

**แรงจูงใจในความผูกพันจงรักภักดีของบุคลากรระดับปฏิบัติการ
ต่อมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง**
Motivation for loyalty of personnal at a private University

ณัชชา ธาตรินรานนท์

Nujcha Thatreenaranont

ภาควิชาญญ์ ภาณิตพิเชฐวงษ์

Pavalunh Panitpichetvong

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Faculty of Science and Technology, Bangkokthonburi University

ปรภากร เกิดมีสุข

Prakan Geerdmeesuk

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Faculty of Education, Bangkokthonburi University

สุธีรา สุทธิวาทนฤพุฒิ

Suteera Suthiwartnarueput

วิทยาลัยอาชีวศึกษากรุงเทพมหานครธุรกิจ

Bangkok Business Vocational College

E-mail : pakvalunh.pan@bkkthn.ac.th

วันที่รับบทความ (Received) : 8 มกราคม 2567

วันที่แก้ไขบทความ (Revised) : 30 พฤศจิกายน 2567

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) : 30 พฤศจิกายน 2567

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแรงจูงใจในของบุคลากรระดับปฏิบัติงานต่อมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง, ระดับความผูกพันจงรักภักดีต่อองค์กรและเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจความผูกพันจงรักภักดีต่อองค์กร ตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้ได้ คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 200 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน F – test และทำการทดสอบแบบจับคู่พหุคูณด้วยวิธีการเปรียบเทียบค่า ผลต่างเฉลี่ยกับค่าผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD) ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม อยู่ในระดับสูง โดยปัจจัยจูงใจมีค่าเฉลี่ยมากกว่าปัจจัยค้ำจุน

ส่วนด้านความผูกพันจงรักภักดีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูงเช่นกัน เมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ความผูกพันจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยบุคลากรที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนสูงจะมีความผูกพันสูงกว่าบุคลากรในการปฏิบัติงานปานกลางและต่ำทุกด้าน เมื่อพิจารณาค่า F พบว่าบุคลากรที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่าง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านลักษณะของงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านเทคนิคการควบคุมดูแล ด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และด้านการได้รับการยอมรับ

คำสำคัญ : ความผูกพันจงรักภักดีต่อองค์กร, บุคลากรปฏิบัติการทางการศึกษา, แรงจูงใจ

ABSTRACT

This research has the objective To study Motivation for loyalty of personnel at a private university, the level of loyalty to the organization and compare the level of motivation and loyalty to the organization. The sample for this research was 200 personnel at a private university using a questionnaire as a tool to collect data. Statistics used for analysis include percentage, mean, standard deviation, F - test, and multiple paired tests using the comparison method. Comparing the mean difference with the least significant difference (LSD), the results found that Overall work motivation is at a high level, with motivating factors being on average greater than sustaining factors. As for the bonding aspect, be loyal. Overall loyalty to the organization is also high. When testing a hypothesis It was found that the level of motivation to work is different and the loyalty to the organization is different at the statistical significance level of 0.05. Personnel who have high motivation to work on both motivating and sustaining factors will have a higher Engagement is higher than personnel performing medium and low work in every aspect. When considering the F value, it was found that personnel with different work motivations had different commitments to the organization in orders of magnitude. Go to least as follows. Nature of work In terms of interpersonal relationships, salary and compensation Operational stability Progress in work Policy and administration Supervision and technical aspects Responsibility for work Operating environment Aspects of success in work and being accepted.

