

ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

บริษัท วี. เพาเดอร์เทค จำกัด

Motivation Factors Affecting Performance of Operational Level

Employees in V. Powdertech Co., Ltd

วรวิมล อริยะสุนทร* และอรพิน สันติธีรากุล**

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท วี.เพาเดอร์เทค จำกัด โดยวิธีการเก็บตัวอย่างจากพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท วี. เพาเดอร์เทค จำกัด จำนวนทั้งหมด 138 ราย ใช้เครื่องมือแบบสอบถามโดยใช้ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอรัลด์เบริก และนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 30-39 ปี มีระดับการศึกษาขั้นสูงสุด คือ มัธยมศึกษาหรือปวช. มีสถานภาพสมรส มีอายุงาน 1-5 ปี เป็นพนักงานรายเดือน มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001-15,000 บาท และค่าล่วงเวลาเฉลี่ยต่อเดือน 4,001-6,000 บาท

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญต่อกลุ่มปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือยกย่องและชมเชย ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ตามลำดับ ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) พนักงานให้ระดับความสำคัญในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านการบังคับบัญชา การควบคุมดูแล ด้านค่าตอบแทน และด้านตำแหน่งงาน ตามลำดับ

ความพึงพอใจต่อยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจต่อยุทธศาสตร์ในกลุ่มปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับ ดังนี้ ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ทำ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ยกย่องและชมเชย ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน และมีความพึงพอใจต่อกลุ่มปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท ปัจจัยด้านชีวิตส่วนตัว ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน ปัจจัยด้านค่าตอบแทน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับ

* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร จังหวัดสมุทรสาคร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

** รองศาสตราจารย์ อาจารย์ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

หัวหน้างาน ปัจจัยด้านการบังคับบัญชา การควบคุมดูแล ปัจจัยด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน และปัจจัยด้านตำแหน่งงาน

ABSTRACT

The objective of this independent study was to study motivation factors that affected performance of operational employees at V. Powdertech Co. Ltd. The data was collected from 138 operational employees using questionnaire. The analysis was based on Two-Factor Theory by Herzberg and the data was analysed using descriptive statistics namely frequency, percentage and mean.

The results of the study showed that most questionnaire respondents were male, 30–39 years old, with the highest level of education being high school or vocational level. Most were married with 1–5 years of working experience. Most were monthly employees with income of 10,001–15,000 baht. Their average over-time income was 4,001–6,000 baht per month.

The respondents ranked overall motivation factors at the high level. They ranked motivation factors at the medium level in the following order: success, responsibility, working, recognition, type of work, progress, and promotion. The respondents ranked hygiene factors at the high level in the following order: work stability, personal life, relationship with co-workers, organisation's policy and administration, work situation, relationship with supervisor, supervision, control, income, and position.

For employees' satisfaction, it was found that the respondents were satisfied with overall motivation factors at the high level. They were satisfied with motivation factors at the medium level in the following order: success, type of work, responsibility, recognition, and promotion. They were satisfied with hygiene factors at the high level in the following order: organisation's policy and administration, personal life, relationship with co-workers, work situation, income, relationship with supervisor, supervision, control, work stability and position.

บทนำ

ประเทศไทย เป็นประเทศที่มีการเติบโตของภาคอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากประสบปัญหาวิกฤตการณ์การเมืองภายในประเทศทำให้เกิดผลกระทบในการชะลอตัว ทั้งภาคอุตสาหกรรมและแรงงานอย่างกระทันหันในช่วงเวลาที่ผ่านมา แต่อย่างไรก็ตามหลังจากช่วงที่ประเทศไทยฟื้นตัวจากวิกฤตดังกล่าว การฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยได้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องจนมาถึงปัจจุบัน โดยดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมจะขยายตัวจากปี 2556 เนื่องจากการบริการภาคเอกชนและการลงทุนภาคเอกชนมีแนวโน้มที่ขยายตัวเพิ่มมากขึ้น (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2556 และแนวโน้มปี 2557, 2557: ออนไลน์) ซึ่งการขยายตัวของเศรษฐกิจที่เพิ่มสูงขึ้นจะส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรม คือ การขาดแคลนแรงงานโดยเฉพาะแรงงานฝีมือในภาคอุตสาหกรรม ดังนั้น จึงนับว่าประเด็นด้านแรงงานเป็นประเด็นสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจภาคอุตสาหกรรม โดยเฉพาะจังหวัดสมุทรสาครถือได้ว่าเป็นจังหวัดแห่ง

