริหาร	-0.179	0.545	0.743	-1.25	0.89
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	0.686	0.525	0.193	-0.35	1.72
		หัวหน้างาน	0.179	0.545	0.743	-0.89	1.25
ค่าชดเชย	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.28	0.193	0.149	-0.66	0.1
		บริหาร	0.541	0.527	0.306	-0.5	1.58
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.28	0.193	0.149	-0.1	0.66
		บริหาร	0.821	0.547	0.135	-0.26	1.9
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	-0.541	0.527	0.306	-1.58	0.5
		หัวหน้างาน	-0.821	0.547	0.135	-1.9	0.26
ค่าเล่าเรียนบุตร	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.314	0.214	0.143	-0.74	0.11
		บริหาร	0.259	0.583	0.658	-0.89	1.41
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.314	0.214	0.143	-0.11	0.74
		บริหาร	0.573	0.605	0.344	-0.62	1.76
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	-0.259	0.583	0.658	-1.41	0.89
		หัวหน้างาน	-0.573	0.605	0.344	-1.76	0.62

ตารางที่ 45 การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) ระดับการทำงาน	(J) ระดับการทำงาน	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence	
						Lower	Upper
ค่าคลอตบุตร	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.124	0.192	0.519	-0.5	0.25
		บริหาร	0.485	0.523	0.354	-0.54	1.51
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.124	0.192	0.519	-0.25	0.5
		บริหาร	0.609	0.543	0.263	-0.46	1.68
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	-0.485	0.523	0.354	-1.51	0.54
		หัวหน้างาน	-0.609	0.543	0.263	-1.68	0.46
ค่าสมรส(เงินช่วยเหลือ)	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.145	0.187	0.439	-0.51	0.22
		บริหาร	0.209	0.51	0.682	-0.8	1.21
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.145	0.187	0.439	-0.22	0.51
		บริหาร	0.355	0.53	0.504	-0.69	1.4
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	-0.209	0.51	0.682	-1.21	0.8
		หัวหน้างาน	-0.355	0.53	0.504	-1.4	0.69
เงินรางวัลพิเศษไม่ขาด ลา มาสาย	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.167	0.208	0.423	-0.58	0.24
		บริหาร	0.069	0.568	0.903	-1.05	1.19
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.167	0.208	0.423	-0.24	0.58
		บริหาร	0.236	0.59	0.689	-0.92	1.4
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	-0.069	0.568	0.903	-1.19	1.05
		หัวหน้างาน	-0.236	0.59	0.689	-1.4	0.92
เงินช่วยงานศพ	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.245	0.199	0.218	-0.64	0.15
		บริหาร	-0.339	0.541	0.532	-1.4	0.73
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.245	0.199	0.218	-0.15	0.64
		บริหาร	-0.094	0.562	0.867	-1.2	1.01
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	0.339	0.541	0.532	-0.73	1.4
		หัวหน้างาน	0.094	0.562	0.867	-1.01	1.2
ค่าเตรียมตัวไปต่างประเทศ	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.226	0.188	0.231	-0.6	0.14
		บริหาร	-0.056	0.512	0.913	-1.06	0.95
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.226	0.188	0.231	-0.14	0.6
		บริหาร	0.17	0.532	0.75	-0.88	1.22
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	0.056	0.512	0.913	-0.95	1.06
		หัวหน้างาน	-0.17	0.532	0.75	-1.22	0.88
ชุดยูนิฟอร์ม	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.008	0.176	0.966	-0.35	0.34
		บริหาร	0.305	0.48	0.526	-0.64	1.25
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.008	0.176	0.966	-0.34	0.35
		บริหาร	0.312	0.498	0.531	-0.67	1.29
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	-0.305	0.48	0.526	-1.25	0.64
		หัวหน้างาน	-0.312	0.498	0.531	-1.29	0.67

ตารางที่ 45 การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) ระดับการทำงาน	(J) ระดับการทำงาน	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence	
						Lower	Upper
รถรับส่ง	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.507	0.342	0.139	-1.18	0.17
		บริหาร	0.535	0.931	0.566	-1.3	2.37
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.507	0.342	0.139	-0.17	1.18
		บริหาร	1.042	0.966	0.281	-0.86	2.94
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	-0.535	0.931	0.566	-2.37	1.3
		หัวหน้างาน	-1.042	0.966	0.281	-2.94	0.86
อุปกรณ์เซฟตี้ในการทำงาน	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.176	0.167	0.293	-0.51	0.15
		บริหาร	0.536	0.456	0.24	-0.36	1.43
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.176	0.167	0.293	-0.15	0.51
		บริหาร	0.712	0.473	0.133	-0.22	1.64
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	-0.536	0.456	0.24	-1.43	0.36
		หัวหน้างาน	-0.712	0.473	0.133	-1.64	0.22
งานเลี้ยง	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.165	0.165	0.319	-0.49	0.16
		บริหาร	0.259	0.45	0.565	-0.63	1.15
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.165	0.165	0.319	-0.16	0.49
		บริหาร	0.424	0.467	0.364	-0.5	1.34
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	-0.259	0.45	0.565	-1.15	0.63
		หัวหน้างาน	-0.424	0.467	0.364	-1.34	0.5
อุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงาน	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.058	0.165	0.725	-0.38	0.27
		บริหาร	0.251	0.448	0.576	-0.63	1.13
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.058	0.165	0.725	-0.27	0.38
		บริหาร	0.309	0.465	0.507	-0.61	1.23
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	-0.251	0.448	0.576	-1.13	0.63
		หัวหน้างาน	-0.309	0.465	0.507	-1.23	0.61
นำเที่ยวประจำปี	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.132	0.186	0.479	-0.5	0.23
		บริหาร	0.274	0.507	0.589	-0.72	1.27
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.132	0.186	0.479	-0.23	0.5
		บริหาร	0.406	0.526	0.441	-0.63	1.44
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	-0.274	0.507	0.589	-1.27	0.72
		หัวหน้างาน	-0.406	0.526	0.441	-1.44	0.63
ประกันชีวิต	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.085	0.178	0.635	-0.44	0.27
		บริหาร	-0.185	0.485	0.704	-1.14	0.77
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.085	0.178	0.635	-0.27	0.44
		บริหาร	-0.1	0.504	0.843	-1.09	0.89
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	0.185	0.485	0.704	-0.77	1.14
		หัวหน้างาน	0.1	0.504	0.843	-0.89	1.09

ตารางที่ 45 การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) ระดับการทำงาน	(J) ระดับการทำงาน	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence	
						Lower	Upper
ประกันสุขภาพ	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	0.003	0.178	0.988	-0.35	0.35
		บริหาร	-0.337	0.484	0.487	-1.29	0.62
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	-0.003	0.178	0.988	-0.35	0.35
		บริหาร	-0.339	0.502	0.5	-1.33	0.65
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	0.337	0.484	0.487	-0.62	1.29
		หัวหน้างาน	0.339	0.502	0.5	-0.65	1.33
หอพักฟรี	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.392	0.215	0.07	-0.82	0.03
		บริหาร	0.087	0.587	0.882	-1.07	1.24
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.392	0.215	0.07	-0.03	0.82
		บริหาร	0.479	0.609	0.433	-0.72	1.68
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	-0.087	0.587	0.882	-1.24	1.07
		หัวหน้างาน	-0.479	0.609	0.433	-1.68	0.72
น้ำดื่ม	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	0.049	0.164	0.764	-0.27	0.37
		บริหาร	0.286	0.448	0.524	-0.6	1.17
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	-0.049	0.164	0.764	-0.37	0.27
		บริหาร	0.236	0.465	0.612	-0.68	1.15
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	-0.286	0.448	0.524	-1.17	0.6
		หัวหน้างาน	-0.236	0.465	0.612	-1.15	0.68
ร้านอาหาร ร้านอาหาร ร้านค้าใน บริษัท	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.324	0.188	0.086	-0.69	0.05
		บริหาร	-0.015	0.512	0.977	-1.02	0.99
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.324	0.188	0.086	-0.05	0.69
		บริหาร	0.309	0.531	0.561	-0.74	1.36
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	0.015	0.512	0.977	-0.99	1.02
		หัวหน้างาน	-0.309	0.531	0.561	-1.36	0.74
ตำแหน่งหน้าที่การ งาน	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-.505	0.17	0.003	-0.84	-0.17
		บริหาร	-1.108	0.464	0.018	-2.02	-0.19
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	.505	0.17	0.003	0.17	0.84
		บริหาร	-0.603	0.482	0.212	-1.55	0.35
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	1.108	0.464	0.018	0.19	2.02
		หัวหน้างาน	0.603	0.482	0.212	-0.35	1.55
ความรับผิดชอบใน การทำงาน	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-.323	0.148	0.03	-0.61	-0.03
		บริหาร	-1.204	0.403	0.003	-2	-0.41
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	.323	0.148	0.03	0.03	0.61
		บริหาร	-.882	0.418	0.036	-1.7	-0.06
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	1.204	0.403	0.003	0.41	2
		หัวหน้างาน	.882	0.418	0.036	0.06	1.7

ตารางที่ 45 การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) ระดับการทำงาน	(J) ระดับการทำงาน	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence	
						Lower	Upper
การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-.311	0.142	0.029	-0.59	-0.03
		บริหาร	-.842	0.387	0.031	-1.6	-0.08
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	.311	0.142	0.029	0.03	0.59
		บริหาร	-0.53	0.402	0.188	-1.32	0.26
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	.842	0.387	0.031	0.08	1.6
		หัวหน้างาน	0.53	0.402	0.188	-0.26	1.32
การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-.437	0.144	0.003	-0.72	-0.15
		บริหาร	-.876	0.394	0.027	-1.65	-0.1
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	.437	0.144	0.003	0.15	0.72
		บริหาร	-0.439	0.408	0.283	-1.24	0.36
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	.876	0.394	0.027	0.1	1.65
		หัวหน้างาน	0.439	0.408	0.283	-0.36	1.24
การมีตัวตนในองค์กร	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-.441	0.147	0.003	-0.73	-0.15
		บริหาร	-0.602	0.401	0.135	-1.39	0.19
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	.441	0.147	0.003	0.15	0.73
		บริหาร	-0.161	0.417	0.7	-0.98	0.66
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	0.602	0.401	0.135	-0.19	1.39
		หัวหน้างาน	0.161	0.417	0.7	-0.66	0.98
โอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถ	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-.464	0.166	0.006	-0.79	-0.14
		บริหาร	-1.215	0.453	0.008	-2.11	-0.32
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	.464	0.166	0.006	0.14	0.79
		บริหาร	-0.752	0.47	0.111	-1.68	0.17
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	1.215	0.453	0.008	0.32	2.11
		หัวหน้างาน	0.752	0.47	0.111	-0.17	1.68
งานที่ท้าทายและมีความหมาย	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-.397	0.168	0.019	-0.73	-0.07
		บริหาร	-1.127	0.459	0.015	-2.03	-0.22
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	.397	0.168	0.019	0.07	0.73
		บริหาร	-0.73	0.476	0.126	-1.67	0.21
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	1.127	0.459	0.015	0.22	2.03
		หัวหน้างาน	0.73	0.476	0.126	-0.21	1.67
การได้ทำงานเป็นทีม	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.286	0.16	0.076	-0.6	0.03
		บริหาร	-1.092	0.437	0.013	-1.95	-0.23
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.286	0.16	0.076	-0.03	0.6
		บริหาร	-0.806	0.453	0.077	-1.7	0.09
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	1.092	0.437	0.013	0.23	1.95
		หัวหน้างาน	0.806	0.453	0.077	-0.09	1.7