Keywords : Loyalty to the organization, educational personal, Motivation

1. บทนำ

ด้วยสถานการณ์โลกปัจจุบันมีความผันแปร เกิดจากเหตุปัจจัยหลายประการทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อรายได้ของบุคคลทั่วไป ดังนั้นจะดำเนินวิถีชีวิตตนเองอย่างไรให้มีความสุข ทั้งกายใจ เป็นเรื่องที่มนุษย์ทุกคนต้องมีความตระหนักให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะนั่นหมายถึงการได้ทำงานในสิ่งที่ตนคาดหวังเพื่อการเลี้ยงชีพ ถ้าทำงานแล้วไม่มีความสุข บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ไม่อำนวยความสะดวกในการทำงาน หรือไม่มีสวัสดิการที่ดีแล้ว ย่อมนำมาสู่ความไม่มั่นคงต่อตนเองและครอบครัว ซึ่งผลตอบแทนเป็นที่ไม่น่าพึงพอใจแล้ว ปัญหาของการออกจากงานก็จะเกิดขึ้นตามมาภายหลังด้วย (โสธยา สุภาพผลและคณะ, 2564 หน้า221-222) ดังนั้นการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน ต่างก็ตระหนักถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ต่อบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน ด้วยศักยภาพสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หรือใช้กลยุทธ์ เทคนิคการพัฒนาประสิทธิภาพ แสดงว่าองค์กรทั้งหลายต่างก็มีความเห็นตรงกัน เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศขององค์กร สิ่งสำคัญประการหนึ่งก็คือผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ สามารถทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งความต้องการขององค์กรจะพอใจกับผู้ปฏิบัติงานที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตามบุคลากรขององค์กรต้องได้รับสิ่งที่ตนพอใจในการทำงานด้วย ส่งผลต่องานที่ปฏิบัติแน่นอน ในการทำงานแม้ว่าบางครั้งเราอาจจะเหนื่อย อุปสรรคเหล่านั้นสามารถผ่านไปได้ การปฏิบัติงานจึงเต็มไปด้วยความสุข สนุกกับงาน อุปสรรคในการปฏิบัติงานสาหัสเพียงไร ก็จะสามารถผ่านไปได้ เพราะเมื่อเกิดการเรียนรู้ ว่าเราต้องทำงานอย่างไรจึงจะมีความสุขเป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายหลังจากการเรียนรู้ เป็นความต้องการ 3 ประการที่เกิดขึ้นได้แก่ 1. Need for achievement (ต้องการสัมฤทธิ์ผล) 2. Need for affiliation (ต้องการมิตรสัมพันธ์) 3. Need for power (ต้องการอำนาจ) โดยเชื่อว่ามนุษย์จะมีความต้องการเพียง 2 สิ่ง คือ ความสุขทางกายและการปราศจากความทุกข์หรือเจ็บปวด (McClelland, 1961:256) นั้นหมายถึง องค์กรหรือผู้บริหารควรต้องมีความเข้าใจถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อให้องค์กรได้ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยหลักของธรรมาภิบาล ซึ่งองค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นอยู่ที่หลักบริหารการจัดการ ถ้าบุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้งาน ใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ อุดมทุน กระตือรือร้น อุทิศตนเองที่จะพัฒนางาน ย่อมส่งผลต่อความเชื่อมั่น แรงศรัทธาก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร นั้นทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จแน่นอน (สมบัติ อาริยาสาธ.2561 หน้า 34-46) จากความต้องการและแรงจูงใจที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรและบุคลากรที่ปฏิบัติงาน นั้นมีความต้องการเหมือนกัน เพียงแต่ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติการในองค์กรมีหน้าที่ต่างกัน โดยผู้วิจัยต้องการที่จะนำเสนองานวิจัยในเรื่องของแรงจูงใจในความผูกพันจรรยาภักดีของบุคลากรระดับปฏิบัติการต่อมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการที่จะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ ปฏิบัติงาน ได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความจงรักภักดี พร้อมทั้งจะทบทวนท่วงท่าและใจในการปฏิบัติงานให้ออกมาได้ตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959:) กล่าวถึงการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อองค์กรนั้นมี 2 ปัจจัยได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) ถือว่าองค์ประกอบนี้เป็นการช่วยกระตุ้นบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้เป็นที่ยอมรับและพอใจต่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิด ของ Bevins,

