

ผลตอบแทนต่อแรงจูงใจของพนักงาน กรณีศึกษาโรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์

COMPENSATION TO MOTIVATE EMPLOYEE A CASE STUDY OF AUTOMOTIVE PART MANUFACTURERS

เจษฎา บุญประเสริฐ^{#1}

[#]บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต / สาขาการจัดการอุตสาหกรรม / สถาบันเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น

¹e-mail:jettojettokun@hotmail.com

บทคัดย่อ – การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของผลตอบแทน ที่ทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ที่ศึกษาเกี่ยวกับผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อนำมาจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านผลตอบแทน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานกลุ่มตัวอย่างมีระดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนในระดับปานกลาง เกี่ยวกับทัศนคติต่อผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร พนักงานที่ตอบแบบสอบถาม มีทัศนคติว่าผลตอบแทนที่ได้รับไม่เหมาะสม เนื่องจากพนักงานมีความคาดหวังสูงและมีการเปรียบเทียบกับบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์อื่น ๆ โดยผลตอบแทนที่มีระดับความพึงพอใจสูงได้แก่ 1. การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน 2. ความรับผิดชอบในการทำงาน 3. การได้ทำงานเป็นทีม 4. ความปลอดภัยในการทำงาน 5. การมีตัวตนในองค์กร จากผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานสามารถนำมาจัดลำดับความสำคัญได้ดังนี้คือ ลำดับที่ 1. เงินเดือน/ค่าจ้าง 2. โบนัส 3. ความปลอดภัยในการทำงาน 4. ค่าล่วงเวลา (โอที) 5. ความมั่นคงในอาชีพการทำงาน

คำสำคัญ – ความพึงพอใจ, แรงจูงใจ

Abstract - This objectives of this study are (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 tool was the questionnaire survey. The findings showed that the sampled employees were moderately satisfied with the compensation. Moreover, the high proportion of sampled employees' attitudes on the compensations was 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.

Keywords – Satisfaction, Motivation.

1. บทนำ

การบริหารผลตอบแทนถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญมากสิ่งหนึ่งขององค์กรในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเป้าหมายทางกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จและเกิดความยั่งยืน เนื่องจากผลตอบแทนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกระตุ้นและผลักดันให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ ทักษะความสามารถ ประสิทธิภาพอย่างเต็มที่โดยมีผลงานเป็นที่น่าพึงพอใจตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ สร้างให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เกิดคนเก่งขึ้นในองค์กร อีกทั้งยังดึงดูดคนเก่งจากภายนอกองค์กรเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ทำให้องค์กรมีคนเก่ง คนดีมาเพียงพอสอดต่อการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้า ได้เปรียบการแข่งขันและมีความยั่งยืนในการประกอบกิจการอีกด้วย

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

อุตสาหกรรมผลิตยนต์นับเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญมากกับประเทศไทย แต่ปัญหาหนึ่งที่อุตสาหกรรมผลิตยนต์ต้องประสบปัญหา คือ บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ซึ่งมีส่วนสำคัญในการป้อนชิ้นส่วนรถยนต์ประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานฝีมือที่มีทักษะความสามารถและประสิทธิภาพ และปัญหาสภาพของแรงงานต่ำ ทำให้ไม่สามารถตอบสนองกับอุตสาหกรรมผลิตยนต์ที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามรายงานอุตสาหกรรมของปีพ.ศ.2555 พบว่าอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนมีค่าเฉลี่ยการจ่ายโบนัสตามผลงานสูงสุดถึง 5.6 เดือน ซึ่งนับว่าเป็นจำนวนที่สูงมาก จากค่าเฉลี่ยการจ่ายโบนัสที่สูงมาก น่าจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและไม่อยากลาออกจากบริษัท รวมทั้งมีแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ความเป็นจริงแล้วอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ยังมีอัตราการเข้าออกของพนักงาน

(Turnover Rate) เฉลี่ยถึงร้อยละ 4.2% จากปัญหาข้างต้นทำให้บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์จำเป็นต้องศึกษาปัจจัยด้านผลตอบแทนว่าพนักงานมีความต้องการในด้านผลตอบแทนในปัจจุบันอย่างไร ปัจจัยด้านผลตอบแทนตัวใดเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีแรงจูงใจ เกิดความพึงพอใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อลดอัตราการลาออกและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สามารถตอบสนองต่ออุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วได้ [1-5]