ตารางที่ 45 การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) ระดับการทำงาน	(J) ระดับการทำงาน	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence	
						Lower	Upper
โอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตัวเอง	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-.442	0.183	0.017	-0.8	-0.08
		บริหาร	-1.117	0.5	0.026	-2.1	-0.13
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	.442	0.183	0.017	0.08	0.8
		บริหาร	-0.676	0.519	0.194	-1.7	0.35
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	1.117	0.5	0.026	0.13	2.1
		หัวหน้างาน	0.676	0.519	0.194	-0.35	1.7
การได้ทำงานและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-.462	0.18	0.011	-0.82	-0.11
		บริหาร	-1.250	0.49	0.011	-2.21	-0.29
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	.462	0.18	0.011	0.11	0.82
		บริหาร	-0.788	0.508	0.122	-1.79	0.21
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	1.250	0.49	0.011	0.29	2.21
		หัวหน้างาน	0.788	0.508	0.122	-0.21	1.79
การไปฝึกงานต่างประเทศ	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-.580	0.209	0.006	-0.99	-0.17
		บริหาร	-0.992	0.57	0.083	-2.11	0.13
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	.580	0.209	0.006	0.17	0.99
		บริหาร	-0.412	0.592	0.487	-1.58	0.75
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	0.992	0.57	0.083	-0.13	2.11
		หัวหน้างาน	0.412	0.592	0.487	-0.75	1.58
ความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-.627	0.19	0.001	-1	-0.25
		บริหาร	-1.269	0.519	0.015	-2.29	-0.25
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	.627	0.19	0.001	0.25	1
		บริหาร	-0.642	0.538	0.234	-1.7	0.42
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	1.269	0.519	0.015	0.25	2.29
		หัวหน้างาน	0.642	0.538	0.234	-0.42	1.7
ความมั่นคงในอาชีพการทำงาน	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-.391	0.176	0.027	-0.74	-0.05
		บริหาร	-1.312	0.478	0.007	-2.25	-0.37
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	.391	0.176	0.027	0.05	0.74
		บริหาร	-0.921	0.497	0.065	-1.9	0.06
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	1.312	0.478	0.007	0.37	2.25
		หัวหน้างาน	0.921	0.497	0.065	-0.06	1.9
การได้เลื่อนตำแหน่ง	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-.731	0.195	0	-1.11	-0.35
		บริหาร	-1.001	0.531	0.061	-2.05	0.04
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	.731	0.195	0	0.35	1.11
		บริหาร	-0.27	0.551	0.625	-1.35	0.82
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	1.001	0.531	0.061	-0.04	2.05
		หัวหน้างาน	0.27	0.551	0.625	-0.82	1.35

ตารางที่ 45 การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) ระดับการทำงาน	(J) ระดับการทำงาน	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence	
						Lower	Upper
ความปลอดภัยในการทำงาน	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-.395	0.172	0.022	-0.73	-0.06
		บริหาร	-1.076	0.468	0.022	-2	-0.15
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	.395	0.172	0.022	0.06	0.73
		บริหาร	-0.682	0.486	0.162	-1.64	0.27
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	1.076	0.468	0.022	0.15	2
		หัวหน้างาน	0.682	0.486	0.162	-0.27	1.64
สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น อุณหภูมิ ความสะอาด	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-.450	0.186	0.016	-0.82	-0.09
		บริหาร	-1.053	0.506	0.038	-2.05	-0.06
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	.450	0.186	0.016	0.09	0.82
		บริหาร	-0.603	0.525	0.252	-1.64	0.43
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	1.053	0.506	0.038	0.06	2.05
		หัวหน้างาน	0.603	0.525	0.252	-0.43	1.64
บรรยากาศการทำงาน	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-.426	0.186	0.023	-0.79	-0.06
		บริหาร	-1.029	0.507	0.043	-2.03	-0.03
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	.426	0.186	0.023	0.06	0.79
		บริหาร	-0.603	0.526	0.253	-1.64	0.43
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	1.029	0.507	0.043	0.03	2.03
		หัวหน้างาน	0.603	0.526	0.253	-0.43	1.64
ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.287	0.181	0.114	-0.64	0.07
		บริหาร	-1.387	0.493	0.005	-2.36	-0.42
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.287	0.181	0.114	-0.07	0.64
		บริหาร	-1.100	0.511	0.032	-2.11	-0.09
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	1.387	0.493	0.005	0.42	2.36
		หัวหน้างาน	1.100	0.511	0.032	0.09	2.11
การยกย่องชมเชยเมื่อทำดี	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-.488	0.171	0.005	-0.82	-0.15
		บริหาร	-0.681	0.466	0.145	-1.6	0.24
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	.488	0.171	0.005	0.15	0.82
		บริหาร	-0.194	0.483	0.689	-1.15	0.76
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	0.681	0.466	0.145	-0.24	1.6
		หัวหน้างาน	0.194	0.483	0.689	-0.76	1.15
การแนะนำ คำหิ และตักเตือนเมื่อทำไม่ดี	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.236	0.165	0.153	-0.56	0.09
		บริหาร	-.984	0.449	0.029	-1.87	-0.1
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.236	0.165	0.153	-0.09	0.56
		บริหาร	-0.748	0.466	0.109	-1.67	0.17
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	.984	0.449	0.029	0.1	1.87
		หัวหน้างาน	0.748	0.466	0.109	-0.17	1.67

ตารางที่ 45 การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) ระดับการทำงาน	(J) ระดับการทำงาน	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence	
						Lower	Upper
การให้โอกาสแก่ตัวเมื่อทำผิดพลาด	พนักงานระดับปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	-0.295	0.165	0.075	-0.62	0.03
		บริหาร	-1.210	0.45	0.008	-2.1	-0.32
	พนักงานระดับหัวหน้างาน	ปฏิบัติการ	0.295	0.165	0.075	-0.03	0.62
		บริหาร	-0.915	0.468	0.051	-1.84	0.01
	พนักงานระดับบริหาร	ปฏิบัติการ	1.210	0.45	0.008	0.32	2.1
		หัวหน้างาน	0.915	0.468	0.051	-0.01	1.84

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ตารางที่ 46 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ผลตอบแทน	Relation	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Analysis
เงินเดือน/ค่าจ้าง	Between Groups	22.582	3	7.527	5.846	0.001	แตกต่าง
	Within Groups	334.778	260	1.288			
	Total	357.36	263				
โบนัส	Between Groups	25.791	3	8.597	5.743	0.001	แตกต่าง
	Within Groups	389.239	260	1.497			
	Total	415.03	263				
ค่าล่วงเวลา(โอที)	Between Groups	14.413	3	4.804	3.837	0.01	แตกต่าง
	Within Groups	325.572	260	1.252			
	Total	339.985	263				
ค่าคอมมิชชั่น	Between Groups	5.769	3	1.923	1.058	0.368	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	472.716	260	1.818			
	Total	478.485	263				
เบี้ยขยัน	Between Groups	4.66	3	1.553	0.907	0.438	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	445.488	260	1.713			
	Total	450.148	263				
ค่าตำแหน่ง	Between Groups	22.5	3	7.5	4.027	0.008	แตกต่าง
	Within Groups	484.193	260	1.862			
	Total	506.693	263				
ค่าภาษา	Between Groups	14.679	3	4.893	2.823	0.039	แตกต่าง
	Within Groups	450.681	260	1.733			
	Total	465.36	263				

ตารางที่ 46 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน (ต่อ)

ผลตอบแทน	Relation	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Analysis
ค่าเช่าบ้าน	Between Groups	10.331	3	3.444	1.58	0.195	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	566.544	260	2.179			
	Total	576.875	263				
ค่ากันตาร/ค่า ครองชีพ	Between Groups	9.809	3	3.27	1.498	0.216	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	567.631	260	2.183			
	Total	577.439	263				
ค่ากะ	Between Groups	7.879	3	2.626	1.268	0.286	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	538.48	260	2.071			
	Total	546.36	263				
ค่าอาหาร	Between Groups	6.326	3	2.109	1.02	0.384	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	537.579	260	2.068			
	Total	543.905	263				
ค่าเดินทาง ค่า รถ	Between Groups	9.219	3	3.073	1.387	0.247	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	576.236	260	2.216			
	Total	585.455	263				
ค่า รักษาพยาบาล พนักงาน	Between Groups	14.907	3	4.969	2.9	0.036	แตกต่าง
	Within Groups	445.457	260	1.713			
	Total	460.364	263				
ค่า รักษาพยาบาล พ่อแม่	Between Groups	25.26	3	8.42	4.165	0.007	แตกต่าง
	Within Groups	525.645	260	2.022			
	Total	550.905	263				
ค่างานพิเศษ เช่น ค่าร้อน ค่าเชื่อม	Between Groups	6.892	3	2.297	1.12	0.341	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	533.093	260	2.05			
	Total	539.985	263				
เงินกองทุน สำรองเลี้ยงชีพ	Between Groups	23.67	3	7.89	5.025	0.002	แตกต่าง
	Within Groups	408.235	260	1.57			
	Total	431.905	263				
ค่าชักรีด	Between Groups	9.018	3	3.006	1.864	0.136	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	419.311	260	1.613			
	Total	428.33	263				
ค่าเล่าเรียน บุตร	Between Groups	9.822	3	3.274	1.664	0.175	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	511.451	260	1.967			
	Total	521.273	263				

