

ปัจจัยเชิงสาเหตุของแรงจูงใจของพนักงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในธุรกิจสปา

Causal Factors of Employee Motivation Affecting

The Job Performance in The Spa Business

เอกพล โคมฉาย¹ และ วิชิต อุ๋อัน²

Ekapol Chomchay¹ and Vichit U-on²

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม^{1,2}

Graduate College of Management, Sripatum University, Thailand^{1,2}

E-mail: ekapol.chomchay@gmail.com¹, vichit.uo@spu.ac.th²

Received: 2023-06-14; Revised: 2023-06-29; Accepted: 2023-06-30

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์การศึกษาคือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงานและผลการปฏิบัติงานในธุรกิจสปา 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุของแรงจูงใจของพนักงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในธุรกิจสปา 3) เพื่อสร้างแบบจำลองของปัจจัยเชิงสาเหตุของแรงจูงใจของพนักงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในธุรกิจสปา ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และเก็บแบบสอบถามออนไลน์จากธุรกิจสปาที่จดทะเบียนในรายชื่อของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2565 ถึงเมษายน 2565 กลุ่มตัวอย่างคือ ตัวแทนธุรกิจ สปา จำนวน 600 ราย ตามการใช้การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยเทคนิคสถิติโมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน, วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านแรงจูงใจของพนักงาน, รูปแบบค่าตอบแทนส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน, รูปแบบค่าตอบแทนส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านแรงจูงใจของพนักงาน, สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน, สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านแรงจูงใจของพนักงาน, และแรงจูงใจของพนักงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยผู้ประกอบการธุรกิจสปาสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปพัฒนาการวิจัย อีกทั้งพัฒนาระบบการจัดการสปาให้ก้าวหน้า ส่งผลให้ส่งเสริมการบริหารแรงจูงใจของพนักงาน และปรับเปลี่ยนผลการปฏิบัติงานของพนักงานสปา

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร, รูปแบบค่าตอบแทน, สภาพแวดล้อมในการทำงาน, แรงจูงใจของพนักงาน, ผลการปฏิบัติงาน

Abstract

The objectives of this research study were: 1) to study the causal factors affecting employee motivation and job performance in the spa business 2) to study the influence of causal factors of employee motivation affecting job performance in the spa business and



3) to develop a model the causal factors of employee motivation affecting job performance in the spa business. A researcher collected data from interviews and online questionnaires with the spa business registered in the list of the Department of Business Development, Ministry of Commerce, from February 2022 to April 2022 by collecting a sample of 600 people. The results of the analysis concluded that organizational culture affected employee motivation, organizational culture affected job performance through employee motivation, remuneration forms affected employee motivation, remuneration forms affected job performance through employee motivation, working environment affected employee motivation, working environment affected job performance through employee motivation, and employee motivation affected job performance. From the research, spa business operators can use the results from research studies to develop research as well as developing a spa management system to advance resulting in promoting the management of employee incentives and modify the performance of spa staff.

Keywords: Organizational Culture, Remuneration Forms, Working Environment, Employee Motivation, Job Performance