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาสนใจและต้องการศึกษาว่าปัจจัยด้านผลตอบแทนใดบ้างที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทผลิตรถยนต์ ซึ่งนำไปสู่การสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจต่อองค์กร เพื่อให้สามารถมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เกิดความผูกพันกับองค์กรและอยู่กับบริษัทนานๆ

2. วิธีการศึกษา

เพื่อให้การศึกษามีความน่าเชื่อถือ ผลตอบรับต่อแรงจูงใจของพนักงานมีความครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ ได้ดำเนินการศึกษา ดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์จากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ศึกษาปัจจัยด้านผลตอบแทนเพื่อหาผลตอบแทนที่มีอยู่ในบริษัทผลิตรถยนต์ชิ้นส่วนรถยนต์ให้ได้มากที่สุด ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับตัวแทนบริษัทผลิตรถยนต์ชิ้นส่วนรถยนต์อย่างไม่เฉพาะเจาะจงจำนวน 10 บริษัท เพื่อนำมาสร้างเครื่องมือศึกษาซึ่งเป็นแบบสอบถาม

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บริษัทผลิตรถยนต์ชิ้นส่วนรถยนต์ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาได้จากการสุ่มตัวอย่างเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Incidental Sampling) จำนวน 6 บริษัท จำนวนทั้งสิ้น 310 ตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามประกอบด้วยเนื้อหา 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทำแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนที่ได้จากองค์กร

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติต่อผลตอบแทนและระบบผลตอบแทนในปัจจุบัน

โดยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาได้นำมาทดสอบก่อนนำไปใช้ในการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ความเที่ยงตรง (Validity) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทำการตรวจสอบและแก้ไขความเที่ยงตรงของเนื้อหาและภาษาในแบบสอบถามให้มีความชัดเจน

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

สัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.917 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% แสดงว่าแบบสอบถามชุดนี้สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยได้

3. ศึกษาโดยการออกแบบสอบถามให้พนักงานในบริษัทกรณีศึกษาเป็นผู้ตอบแบบสอบถามและนำมาวิเคราะห์ผลทางสถิติ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้นำแบบสอบถามจำนวน 310 ชุด ให้บริษัทกรณีศึกษาจำนวน 6 บริษัทตอบตั้งแต่ปลายเดือนมีนาคม 2556 และรับเอกสารกลับคืนมาด้วยตนเองทั้งหมดปลายเดือนเมษายน 2556 จากนั้น รวบรวมข้อมูล ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทั้งหมด บันทึกรหัส และวิเคราะห์ข้อมูลในคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่องานวิจัยทางสังคมศาสตร์ (SPSS for Windows)

3. ผลการศึกษา

3.1 ระดับความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างต่อผลตอบแทน

เมื่อนำระดับความพึงพอใจมาวิเคราะห์แยกตามกลุ่มประเภทของผลตอบแทนจะพบว่า กลุ่มผลตอบแทนที่พนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ การได้รับการยอมรับและมีตัวตนในองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.09 ลำดับถัดมาเป็น โอกาสในการใช้ความรู้ทักษะความสามารถในการทำงานและตำแหน่งที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับภาระงานและความรับผิดชอบ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.02 และ 3.00 ตามลำดับ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนแยกตามกลุ่ม

ลำดับที่	กลุ่มที่	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
1	5	การได้รับการยอมรับมีตัวตนในองค์กร	3.09	0.78
2	6	โอกาสในการใช้ความรู้ทักษะความสามารถในการทำงาน	3.02	0.89
3	4	ตำแหน่งที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับภาระงานและความรับผิดชอบ	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 จะเห็นว่าระดับความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างต่อผลตอบแทนที่ได้รับในองค์กรนั้นเฉลี่ยแล้วอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.65) โดยมีค่าอยู่ในช่วงระหว่าง 2.06 – 3.21 โดย

ระดับความพึงพอใจสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน การได้ทำงานเป็นทีม มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.21 3.16 และ 3.13 ตามลำดับ ส่วนระดับความพึงพอใจต่ำสุด 3 ลำดับได้แก่ หอพักฟรี ค่าชักริต ค่าเดินทาง-ค่ารถ มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ 2.06, 2.06 และ 2.13 โดยเมื่อนำผลตอบแทนที่กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจสูงสุดมาจัดเรียงลำดับจะได้ดังตารางที่ 2 แสดงลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนสูงสุด 15 อันดับโดยไม่แยกกลุ่ม