เศรษฐกิจที่มีศักยภาพทั้งทางด้านการอุตสาหกรรมการประมงและการเกษตรกรรม ซึ่งแต่ละอุตสาหกรรมล้วนแล้วแต่ต้องการแรงงานในระดับปฏิบัติการหรือฝีมือแรงงานเป็นหลักในการทำงาน

ปัญหาการขาดแคลนแรงงานนั้น มีสาเหตุมาจากหลายสาเหตุทั้งที่มาจากกายการย้ายแรงงานจากภาคอุตสาหกรรมสู่ภาคเกษตรกรรม รวมถึงปัญหาความไม่สอดคล้องในเรื่องของทักษะและประสบการณ์ของแรงงานกับความต้องการของตลาด เนื่องจากตลาดขาดแคลนแรงงานมีฝีมือและประสบการณ์โดยเฉพาะแรงงานช่างระดับอาชีพ ในขณะที่แรงงานจบใหม่ส่วนใหญ่นิยมการศึกษาระดับปริญญาตรี นอกจากนี้ แรงงานยังนิยมเข้าสู่กิจการภาคบริการเพิ่มสูงขึ้นต่อเนื่องเนื่องจากลักษณะงานที่สบาย ทั้งนี้ ตัวเลขสัดส่วนของควมว่างงานที่ไม่เคยมีประสบการณ์การทำงานต่อตลาดแรงงานมีแนวโน้มลดลงต่อเนื่องมาระยะหนึ่งแล้ว พร้อมกับสัดส่วนแรงงานในภาคบริการที่สูงขึ้นมาก จากเดิมที่เคยต่ำกว่าสัดส่วนแรงงานในภาคอุตสาหกรรม สะท้อนปัญหาของตลาดแรงงานและเหตุผลของการขาดแคลนแรงงานในภาคอุตสาหกรรมที่ชัดเจนขึ้น (โชติชัย สุวรรณภรณ์, 2557: ออนไลน์)

ภายใต้สภาวะของการขาดแคลนแรงงานส่งผลให้ธุรกิจต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้องค์กรได้ดำเนินธุรกิจตามกลยุทธ์หรือเป้าหมายตามที่ต้องการได้อย่างเหมาะสม และป้องกันปัญหาซึ่งอาจเกิดขึ้นจากบุคลากรในอนาคต องค์กรต้องมีการบริหารที่ดีเพื่อสร้างแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ และสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและตรงตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ (ปฏิพล ตั้งจักรวานนท์, 2554: 9)

ดังนั้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงจะศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ที. เพาเตอร์ เทค จำกัด เนื่องจากบริษัทมีการขยายกำลังการผลิตอย่างต่อเนื่องด้วยเครื่องจักรอุปกรณ์ และเทคโนโลยีต่างๆ ดังนั้น ด้วยบริษัทที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีการแข่งขันด้านแรงงานการขยายตัวด้านอุตสาหกรรมสูงตัวแปรสำคัญในการทำให้ธุรกิจดำเนินได้อย่างต่อเนื่อง คือ บุคลากรระดับปฏิบัติการ เพื่อทราบข้อมูลที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติงาน และนำผลจากการศึกษาในครั้งนี้มาวิเคราะห์และนำเสนอในส่วนที่ต้องการพัฒนาเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรกับองค์กรเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและเพื่อตอบสนองต่อสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของอุตสาหกรรม

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

แรงจูงใจ (อ้างใน สุพานี สุภานุวานิช, 2549: 193) หมายถึง แรงกระตุ้น (Arousal) หรือแรงแห่งความพยายามที่เข้มข้น (Intensity) ไม่ย่อท้อ (Persistence) และอย่างมีทิศทาง (Direction) เพื่อให้คนปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation)