บทนำ

สถานการณ์ในปัจจุบันของสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ สปาหรือสถานประกอบการนวดแผนไทย ส่งผลธุรกิจสปาและร้านนวดต่าง ๆ ธุรกิจสปาปรับกลยุทธ์โดยเน้นทำตลาดเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้า ด้วยการบริการที่ถูกต้องตามสุขอนามัยและลดราคาเพื่อจูงใจให้ลูกค้าใช้บริการ งานวิจัยนี้เน้นถึงตัวแปร ดังนี้ วัฒนธรรมองค์กรซึ่งผู้ประกอบการที่จะดำเนินกิจการควรคิดพิจารณาและการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนความคิดให้ออกมาเป็นโอกาสทางธุรกิจ และรูปแบบค่าตอบแทนที่ผู้ประกอบการธุรกิจสปาให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจ กล่าวคือ การบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรมให้กับพนักงาน และการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้กับพนักงานในองค์กร อีกทั้ง สภาพแวดล้อมในการทำงานของการให้บริการของธุรกิจจะเป็นในลักษณะของกิจการสปาที่ประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมที่ดีสภาพภูมิอากาศที่เหมาะสม หรือการออกแบบตกแต่งรูปแบบบรรยากาศดี จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการศึกษาถึง ปัจจัยเชิงสาเหตุของแรงจูงใจของพนักงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในธุรกิจสปา เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการธุรกิจสปาสามารถจัดการพัฒนาในเรื่องของด้านวัฒนธรรมองค์กร รูปแบบค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้ธุรกิจสปาสามารถระบุแรงจูงใจของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานได้ สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของพนักงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน มีการดำเนินการวิจัยโดย Basu (2021); Bhavikatti and Hiremath (2021); Darmawan (2021); Naa et al. (2021); Soraya (2021); Ibrahim et al. (2022)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจสปาสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปพัฒนาการวิจัย อีกทั้งพัฒนาระบบการจัดการสปาให้ก้าวหน้า ส่งผลให้ส่งเสริมการบริหารแรงจูงใจของพนักงาน และปรับเปลี่ยนผลการปฏิบัติงานของพนักงานสปา รวมทั้ง ผู้ประกอบการธุรกิจสปาสามารถนำไปใช้ในการสร้างความตระหนักถึงกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมและวิธีการในการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

บทความวิจัยนี้นำเสนอการศึกษาที่เกิดขึ้นจากการนำทฤษฎีระบบมาพัฒนา และศึกษาตัวแปรเชิงประจักษ์ที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของพนักงาน และผลการปฏิบัติงาน และผู้วิจัยเห็นว่า ผลการวิจัยครั้งนี้จะมีความสำคัญต่อพนักงาน รวมถึงคุณประโยชน์ด้านวิชาการ อาทิเช่น นักวิชาการ นักวิจัย นักศึกษา ที่สามารถนำผลจากการศึกษาเชิงประจักษ์ในครั้งนี้ไปพัฒนาบูรณาการ และการศึกษาต่อยอดทางวิชาการต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงานและผลการปฏิบัติงานในธุรกิจสปา
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุของแรงจูงใจของพนักงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในธุรกิจสปา
3. เพื่อสร้างแบบจำลองของปัจจัยเชิงสาเหตุของแรงจูงใจของพนักงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในธุรกิจสปา

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยครอบคลุมถึงวัฒนธรรมองค์กร, รูปแบบค่าตอบแทน, สภาพแวดล้อมในการทำงาน, แรงจูงใจของพนักงาน, และผลการปฏิบัติงาน ดังได้กล่าวไว้ในความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาซึ่งเป็นตัวแปรที่ใช้การกำหนดกรอบแนวคิด การพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแสดงมีดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน

Riyanto (2021) กล่าวว่า การมีพนักงานที่มีทักษะไม่เพียงพอต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรสิ่งที่สำคัญที่สุดคือวิธีการจัดการพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อแสดงผลงานของพวกเขาอย่างแข็งขันและมีส่วนร่วมในงานและองค์กรที่มีทักษะที่ครอบคลุมทั้งหมดหรือเกินกว่าบทบาทและความรับผิดชอบ

Salsabila et al. (2021) กำหนดผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจของพนักงานต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในกองทุนบำเหน็จบำนาญ Telkom วิธีการวิจัยที่ใช้เป็นวิธีเชิงปริมาณด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนาและเชิงสาเหตุ เทคนิคการวิเคราะห์ที่ใช้การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ ผลการวิจัยพร้อมกันแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจของพนักงานมีผลในเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานที่กองทุนบำเหน็จบำนาญ

Ibrahim et al. (2022) ตรวจสอบบทบาทการไกล่เกลี่ยของการสื่อสารของพนักงานในความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจของพนักงาน การศึกษาในปัจจุบันได้พิสูจน์ว่าการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญ



ในการกำหนดประสิทธิภาพของพนักงาน และมีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวแปรใกล้เคียงระหว่างปริมาณงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านแรงจูงใจของพนักงาน