(2018:53); Hnies, (1973 :375-377) ได้ไว้ 2 แนวคิด คือการใช้แนวคิดที่มีความพอใจ (Satisfaction) และความไม่พอใจ (No Satisfaction) โดยส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานซึ่งนำไปสู่ทัศนคติที่เป็นบวก ผู้ปัจจัยที่ประกอบด้วยความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้รับ (Vroom, 1970) ฉะนั้นบุคลากรที่ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจที่ดีต่อองค์กรนั้นย่อมส่งผลให้เกิดความจงรักภักดี เกิดความผูกพัน ทุ่มเท พร้อมทั้งจะสร้างและพัฒนางานของตนให้มีประสิทธิภาพ มีภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาผู้เรียนตามความสามารถของตนสู่การพัฒนาตนเอง ต่อยอดในอาชีพสู่สังคมในสถานการณ์ปัจจุบันให้ได้ ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรสร้างความผูกพันบุคลากรระหว่างภายในองค์กรด้วยกัน โดยแบ่งความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึกรัก ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง และความผูกพันที่เกิดจากบรรทัดฐานของสังคม เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งมีคุณค่าของบุคลากร (Porter.1977:46-56) ถือเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ต้องส่งเสริม สู่ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Sense of Security) ทำให้งานดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ได้ สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow และทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg (1959) พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่องานของบุคลากร ควรได้รับเงินค่าจ้างที่เหมาะสม เพราะจะทำให้การตอบสนองที่พึงพอใจ ช่วยสร้างแรงจูงใจที่กระตุ้นเป็นบวก เป็นแรงจูงใจที่ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เกิดความรักผูกพัน ปกป้อง ศรัทธา ต่อองค์กรและช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้เกิดเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อพฤติกรรมของบุคลากร เมื่อมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมมีพลังกระตือรือร้นต่องานนั้นให้สำเร็จ การสร้างแรงจูงใจไม่ใช่เกิดขึ้นในช่วงเวลาหนึ่ง แต่ต้องสามารถรักษาแรงจูงใจได้ในระยะยาว นำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง ตรงกันข้ามถ้าบุคลากรไม่ได้รับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สภาวะสมองไหลในองค์กรย่อมเกิดขึ้นทันที ฉะนั้นองค์กรควรพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร เช่น การให้ความรู้ ฝึกอบรม การสร้างทีมงาน เพื่อให้องค์กร ได้แสดงถึงศักยภาพ พร้อมทั้งการให้สวัสดิการ ความก้าวหน้าสู่การเป็นผู้นำองค์กร

ด้วยเหตุดังกล่าวผู้วิจัยเห็นความสำคัญของแรงจูงใจในความผูกพันและจงรักภักดีมีผลต่อองค์กรให้เจริญก้าวหน้าจึงศึกษา วิจัยเรื่อง แรงจูงใจในความผูกพันจงรักภักดีของบุคลากรระดับปฏิบัติการต่อมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง ซึ่งหมายถึงมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี โดยศึกษาถึงหลัก 2 ประการ คือ 1) บุคลากรระดับปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด 2) ระดับปัจจัยแรงจูงใจที่แตกต่างกันความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรระดับปฏิบัติงานแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งผลการวิจัยจะสามารถนำไปใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานหน้าที่ ที่รับผิดชอบด้วยความผูกพัน จงรักภักดี ทุ่มเท ความรู้ ตามศักยภาพ โดยจะส่งผลต่อบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยระดับปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในความผูกพันจงรักภักดีของบุคลากรระดับปฏิบัติการต่อมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันจงรักภักดีของบุคลากรระดับปฏิบัติการต่อมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง

3. เพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในความผูกพันจงรักภักดีของบุคลากรระดับปฏิบัติการต่อมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง

3. สมมติฐานในการวิจัย

แรงจูงใจในความผูกพันจงรักภักดีของบุคลากรระดับปฏิบัติการต่อมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง แตกต่างกัน โดยมีสมมติฐาน ดังนี้คือ ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน , ด้านความสำเร็จในงาน, ด้านการได้รับการยอมรับ, ด้านลักษณะของงาน, ด้านความรับผิดชอบในงาน, ด้านความก้าวหน้าในงาน, ด้านนโยบายและการบริหารงาน, ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน, ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล, ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน, ด้านความมั่นคงในงานและด้านเทคนิคการควบคุมดูแล แตกต่างกัน ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

แรงจูงใจในความผูกพันจงรักภักดีของบุคลากรระดับปฏิบัติการต่อมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง โดยผู้วิจัยได้ศึกษา

ตัวแปรต้น แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 1. Motivation Factors ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ - ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน - การได้รับการยอมรับ - ลักษณะของการปฏิบัติงาน - ความรับผิดชอบของงาน - ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน 2. Hygiene Factors ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ - นโยบายและการบริหารงาน - เงินเดือนและผลตอบแทน - ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล - สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน - ความมั่นคงในงาน- เทคนิคการควบคุมดูแล

ตัวแปรตาม แรงจูงใจในความผูกพันจงรักภักดีของบุคลากรระดับปฏิบัติการต่อมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง ได้แก่ 1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายาม เพื่อองค์กร 3.ความปรารถนาดีที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

5. วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาถึงแรงจูงใจในความผูกพันจงรักภักดีของบุคลากรระดับปฏิบัติการต่อมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรระดับปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี ซึ่งมีจำนวน 398 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้หลักการของ Taro Yamane ที่ความเชื่อมั่น 95% ความผิดพลาดไม่เกิน 5% คำนวณหาขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรของยามาเน ผู้วิจัยได้จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง 200 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากกรอบแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยแบ่งคำถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามปัจจัยจูงใจแบ่งออกเป็น 5 ด้าน โดยกำหนดค่าที่เลือกตอบออกเป็น 5 ตัวเลือก ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ Steers โดยกำหนดค่าที่เลือกตอบออกเป็น 5 ตัวเลือก

2.2 นำแบบทดสอบที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบ เพื่อนำไปหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากนั้นนำไปคัดเลือกและปรับปรุงข้อแก้ไขให้สอดคล้องกับนิยามที่ได้กำหนดไว้ โดยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ทุกข้อมีค่าตั้งแต่ 0.5-1.00 ขึ้นไป

2.3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับ บุคลากรในเครือมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานครที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (วิทยาลัยเทคโนโลยีกรุงเทพ) จำนวน 30 คน นำผลคะแนนที่ได้จากการทดสอบ มาหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยการใช้สูตรครุเดอร์ - ริชาร์ดสัน (KR-20) ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.795

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ ความถูกต้อง จากนั้นนำไปลงรหัสเพื่อประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ทำการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ใช้สถิติเชิงพรรณนาได้แก่ การแจกแจงความถี่และร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2. ใช้สถิติเชิงอนุมาน เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการทดสอบความแตกต่างระหว่าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันความผูกพันจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน โดยใช้สถิติ F – test ในการ ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และเพื่อทราบถึงความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง จึงทำการทดสอบแบบจับคู่พหุคูณด้วยวิธีการเปรียบเทียบค่าของผลต่างเฉลี่ยกับค่าผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)

7. สรุปผลการวิจัยพบว่า

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการต่อมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง ระดับปฏิบัติงานโดยรวม พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยปัจจัยจูงใจมากกว่าปัจจัยค้ำจุน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในส่วนของปัจจัยจูงใจ มีค่าเฉลี่ยระดับสูงทุกข้อ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านลักษณะของการปฏิบัติงานงาน ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้าน

ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และด้านการได้รับการยอมรับ สำหรับปัจจัยคำจูนมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ด้านเทคนิคการควบคุมดูแล ด้านนโยบายและการบริหารงานด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

2. แรงจูงใจในความผูกพันจงรักภักดีของบุคลากรระดับความผูกพันจงรักภักดีต่อ มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง ระดับปฏิบัติงานโดยรวม พบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับสูงทุกด้าน สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร และความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยระดับสูงที่สุดเท่าที่รองลงมาได้แก่ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันความผูกพันจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยบุคลากรที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยคำจูนสูงจะมีความผูกพันจงรักภักดีต่อองค์กรสูงกว่าบุคลากรที่มีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานปานกลางและต่ำทุกด้าน เมื่อพิจารณาจากขนาดค่า F ผลปรากฏว่าบุคลากรที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความผูกพันจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกันโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านลักษณะของงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านเทคนิคการควบคุมดูแล ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จในงาน และด้านการได้รับการยอมรับ

ตารางที่ 1 แสดงระดับความผูกพันจงรักภักดีต่อองค์กรโดยรวม

แรงจูงใจในความผูกพันจงรักภักดีต่อองค์กร	$\bar{X}$	SD	Minimum	Maximum	ลำดับที่
1. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร	4.11	0.58	3.00	5.00	1
2. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	4.04	0.56	2.80	5.00	2
3. ความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร	4.11	0.63	2.60	5.00	3
รวม	4.09	0.52	2.80	5.00	

ตารางที่ 2 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ในการทดสอบ สมมติฐานหลักผลปรากฏในตารางที่ 2

แรงจูง ใจในการ ทำงาน	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	SD	SS	Df	M ²	F	Sig.
ต่ำ	28	3.55	0.40	15.733	2	7.86	41.627	0.000
กลาง	103	4.02	0.48					
สูง	69	4.41	0.38	37.227	197	0.189		
รวม	200	4.09	0.52	52.960	199			

Equal variances assumed

ตารางที่ 3 แสดงการเปรียบเทียบคู่ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ LSD