ตารางที่ 46 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน (ต่อ)

ผลตอบแทน	Relation	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Analysis
ค่าลดบุตร	Between Groups	5.524	3	1.841	1.161	0.325	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	412.476	260	1.586			
	Total	418	263				
ค่าสมรส(เงิน ช่วยแต่งงาน)	Between Groups	6.57	3	2.19	1.457	0.227	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	390.87	260	1.503			
	Total	397.439	263				
เงินรางวัล พิเศษไม่ขาด ลา มาสาย	Between Groups	9.812	3	3.271	1.763	0.155	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	482.426	260	1.855			
	Total	492.239	263				
เงินช่วยงาน ศพ	Between Groups	7.955	3	2.652	1.565	0.198	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	440.636	260	1.695			
	Total	448.591	263				
ค่าเตรียมตัว ไปต่างประเทศ	Between Groups	6.231	3	2.077	1.367	0.253	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	395.088	260	1.52			
	Total	401.318	263				
ชุดยูนิฟอร์ม	Between Groups	4.287	3	1.429	1.074	0.361	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	346.073	260	1.331			
	Total	350.36	263				
รถรับส่ง	Between Groups	22.62	3	7.54	1.498	0.215	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	1308.335	260	5.032			
	Total	1330.955	263				
อุปกรณ์เซฟตี้ ในการทำงาน	Between Groups	7.949	3	2.65	2.215	0.087	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	311.081	260	1.196			
	Total	319.03	263				
งานเลี้ยง	Between Groups	1.022	3	0.341	0.287	0.835	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	308.433	260	1.186			
	Total	309.455	263				
อุปกรณ์และ เครื่องมือใน การทำงาน	Between Groups	8.14	3	2.713	2.365	0.072	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	298.345	260	1.147			
	Total	306.485	263				
นำเที่ยว ประจำปี	Between Groups	2.247	3	0.749	0.5	0.683	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	389.374	260	1.498			
	Total	391.621	263				

ตารางที่ 46 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน (ต่อ)

ผลตอบแทน	Relation	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Analysis
ประกันชีวิต	Between Groups	0.968	3	0.323	0.234	0.872	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	358.028	260	1.377			
	Total	358.996	263				
ประกันสุขภาพ	Between Groups	1.272	3	0.424	0.31	0.818	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	355.724	260	1.368			
	Total	356.996	263				
หอพักฟรี	Between Groups	8.34	3	2.78	1.384	0.248	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	522.326	260	2.009			
	Total	530.667	263				
น้ำดื่ม	Between Groups	2.674	3	0.891	0.764	0.515	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	303.232	260	1.166			
	Total	305.905	263				
โรงอาหาร ร้านอาหาร ร้านค้าในบริษัท	Between Groups	7.813	3	2.604	1.712	0.165	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	395.445	260	1.521			
	Total	403.258	263				
ตำแหน่งหน้าที่ การงาน	Between Groups	20.418	3	6.806	5.46	0.001	แตกต่าง
	Within Groups	324.113	260	1.247			
	Total	344.53	263				
ความรับผิดชอบ ในการทำงาน	Between Groups	9.959	3	3.32	3.468	0.017	แตกต่าง
	Within Groups	248.855	260	0.957			
	Total	258.814	263				
การได้รับการ ยอมรับจาก เพื่อนร่วมงาน	Between Groups	10.519	3	3.506	4.046	0.008	แตกต่าง
	Within Groups	225.299	260	0.867			
	Total	235.818	263				
การได้รับการ ยอมรับจาก หัวหน้างาน	Between Groups	17.768	3	5.923	6.705	0	แตกต่าง
	Within Groups	229.671	260	0.883			
	Total	247.439	263				
การมีตัวตนใน องค์กร	Between Groups	12.94	3	4.313	4.633	0.004	แตกต่าง
	Within Groups	242.056	260	0.931			
	Total	254.996	263				
โอกาสในการใช้ ความรู้ ความสามารถ	Between Groups	18.939	3	6.313	5.303	0.001	แตกต่าง
	Within Groups	309.546	260	1.191			
	Total	328.485	263				

ตารางที่ 46 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน (ต่อ)

ผลตอบแทน	Relation	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Analysis
งานที่ทำหยาบ และมี ความหมาย	Between Groups	14.225	3	4.742	3.864	0.01	แตกต่าง
	Within Groups	319.014	260	1.227			
	Total	333.239	263				
การได้ทำงาน เป็นทีม	Between Groups	8.353	3	2.784	2.482	0.061	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	291.632	260	1.122			
	Total	299.985	263				
โอกาสในการ ฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาตัวเอง	Between Groups	15.186	3	5.062	3.468	0.017	แตกต่าง
	Within Groups	379.481	260	1.46			
	Total	394.667	263				
การได้ทำงาน และเรียนรู้สิ่ง ใหม่ ๆ	Between Groups	17.095	3	5.698	4.065	0.008	แตกต่าง
	Within Groups	364.446	260	1.402			
	Total	381.542	263				
การไปฝึกงาน ต่างประเทศ	Between Groups	25.554	3	8.518	4.541	0.004	แตกต่าง
	Within Groups	487.719	260	1.876			
	Total	513.273	263				
ความก้าวหน้า ในอาชีพการ ทำงาน	Between Groups	25.709	3	8.57	5.46	0.001	แตกต่าง
	Within Groups	408.106	260	1.57			
	Total	433.814	263				
ความมั่นคงใน อาชีพการ ทำงาน	Between Groups	20.496	3	6.832	5.176	0.002	แตกต่าง
	Within Groups	343.197	260	1.32			
	Total	363.693	263				
การได้เลื่อน ตำแหน่ง	Between Groups	27.973	3	9.324	5.664	0.001	แตกต่าง
	Within Groups	428.012	260	1.646			
	Total	455.985	263				
ความปลอดภัย ในการทำงาน	Between Groups	13.19	3	4.397	3.437	0.017	แตกต่าง
	Within Groups	332.567	260	1.279			
	Total	345.758	263				
สภาพแวดล้อม ในการทำงาน เช่น อุณหภูมิ ความสะอาด	Between Groups	19.377	3	6.459	4.379	0.005	แตกต่าง
	Within Groups	383.528	260	1.475			
	Total	402.905	263				
บรรยากาศการ ทำงาน	Between Groups	15.863	3	5.288	3.547	0.015	แตกต่าง
	Within Groups	387.637	260	1.491			
	Total	403.5	263				

ตารางที่ 46 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน (ต่อ)

ผลตอบแทน	Relation	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Analysis
ความสมดุล ระหว่างงาน กับชีวิตส่วนตัว	Between Groups	19.273	3	6.424	4.593	0.004	แตกต่าง
	Within Groups	363.682	260	1.399			
	Total	382.955	263				
การยกย่อง ชมเชยเมื่อทำ ดี	Between Groups	12.312	3	4.104	3.234	0.023	แตกต่าง
	Within Groups	329.927	260	1.269			
	Total	342.239	263				
การแนะนำ ตำหนิและ ตักเตือนเมื่อ ทำไม่ดี	Between Groups	7.148	3	2.383	2.019	0.112	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	306.848	260	1.18			
	Total	313.996	263				
การให้โอกาส แก้ตัวเมื่อทำ ผิดพลาด	Between Groups	8.547	3	2.849	2.377	0.07	ไม่แตกต่าง
	Within Groups	311.574	260	1.198			
	Total	320.121	263				

ตารางที่ 47 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) รายได้รวม	(J) รายได้รวม	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
เงินเดือนค่าจ้าง	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.536	0.162	0.001	-0.85	-0.22
		30,001 - 50,000 บาท	-1.101	0.41	0.008	-1.91	-0.29
		50,001 - 100,000 บาท	-0.976	0.807	0.227	-2.56	0.61
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.536	0.162	0.001	0.22	0.85
		30,001 - 50,000 บาท	-0.565	0.424	0.184	-1.4	0.27
		50,001 - 100,000 บาท	-0.44	0.814	0.589	-2.04	1.16
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	1.101	0.41	0.008	0.29	1.91
		20,001 - 30,000 บาท	0.565	0.424	0.184	-0.27	1.4
		50,001 - 100,000 บาท	0.125	0.897	0.889	-1.64	1.89
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.976	0.807	0.227	-0.61	2.56
		20,001 - 30,000 บาท	0.44	0.814	0.589	-1.16	2.04
		30,001 - 50,000 บาท	-0.125	0.897	0.889	-1.89	1.64

ตารางที่ 47 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) รายได้รวม	(J) รายได้รวม	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
โบนัส	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.668	0.174	0	-1.01	-0.33
		30,001 - 50,000 บาท	-.844	0.442	0.057	-1.71	0.03
		50,001 - 100,000 บาท	-.594	0.87	0.496	-2.31	1.12
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.668	0.174	0	0.33	1.01
		30,001 - 50,000 บาท	-.175	0.458	0.702	-1.08	0.73
		50,001 - 100,000 บาท	0.075	0.878	0.932	-1.65	1.8
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.844	0.442	0.057	-0.03	1.71
		20,001 - 30,000 บาท	0.175	0.458	0.702	-0.73	1.08
		50,001 - 100,000 บาท	0.25	0.967	0.796	-1.65	2.15
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.594	0.87	0.496	-1.12	2.31
		20,001 - 30,000 บาท	-0.075	0.878	0.932	-1.8	1.65
		30,001 - 50,000 บาท	-0.25	0.967	0.796	-2.15	1.65
ค่าล่วงเวลา(โอที)	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.445	0.159	0.006	-0.76	-0.13
		30,001 - 50,000 บาท	0.015	0.404	0.97	-0.78	0.81
		50,001 - 100,000 บาท	1.39	0.795	0.082	-0.18	2.96
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.445	0.159	0.006	0.13	0.76
		30,001 - 50,000 บาท	0.461	0.419	0.272	-0.36	1.29
		50,001 - 100,000 บาท	1.836	0.803	0.023	0.25	3.42
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.015	0.404	0.97	-0.81	0.78
		20,001 - 30,000 บาท	-0.461	0.419	0.272	-1.29	0.36
		50,001 - 100,000 บาท	1.375	0.885	0.121	-0.37	3.12
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-1.39	0.795	0.082	-2.96	0.18
		20,001 - 30,000 บาท	-1.836	0.803	0.023	-3.42	-0.25
		30,001 - 50,000 บาท	-1.375	0.885	0.121	-3.12	0.37
ค่าคอมมิชชั่น	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-0.314	0.192	0.103	-0.69	0.06
		30,001 - 50,000 บาท	-0.258	0.487	0.597	-1.22	0.7
		50,001 - 100,000 บาท	0.492	0.959	0.608	-1.4	2.38