ตารางที่ 2 ลำดับความพึงพอใจต่อผลตอบแทนสูงสุด 15 อันดับโดยไม่แยกกลุ่ม

ลำดับที่	กลุ่มที่	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพึงพอใจ
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	งานที่ทำหายและมีความหมาย	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	เงินเดือนค่าจ้าง	2.88	0.70	ปานกลาง
15	10	การแนะนำคำทักและตักเตือนเมื่อทำผิด	2.86	0.91	ปานกลาง

พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเรื่องค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินเป็นลำดับต้น ๆ จากกลุ่มตัวอย่างสะท้อนให้เห็นว่าเนื่องจากทัศนคติต่อผลตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน พนักงานกว่าร้อยละ 70-80 เห็นว่าไม่เหมาะสมจึงทำให้ระดับความพึงพอใจต่ำ แต่ผลตอบแทน 3 ตัวแรกที่มีความพึงพอใจสูงที่สุดนั้น พนักงานมีทัศนคติว่าเหมาะสมสูงกว่า จึงทำให้ระดับความพึงพอใจสูงกว่าค่าตอบแทนที่เป็นรูปตัวเงิน ทั้งนี้สอดคล้องกับทฤษฎีของเฮิร์สเบิร์ก [6] ที่ได้นำเสนอเกี่ยวกับทฤษฎีสองปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูง ซึ่งได้กล่าวว่าผลตอบแทนในรูปตัวเงินเป็นปัจจัยค่าจูงเพื่อสร้างไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจเท่านั้น แต่ปัจจัยที่จะช่วยสร้างให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและสร้างแรงจูงใจจะเป็น

ปัจจัยจูงใจ ซึ่งประกอบไปด้วย ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อผลการสำรวจด้านทัศนคติที่ได้นั้น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าไม่เหมาะสมหรือเกิดความไม่พึงพอใจ ดังนั้นระดับความพึงพอใจจึงอยู่ในระดับต่ำ แตกต่างจากปัจจัยด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงินซึ่งมีความไม่พึงพอใจหรือว่าเห็นว่าไม่เหมาะสมน้อยกว่า จึงทำให้มีระดับความพึงพอใจที่สูงกว่านั่นเอง

3.2 ระดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจ

เมื่อนำผลที่ได้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นมาแยกวิเคราะห์ตามกลุ่มที่ได้แบ่งไว้ข้างต้นได้ผลดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ลำดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจของผลตอบแทนไม่แยกตามกลุ่ม

ลำดับที่	กลุ่ม	ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับอิทธิพล
1	1	เงินเดือนค่าจ้าง	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

จากตารางที่ 3 แสดงลำดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจของผลตอบแทนไม่แยกตามกลุ่ม พบว่าผลตอบแทนที่มีระดับการมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจสูงสุด ได้แก่ เงินเดือนค่าจ้าง ซึ่งมีระดับอิทธิพลที่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.70 รองลงมาคือ โบนัส ซึ่งมีระดับอิทธิพลที่ระดับมากเช่นเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.61 ความปลอดภัยในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.53 ค่าล่วงเวลา (โอที) มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.49 และ ความมั่นคงในอาชีพการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.47

4. สรุป

การศึกษานี้เป็นการศึกษาระดับประอบของผลตอบแทนจากกลุ่มตัวอย่างในบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ทศนคติและความพึงพอใจของพนักงานเกี่ยวกับผลตอบแทนที่ได้รับ เพื่อนำมาจัดลำดับความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จากการศึกษา พบว่าผลตอบแทนที่มีระดับความพึงพอใจสูง ได้แก่ 1. การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน 2. ความรับผิดชอบในการทำงาน 3. การได้ทำงานเป็นทีม 4. ความปลอดภัยในการทำงาน 5. การมีตัวตนในองค์กร

การศึกษานี้ยังมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานสามารถนำมาจัดลำดับความสำคัญได้ดังนี้ คือ 1. เงินเดือน/ค่าจ้าง 2. โบนัส 3. ความปลอดภัยในการทำงาน 4. ค่าล่วงเวลา (โอที) 5. ความมั่นคงในอาชีพการทำงาน

เอกสารอ้างอิง

- [1] กวี แยมกลีบ. แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทท่าอากาศยาน จำกัด. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, (2550).
- [2] กัลยานี คุณมี. (2554). *การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- [3] กรกมล ทิพเวช. *แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานให้บริการ*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, (2552).
- [4] ชนิดาภา ลิปิโรจนพงศ์. *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานกรณีศึกษา*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, (2554).
- [5] Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York : John Wiley and Sons.
- [6] Herzberg, F.; Mausner, B.; and Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. (2nd ed). New York : John Wiley.