ระดับ	ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย		
	ระดับ	กลาง	สูง
ต่ำ		-0.4705*	-0.8601*
กลาง			-0.3896*

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

8. องค์ความรู้จากการวิจัย

แรงจูงใจในความผูกพันจงรักภักดีของบุคลากรระดับปฏิบัติการต่อมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยค้นพบว่า การบริหารจัดการที่ดีขององค์กรเอกชนขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารที่มีวัตถุประสงค์อย่างไร ซึ่งไม่เหมือนหน่วยงานราชการที่มีความพร้อมทุกด้าน แต่องค์กรเอกชนต้องคำนึงถึงจุดคุ้มทุนด้วย ทำให้การรับบุคลากรเข้าทำงานจึงต้องเข้าใจต่อธุรกิจ อีกทั้งต้องมีสวัสดิการที่ดี พร้อมทั้งต้องมีความเอื้ออำนวยความสะดวกต่อการจัดระบบการศึกษาให้มากกว่าภาครัฐบาลแต่ต้องคงคุณภาพไว้ เมื่อองค์กรอยู่ได้ บุคลากรทุกคนย่อมอยู่ได้เช่นกัน ซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนจึงจะอยู่ได้

9. อภิปรายผล

ผลของการวิเคราะห์แรงจูงใจในความผูกพันจงรักภักดีของบุคลากรระดับปฏิบัติการต่อมหาวิทยาลัย เอกชนแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยจึงอภิปรายตามวัตถุประสงค์ดังนี้

จากการศึกษาผู้วิจัย 1. แรงจูงใจในความผูกพันจงรักภักดีของบุคลากรระดับปฏิบัติการโดยรวมอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ **อาภาวี เรืองรุ่ง** (2566 หน้า 250-253) พบว่าระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความรับผิดชอบในงานสามารถพยากรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และด้านปัจจัยค่าจูง ได้แก่ การปกครองบังคับบัญชาและสถานภาพในการทำงาน สามารถพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบทั้งสองปัจจัย พบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยของการจูงใจ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าปัจจัยของการจูงใจค่าจูง สอดคล้องกับพระพงษ์ศักดิ์ สนมโน (เกษงศ์รอด) (2561) พบว่า ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานทุกด้าน อยู่ในระดับมาก สูงกว่าปัจจัยปัจจัยค่าจูง จากผลการวิจัย ผู้วิจัยสามารถอธิบายแต่ละปัจจัยมีผลดังนี้

1.1 ปัจจัยจูงใจ พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยในระดับสายการปฏิบัติงาน ได้รับแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนี้อย่างมากมากกว่าปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและการปฏิบัติงานไม่มีความแตกต่างกัน ด้วยหน้าที่ของแต่ละฝ่ายและสำนักรับผิดชอบไม่เหมือนกันมักมีแนวคิดที่ไม่กว้างไกล ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกไม่มีความสัมพันธ์ ทำให้เกิดการแข่งขันในเชิงลบระหว่างบุคลากรให้ไม่เกิดความผูกพัน ฉะนั้นบุคลากรในแต่ละคณะแต่ละหน่วยงานของสายการปฏิบัติงาน ต้องปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ มีความรู้ความสามารถ มีมนุษยสัมพันธ์ สอดคล้องกับจิราภรณ์ สอนดี (2564 หน้า 268-269) พบว่าการพัฒนาส่งเสริมให้องค์กรมีคุณภาพชีวิตที่ดี ยิ่งสะท้อนให้เห็นระบบการบริหารจัดการที่ดีใช้ความสามารถเพื่อนำมาประยุกต์ใช้การอยู่ร่วมกัน ติดต่อกสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ในด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และด้านการได้รับการยอมรับ พบว่าการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสำคัญตามลำดับขั้น ควรได้รับค่ายกย่อง ชมเชย เพื่อพิจารณาความดีหรือเลื่อนขั้นจากผลปฏิบัติงานในรอบปี ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องให้โอกาสได้รับความยุติธรรมเท่าเทียมกันสอดคล้องกับอาภาวี เรืองรุ่ง (2566 หน้า 250-253) แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ได้รับความเสมอภาคก่อให้เกิดความรักผูกพันต่อองค์กร ส่วน**ด้านการได้รับการยอมรับ** เป็นลำดับสุดท้ายของการวิจัยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ส่วนใหญ่บุคลากรได้รับมอบหมายให้เข้าร่วมกิจกรรม มีส่วนร่วมกับโครงการต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้นก่อให้เกิดความสุขในการทำงานเป็นเรื่องวัฒนธรรมในองค์กร เพื่อการปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน สอดคล้องกับกานต์ธิดา วิวัฒนสินชัย (2566) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสนุกในที่ทำงานของพนักงาน พบว่าช่วยให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานได้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับเพื่อนร่วมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.2 ปัจจัยค่าจูง พบว่าบุคลากรระดับปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูงสุด สอดคล้องผลการวิจัยของอาภาวี เรืองรุ่ง (2566 หน้า 250-253) ศึกษาระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยค่าจูงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความสำเร็จในการทำงานเพราะองค์กรจะสะท้อนถึงการบริหารจัดการส่งผลต่อความพอใจ ซึ่งต้องควบคุมดูแลมากกว่าด้านความมั่นคงในการทำงาน ส่งผลถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ**ศศิชา วงศ์ไชย** (2566 หน้า 150-154) พบว่าปัจจัยค่าจูงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและ

ด้านสภาพชีวิตส่วนตัวส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรด้วย และ**ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน** พบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย จะต้องคำนึงถึงองค์กรเป็นสำคัญเนื่องด้วยเป็นภาพลักษณ์ เพราะเป็นหน่วยงานเอกชนซึ่งผู้บังคับบัญชาให้อิโณย้าย เปลี่ยนหน้าที่หรือให้ออกไม่เป็นธรรมได้ จึงทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในปฏิบัติงานในระดับสูง สอดคล้องกับผลการวิจัยของอาภาวี เรื่อง รุ่ง (2566 หน้า 250-253) พบว่าปัจจัยค้ำจุนด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าด้านอื่น โดยมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด **ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ด้านเทคนิคการควบคุมดูแล** พบว่าผู้บังคับบัญชาได้ใช้เทคนิคการควบคุมดูแลให้ผู้ที่จะมีสิทธิได้รับเงินค่าตอบแทนพิเศษแต่ละตำแหน่งงานต้องผ่านการประเมิน ในการปฏิบัติโดย เป็นไปตามนโยบายของมหาวิทยาลัย **ด้านนโยบายและการบริหารปฏิบัติงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน** มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน พบว่าผู้บริหาร มักไม่ชี้แจงถึงเหตุผลความเข้าใจที่ถูกต้องและการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์แก่บุคลากร ส่งผลให้เกิดปัญหาและอุปสรรค รวมถึงการให้อำนาจความสะดวกสบายในด้านสิ่งแวดล้อมสาธารณูปโภคมากขึ้น เพราะสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานมีผลต่อองค์กร จึงต้องมีความเหมาะสม สะดวกสบาย สอดคล้องกับพัชรี พันธุ์แดงไทย (2564) พบว่า องค์กร บริษัท ควรมีนโยบายการบริหารงานที่ดี มีการเปลี่ยนแปลงไปตามข้อกำหนด กฎหมาย ย่อมทำให้บุคลากรมีความมั่นคงในการปฏิบัติงานส่งผลต่อการทำงานที่ดีของ

2. ความผูกพันจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรระดับปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยโดยรวม พบว่าบุคลากรมีความผูกพันจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับสูง เพราะบุคลากรมีความคิดบวกต่อการทำงานย่อมส่งผลที่ดี สอดคล้องกับ ญัณฐนันท์ เสวตพงศ์ (2566 หน้า 146-147) พบว่าความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโดยรวม อยู่ในระดับมากเช่นกัน **ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร** พบว่าบุคลากรมีความเข้าใจและรักองค์กรพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างภาคภูมิใจทีเพราะมีสวัสดิการด้านต่างๆ มีการปกครองที่เป็นประชาธิปไตยใช้หลักธรรมาภิบาล สอดคล้องกับกรณีธัญญ์ กิมศุภ(2563 หน้า 59-63) พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรไม่มีทุกปัจจัยมีระดับสูง และไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กรพร้อมทั้งสร้างความเชื่อมั่นและค่านิยมให้กับองค์กรด้วย

พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่จะต้องการสร้างภาพลักษณ์ที่มีมาตรฐานการปฏิบัติตนให้ความรู้ นำเสนอข้อมูลที่ต้องการเน้นการปฏิบัติงานที่มีเมตตากรุณามีน้ำใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ Steers (1977)