Putra et al. (2020) กล่าวว่า การปรับปรุงคุณภาพทรัพยากรบุคคลนั้นมุ่งเน้นไปที่สิ่งต่าง ๆ ที่อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน มีสองตัวแปรที่คิดว่ามีส่วนทำให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร

Wirtama et al. (2020) อธิบายรูปแบบการเป็นผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่า สถานะความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรการใกล้เคียงที่สามารถเป็นตัวกลางของรูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Irbo (2021) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยการออกแบบกลยุทธ์ต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานบรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ผลการศึกษาครั้งนี้เผยให้เห็นหลักฐานที่สรุปได้แน่ชัดว่าวรรณกรรมที่ผ่านการทบทวนทั้งหมดชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรว่ามีผลกระทบที่สำคัญมากต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบค่าตอบแทนส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน

Ezzamel and Wilmott (1998) ใช้กรณีศึกษาโดยละเอียดสองกรณีของบริษัทผู้ผลิตทั่วโลกเพื่อตรวจสอบบทบาทของการบัญชีในระบบค่าตอบแทนที่ออกแบบใหม่ ซึ่งกำลังเกิดขึ้นเนื่องจากองค์กรต่าง ๆ ขะลอโครงสร้างของตน เปลี่ยนวิธีการผลิต และย้ายไปยังระบบการทำงานและรางวัลแบบทำงานเป็นทีม โดยสิ่งจูงใจส่วนบุคคลซึ่งเป็นแหล่งของแรงจูงใจ

Podkowińska (2011) กล่าวว่า ความสำคัญของกระบวนการสื่อสารสำหรับระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลในตัวอย่างการสร้างแรงจูงใจและค่าตอบแทนพนักงาน การสื่อสารรวมการดำเนินการของทรัพยากรบุคคลทั้งหมดเข้าด้วยกัน ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานเฉพาะที่ดำเนินการภายในนโยบายทรัพยากรบุคคล

Eniola et al. (2020) ตรวจสอบการมีส่วนร่วมของค่าตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในการสื่อสารระดับโลก จำกัด ลากอสไนจีเรีย นำการออกแบบการวิจัยเชิงพรรณนามาใช้ ผลการวิจัยพบว่าค่าตอบแทนมีส่วนสำคัญต่อแรงจูงใจของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบค่าตอบแทนส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านแรงจูงใจของพนักงาน

Ayanlola and Udoedouk (2020) กำหนดผลกระทบของค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ในห้องสมุดสาธารณะ จากผลการวิจัย พบว่าค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นตัวกำหนดผลงานของบรรณารักษ์ในห้องสมุดสาธารณะ

Tamale and Wilson (2021) สำรวจความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนและผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นที่รัฐบาลช่วยเหลือในยูกันดาตะวันตก ศึกษาค่าตอบแทนเป็นรายจ่ายพื้นฐาน

หลักประกันรายได้ โบนัสและเบี้ยเลี้ยง พิจารณาผลงานของครูในด้านการสอนในห้องเรียน การจัดการนักเรียน ระเบียบวินัยและความสม่ำเสมอและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

Edom and Uwandu (2022) มุ่งเน้นไปที่คำตอบแทนและการฝึกอบรมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดในมหาวิทยาลัยของรัฐบาลกลางในเขตภูมิศาสตร์การเมืองตะวันออกเฉียงใต้ของไนจีเรีย ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกสูงระหว่างคำตอบแทนและผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดในการศึกษามหาวิทยาลัยของรัฐบาลกลาง

สมมติฐานที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน

Geovani et al. (2021) วิเคราะห์ผลกระทบของคำตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงานต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยการแทรกแซงที่สร้างแรงบันดาลใจผลการวิจัยพบว่าคำตอบแทนมีผลอย่างมากต่อแรงจูงใจของพนักงาน ในขณะที่แรงจูงใจและสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ได้ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Nelson (2021) วิเคราะห์ผลของการสนับสนุนการจัดการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การทำงานเป็นทีม การพัฒนาพนักงาน สู่ความผูกพันของพนักงาน การวิจัยดำเนินการในบริษัทผู้ผลิตในบาตัม ผลการศึกษาอธิบายว่าตัวแปรผลโดยตรงมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ และการทำงานเป็นทีมของตัวแปรมีผลอย่างมากเมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรอิสระอื่น ๆ อิทธิพลทางอ้อมอธิบายว่าการทำงานเป็นทีมมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานผ่านแรงจูงใจของพนักงาน