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation) (Herzberg 1959: อ้างใน วิชัย, 2535: 63-65) อธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานกับปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงานนั้น แยกออกจากกันและกัน ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานจะเกิดจากปัจจัยภายนอกของสิ่งแวดล้อมโดยกำหนดเป็นปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย (Maintenance or Hygiene Factors) ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

จะเกิดจากปัจจัยภายในของสิ่งแวดล้อมของงานกำหนดเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจนี้ว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation or Satisfiers Factors) โดยมีรายละเอียดของปัจจัย 2 ด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivators) เป็นตัวที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfiers) เป็นตัวสนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวก และการจูงใจที่แท้จริง ได้แก่ความสำเร็จของงาน (Achievement) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) การยอมรับนับถือ (Recognition) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ลักษณะของงาน (Work itself) โอกาสในการเจริญเติบโต (Growth)

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ปัจจัยด้านนี้ เป็นตัวที่ป้องกันความไม่พึงพอใจ (Dissatisfies) เป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมของการทำงาน เป็นตัวที่มีความสัมพันธ์น้อยมากกับปัจจัยจูงใจได้แก่ นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) เงินเดือน (Salary) การบังคับบัญชา (Supervision) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) สัมพันธภาพที่มีกับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervision) สัมพันธภาพที่มีกับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) สัมพันธภาพที่มีกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Subordinates) สถานภาพของอาชีพ (Status) สภาพความเป็นอยู่ (Personal Life) ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Job Security)

เครื่องมือ IPA (Importance-Performance Analysis)

ได้ถูกคิดค้นขึ้นครั้งแรกในปี 1977 โดย Martilla and Jame (1977) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารของบริษัท โดยหลักสำคัญของเครื่องมือ IPA คือ การวัดระดับความสัมพันธ์ของระดับความสำคัญและผลการปฏิบัติงาน โดยแสดงอยู่ในรูปของ แกน Y และแกน X โดยแกน Y จะแสดงถึงระดับความสำคัญ (Importance) ส่วนแกน X แสดงถึงระดับผลการปฏิบัติงาน (Performance) IPA เป็นการวิเคราะห์ถึงความสำคัญและผลการปฏิบัติงานควบคู่กัน ซึ่งมี 2 รูปแบบ (O'Neil et al., 2001; Skok et al., 2001; Shaw et al., 2002 cited in Levenburg and Magal, 2005) ดังนี้

1. วิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ซึ่งเป็นวิเคราะห์ช่องว่างที่เกิดจากการวัดผลการปฏิบัติงานลบด้วยระดับความสำคัญ ของประเด็นหรือหัวข้อนั้นๆ

2. การใช้แผนภาพ (IP Maps) คือ การลงจุดบนแผนภาพโดยมีแกนในแนวตั้ง (แกน Y) คือ ระดับความสำคัญ และแกนแนวนอน (แกน X) คือผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะสามารแบ่งเป็น 4 ส่วน ที่จะสามารถระบุพื้นที่แต่ละส่วนได้ว่า ประเด็นใดจำเป็นต้องปรับปรุงหรือประเด็นใดมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม

วิธีการศึกษา

1. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท วี. เพาเวอร์เทค จำกัด โดยใช้ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบิร์ต (Herzberg's Two-factor Theory) โดยประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท วี. เพาเวอร์เทค จำกัด ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 138 ราย (วี. เพาเวอร์เทค จำกัด, 2557) สำหรับช่วงเวลาของการศึกษา กำหนดช่วงเวลาของการรวบรวมข้อมูล การประมวลผล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการรายงานผลการศึกษา ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558 – 30 เมษายน 2558 โดยพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท สามารถจำแนกออกตามหน่วยงาน 3 หน่วยงาน ดังนี้ ฝ่ายผลิต 84 คน ฝ่ายประกันคุณภาพ 20 คน และฝ่ายโลจิสติกส์ 34 คน

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

แหล่งข้อมูลหลักของการศึกษานี้คือ ข้อมูลปฐมภูมิเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามโดยที่แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส อาชีพ รายได้ ระดับการศึกษา

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท วี.เพาเวอร์เทค จำกัด โดยใช้คำถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale)