ตารางที่ 47 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) รายได้รวม	(J) รายได้รวม	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ค่าคอมมิชชั่น	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.314	0.192	0.103	-0.06	0.69
		30,001 - 50,000 บาท	0.056	0.504	0.912	-0.94	1.05
		50,001 - 100,000 บาท	0.806	0.968	0.406	-1.1	2.71
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.258	0.487	0.597	-0.7	1.22
		20,001 - 30,000 บาท	-0.056	0.504	0.912	-1.05	0.94
		50,001 - 100,000 บาท	0.75	1.066	0.482	-1.35	2.85
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.492	0.959	0.608	-2.38	1.4
		20,001 - 30,000 บาท	-0.806	0.968	0.406	-2.71	1.1
		30,001 - 50,000 บาท	-0.75	1.066	0.482	-2.85	1.35
เบี้ยขยัน	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-0.155	0.186	0.407	-0.52	0.21
		30,001 - 50,000 บาท	0.028	0.473	0.953	-0.9	0.96
		50,001 - 100,000 บาท	1.278	0.931	0.171	-0.55	3.11
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.155	0.186	0.407	-0.21	0.52
		30,001 - 50,000 บาท	0.183	0.49	0.709	-0.78	1.15
		50,001 - 100,000 บาท	1.433	0.939	0.128	-0.42	3.28
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.028	0.473	0.953	-0.96	0.9
		20,001 - 30,000 บาท	-0.183	0.49	0.709	-1.15	0.78
		50,001 - 100,000 บาท	1.25	1.035	0.228	-0.79	3.29
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-1.278	0.931	0.171	-3.11	0.55
		20,001 - 30,000 บาท	-1.433	0.939	0.128	-3.28	0.42
		30,001 - 50,000 บาท	-1.25	1.035	0.228	-3.29	0.79
ค่าตำแหน่ง	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.622	0.194	0.002	-1	-0.24
		30,001 - 50,000 บาท	-0.769	0.493	0.12	-1.74	0.2
		50,001 - 100,000 บาท	0.356	0.97	0.714	-1.55	2.27
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.622	0.194	0.002	0.24	1
		30,001 - 50,000 บาท	-0.147	0.51	0.773	-1.15	0.86
		50,001 - 100,000 บาท	0.978	0.979	0.319	-0.95	2.91
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.769	0.493	0.12	-0.2	1.74
		20,001 - 30,000 บาท	0.147	0.51	0.773	-0.86	1.15
		50,001 - 100,000 บาท	1.125	1.079	0.298	-1	3.25

ตารางที่ 47 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) รายได้รวม	(J) รายได้รวม	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ค่าตำแหน่ง	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-.356	0.97	0.714	-2.27	1.55
		20,001 - 30,000 บาท	-.978	0.979	0.319	-2.91	0.95
		30,001 - 50,000 บาท	-1.125	1.079	0.298	-3.25	1
ค่าภาษา	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.539	0.187	0.004	-0.91	-0.17
		30,001 - 50,000 บาท	-.349	0.475	0.464	-1.28	0.59
		50,001 - 100,000 บาท	-0.099	0.936	0.916	-1.94	1.74
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.539	0.187	0.004	0.17	0.91
		30,001 - 50,000 บาท	0.19	0.492	0.7	-0.78	1.16
		50,001 - 100,000 บาท	0.44	0.945	0.642	-1.42	2.3
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.349	0.475	0.464	-0.59	1.28
		20,001 - 30,000 บาท	-0.19	0.492	0.7	-1.16	0.78
		50,001 - 100,000 บาท	0.25	1.041	0.81	-1.8	2.3
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.099	0.936	0.916	-1.74	1.94
		20,001 - 30,000 บาท	-0.44	0.945	0.642	-2.3	1.42
		30,001 - 50,000 บาท	-0.25	1.041	0.81	-2.3	1.8
ค่าเช่าบ้าน	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.419	0.21	0.047	-0.83	0
		30,001 - 50,000 บาท	0.025	0.533	0.962	-1.02	1.07
		50,001 - 100,000 บาท	0.775	1.049	0.461	-1.29	2.84
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.419	0.21	0.047	0	0.83
		30,001 - 50,000 บาท	0.444	0.552	0.422	-0.64	1.53
		50,001 - 100,000 บาท	1.194	1.059	0.261	-0.89	3.28
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.025	0.533	0.962	-1.07	1.02
		20,001 - 30,000 บาท	-0.444	0.552	0.422	-1.53	0.64
		50,001 - 100,000 บาท	0.75	1.167	0.521	-1.55	3.05
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.775	1.049	0.461	-2.84	1.29
		20,001 - 30,000 บาท	-1.194	1.059	0.261	-3.28	0.89
		30,001 - 50,000 บาท	-0.75	1.167	0.521	-3.05	1.55

ตารางที่ 47 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) รายได้รวม	(J) รายได้รวม	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ค่ากันดาร/ค่าครองชีพ	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-0.397	0.21	0.06	-0.81	0.02
		30,001 - 50,000 บาท	-0.328	0.533	0.539	-1.38	0.72
		50,001 - 100,000 บาท	0.797	1.05	0.449	-1.27	2.87
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.397	0.21	0.06	-0.02	0.81
		30,001 - 50,000 บาท	0.069	0.553	0.901	-1.02	1.16
		50,001 - 100,000 บาท	1.194	1.06	0.261	-0.89	3.28
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.328	0.533	0.539	-0.72	1.38
		20,001 - 30,000 บาท	-0.069	0.553	0.901	-1.16	1.02
		50,001 - 100,000 บาท	1.125	1.168	0.336	-1.18	3.43
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.797	1.05	0.449	-2.87	1.27
		20,001 - 30,000 บาท	-1.194	1.06	0.261	-3.28	0.89
		30,001 - 50,000 บาท	-1.125	1.168	0.336	-3.43	1.18
ค่ากะ	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-0.358	0.205	0.082	-0.76	0.05
		30,001 - 50,000 บาท	0.092	0.52	0.86	-0.93	1.11
		50,001 - 100,000 บาท	0.717	1.023	0.484	-1.3	2.73
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.358	0.205	0.082	-0.05	0.76
		30,001 - 50,000 บาท	0.45	0.538	0.404	-0.61	1.51
		50,001 - 100,000 บาท	1.075	1.033	0.299	-0.96	3.11
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.092	0.52	0.86	-1.11	0.93
		20,001 - 30,000 บาท	-0.45	0.538	0.404	-1.51	0.61
		50,001 - 100,000 บาท	0.625	1.138	0.583	-1.62	2.87
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.717	1.023	0.484	-2.73	1.3
		20,001 - 30,000 บาท	-1.075	1.033	0.299	-3.11	0.96
		30,001 - 50,000 บาท	-0.625	1.138	0.583	-2.87	1.62
ค่าอาหาร	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-0.303	0.205	0.14	-0.71	0.1
		30,001 - 50,000 บาท	-0.139	0.519	0.789	-1.16	0.88
		50,001 - 100,000 บาท	0.861	1.022	0.4	-1.15	2.87
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.303	0.205	0.14	-0.1	0.71
		30,001 - 50,000 บาท	0.164	0.538	0.76	-0.89	1.22
		50,001 - 100,000 บาท	1.164	1.032	0.26	-0.87	3.2

ตารางที่ 47 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) รายได้รวม	(J) รายได้รวม	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ค่าอาหาร	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.139	0.519	0.789	-0.88	1.16
		20,001 - 30,000 บาท	-0.164	0.538	0.76	-1.22	0.89
		50,001 - 100,000 บาท	1	1.137	0.38	-1.24	3.24
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.861	1.022	0.4	-2.87	1.15
		20,001 - 30,000 บาท	-1.164	1.032	0.26	-3.2	0.87
		30,001 - 50,000 บาท	-1	1.137	0.38	-3.24	1.24
ค่าเดินทาง ค่ารถ	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-0.318	0.212	0.135	-0.74	0.1
		30,001 - 50,000 บาท	-0.639	0.537	0.236	-1.7	0.42
		50,001 - 100,000 บาท	0.861	1.058	0.417	-1.22	2.94
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.318	0.212	0.135	-0.1	0.74
		30,001 - 50,000 บาท	-0.321	0.557	0.565	-1.42	0.78
		50,001 - 100,000 บาท	1.179	1.068	0.271	-0.92	3.28
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.639	0.537	0.236	-0.42	1.7
		20,001 - 30,000 บาท	0.321	0.557	0.565	-0.78	1.42
		50,001 - 100,000 บาท	1.5	1.177	0.204	-0.82	3.82
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.861	1.058	0.417	-2.94	1.22
		20,001 - 30,000 บาท	-1.179	1.068	0.271	-3.28	0.92
		30,001 - 50,000 บาท	-1.5	1.177	0.204	-3.82	0.82
ค่ารักษาพยาบาล พนักงาน	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.489	0.186	0.009	-0.86	-0.12
		30,001 - 50,000 บาท	-0.752	0.473	0.113	-1.68	0.18
		50,001 - 100,000 บาท	-0.377	0.93	0.686	-2.21	1.46
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.489	0.186	0.009	0.12	0.86
		30,001 - 50,000 บาท	-0.263	0.49	0.592	-1.23	0.7
		50,001 - 100,000 บาท	0.112	0.939	0.905	-1.74	1.96
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.752	0.473	0.113	-0.18	1.68
		20,001 - 30,000 บาท	0.263	0.49	0.592	-0.7	1.23
		50,001 - 100,000 บาท	0.375	1.035	0.717	-1.66	2.41
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.377	0.93	0.686	-1.46	2.21
		20,001 - 30,000 บาท	-0.112	0.939	0.905	-1.96	1.74
		30,001 - 50,000 บาท	-0.375	1.035	0.717	-2.41	1.66