Prayogi and Yani (2021) กำหนดผลกระทบของสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษานี้บ่งชี้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีผลในเชิงบวกและสำคัญต่อแรงจูงใจของพนักงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นสื่อกลางโดยแรงจูงใจของพนักงาน

สมมติฐานที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านแรงจูงใจของพนักงาน

Virgana (2020) กำหนดอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมของวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน บุคลิกภาพ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ใหญ่ของโรงเรียนมัธยมปลายของรัฐ ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรภายนอกมีอิทธิพลโดยตรงต่อปัจจัยภายนอก และอิทธิพลทางอ้อมของบุคลิกภาพผ่านแรงจูงใจต่อผลการปฏิบัติงาน

Fajonyomi (2021) ค้นหาอิทธิพลของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ในห้องสมุดมหาวิทยาลัยสหพันธ์รัฐในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของไนจีเรีย ผลการศึกษาสรุได้ว่าตัวบ่งชี้สภาพแวดล้อมในการทำงานสำหรับการศึกษาวิจัยไม่ได้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบรรณารักษ์

Sariköse and Nilgün Göktepe (2021) ตรวจสอบผลกระทบของลักษณะเฉพาะบุคคล วิชาชีพ และสภาพแวดล้อมในการทำงานของพยาบาลที่มีต่อระดับการปฏิบัติงาน ผลงานของพยาบาลมีความสำคัญต่อการให้บริการด้านสุขภาพอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



สมมติฐานที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของพนักงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

Busu (2021) กำหนดผลกระทบของแรงจูงใจต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมต่าง ๆ จุดประสงค์คือเพื่อตรวจสอบและระบุปัจจัยที่รับผิดชอบต่อความพึงพอใจและความไม่พอใจของพนักงาน และต่อจากนี้ไปเพื่อหาแนวทางแก้ไขในทางปฏิบัติสำหรับการขาดแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

AlHemeiri and Albayedh (2021) กล่าวถึง บทบาทในการฝึกความเป็นผู้นำในการพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานในองค์กร จุดสนใจเพียงอย่างเดียวของการสนทนาของงานวิจัยนี้ในวันนี้คือเท่านั้น บทบาทในการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานและความสนใจในพนักงานเป็นอย่างมาก

Lasiny et al. (2021) กำหนดผลกระทบของรูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงานที่มีต่อประสิทธิภาพของพนักงาน รูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นดำเนินการอย่างเหมาะสมและปรับปรุงเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่กลมกลืนกันระหว่างผู้นำและพนักงาน ซึ่งจะเป็นการเพิ่มแรงจูงใจของพนักงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยผานวิธี พื้นที่วิจัย คือ การเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจสปา โดยแบ่งประเภทธุรกิจสปา ดังนี้ 1) การดูแลและส่งเสริมสุขภาพ, 2) การบริการในรีสอร์ทหรือโรงแรม, 3) การบริการอยู่ในย่านธุรกิจสำคัญ, 4) การบำบัดรักษา, 5) การบริการสปาตามแหล่งท่องเที่ยวชั้นนำ, 6) การบริการเฉพาะสมาชิก, และ 7) การบริการอยู่บนเรือสำราญ

ประชากร คือ ผู้ประกอบการธุรกิจสปา จำนวน 4,963 คน (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2565)

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการธุรกิจสปา จำนวน 600 คน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเทคนิคสถิติโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modelling) โดยจากกรอบแนวคิดในการวิจัยมีตัวแปรแฝง (Latent Variables) จำนวน 5 ตัวแปร และมีตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) จำนวน 30 ตัวแปร เนื่องด้วยนักสถิติแนะนำว่าในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างควรมีขนาดตั้งแต่ 15 ถึง 20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตได้ (Hair, et al., 2006) จึงจะถือว่าเป็นขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ตัวแปรพหุ ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมและเพียงพอควรมีจำนวนตั้งแต่ $15 \times 30 = 450$ ถึง $20 \times 30 = 600$