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับปฏิบัติการได้รับจากการทำงานที่บริษัทวี.เพาเวอร์เทค จำกัด โดยใช้คำถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการทำงานของพนักงานบริษัท วี.เพาเวอร์เทค จำกัด

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความพึงพอใจและระดับความสำคัญ (Importance-Performance Analysis: IPA) ทำได้โดยนำค่าระดับความสำคัญและความพึงพอใจมากำหนดตำแหน่งลงบนแผนภูมิ IPA โดยมีแกนตั้งเป็นค่าของระดับความสำคัญและแกนนอนเป็นค่าของระดับความพึงพอใจ โดยจุดตัดของแกนทั้งสอง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความพึงพอใจและระดับความสำคัญ (Importance-Performance Analysis: IPA)

Quadrants	ความหมาย	ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญ	ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจ
A	พนักงานให้ความสำคัญต่อหัวข้อนี้ และสิ่งที่ได้รับในหัวข้อนี้สร้าง ความพึงพอใจได้สูง	3.57-5.00	3.42-5.00
B	พนักงานให้ความสำคัญต่อหัวข้อนี้ แต่สิ่งที่ได้รับในหัวข้อนี้ยังไม่ เป็นที่พึงพอใจ	3.57-5.00	1.00-3.41
C	พนักงานมักจะไม่ให้ความสำคัญต่อหัวข้อนี้ แต่สิ่งที่ได้รับในหัวข้อนี้ ยังเป็นที่พึงพอใจอยู่	1.00-3.56	3.42-5.00
D	พนักงานมักจะไม่ให้ความสำคัญต่อหัวข้อนี้ และสิ่งที่ได้รับในหัวข้อ นี้ยังไม่เป็นที่พึงพอใจ	1.00-3.56	1.00-3.41

ผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 97.1 ซึ่งน้อยกว่าเพศหญิงมาก เนื่องจากลักษณะของงานเป็นหน่วยงานสายการผลิตอายุ 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 52.5 สถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 64.5 ระดับการศึกษามัธยมศึกษาหรือปวช คิดเป็นร้อยละ 86.2 อายุงาน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.8 ประเภทการจ้างงานเป็นพนักงานรายเดือน คิดเป็นร้อยละ 94.9 ช่วงเงินเดือน 10,001-15,000 บาท ร้อยละ 56.5 ค่าล่วงเวลาที่ได้รับเฉลี่ยต่อเดือน 4,001-6,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 37.7 ลักษณะงานแบ่งตามหน่วยงาน ส่วนมากเป็นพนักงานฝ่ายผลิต หน่วยงานบด คิดเป็นร้อยละ 26.8

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความสำคัญที่มีต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญโดยรวมต่อปัจจัยจูงใจในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ในหน้าที่การงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ยกย่องและชมเชย ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

สำหรับปัจจัยอนามัย ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญโดยรวมระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านการบังคับบัญชา การควบคุมดูแล ด้านค่าตอบแทน ด้านตำแหน่งงาน โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัย

ปัจจัยจูงใจในการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ลำดับ
ด้านความสำเร็จในการทำงาน	3.58	มาก	1
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือยกย่องและชมเชย	3.42	ปานกลาง	3
ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน	2.99	ปานกลาง	6
ด้านลักษณะงานที่ทำ	3.41	ปานกลาง	4
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.16	ปานกลาง	5
ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน	3.44	ปานกลาง	2
ค่าเฉลี่ยรวมระดับความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจ	3.33	ปานกลาง	
ด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท	3.75	มาก	4
ด้านการบังคับบัญชาการควบคุมดูแล	3.66	มาก	7
ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	3.68	มาก	6
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.79	มาก	3

ด้านตำแหน่งงาน	3.51	มาก	9
ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน	3.90	มาก	1
ด้านชีวิตส่วนตัว	3.88	มาก	2
ด้านสภาพการทำงาน	3.70	มาก	5
ด้านค่าตอบแทน	3.63	มาก	8
ค่าเฉลี่ยรวมระดับความสำคัญต่อปัจจัยอนามัย	3.72	มาก	

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจที่มีต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของ
ผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 2 สรุปข้อมูลระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัย

ปัจจัยจูงใจในการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ลำดับ
ปัจจัยจูงใจ			
ด้านความสำเร็จในการทำงาน	3.46	ปานกลาง	1
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือยกย่องและชมเชย	3.22	ปานกลาง	4
ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน	2.84	ปานกลาง	6
ด้านลักษณะงานที่ทำ	3.36	ปานกลาง	2
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.02	ปานกลาง	5
ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน	3.29	ปานกลาง	3
ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจ	3.20	ปานกลาง	
ปัจจัยอนามัย			
ด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท	3.70	มาก	1
ด้านการบังคับบัญชาการควบคุมดูแล	3.51	มาก	7
ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	3.53	มาก	5
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.62	มาก	3
ด้านตำแหน่งงาน	3.37	ปานกลาง	9
ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน	3.48	ปานกลาง	8
ด้านชีวิตส่วนตัว	3.69	มาก	2
ด้านสภาพการทำงาน	3.61	มาก	4
ด้านค่าตอบแทน	3.53	มาก	6
ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยอนามัย	3.56	มาก	

จากตารางที่ 4.41 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความพึงพอใจโดยรวมต่อปัจจัยจูงใจด้านค่าตอบแทนระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 โดยให้ระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยย่อยแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

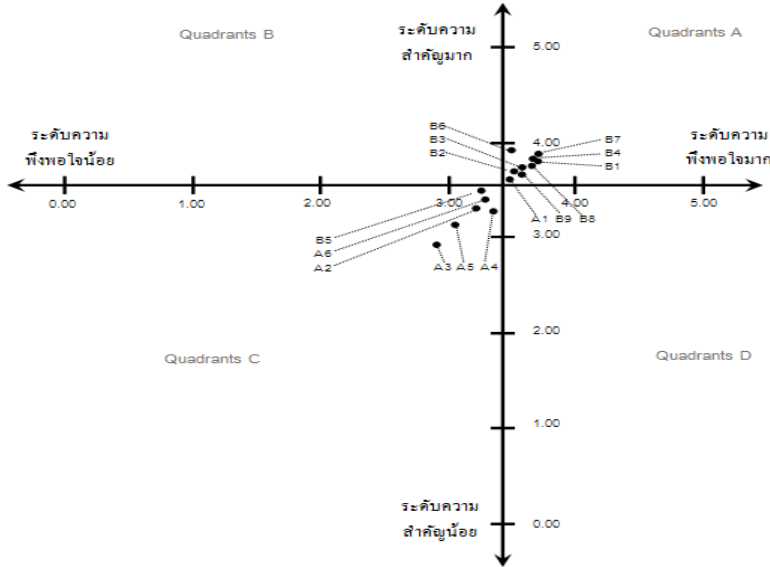
ดังนี้ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ยกย่องและชมเชย ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

สำหรับปัจจัยอนามัย ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.56 โดยให้ระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยย่อยแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านค่าตอบแทน ด้านการบังคับบัญชา การควบคุมดูแล ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 4 ข้อมูลความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนตัวต่อระดับความสำคัญและความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจ

- ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามมีผลต่อการให้ข้อมูลด้านระดับความสำคัญกับความพึงพอใจดังนี้
- เพศอายุ สถานภาพการสมรสเพศชายและเพศหญิงให้ระดับความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจแตกต่างกันซึ่งเพศหญิงให้ระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก ในขณะที่เพศชายให้ระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง เพศชายมีพึงพอใจเฉลี่ยปานกลาง ในขณะที่เพศหญิงมีความพึงพอใจมากและ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป ให้ความสำคัญและความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจมากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่ช่วงอายุอื่นๆ ระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจต่อสถานภาพการสมรส ซึ่งพบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน คือให้ระดับความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในระดับ ปานกลาง
 - ระดับการศึกษา ระดับการศึกษาประถมศึกษา และอนุปริญญา หรือ ปวส ให้ระดับเฉลี่ยต่อปัจจัยจูงใจเหมือนกันคือ ระดับมาก ในขณะที่ระดับมัธยมศึกษาหรือปวชและปริญญาตรีให้ระดับความสำคัญ ระดับปานกลางผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาหรือปวช และปริญญาตรี มีความพึงพอใจเฉลี่ยต่อปัจจัยจูงใจในระดับปานกลาง ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามระดับอนุปริญญาหรือปวส มีความพึงพอใจเฉลี่ยต่อปัจจัยจูงใจในระดับมาก
 - อายุงาน ช่วงที่มีอายุงาน 6-10 ปี และอายุ 10-15 ปี ให้ระดับความสำคัญเฉลี่ยต่อปัจจัยจูงใจในระดับมากและให้ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยต่อปัจจัยจูงใจที่เหมือนกัน คือ ระดับปานกลาง
 - ช่วงเงินเดือน ในแต่ละช่วงเงินเดือนที่ได้รับให้ระดับความสำคัญเฉลี่ยต่อปัจจัยจูงใจที่สอดคล้องกัน คือ ระดับปานกลางและต่างให้ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยต่อปัจจัยจูงใจในระดับ ปานกลาง