3. การทดสอบสมมติฐาน

พบว่าเป็นไปตามสมมติฐานหลักว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยบุคลากรที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนสูง โดยมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าบุคลากรที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปานกลางและต่ำทุกด้าน เมื่อพิจารณาจากขนาดค่า F ผลปรากฏว่า บุคลากรที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความผูกพันจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน

10. ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันและความจงรักภักดี นั้นเกิดจาก 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจิตใจและปัจจัยคำจูน ตามกรอบแนวคิดที่เสนอแนะได้ดังนี้ 1. ปัจจัยจิตใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้เกิดแรงขับเคลื่อนต่อการทำงาน โดยเฉพาะเรื่องของเงินเดือนที่มีความยุติธรรมต่องานที่ได้รับผิดชอบสู่จุดมุ่งหมาย ตำแหน่งหน้าที่ตามความสามารถที่ทุกคนยอมรับ เป็นไปตามกฎหมายแรงงานรวมถึงความสัมพันธ์ในองค์กร เหล่านี้ทำให้บุคลากรมีพลัง กระตือรือร้นที่จะทำงานนั้น ๆ ให้สำเร็จ ส่งผลต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ 2. ปัจจัยคำจูน ควรบริหารจัดการที่ดี เพราะผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อการทำงานของบุคลากรในเชิงบวก การดูแล ใส่ใจหรือ การแสดงความยินดีชมเชยของการทำงานเป็นทีม สร้างการยอมรับของเพื่อนร่วมงานในทุกระดับ มีผลต่องานและประสิทธิภาพในการทำงานอย่างยิ่ง

11. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาตัวแปรต้นด้านอื่น ๆ เช่น ด้านนโยบาย กฎ ข้อบังคับและขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานหรือตัวแปรด้านอื่น ๆ ในการทำงาน โดยนำข้อมูลนั้นมาเพื่อการพัฒนาความผูกพันในองค์กรสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน
2. ควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพในเชิงลึกเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงถึงปัญหา อุปสรรค ความผูกพันต่อองค์กรสามารถนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ต่อการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น

บรรณานุกรม

- กานต์ธิดา วิวัฒนสินชัย.(2566). ความสัมพันธ์ระหว่างความสนุกในที่ทำงานและความหลงใหลในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์.ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ปีการศึกษา 2566.
- กรณ์ธัญญ์ กิมศุภ.(2563).ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีระบบการทำงานทางไกลแบบทำที่บ้าน (Work from home).การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- จิราภรณ์ สอนดี.(2564).คุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต. การจัดการทั่วไป.คณะบริหารธุรกิจ.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ณัฐนันท์ เสวตพงศ์.(2566).ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2. BTU-DEEP JOURNAL BANGKOKTHONBURI UNIVERSITY Vol. 3 No. 1 January – June 2023.

พระพงษ์ศักดิ์ สนมโน เกษวงศ์รอด.(2561).**แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมือง
สระแก้ว จังหวัดสระแก้ว**.การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พัชรี พันธุ์แดงไทย. (2564).**แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา บริหารธุรกิจ คณะ
วิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์.อุดรดิตถ์.

สมบัติ อาริยาสาธ. (2561). “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา”. Journal of Roi
Kaensarn Academi. 3, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม)

โสรยา สุภาพผลและคณะ.(2564).**ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสุพรรณบุรี** วารสาร มจร
สังคมศาสตร์ปริทรรศน์ Journal of MCU Social Science Review ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 เมษายน -
มิถุนายน 2564 หน้า 221-222.

อาภาวี เรืองรุ่ง.(2566).**ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ตำบล
โคกสำโรง อำเภโคกสำโรง จังหวัดลพบุรี**.วารสารวิจัยวิชาการ ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 (มกราคม-กุมภาพันธ์
2566)

Bevins. Daniel T. (2018). "Herzberg's Two Factor Theory of Motivation: A Generational
Study". Honors Theses.

Hines, George H. (December 1973). "Cross-cultural differences in two-factor motivation
theory". Journal of Applied Psychology. 58 (3): 375–377.

Herzberg, F.(1959). **Federick; Mausner, Bernard; and Synderman, Block the Motivation to
Work**. New York: John Willey.

McClelland, D. C. (1961). **The achieving society**. New York: The Free Press.

Vroom, H.V. (1970). **Work and motivation**. New York: Wiley and Sons Inc.