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 2 ชนิด ได้แก่

1) แบบสอบถาม มีรายละเอียด ดังนี้ ตอนที่ 1 เกี่ยวข้องกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลและข้อมูลลักษณะทั่วไปขององค์การของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม; ตอนที่ 2 เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร; ตอนที่ 3 เกี่ยวข้องกับรูปแบบค่าตอบแทน; ตอนที่ 4 เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน; ตอนที่ 5 เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของพนักงาน; ตอนที่ 6 เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งมอบร่างแบบสอบถามให้กับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่านในการประเมินค่าสถิติดัชนีความสอดคล้องโดยคำนวณหาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องรายข้อ (IOC) ได้เท่ากับ 0.975 และทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือการวิจัย ได้เท่ากับ 0.825 เพื่อใช้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของแรงจูงใจของพนักงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในธุรกิจสปา

2) แบบสัมภาษณ์ มีรายละเอียดข้อคำถาม ดังนี้

- ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจสปาโดยรวมเป็นอย่างไร? และมีผลกระทบต่อปัจจัยใดบ้าง?
- ท่านคิดว่าธุรกิจสปาควรนำเอารูปแบบคำตอบแทนมาประยุกต์ใช้เพื่อพิจารณาถึงแรงจูงใจของพนักงานหรือไม่? และมีผลกระทบต่อปัจจัยใดบ้าง?
- ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานของธุรกิจสปาโดยรวมเป็นอย่างไร? และมีผลกระทบต่อปัจจัยใดบ้าง?
- โดยรวมแล้ว วัฒนธรรมองค์กร รูปแบบคำตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กันอย่างไรบ้าง?
- องค์กรท่านมีการพิจารณาถึงแรงจูงใจของพนักงานหรือไม่ และในลักษณะใดบ้าง?
- ท่านคิดว่าแรงจูงใจของพนักงานมีผลกระทบโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานหรือไม่? อย่างไร?
- เพื่อที่จะบริหารและประเมินผลการปฏิบัติงาน ท่านคิดว่าตัวแปรใดบ้างที่มีผลกระทบทางตรงและทางอ้อม? อย่างไร?

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลโดยเดินทางไปสัมภาษณ์เชิงลึก ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2565 ถึงเดือนเมษายน 2565 โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลแล้วนำมาเขียนบรรยายเชิงพรรณนา รวมถึงวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อพัฒนาตัวแบบที่ได้จากเชิงปริมาณ

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า

วัฒนธรรมองค์กรผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแยกตามรายด้าน อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการกระทำเชิงรุก มากที่สุด รองลงมาคือ มุ่งเน้นคนและทีม นวัตกรรม มุ่งเน้นผลลัพธ์ และมุ่งเน้นรายละเอียด

รูปแบบคำตอบแทน ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ รูปแบบคำตอบแทน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแยกตามรายด้าน อยู่ในระดับมาก 7 ด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านเงินสดจูงใจ มากที่สุด รองลงมาคือ ฐานเงินเดือน โบนัสวันหยุด คอมมิชชั่น ค่าจ้างเงินปันผล และเงินพิเศษ

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแยกตามรายด้าน อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน มากที่สุด รองลงมาคือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความปลอดภัยในการทำงาน ชั่วโมงทำงาน และสภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพ

แรงจูงใจของพนักงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ นวัตกรรมของธุรกิจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแยกตามรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน อยู่ในระดับมาก 6 ด้าน



พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ด้านการให้รางวัล มากที่สุด รองลงมาคือ การส่งเสริมทักษะ การศึกษา การเสริมพลัง ความสำเร็จความรับผิดชอบ และการชมเชย

ผลการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกตามรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านพฤติกรรมต่อด้านการทำงาน มากที่สุด รองลงมาคือ ผลงานในอาชีพ สมรรถนะตามงาน สมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้ และสมรรถนะตามบริบท

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า

วัฒนธรรมองค์กร (OGC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจของพนักงาน (EPM) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.25 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

วัฒนธรรมองค์กร (OGC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (JPF) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.22 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