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค IPA



ภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจด้วยเทคนิค IPA

จากภาพที่ 1 เมื่อนำค่าระดับความสำคัญและค่าระดับความพึงพอใจของแต่ละปัจจัยย่อย มาวิเคราะห์ด้วยเทคนิค IPA ที่จุดตัด (3.57 , 3.42) เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ให้ปรับปรุงแต่ละปัจจัยย่อย ทำให้แบ่งคุณลักษณะออกเป็น Quadrants พบว่า ปัจจัยย่อยกระจายอยู่ในแค่ 2 Quadrants เท่านั้นก็คือ Quadrant A และ D ซึ่งปัจจัยย่อยที่อยู่ใน Quadrants A ซึ่งเป็นปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญต่อหัวข้อนี้และ สิ่งที่ได้รับในหัวข้อนี้สร้างความพึงพอใจได้สูงสำหรับปัจจัยสูงใจ ได้แก่ ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน ส่วนปัจจัยอนามัย ได้แก่ ปัจจัยด้านชีวิตส่วนตัว ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ปัจจัยด้านค่าตอบแทน และปัจจัยด้านการบังคับบัญชา การควบคุมดูแล

สำหรับปัจจัยย่อยที่อยู่ใน Quadrants C ซึ่งเป็นปัจจัยที่พนักงานมักจะไม่ให้ความสำคัญต่อหัวข้อนี้ และสิ่งที่ได้รับในหัวข้อนี้ยังไม่เป็นที่พึงพอใจ สำหรับปัจจัยสูงใจ ได้แก่ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ทำ ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ยกย่องและชมเชย ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และปัจจัยด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ส่วนปัจจัยอนามัย ได้แก่ ปัจจัยด้านตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 6 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะที่มีต่อระดับความสำคัญและความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยสูงใจในการทำงานเป็นคำถามปลายเปิด

1. เสนอให้มุ่งเน้นให้พนักงานได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ผลตอบแทนค่าตอบแทนที่ตามมา
2. การประเมินผลการทำงานไม่ตรงตามความเป็นจริงเท่าที่ควร
3. เสนอให้จัดเตรียมอุปกรณ์ให้เพียงพอและพร้อมสำหรับใช้งาน

4. เสนอให้บริษัทให้ความสำคัญในวันหยุดประเพณีเพิ่มขึ้นเพราะพนักงานส่วนมากอยู่ต่างจังหวัด และมีความประสงค์ต้องการเข้าร่วมกับประเพณีตามเทศกาลต่างๆ

การอภิปรายผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การอภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท วี. เพาเวอร์เทค จำกัด มี ดังนี้

1. ด้านปัจจัยส่วนบุคคล เพศหญิงให้ความสำคัญและความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจมากกว่าเพศชาย และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป ให้ความสำคัญและความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจมากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่ชว่่งอายุอื่นๆ และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือปวส. ให้ความสำคัญและความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจมากกว่าวุฒิดการศึกษาระดับอื่นๆ ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับความสำคัญและความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจคือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในสถานภาพ หย่าร้าง ให้ความสำคัญและความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในระดับที่น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในสถานภาพ โสด และสมรส และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิดการศึกษาระดับปริญญาตรีให้ความสำคัญและความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจน้อยกว่าวุฒิดการศึกษาระดับอื่นๆ