ตารางที่ 47 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) รายได้รวม	(J) รายได้รวม	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ค่ารักษาพยาบาลพ่อแม่	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.664	0.202	0.001	-1.06	-0.27
		30,001 - 50,000 บาท	-.796	0.513	0.122	-1.81	0.21
		50,001 - 100,000 บาท	0.329	1.011	0.745	-1.66	2.32
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.664	0.202	0.001	0.27	1.06
		30,001 - 50,000 บาท	-.132	0.532	0.804	-1.18	0.91
		50,001 - 100,000 บาท	0.993	1.02	0.332	-1.02	3
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.796	0.513	0.122	-0.21	1.81
		20,001 - 30,000 บาท	0.132	0.532	0.804	-0.91	1.18
		50,001 - 100,000 บาท	1.125	1.124	0.318	-1.09	3.34
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.329	1.011	0.745	-2.32	1.66
		20,001 - 30,000 บาท	-0.993	1.02	0.332	-3	1.02
		30,001 - 50,000 บาท	-1.125	1.124	0.318	-3.34	1.09
ค่างานพิเศษ เช่น ค่าร้อน ค่าเชื่อม	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-0.347	0.204	0.09	-0.75	0.05
		30,001 - 50,000 บาท	-0.398	0.517	0.442	-1.42	0.62
		50,001 - 100,000 บาท	0.227	1.018	0.823	-1.78	2.23
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.347	0.204	0.09	-0.05	0.75
		30,001 - 50,000 บาท	-0.05	0.536	0.925	-1.11	1
		50,001 - 100,000 บาท	0.575	1.028	0.576	-1.45	2.6
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.398	0.517	0.442	-0.62	1.42
		20,001 - 30,000 บาท	0.05	0.536	0.925	-1	1.11
		50,001 - 100,000 บาท	0.625	1.132	0.581	-1.6	2.85
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.227	1.018	0.823	-2.23	1.78
		20,001 - 30,000 บาท	-0.575	1.028	0.576	-2.6	1.45
		30,001 - 50,000 บาท	-0.625	1.132	0.581	-2.85	1.6
เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.571	0.178	0.002	-0.92	-0.22
		30,001 - 50,000 บาท	-.914	0.452	0.044	-1.81	-0.02
		50,001 - 100,000 บาท	-1.414	0.891	0.114	-3.17	0.34

ตารางที่ 47 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) รายได้รวม	(J) รายได้รวม	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.571	0.178	0.002	0.22	0.92
		30,001 - 50,000 บาท	-0.343	0.469	0.465	-1.27	0.58
		50,001 - 100,000 บาท	-0.843	0.899	0.349	-2.61	0.93
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.914	0.452	0.044	0.02	1.81
		20,001 - 30,000 บาท	0.343	0.469	0.465	-0.58	1.27
		50,001 - 100,000 บาท	-0.5	0.991	0.614	-2.45	1.45
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	1.414	0.891	0.114	-0.34	3.17
		20,001 - 30,000 บาท	0.843	0.899	0.349	-0.93	2.61
		30,001 - 50,000 บาท	0.5	0.991	0.614	-1.45	2.45
ค่าชักรีด	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-0.354	0.181	0.051	-0.71	0
		30,001 - 50,000 บาท	0.473	0.458	0.304	-0.43	1.38
		50,001 - 100,000 บาท	0.348	0.903	0.701	-1.43	2.13
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.354	0.181	0.051	0	0.71
		30,001 - 50,000 บาท	0.826	0.475	0.083	-0.11	1.76
		50,001 - 100,000 บาท	0.701	0.911	0.442	-1.09	2.5
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.473	0.458	0.304	-1.38	0.43
		20,001 - 30,000 บาท	-0.826	0.475	0.083	-1.76	0.11
		50,001 - 100,000 บาท	-0.125	1.004	0.901	-2.1	1.85
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.348	0.903	0.701	-2.13	1.43
		20,001 - 30,000 บาท	-0.701	0.911	0.442	-2.5	1.09
		30,001 - 50,000 บาท	0.125	1.004	0.901	-1.85	2.1
ค่าเล่าเรียนบุตร	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.408	0.2	0.042	-0.8	-0.01
		30,001 - 50,000 บาท	-0.289	0.506	0.569	-1.29	0.71
		50,001 - 100,000 บาท	0.711	0.997	0.476	-1.25	2.67
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.408	0.2	0.042	0.01	0.8
		30,001 - 50,000 บาท	0.119	0.525	0.82	-0.91	1.15
		50,001 - 100,000 บาท	1.119	1.006	0.267	-0.86	3.1

ตารางที่ 47 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) รายได้รวม	(J) รายได้รวม	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ค่าเล่าเรียนบุตร	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.289	0.506	0.569	-0.71	1.29
		20,001 - 30,000 บาท	-0.119	0.525	0.82	-1.15	0.91
		50,001 - 100,000 บาท	1	1.109	0.368	-1.18	3.18
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.711	0.997	0.476	-2.67	1.25
		20,001 - 30,000 บาท	-1.119	1.006	0.267	-3.1	0.86
		30,001 - 50,000 บาท	-1	1.109	0.368	-3.18	1.18
ค่าคลอดบุตร	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-0.319	0.179	0.076	-0.67	0.03
		30,001 - 50,000 บาท	-0.08	0.455	0.86	-0.98	0.82
		50,001 - 100,000 บาท	0.42	0.895	0.64	-1.34	2.18
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.319	0.179	0.076	-0.03	0.67
		30,001 - 50,000 บาท	0.239	0.471	0.613	-0.69	1.17
		50,001 - 100,000 บาท	0.739	0.904	0.414	-1.04	2.52
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.08	0.455	0.86	-0.82	0.98
		20,001 - 30,000 บาท	-0.239	0.471	0.613	-1.17	0.69
		50,001 - 100,000 บาท	0.5	0.996	0.616	-1.46	2.46
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.42	0.895	0.64	-2.18	1.34
		20,001 - 30,000 บาท	-0.739	0.904	0.414	-2.52	1.04
		30,001 - 50,000 บาท	-0.5	0.996	0.616	-2.46	1.46
ค่าสมรส(เงินช่วยเหลือ แต่งงาน)	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-0.358	0.175	0.041	-0.7	-0.01
		30,001 - 50,000 บาท	0.017	0.443	0.97	-0.85	0.89
		50,001 - 100,000 บาท	-0.358	0.872	0.681	-2.07	1.36
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.358	0.175	0.041	0.01	0.7
		30,001 - 50,000 บาท	0.375	0.459	0.414	-0.53	1.28
		50,001 - 100,000 บาท	0	0.88	1	-1.73	1.73
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.017	0.443	0.97	-0.89	0.85
		20,001 - 30,000 บาท	-0.375	0.459	0.414	-1.28	0.53
		50,001 - 100,000 บาท	-0.375	0.969	0.699	-2.28	1.53
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.358	0.872	0.681	-1.36	2.07
		20,001 - 30,000 บาท	0	0.88	1	-1.73	1.73
		30,001 - 50,000 บาท	0.375	0.969	0.699	-1.53	2.28

ตารางที่ 47 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) รายได้รวม	(J) รายได้รวม	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
เงินรางวัลพิเศษไม่ขาด ลา มาสาย	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.444	0.194	0.023	-0.83	-0.06
		30,001 - 50,000 บาท	-0.011	0.492	0.983	-0.98	0.96
		50,001 - 100,000 บาท	-0.011	0.968	0.991	-1.92	1.9
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.444	0.194	0.023	0.06	0.83
		30,001 - 50,000 บาท	0.433	0.51	0.396	-0.57	1.44
		50,001 - 100,000 บาท	0.433	0.977	0.658	-1.49	2.36
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.011	0.492	0.983	-0.96	0.98
		20,001 - 30,000 บาท	-0.433	0.51	0.396	-1.44	0.57
		50,001 - 100,000 บาท	0	1.077	1	-2.12	2.12
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.011	0.968	0.991	-1.9	1.92
		20,001 - 30,000 บาท	-0.433	0.977	0.658	-2.36	1.49
		30,001 - 50,000 บาท	0	1.077	1	-2.12	2.12
เงินช่วยงานศพ	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.389	0.185	0.037	-0.75	-0.02
		30,001 - 50,000 บาท	-0.35	0.47	0.458	-1.28	0.58
		50,001 - 100,000 บาท	-0.225	0.925	0.808	-2.05	1.6
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.389	0.185	0.037	0.02	0.75
		30,001 - 50,000 บาท	0.039	0.487	0.936	-0.92	1
		50,001 - 100,000 บาท	0.164	0.934	0.861	-1.68	2
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.35	0.47	0.458	-0.58	1.28
		20,001 - 30,000 บาท	-0.039	0.487	0.936	-1	0.92
		50,001 - 100,000 บาท	0.125	1.029	0.903	-1.9	2.15
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.225	0.925	0.808	-1.6	2.05
		20,001 - 30,000 บาท	-0.164	0.934	0.861	-2	1.68
		30,001 - 50,000 บาท	-0.125	1.029	0.903	-2.15	1.9
ค่าเตรียมตัวไปต่างประเทศ	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-0.319	0.176	0.07	-0.66	0.03
		30,001 - 50,000 บาท	-0.439	0.445	0.325	-1.31	0.44
		50,001 - 100,000 บาท	-0.439	0.876	0.617	-2.16	1.29

ตารางที่ 47 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) รายได้รวม	(J) รายได้รวม	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ค่าเตรียมตัวไป ต่างประเทศ	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.319	0.176	0.07	-0.03	0.66
		30,001 - 50,000 บาท	-0.119	0.461	0.796	-1.03	0.79
		50,001 - 100,000 บาท	-0.119	0.885	0.893	-1.86	1.62
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.439	0.445	0.325	-0.44	1.31
		20,001 - 30,000 บาท	0.119	0.461	0.796	-0.79	1.03
		50,001 - 100,000 บาท	0	0.975	1	-1.92	1.92
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.439	0.876	0.617	-1.29	2.16
		20,001 - 30,000 บาท	0.119	0.885	0.893	-1.62	1.86
		30,001 - 50,000 บาท	0	0.975	1	-1.92	1.92
ชุดยูนิฟอร์ม	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-0.248	0.164	0.132	-0.57	0.08
		30,001 - 50,000 บาท	0.33	0.417	0.429	-0.49	1.15
		50,001 - 100,000 บาท	0.08	0.82	0.922	-1.53	1.7
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.248	0.164	0.132	-0.08	0.57
		30,001 - 50,000 บาท	0.578	0.432	0.181	-0.27	1.43
		50,001 - 100,000 บาท	0.328	0.828	0.692	-1.3	1.96
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.33	0.417	0.429	-1.15	0.49
		20,001 - 30,000 บาท	-0.578	0.432	0.181	-1.43	0.27
		50,001 - 100,000 บาท	-0.25	0.912	0.784	-2.05	1.55
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.08	0.82	0.922	-1.7	1.53
		20,001 - 30,000 บาท	-0.328	0.828	0.692	-1.96	1.3
		30,001 - 50,000 บาท	0.25	0.912	0.784	-1.55	2.05
รถรับส่ง	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.652	0.319	0.042	-1.28	-0.02
		30,001 - 50,000 บาท	0.264	0.81	0.745	-1.33	1.86
		50,001 - 100,000 บาท	0.139	1.595	0.931	-3	3.28
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.652	0.319	0.042	0.02	1.28
		30,001 - 50,000 บาท	0.916	0.839	0.276	-0.74	2.57
		50,001 - 100,000 บาท	0.791	1.61	0.624	-2.38	3.96
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.264	0.81	0.745	-1.86	1.33
		20,001 - 30,000 บาท	-0.916	0.839	0.276	-2.57	0.74
		50,001 - 100,000 บาท	-0.125	1.773	0.944	-3.62	3.37