รูปแบบค่าตอบแทน (RMF) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจของพนักงาน (EPM) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.54 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

รูปแบบค่าตอบแทน (RMF) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (JPF) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.30 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สภาพแวดล้อมในการทำงาน (WKF) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจของพนักงาน (EPM) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.07 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สภาพแวดล้อมในการทำงาน (WKF) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (JPF) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.14 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

แรงจูงใจของพนักงาน (EPM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (JPF) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.35 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

วัฒนธรรมองค์กร (OGC) รูปแบบค่าตอบแทน (RMF) และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (WKF) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (JPF) โดยผ่านแรงจูงใจของพนักงาน (EPM) มีโดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.09, 0.19 และ 0.03 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05

วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาแบบจำลองที่ได้จากผลการวิเคราะห์เชิงสำรวจและการสังเคราะห์นั้น ผู้วิจัยได้กำหนดชื่อตัวแบบจำลองแรงจูงใจของพนักงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในธุรกิจสปาว่า Employee Motivation for Job Performance Model (หรือ BMJP Model)



ภาพที่ 2 แสดงแบบจำลอง Employee Motivation for Job Performance

อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 และ 2 พบว่า

- องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ชัดเจน พนักงานในองค์กรทุกคนรับรู้รับทราบ เข้าใจเข้าถึง และแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกความเป็นตัวตนขององค์กรนั้นๆ และวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนไปทำให้สร้างแรงจูงใจของพนักงานจากการมีส่วนร่วม โดยสอดคล้องกับ Ibrahim et al. (2022)
- วัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนไปทำให้มีจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการกำหนดแนวทางหรือทิศทาง ทำให้เกิดโอกาสในความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืนในระยะยาวที่มีต่อผลประโยชน์ของธุรกิจผ่านการสร้างแรงจูงใจของพนักงาน โดยสอดคล้องกับ Wirtama et al. (2020)
- แรงจูงใจของพนักงานเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำในการปฏิบัติงาน นั้น ๆ ทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่น เต็มใจทำงาน ตั้งใจเกิดความกระตือรือร้นอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย โดยสอดคล้องกับ Eniola et al. (2020)
- ค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างหรือพนักงานเพื่อตอบแทนการทำงาน หรืออาจหมายถึงค่าทดแทนที่นายจ้างจ่ายเป็นค่าตอบแทนความสูญเสียต่าง ๆ ทำให้พนักงานได้ผลประโยชน์จากค่าตอบแทนไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมซึ่งทำให้ง่ายต่อการเกิดแรงจูงใจในการทำงาน โดยสอดคล้องกับ Tamale and Wilson (2021)



- สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีประโยชน์ต่อบุคลากรในทุกระดับขององค์กร การสร้างพื้นที่ที่พนักงานรู้สึกมีความพึงพอใจในการทำงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันมากขึ้น โดยสอดคล้องกับ Nelson (2021)

- สภาพแวดล้อมในการทำงานกระตุ้นพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่แสดงออกมาในรูปของผลการปฏิบัติงานแสดงถึงศักยภาพและประสิทธิภาพของบุคลากร ซึ่งผลการปฏิบัติงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญขององค์กรที่ช่วยชี้วัดความสำเร็จได้ โดยสอดคล้องกับ Sarıköse and Nilgün Göktepe (2021)

- แรงจูงใจของพนักงานทำให้กระตุ้นการทำงานและสร้างทัศนคติทางบวกให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานได้และช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น โดยสอดคล้องกับ Lasiny et al. (2021)

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) สามารถนำไปสู่รูปแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแรงจูงใจของพนักงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในธุรกิจสปา

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากผลการวิจัย ผลการวิจัยจะได้ข้อค้นพบทางวิชาการเกี่ยวกับการอธิบายถึงปัจจัยเชิงสาเหตุของแรงจูงใจของพนักงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในธุรกิจสปา โดยผลของการวิจัยในครั้งนี้ทำให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ที่ส่งผลกระทบต่อตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถที่จะนำไปพัฒนา และต่อยอดในเชิงวิชาการเพื่อศึกษา และนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงวิชาการในด้านอื่น ๆ ต่อไป รวมถึง จากผลการวิจัย ผลวิจัยทำให้สัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจสปา สามารถนำไปใช้ในการสร้างแรงจูงใจของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน เพื่อระบุดัชนีชี้วัดองค์กร, รูปแบบค่าตอบแทน, ประกอบกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ธุรกิจสปาสามารถนำไปสร้างกระตุ้นแรงจูงใจพนักงานและประเมินผลการปฏิบัติงานในธุรกิจสปาได้

สรุป

สรุปในภาพรวมของบทความ คือ สถานการณ์ในปัจจุบันของสถานประกอบการเพื่อสุขภาพ สปาหรือสถานประกอบการนวดแผนไทยส่งผลธุรกิจสปาและร้านนวดต่าง ๆ โดยตัวแปรต่าง ๆ มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจสปาจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถามออนไลน์ และการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิเคราะห์สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านแรงจูงใจของพนักงาน, รูปแบบค่าตอบแทนส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน, รูปแบบค่าตอบแทนส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านแรงจูงใจของพนักงาน, สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน, สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านแรงจูงใจของพนักงาน, และแรงจูงใจของพนักงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งต่อไป ควรนำแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแรงจูงใจของพนักงานส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานในธุรกิจสภา เพื่อทำการตรวจสอบโมเดลว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป

ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยที่สำคัญตัวอื่นเพิ่มเติม ที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของแรงจูงใจของพนักงานส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานในธุรกิจสภา เนื่องจากยังมีอีกหลายปัจจัยที่ผู้วิจัยยังไม่ได้นำมาศึกษา เช่น รางวัลและการยอมรับ (Reward and Recognition) คือ รางวัลและการยอมรับมาพร้อมกัน การยอมรับผลงานที่ดีมีอายุการเก็บรักษาที่จำกัด การสรรเสริญเริ่มสูญเสียดุลกระทบหากไม่ได้มาพร้อมกับรางวัล งานที่ยอดเยี่ยมนสมควรได้รับรางวัล, การพัฒนา (Development) คือ การพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญมากในการจูงใจพนักงานอาจขอโอกาสในการพัฒนาอาชีพและการฝึกอบรมมากกว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน การพัฒนาทำให้พนักงานสามารถพึ่งพาตนเองได้และช่วยให้มีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในที่ทำงาน, ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ ผู้นำที่ดีจะกระตุ้นพนักงานได้นั้น จะต้องรู้ว่าอะไรเป็นแรงบันดาลใจให้พนักงานรักดีและมีแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูง เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำที่ดีจะต้องมีความคาดหวังที่สมเหตุสมผล ให้เครดิตเมื่อถึงกำหนดและชื่นชมพนักงาน, สมดุลชีวิตการทำงาน (Work Life Balance) คือ การให้สมดุลชีวิตการทำงานที่ดีช่วยเหลือพนักงาน พนักงานที่มีแรงจูงใจมีโอกาสน้อยที่จะลาป่วย ออกจากองค์กร และพร้อมที่จะทำงานเป็นเวลานานขึ้น, และโครงสร้างการทำงาน (Structure of Work) คือ งานที่มอบหมายมีผลตอบแทนหรือไม่ งานสร้างแรงจูงใจให้พนักงานหรือไม่ ทำไมพนักงานถึงทำในสิ่งที่กำลังทำอยู่ สภาพการทำงานและนโยบายของบริษัททำให้พนักงานมีความยืดหยุ่นหรือไม่ พนักงานรู้สึกที่มีความสมดุลระหว่างการงานและชีวิตที่ดีที่ช่วยให้ชีวิตส่วนตัวได้หรือไม่ มีความมั่นคงในหน้าที่การงานหรือไม่ สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจของพนักงาน

References

- Ayanlola, A.L. and Udoedouok, E.S. (2020). Impact of remuneration and work environment on librarian's job performance in public libraries in Akwa Ibom and Cross River States. *Integrity Journal of Education and Training*, 4(4), 62-68.
- Basu, R. (2021). A study on, the impact of employee motivation on job performance of the employees. *International Journal of Multidisciplinary Educational Research*, 10(3), 1-5.
- Darmawan, K. (2021). Salary: Does affect employee motivation and performance? April 2021. *International Journal of Accounting and Management Research*, 1(2), 46-51.
- Edom, B.O. and Uwandu, L.I. (2022). Remuneration and training as influencing factors of job performance of library staff in federal universities in south-east geo-political zone of Nigeria. January 2022.