2. การวิเคราะห์ด้านปัจจัยจูงใจในการทำงานจะเห็นได้ว่าพนักงานพึงพอใจต่อความสำเร็จในการทำงาน เนื่องจาก บริษัทฯ มีการวางระบบการทำงานและมีมาตรฐานสากลการจัดการคุณภาพ ISO 9001 ISO 14001 OHSAS 18001 เข้ามาควบคุมในการบริหารจัดการงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่เกิดความสำเร็จในการทำงานได้สูง แต่หากพิจารณาความพึงพอใจในส่วนที่น้อยที่สุดคือ ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน เนื่องจากในกลุ่มของพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานในสายการผลิตซึ่งเป็นงานเฉพาะทางและอำนาจในการตัดสินใจต่ำ ดังนั้น ทางบริษัทจึงไม่มีการกำหนดการเติบโตของพนักงานที่ชัดเจน เนื่องจากระดับปฏิบัติการมีวุฒิดการศึกษาค่าไม่สูงเมื่อเทียบกับความสามารถในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

3. การวิเคราะห์ด้านปัจจัยค้ำจุนจะเห็นว่าภาพรวมระดับความพึงพอใจระดับมาก เนื่องจากบริษัทดำเนินธุรกิจมานานกว่า 25 ปี และเริ่มต้นธุรกิจจากการเติบโตลักษณะเล็กสู่ขนาดกลางทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานเป็นแบบธุรกิจครอบครัว และด้วยบริษัท มีนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีสวัสดิการเหนือกว่ากฎหมายกำหนดทำให้พนักงานมีความพึงพอใจมาก

4. การวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ IPA พบว่า ปัจจัยจูงใจที่พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจ ที่บริษัทควรจะให้ค่าสำคัญและรักษาปัจจัยเหล่านี้ไว้ ซึ่งได้แก่ ปัจจัยด้านความสำเร็จ ในการทำงาน และปัจจัยจูงใจที่พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจ และบริษัทควรจะให้ค่าสำคัญต่อรักษาปัจจัยเหล่านี้ไว้ ได้แก่ ปัจจัยด้านชีวิตส่วนตัว ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและปัจจัยด้านการบังคับบัญชา การควบคุมดูแล

ข้อเสนอแนะ

เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะต่อปัจจัยแต่ละด้านตามผลที่ได้จากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ IPA (Importance-Performance Analysis) ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)

ปัจจัยจูงใจในด้านความสำเร็จของงาน ถึงแม้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความสำคัญในระดับมาก แต่ผู้ตอบแบบสอบถามยังมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น บริษัทควรทำการปรับปรุงปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจนขึ้น และสามารถวัดผลการทำงานของพนักงานเทียบกับเป้าหมายได้ และแสดงผลการทำงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ อาจจะเป็นรายวัน รายสัปดาห์หรือรายเดือน เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ถึงประสิทธิภาพในการทำงานของตัวพนักงานเอง เมื่อสามารถทำการวัดผลได้แล้วพบว่า พนักงานท่านใดที่ไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมาย ให้ทำการปรับปรุงพัฒนาทักษะ ความสามารถของพนักงานเพิ่มขึ้น ด้วยการอบรมเพิ่มเติมหรือเพิ่มทักษะ ด้วยการทำการอบรมที่หน้างานจริง (OJT) สร้างระบบพี่เลี้ยงให้คำปรึกษากับพนักงานเมื่อพนักงานมีปัญหาในการทำงาน ส่วนปัจจัยด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่พนักงานได้ให้ความพึงพอใจเป็นอันดับท้ายสุดบริษัทจึงควรปรับปรุงปัจจัยด้านนี้เพิ่มขึ้นเพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยการจัดทำเส้นทางโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน (Career path) ให้ชัดเจน จัดทำกฎเกณฑ์หรือข้อกำหนดเพื่อการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานให้ชัดเจน เช่น การกำหนดวุฒิการศึกษาขั้นต่ำหรือสาขาที่จบการศึกษาสำหรับพนักงานแต่ละระดับให้ชัดเจน เพื่อที่พนักงานจะสามารถปรับปรุงพัฒนาความรู้ความสามารถของตัวเองให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์เหล่านั้น เพื่อสร้างโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานของตัวเอง บริษัทควรทำการประเมินหรือตรวจสอบเป็นระยะกับพนักงานที่มีคุณสมบัติผ่านตามกฎเกณฑ์ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

2. ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors)

ปัจจัยอนามัยที่พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก แต่ยังมีค่าความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางคือ ปัจจัยด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน บริษัทจึงควรสร้างความมั่นคงในการทำงานให้กับพนักงานด้วยการ แสดงผลการดำเนินงานของบริษัทให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการได้ทราบถึงการเติบโตของบริษัท เช่น ผลประกอบการของบริษัทในปีที่ผ่านมาหรือในไตรมาสที่ผ่านมา ความสามารถในการทำกำไรขั้นต้น และแผนการดำเนินงานในอนาคตของบริษัทให้กับพนักงานทุกระดับรับทราบ หรือแสดงให้เห็นถึงผลกระทบที่จะส่งผลกระทบต่อตัวพนักงานอย่างไรในอนาคต เพื่อช่วยสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานในการทำงานกับบริษัท นอกจากนั้น ควรชี้แจงกฎเกณฑ์หรือระเบียบวิธีปฏิบัติให้พนักงานทราบและตระหนักอยู่เสมอ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง และสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

บรรณานุกรม

- ชูเกียรติ ยิ้มพวง. (2554). แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา บริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด โรงงานจังหวัดปทุมธานี. (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- โชติชัย สุวรรณภรณ์. (2557). ปัญหาการขาดแคลนแรงงานของไทย ความท้าทายทางเศรษฐกิจในอนาคต. ค้นเมื่อ 3 กันยายน 2557, จาก <http://www.rubberthai.com>.
- ทวี ทองอยู่. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน). (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสำหรับผู้จัดการยุคใหม่ มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- ทัศนีย์ เอี่ยมสะอาด. (2553). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม ผลไม้กระป๋องสยาม (1988) จำกัด อำเภอปรามบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. (การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2553). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: บิสซิเนสฮาร์แอนด์ส์.
- น้ำฝน วิภูสันติ. (2551). ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท แอปบีเคเรลท์ (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดลำพูน. (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- ปฏิพล ตั้งจักรวราภรณ์. (2554). กลยุทธ์การจูงใจคน. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ประโภชน เกิดเจริญ. (2554). ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท เชียงใหม่เบเวอเรจ จำกัด . (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2535). ความลับขององค์การ พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2556). สภาพภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2556 และแนวโน้มปี 2557. ค้นเมื่อ 3 กันยายน 2557, จาก : <http://www.oie.go.th/annual2013.pdf>
- สุพานี สฤษฏีวานิช. (2549). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- Cheng–Min, F. & J. Kung–Yuen. (2005) Analyzing airline service importance strategy through importance and performance analysis. *Journal of Eastern Asia Society for Transportation Studies* 6, 782–797.
- Frederick, A. F. & K. Mukesh. (2001). Service quality between internal customers and internal suppliers in an international airline. *International Journal of Quality & Reliability Management* 18(4), 371–386.
- Frederick, A. F. & K. Mukesh. (2000) INTSERVQUAL : an internal an internal adaptation of the GAP model in a large sevice organization. *Journal of Services Marketing* 14(5), 358–377.
- Havitz, M. E, Twynam, G. D. & DeLorenzo, J. M. (1991) Importance–Performance Analysis as a Staff Evaluation Tool. *Journal of Park and Recreation Administration* 9(1), 43–54.
- Levenburg, N. M. & Magal, S. R. (2005) Applying Importance–Performance Analysis to Evaluate E–Business Strategies among Small Firms. *e–Service Journal* 2, 29–48.
- Martilla, J. A. & James, J. C. (1977). Importance–Performance Analysis. *Journal of Marketing*. 41(1), 77–79