ตารางที่ 47 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) รายได้รวม	(J) รายได้รวม	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
รถรับส่ง	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-.139	1.595	0.931	-3.28	3
		20,001 - 30,000 บาท	-.791	1.61	0.624	-3.96	2.38
		30,001 - 50,000 บาท	0.125	1.773	0.944	-3.37	3.62
อุปกรณ์ซอฟต์แวร์ในการทำงาน	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.331	0.156	0.035	-0.64	-0.02
		30,001 - 50,000 บาท	0.451	0.395	0.254	-0.33	1.23
		50,001 - 100,000 บาท	0.326	0.778	0.675	-1.2	1.86
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.331	0.156	0.035	0.02	0.64
		30,001 - 50,000 บาท	0.782	0.409	0.057	-0.02	1.59
		50,001 - 100,000 บาท	0.657	0.785	0.404	-0.89	2.2
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.451	0.395	0.254	-1.23	0.33
		20,001 - 30,000 บาท	-0.782	0.409	0.057	-1.59	0.02
		50,001 - 100,000 บาท	-0.125	0.865	0.885	-1.83	1.58
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.326	0.778	0.675	-1.86	1.2
		20,001 - 30,000 บาท	-0.657	0.785	0.404	-2.2	0.89
		30,001 - 50,000 บาท	0.125	0.865	0.885	-1.58	1.83
งานเลี้ยง	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-0.14	0.155	0.368	-0.45	0.17
		30,001 - 50,000 บาท	0.045	0.393	0.909	-0.73	0.82
		50,001 - 100,000 บาท	-0.08	0.774	0.918	-1.6	1.44
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.14	0.155	0.368	-0.17	0.45
		30,001 - 50,000 บาท	0.185	0.407	0.651	-0.62	0.99
		50,001 - 100,000 บาท	0.06	0.782	0.939	-1.48	1.6
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.045	0.393	0.909	-0.82	0.73
		20,001 - 30,000 บาท	-0.185	0.407	0.651	-0.99	0.62
		50,001 - 100,000 บาท	-0.125	0.861	0.885	-1.82	1.57
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.08	0.774	0.918	-1.44	1.6
		20,001 - 30,000 บาท	-0.06	0.782	0.939	-1.6	1.48
		30,001 - 50,000 บาท	0.125	0.861	0.885	-1.57	1.82
อุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงาน	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-0.177	0.153	0.246	-0.48	0.12
		30,001 - 50,000 บาท	.866	0.387	0.026	0.1	1.63
		50,001 - 100,000 บาท	0.241	0.761	0.752	-1.26	1.74

ตารางที่ 47 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) รายได้รวม	(J) รายได้รวม	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
อุปกรณ์และเครื่องมือใน การทำงาน	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.177	0.153	0.246	-0.12	0.48
		30,001 - 50,000 บาท	1.043	0.401	0.01	0.25	1.83
		50,001 - 100,000 บาท	0.418	0.769	0.587	-1.1	1.93
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-.866	0.387	0.026	-1.63	-0.1
		20,001 - 30,000 บาท	-1.043	0.401	0.01	-1.83	-0.25
		50,001 - 100,000 บาท	-0.625	0.847	0.461	-2.29	1.04
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.241	0.761	0.752	-1.74	1.26
		20,001 - 30,000 บาท	-0.418	0.769	0.587	-1.93	1.1
		30,001 - 50,000 บาท	0.625	0.847	0.461	-1.04	2.29
นำเที่ยวประจำปี	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-0.21	0.174	0.229	-0.55	0.13
		30,001 - 50,000 บาท	0.034	0.442	0.939	-0.84	0.9
		50,001 - 100,000 บาท	-0.091	0.87	0.917	-1.8	1.62
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.21	0.174	0.229	-0.13	0.55
		30,001 - 50,000 บาท	0.244	0.458	0.594	-0.66	1.15
		50,001 - 100,000 บาท	0.119	0.878	0.892	-1.61	1.85
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.034	0.442	0.939	-0.9	0.84
		20,001 - 30,000 บาท	-0.244	0.458	0.594	-1.15	0.66
		50,001 - 100,000 บาท	-0.125	0.967	0.897	-2.03	1.78
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.091	0.87	0.917	-1.62	1.8
		20,001 - 30,000 บาท	-0.119	0.878	0.892	-1.85	1.61
		30,001 - 50,000 บาท	0.125	0.967	0.897	-1.78	2.03
ประกันชีวิต	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-0.118	0.167	0.479	-0.45	0.21
		30,001 - 50,000 บาท	-0.201	0.424	0.636	-1.03	0.63
		50,001 - 100,000 บาท	-0.201	0.834	0.81	-1.84	1.44
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.118	0.167	0.479	-0.21	0.45
		30,001 - 50,000 บาท	-0.082	0.439	0.852	-0.95	0.78
		50,001 - 100,000 บาท	-0.082	0.842	0.922	-1.74	1.58
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.201	0.424	0.636	-0.63	1.03
		20,001 - 30,000 บาท	0.082	0.439	0.852	-0.78	0.95
		50,001 - 100,000 บาท	0	0.928	1	-1.83	1.83

ตารางที่ 47 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) รายได้รวม	(J) รายได้รวม	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ประกันชีวิต	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.201	0.834	0.81	-1.44	1.84
		20,001 - 30,000 บาท	0.082	0.842	0.922	-1.58	1.74
		30,001 - 50,000 บาท	0	0.928	1	-1.83	1.83
ประกันสุขภาพ	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-0.104	0.167	0.535	-0.43	0.22
		30,001 - 50,000 บาท	-0.326	0.422	0.441	-1.16	0.51
		50,001 - 100,000 บาท	-0.201	0.832	0.81	-1.84	1.44
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.104	0.167	0.535	-0.22	0.43
		30,001 - 50,000 บาท	-0.222	0.438	0.612	-1.08	0.64
		50,001 - 100,000 บาท	-0.097	0.839	0.908	-1.75	1.56
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.326	0.422	0.441	-0.51	1.16
		20,001 - 30,000 บาท	0.222	0.438	0.612	-0.64	1.08
		50,001 - 100,000 บาท	0.125	0.925	0.893	-1.7	1.95
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.201	0.832	0.81	-1.44	1.84
		20,001 - 30,000 บาท	0.097	0.839	0.908	-1.56	1.75
		30,001 - 50,000 บาท	-0.125	0.925	0.893	-1.95	1.7
หอพักฟรี	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-0.396	0.202	0.051	-0.79	0
		30,001 - 50,000 บาท	0.113	0.512	0.825	-0.89	1.12
		50,001 - 100,000 บาท	0.238	1.008	0.813	-1.75	2.22
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.396	0.202	0.051	0	0.79
		30,001 - 50,000 บาท	0.509	0.53	0.338	-0.53	1.55
		50,001 - 100,000 บาท	0.634	1.017	0.533	-1.37	2.64
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.113	0.512	0.825	-1.12	0.89
		20,001 - 30,000 บาท	-0.509	0.53	0.338	-1.55	0.53
		50,001 - 100,000 บาท	0.125	1.121	0.911	-2.08	2.33
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.238	1.008	0.813	-2.22	1.75
		20,001 - 30,000 บาท	-0.634	1.017	0.533	-2.64	1.37
		30,001 - 50,000 บาท	-0.125	1.121	0.911	-2.33	2.08
น้ำดื่ม	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-0.173	0.154	0.261	-0.48	0.13
		30,001 - 50,000 บาท	-0.02	0.39	0.959	-0.79	0.75
		50,001 - 100,000 บาท	0.73	0.768	0.343	-0.78	2.24

ตารางที่ 47 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) รายได้รวม	(J) รายได้รวม	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
น้ำดื่ม	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.173	0.154	0.261	-0.13	0.48
		30,001 - 50,000 บาท	0.153	0.404	0.705	-0.64	0.95
		50,001 - 100,000 บาท	0.903	0.775	0.245	-0.62	2.43
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.02	0.39	0.959	-0.75	0.79
		20,001 - 30,000 บาท	-0.153	0.404	0.705	-0.95	0.64
		50,001 - 100,000 บาท	0.75	0.854	0.381	-0.93	2.43
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	-0.73	0.768	0.343	-2.24	0.78
		20,001 - 30,000 บาท	-0.903	0.775	0.245	-2.43	0.62
		30,001 - 50,000 บาท	-0.75	0.854	0.381	-2.43	0.93
โรงอาหาร ร้านอาหาร ร้านค้าในบริษัท	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.397	0.176	0.025	-0.74	-0.05
		30,001 - 50,000 บาท	-0.178	0.445	0.689	-1.06	0.7
		50,001 - 100,000 บาท	-0.053	0.877	0.951	-1.78	1.67
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.397	0.176	0.025	0.05	0.74
		30,001 - 50,000 บาท	0.218	0.461	0.636	-0.69	1.13
		50,001 - 100,000 บาท	0.343	0.885	0.698	-1.4	2.09
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.178	0.445	0.689	-0.7	1.06
		20,001 - 30,000 บาท	-0.218	0.461	0.636	-1.13	0.69
		50,001 - 100,000 บาท	0.125	0.975	0.898	-1.79	2.04
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.053	0.877	0.951	-1.67	1.78
		20,001 - 30,000 บาท	-0.343	0.885	0.698	-2.09	1.4
		30,001 - 50,000 บาท	-0.125	0.975	0.898	-2.04	1.79
ตำแหน่งหน้าที่การ งาน	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.481	0.159	0.003	-0.79	-0.17
		30,001 - 50,000 บาท	-.973	0.403	0.016	-1.77	-0.18
		50,001 - 100,000 บาท	-1.473	0.794	0.065	-3.04	0.09
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.481	0.159	0.003	0.17	0.79
		30,001 - 50,000 บาท	-0.493	0.418	0.239	-1.31	0.33
		50,001 - 100,000 บาท	-0.993	0.801	0.217	-2.57	0.59