- Eniola, A., Adetoun, B., Azeez, F., and Omotoye, O.O. (2020). *Remuneration on employee motivation and performance: A survey of global communication limited, Lagos, Nigeria*. November 2020.
- Ezzamel, M. and Willmott, H.C. (1998). Accounting, remuneration and employee motivation in the new organization. *Accounting and Business Research*, March 1998, 28(2), 97-110.
- Fajonyomi, J. (2021). Work environment and job performance of librarians in Federal University libraries in North-East Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, (e-journal). 6009. <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/6009>
- Geovani, R., Chaerudin, C. and Lestari, H.R. (2021). Effect of Compensation, Work Environment on Employee Performance through Intervening Motivation PT Pegadaian (Persero). *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 6(7), 522-526.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hemeiri, A. A., Albayedh, A. and Jones, A. (2021). The influence of leadership coaching on employee motivation, job satisfaction, and employee performance. *International Journal of Management*, 12(4), 597-609.
- Ibrahim, M., Saputra, J., Adam, M., and Yunus, M. (2022). Organizational culture, employee motivation, workload and employee performance: A mediating role of communication. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 54-61.
- Irbo, M.M. (2021). A review organizational culture and its impacts on employee job performance. *Journal of Equity in Science and Sustainable Development*, 2(2),35-44.
- Lasiny, D.A., Astuti, E.S., and Utami, H.N. (2021). The effect of transformational leadership and work motivation on employee performance with job satisfaction as a mediation variable. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(6), 833-842.
- Naa, G. Okine, B., Yaw, G., Addeh, A. (2021). Employee motivation and its effects on employee productivity/performance. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 12(16), 99-106.
- Nelson, A. (2021). The effect of implementation of management support work environment, team work, and employee development to employee engagement with employee motivation as mediating variable. *Management and Economics Journal (MEC-J)*, 5(2), 131-142.
- Podkowińska, M. (2011). Communication in employees' motivation and remuneration system. *Kwartalnik Ekonomistów i Menedżerów*, 22(4),147-156.

- Prayogi, M.A. and Yani, I. (2021). The role of work motivation in mediating the effect of the work environment on employee performance. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration*, 1(2), 211-220.
- Putra, A.R., Hariani, M., Nurmalasari, D., and Irfan, M. (2020). Role of work environment and organizational culture to job performance. *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 1-13.
- Riyanto, S. (2021). The effect of organizational culture and employee competence on organizational citizenship behavior (OCB) with work motivation as a mediation variable (case study in Pekalongan District Land Office). *European Journal of Business Management and Research*, 6(5), 70-77.
- Salsabila, A.A., Fakhri, M., Silvianita, A., and Wardhana, A. (2021). The effect of organizational culture and work motivation on employee job satisfaction. In *Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, June 2021, Singapore.
- Sarıköse, S. and Göktepe, N. (2021). Effects of nurses' individual professional and work environment characteristics on job performance. *Journal of Clinical Nursing*, 31(5), 633-641.
- Soraya, E. and Bektı, R. (2021). The Influence of Employee Demotivation and Employee Motivation on Employee Performance: A Case Study of Farven. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(9), 561 - 568.
- Tamale, M.B. and Wilson, M. (2021). Remuneration and job performance of teachers in government aided secondary schools in Western Uganda. *History Education Research Journal*, 3(2), 10-22
- Virgana, V. (2020). The effect of job performance through organizational culture, work environment, personality, and motivation. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(2), 87-98.
- Wirtama, I.B.S., Darsono, J.T., and Sumarsono, T.G. (2020). Job satisfaction as a mediating of leadership style and organizational culture on employee performance of Togamas Discount Bookstore, Indonesia. *International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering (IJASRE)*, 6(1), 15-22.