ตารางที่ 47 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) รายได้รวม	(J) รายได้รวม	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.973	0.403	0.016	0.18	1.77
		20,001 - 30,000 บาท	0.493	0.418	0.239	-0.33	1.31
		50,001 - 100,000 บาท	-0.5	0.883	0.572	-2.24	1.24
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	1.473	0.794	0.065	-0.09	3.04
		20,001 - 30,000 บาท	0.993	0.801	0.217	-0.59	2.57
		30,001 - 50,000 บาท	0.5	0.883	0.572	-1.24	2.24
ความรับผิดชอบในการทำงาน	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-0.243	0.139	0.082	-0.52	0.03
		30,001 - 50,000 บาท	-.831	0.353	0.019	-1.53	-0.14
		50,001 - 100,000 บาท	-1.206	0.695	0.084	-2.58	0.16
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.243	0.139	0.082	-0.03	0.52
		30,001 - 50,000 บาท	-0.588	0.366	0.11	-1.31	0.13
		50,001 - 100,000 บาท	-0.963	0.702	0.171	-2.35	0.42
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.831	0.353	0.019	0.14	1.53
		20,001 - 30,000 บาท	0.588	0.366	0.11	-0.13	1.31
		50,001 - 100,000 บาท	-0.375	0.773	0.628	-1.9	1.15
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	1.206	0.695	0.084	-0.16	2.58
		20,001 - 30,000 บาท	0.963	0.702	0.171	-0.42	2.35
		30,001 - 50,000 บาท	0.375	0.773	0.628	-1.15	1.9
การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.277	0.133	0.037	-0.54	-0.02
		30,001 - 50,000 บาท	-.820	0.336	0.015	-1.48	-0.16
		50,001 - 100,000 บาท	-1.195	0.662	0.072	-2.5	0.11
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.277	0.133	0.037	0.02	0.54
		30,001 - 50,000 บาท	-0.543	0.348	0.12	-1.23	0.14
		50,001 - 100,000 บาท	-0.918	0.668	0.171	-2.23	0.4
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.820	0.336	0.015	0.16	1.48
		20,001 - 30,000 บาท	0.543	0.348	0.12	-0.14	1.23
		50,001 - 100,000 บาท	-0.375	0.736	0.611	-1.82	1.07

ตารางที่ 47 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) รายได้รวม	(J) รายได้รวม	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	1.195	0.662	0.072	-0.11	2.5
		20,001 - 30,000 บาท	0.918	0.668	0.171	-0.4	2.23
		30,001 - 50,000 บาท	0.375	0.736	0.611	-1.07	1.82
การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.470	0.134	0.001	-0.73	-0.21
		30,001 - 50,000 บาท	-.879	0.339	0.01	-1.55	-0.21
		50,001 - 100,000 บาท	-1.254	0.668	0.062	-2.57	0.06
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.470	0.134	0.001	0.21	0.73
		30,001 - 50,000 บาท	-0.409	0.352	0.246	-1.1	0.28
		50,001 - 100,000 บาท	-0.784	0.674	0.246	-2.11	0.54
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.879	0.339	0.01	0.21	1.55
		20,001 - 30,000 บาท	0.409	0.352	0.246	-0.28	1.1
		50,001 - 100,000 บาท	-0.375	0.743	0.614	-1.84	1.09
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	1.254	0.668	0.062	-0.06	2.57
		20,001 - 30,000 บาท	0.784	0.674	0.246	-0.54	2.11
		30,001 - 50,000 บาท	0.375	0.743	0.614	-1.09	1.84
การมีตัวตนในองค์กร	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.439	0.137	0.002	-0.71	-0.17
		30,001 - 50,000 บาท	-0.422	0.348	0.227	-1.11	0.26
		50,001 - 100,000 บาท	-1.297	0.686	0.06	-2.65	0.05
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.439	0.137	0.002	0.17	0.71
		30,001 - 50,000 บาท	0.017	0.361	0.963	-0.69	0.73
		50,001 - 100,000 บาท	-0.858	0.692	0.216	-2.22	0.51
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.422	0.348	0.227	-0.26	1.11
		20,001 - 30,000 บาท	-0.017	0.361	0.963	-0.73	0.69
		50,001 - 100,000 บาท	-0.875	0.763	0.252	-2.38	0.63
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	1.297	0.686	0.06	-0.05	2.65
		20,001 - 30,000 บาท	0.858	0.692	0.216	-0.51	2.22
		30,001 - 50,000 บาท	0.875	0.763	0.252	-0.63	2.38

ตารางที่ 47 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) รายได้รวม	(J) รายได้รวม	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
โอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถ	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.431	0.155	0.006	-0.74	-0.13
		30,001 - 50,000 บาท	-1.034	0.394	0.009	-1.81	-0.26
		50,001 - 100,000 บาท	-1.409	0.776	0.07	-2.94	0.12
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.431	0.155	0.006	0.13	0.74
		30,001 - 50,000 บาท	-0.603	0.408	0.141	-1.41	0.2
		50,001 - 100,000 บาท	-0.978	0.783	0.213	-2.52	0.56
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	1.034	0.394	0.009	0.26	1.81
		20,001 - 30,000 บาท	0.603	0.408	0.141	-0.2	1.41
		50,001 - 100,000 บาท	-0.375	0.863	0.664	-2.07	1.32
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	1.409	0.776	0.07	-0.12	2.94
		20,001 - 30,000 บาท	0.978	0.783	0.213	-0.56	2.52
		30,001 - 50,000 บาท	0.375	0.863	0.664	-1.32	2.07
งานที่ท้าทายและมีความหมาย	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-0.291	0.158	0.066	-0.6	0.02
		30,001 - 50,000 บาท	-0.713	0.4	0.076	-1.5	0.07
		50,001 - 100,000 บาท	-1.963	0.787	0.013	-3.51	-0.41
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.291	0.158	0.066	-0.02	0.6
		30,001 - 50,000 บาท	-0.422	0.414	0.31	-1.24	0.39
		50,001 - 100,000 บาท	-1.672	0.795	0.036	-3.24	-0.11
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.713	0.4	0.076	-0.07	1.5
		20,001 - 30,000 บาท	0.422	0.414	0.31	-0.39	1.24
		50,001 - 100,000 บาท	-1.25	0.876	0.155	-2.97	0.47
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	1.963	0.787	0.013	0.41	3.51
		20,001 - 30,000 บาท	1.672	0.795	0.036	0.11	3.24
		30,001 - 50,000 บาท	1.25	0.876	0.155	-0.47	2.97
การได้ทำงานเป็นทีม	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-0.187	0.151	0.216	-0.48	0.11
		30,001 - 50,000 บาท	-.754	0.382	0.05	-1.51	0
		50,001 - 100,000 บาท	-1.254	0.753	0.097	-2.74	0.23

ตารางที่ 47 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) รายได้รวม	(J) รายได้รวม	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
การได้ทำงานเป็นทีม	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.187	0.151	0.216	-0.11	0.48
		30,001 - 50,000 บาท	-0.567	0.396	0.153	-1.35	0.21
		50,001 - 100,000 บาท	-1.067	0.76	0.161	-2.56	0.43
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.754	0.382	0.05	0	1.51
		20,001 - 30,000 บาท	0.567	0.396	0.153	-0.21	1.35
		50,001 - 100,000 บาท	-0.5	0.837	0.551	-2.15	1.15
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	1.254	0.753	0.097	-0.23	2.74
		20,001 - 30,000 บาท	1.067	0.76	0.161	-0.43	2.56
		30,001 - 50,000 บาท	0.5	0.837	0.551	-1.15	2.15
โอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตัวเอง	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.386	0.172	0.026	-0.72	-0.05
		30,001 - 50,000 บาท	-0.843	0.436	0.054	-1.7	0.02
		50,001 - 100,000 บาท	-1.468	0.859	0.089	-3.16	0.22
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.386	0.172	0.026	0.05	0.72
		30,001 - 50,000 บาท	-0.457	0.452	0.313	-1.35	0.43
		50,001 - 100,000 บาท	-1.082	0.867	0.213	-2.79	0.62
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.843	0.436	0.054	-0.02	1.7
		20,001 - 30,000 บาท	0.457	0.452	0.313	-0.43	1.35
		50,001 - 100,000 บาท	-0.625	0.955	0.513	-2.51	1.26
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	1.468	0.859	0.089	-0.22	3.16
		20,001 - 30,000 บาท	1.082	0.867	0.213	-0.62	2.79
		30,001 - 50,000 บาท	0.625	0.955	0.513	-1.26	2.51
การได้ทำงานและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.413	0.169	0.015	-0.75	-0.08
		30,001 - 50,000 บาท	-.936	0.427	0.029	-1.78	-0.09
		50,001 - 100,000 บาท	-1.436	0.842	0.089	-3.09	0.22
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.413	0.169	0.015	0.08	0.75
		30,001 - 50,000 บาท	-0.522	0.443	0.239	-1.39	0.35
		50,001 - 100,000 บาท	-1.022	0.85	0.23	-2.7	0.65

ตารางที่ 47 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) รายได้รวม	(J) รายได้รวม	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
การได้ทำงานและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.936	0.427	0.029	0.09	1.78
		20,001 - 30,000 บาท	0.522	0.443	0.239	-0.35	1.39
		50,001 - 100,000 บาท	-0.5	0.936	0.594	-2.34	1.34
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	1.436	0.842	0.089	-0.22	3.09
		20,001 - 30,000 บาท	1.022	0.85	0.23	-0.65	2.7
		30,001 - 50,000 บาท	0.5	0.936	0.594	-1.34	2.34
การไปฝึกงานต่างประเทศ	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.608	0.195	0.002	-0.99	-0.22
		30,001 - 50,000 บาท	-0.619	0.494	0.212	-1.59	0.35
		50,001 - 100,000 บาท	-1.869	0.974	0.056	-3.79	0.05
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.608	0.195	0.002	0.22	0.99
		30,001 - 50,000 บาท	-0.011	0.512	0.983	-1.02	1
		50,001 - 100,000 บาท	-1.261	0.983	0.201	-3.2	0.67
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.619	0.494	0.212	-0.35	1.59
		20,001 - 30,000 บาท	0.011	0.512	0.983	-1	1.02
		50,001 - 100,000 บาท	-1.25	1.083	0.249	-3.38	0.88
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	1.869	0.974	0.056	-0.05	3.79
		20,001 - 30,000 บาท	1.261	0.983	0.201	-0.67	3.2
		30,001 - 50,000 บาท	1.25	1.083	0.249	-0.88	3.38
ความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.524	0.178	0.004	-0.88	-0.17
		30,001 - 50,000 บาท	-1.207	0.452	0.008	-2.1	-0.32
		50,001 - 100,000 บาท	-1.457	0.891	0.103	-3.21	0.3
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.524	0.178	0.004	0.17	0.88
		30,001 - 50,000 บาท	-0.683	0.469	0.146	-1.61	0.24
		50,001 - 100,000 บาท	-0.933	0.899	0.3	-2.7	0.84
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	1.207	0.452	0.008	0.32	2.1
		20,001 - 30,000 บาท	0.683	0.469	0.146	-0.24	1.61
		50,001 - 100,000 บาท	-0.25	0.99	0.801	-2.2	1.7

ตารางที่ 47 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) รายได้รวม	(J) รายได้รวม	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	1.457	0.891	0.103	-0.3	3.21
		20,001 - 30,000 บาท	0.933	0.899	0.3	-0.84	2.7
		30,001 - 50,000 บาท	0.25	0.99	0.801	-1.7	2.2
ความมั่นคงในอาชีพการทำงาน	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.436	0.164	0.008	-0.76	-0.11
		30,001 - 50,000 บาท	-1.190	0.415	0.004	-2.01	-0.37
		50,001 - 100,000 บาท	-1.19	0.817	0.146	-2.8	0.42
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.436	0.164	0.008	0.11	0.76
		30,001 - 50,000 บาท	-0.754	0.43	0.081	-1.6	0.09
		50,001 - 100,000 บาท	-0.754	0.824	0.361	-2.38	0.87
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	1.190	0.415	0.004	0.37	2.01
		20,001 - 30,000 บาท	0.754	0.43	0.081	-0.09	1.6
		50,001 - 100,000 บาท	0	0.908	1	-1.79	1.79
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	1.19	0.817	0.146	-0.42	2.8
		20,001 - 30,000 บาท	0.754	0.824	0.361	-0.87	2.38
		30,001 - 50,000 บาท	0	0.908	1	-1.79	1.79
การได้เลื่อนตำแหน่ง	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.640	0.183	0.001	-1	-0.28
		30,001 - 50,000 บาท	-0.818	0.463	0.079	-1.73	0.09
		50,001 - 100,000 บาท	-1.693	0.912	0.065	-3.49	0.1
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.640	0.183	0.001	0.28	1
		30,001 - 50,000 บาท	-0.177	0.48	0.712	-1.12	0.77
		50,001 - 100,000 บาท	-1.052	0.921	0.254	-2.87	0.76
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.818	0.463	0.079	-0.09	1.73
		20,001 - 30,000 บาท	0.177	0.48	0.712	-0.77	1.12
		50,001 - 100,000 บาท	-0.875	1.014	0.389	-2.87	1.12
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	1.693	0.912	0.065	-0.1	3.49
		20,001 - 30,000 บาท	1.052	0.921	0.254	-0.76	2.87
		30,001 - 50,000 บาท	0.875	1.014	0.389	-1.12	2.87

ตารางที่ 47 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) รายได้รวม	(J) รายได้รวม	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ความปลอดภัยในการทำงาน	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.425	0.161	0.009	-0.74	-0.11
		30,001 - 50,000 บาท	-.854	0.408	0.037	-1.66	-0.05
		50,001 - 100,000 บาท	-0.104	0.804	0.897	-1.69	1.48
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.425	0.161	0.009	0.11	0.74
		30,001 - 50,000 บาท	-0.429	0.423	0.311	-1.26	0.4
		50,001 - 100,000 บาท	0.321	0.812	0.693	-1.28	1.92
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.854	0.408	0.037	0.05	1.66
		20,001 - 30,000 บาท	0.429	0.423	0.311	-0.4	1.26
		50,001 - 100,000 บาท	0.75	0.894	0.402	-1.01	2.51
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.104	0.804	0.897	-1.48	1.69
		20,001 - 30,000 บาท	-0.321	0.812	0.693	-1.92	1.28
		30,001 - 50,000 บาท	-0.75	0.894	0.402	-2.51	1.01
สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น อุณหภูมิ ความสะอาด	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.518	0.173	0.003	-0.86	-0.18
		30,001 - 50,000 บาท	-.936	0.438	0.034	-1.8	-0.07
		50,001 - 100,000 บาท	-0.936	0.863	0.279	-2.64	0.76
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.518	0.173	0.003	0.18	0.86
		30,001 - 50,000 บาท	-0.418	0.454	0.358	-1.31	0.48
		50,001 - 100,000 บาท	-0.418	0.872	0.632	-2.13	1.3
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.936	0.438	0.034	0.07	1.8
		20,001 - 30,000 บาท	0.418	0.454	0.358	-0.48	1.31
		50,001 - 100,000 บาท	0	0.96	1	-1.89	1.89
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.936	0.863	0.279	-0.76	2.64
		20,001 - 30,000 บาท	0.418	0.872	0.632	-1.3	2.13
		30,001 - 50,000 บาท	0	0.96	1	-1.89	1.89
บรรยากาศการทำงาน	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.451	0.174	0.01	-0.79	-0.11
		30,001 - 50,000 บาท	-.898	0.441	0.043	-1.77	-0.03
		50,001 - 100,000 บาท	-0.898	0.868	0.302	-2.61	0.81

ตารางที่ 47 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) รายได้รวม	(J) รายได้รวม	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
บรรยากาศการทำงาน	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.451	0.174	0.01	0.11	0.79
		30,001 - 50,000 บาท	-0.448	0.457	0.328	-1.35	0.45
		50,001 - 100,000 บาท	-0.448	0.876	0.61	-2.17	1.28
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.898	0.441	0.043	0.03	1.77
		20,001 - 30,000 บาท	0.448	0.457	0.328	-0.45	1.35
		50,001 - 100,000 บาท	0	0.965	1	-1.9	1.9
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.898	0.868	0.302	-0.81	2.61
		20,001 - 30,000 บาท	0.448	0.876	0.61	-1.28	2.17
		30,001 - 50,000 บาท	0	0.965	1	-1.9	1.9
ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.424	0.168	0.012	-0.76	-0.09
		30,001 - 50,000 บาท	-1.197	0.427	0.005	-2.04	-0.36
		50,001 - 100,000 บาท	-0.947	0.841	0.261	-2.6	0.71
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.424	0.168	0.012	0.09	0.76
		30,001 - 50,000 บาท	-0.772	0.442	0.082	-1.64	0.1
		50,001 - 100,000 บาท	-0.522	0.849	0.539	-2.19	1.15
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	1.197	0.427	0.005	0.36	2.04
		20,001 - 30,000 บาท	0.772	0.442	0.082	-0.1	1.64
		50,001 - 100,000 บาท	0.25	0.935	0.789	-1.59	2.09
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.947	0.841	0.261	-0.71	2.6
		20,001 - 30,000 บาท	0.522	0.849	0.539	-1.15	2.19
		30,001 - 50,000 บาท	-0.25	0.935	0.789	-2.09	1.59
การยกย่องชมเชยเมื่อทำดี	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-.435	0.16	0.007	-0.75	-0.12
		30,001 - 50,000 บาท	-0.532	0.407	0.192	-1.33	0.27
		50,001 - 100,000 บาท	-1.032	0.801	0.199	-2.61	0.54
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	.435	0.16	0.007	0.12	0.75
		30,001 - 50,000 บาท	-0.097	0.421	0.818	-0.93	0.73
		50,001 - 100,000 บาท	-0.597	0.808	0.461	-2.19	0.99

ตารางที่ 47 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจ
จำแนกตามระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ต่อ)

Dependent Variable	(I) รายได้รวม	(J) รายได้รวม	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
การยกย่องชมเชยเมื่อทำ ดี	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.532	0.407	0.192	-0.27	1.33
		20,001 - 30,000 บาท	0.097	0.421	0.818	-0.73	0.93
		50,001 - 100,000 บาท	-0.5	0.891	0.575	-2.25	1.25
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	1.032	0.801	0.199	-0.54	2.61
		20,001 - 30,000 บาท	0.597	0.808	0.461	-0.99	2.19
		30,001 - 50,000 บาท	0.5	0.891	0.575	-1.25	2.25
การแนะนำ คำทักและ ตักเตือนเมื่อทำไม่ดี	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-0.197	0.155	0.205	-0.5	0.11
		30,001 - 50,000 บาท	-0.574	0.392	0.145	-1.35	0.2
		50,001 - 100,000 บาท	-1.324	0.772	0.088	-2.84	0.2
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.197	0.155	0.205	-0.11	0.5
		30,001 - 50,000 บาท	-0.377	0.406	0.355	-1.18	0.42
		50,001 - 100,000 บาท	-1.127	0.78	0.15	-2.66	0.41
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.574	0.392	0.145	-0.2	1.35
		20,001 - 30,000 บาท	0.377	0.406	0.355	-0.42	1.18
		50,001 - 100,000 บาท	-0.75	0.859	0.383	-2.44	0.94
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	1.324	0.772	0.088	-0.2	2.84
		20,001 - 30,000 บาท	1.127	0.78	0.15	-0.41	2.66
		30,001 - 50,000 บาท	0.75	0.859	0.383	-0.94	2.44
การให้โอกาสแก้ตัวเมื่อ ทำผิดพลาด	น้อยกว่า 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	-0.235	0.156	0.132	-0.54	0.07
		30,001 - 50,000 บาท	-0.627	0.395	0.114	-1.41	0.15
		50,001 - 100,000 บาท	-1.377	0.778	0.078	-2.91	0.16
	20,001 - 30,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.235	0.156	0.132	-0.07	0.54
		30,001 - 50,000 บาท	-0.392	0.409	0.34	-1.2	0.41
		50,001 - 100,000 บาท	-1.142	0.786	0.147	-2.69	0.41
	30,001 - 50,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	0.627	0.395	0.114	-0.15	1.41
		20,001 - 30,000 บาท	0.392	0.409	0.34	-0.41	1.2
		50,001 - 100,000 บาท	-0.75	0.865	0.387	-2.45	0.95
	50,001 - 100,000 บาท	น้อยกว่า 20,000 บาท	1.377	0.778	0.078	-0.16	2.91
		20,001 - 30,000 บาท	1.142	0.786	0.147	-0.41	2.69
		30,001 - 50,000 บาท	0.75	0.865	0.387	-0.95	2.45

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.