

# แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน

กรณีศึกษาธนาคารออมสิน จังหวัดศรีสะเกษ

## INCENTIVES AFFECTING EMPLOYEE PERFORMANCE

### GOVERNMENT SAVINGS BANK CASE STUDY SISAKET PROVINCE

จิตร์รัตน์ พงษ์ศิริ

#### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน จังหวัดศรีสะเกษ 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน จังหวัดศรีสะเกษ 3) เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน จังหวัดศรีสะเกษ โดยงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประชากรที่ใช้ในการศึกษา พนักงานธนาคารออมสิน จังหวัดศรีสะเกษ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 114 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาได้แก่ค่า ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานและรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารออมสิน จังหวัดศรีสะเกษ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารออมสิน จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) ระดับปัจจัยประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารออมสิน จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยจูงใจและปัจจัยที่จูงใจมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**คำสำคัญ :** แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

#### Abstract

This research study Objectives 1) to study the level of motivation in the performance of employees of the Government Savings Bank Sisaket Province 2) to study the effectiveness of the performance of employees of the Government Savings Bank Sisaket Province 3) to study the motivation affecting the performance of the Government Savings Bank employees. Sisaket Province This research is a quantitative research work. by using questionnaires as a tool to collect data Population used in the study Government Savings Bank employee Sisaket Province The samples used in the research were 114 people. The data were analyzed by descriptive statistics such as percentage, mean, standard deviation. test hypotheses and report results with statistical statistics Deduced by analyzing the relationship between job motivation and employee effectiveness, Government Savings Bank, Sisaket Province. using the coefficient Pearson's Correlation The results of the study showed that 1) the level of the motivation factor for the performance of the employees of the Government Savings Bank, Sisaket Province, found that the

overall average was at a high level; The overall average was at a high level. 3) The motivating factor and the supporting factor were related in the same direction as the operational effectiveness. It was found that the overall relationship was positive at a high level. statistically significant at the .01 level.

**Keywords:** performance motivation, efficiency in performance

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรเป็นระบบทางสังคม ซึ่งมีคนกลุ่มหนึ่งร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย องค์กรประกอบด้วย โครงสร้าง เป้าหมาย การบริหารจัดการ สารสนเทศและบุคคล โดยมีบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด บุคคลเป็นทรัพยากรที่ก่อให้เกิดผลผลิตตามที่ต้องการได้ ซึ่งองค์กรต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในส่วนต่าง ๆ เข้ามาช่วยปฏิบัติงาน ดังนั้นทรัพยากรจึงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญ ในการบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ซึ่งภายใต้ความสำเร็จและมีประสิทธิผลขององค์กรนั้น ต้องมีบุคลากรเป็นต้นทุนที่ต้องรักษาและลงทุนเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรทำงานในองค์กรยาวนานเท่านั้น เพื่อลดความสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถและสามารถลดต้นทุนขององค์กร

นอกจากนี้ การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จจะต้องมีพนักงานที่มีคุณภาพ และพนักงานจะมีคุณภาพขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน แรงจูงใจคือพลังงานที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่คอยผลักดันให้คนมีพฤติกรรมออกมา และยังเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายของพฤติกรรมนั้น ซึ่งแรงจูงใจของพนักงานแต่ละคนมีไม่เท่ากัน ฉะนั้นองค์กรต้องเข้าใจว่าอะไรคือแรงจูงใจ ที่จะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ และสิ่งที่พนักงานสมควรจะได้รับนอกจากเงินเดือนที่ได้รับปกติ คือการสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงาน อาจจัดให้มีกิจกรรมในองค์กร ให้พนักงานได้ผ่อนคลาย มีรางวัลตอบแทนพิเศษในช่วงเทศกาล มีโบนัสพิเศษ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน โดยธรรมชาติของมนุษย์ถ้าได้รับแรงจูงใจในการทำงานที่ดีก็จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ และแสดงพฤติกรรมทางบวกออกมา พนักงานก็จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากขึ้น

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากความแตกต่างของพฤติกรรมของมนุษย์ ทั้งทางด้านอารมณ์ ความถนัด ความประพฤติ ความสามารถ ทักษะ ความต้องการ ความแตกต่างกันทางสังคม สิ่งเหล่านี้สามารถพัฒนาได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่จะกระตุ้นให้แต่ละคนมีพฤติกรรมต่างกัน องค์กรจะหาอย่างไรให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กรและให้สามารถทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดี

ธนาคารออมสิน ซึ่งเป็นองค์กรด้านสถาบันทางการเงิน มีนโยบายในการพัฒนาสู่ความยั่งยืน ธนาคารเพื่อสังคม ธนาคารออมสิน นโยบายและทิศทางการดำเนินงานธนาคารได้เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ประเทศ คือ การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง คือ การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคารออมสิน ด้านการพัฒนาสู่ความยั่งยืน Sustainable Development ทั้งในกระบวนการธุรกิจ (CSR in Process) และโครงการกิจกรรมนอกกระบวนการ

การธุรกิจ(CSR after Process) ร่วมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธนาคาร ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐและหน่วยงานกำกับดูแล คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง ลูกค้า ชาวชน ชุมชน เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่สมดุลมั่นคง และยั่งยืน ตามแนวทาง Sustainable Development Goals (SDGs) ของสหประชาชาติ และมีนโยบาย การพัฒนาสู่ความยั่งยืน “อมสินสร้างโลก สีชมพู” ภายใต้บริบทที่ตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และ ลูกจ้างของธนาคารอมสินทุกคน ได้นำแนวทางปฏิบัติตามยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านการพัฒนาสู่ความยั่งยืนมาใช้เป็นส่วนหนึ่งใน การบริหารจัดการ วมใจสู่ความเป็นเลิศ มุ่งสู่จุดหมายขององค์กรร่วมกัน จึงได้กำหนดเป็นนโยบายด้านการพัฒนาสู่ความยั่งยืน “ ออมสินสร้างโลกสีชมพู ” ภายใต้บริบทที่ตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ที่ครอบคลุมผลกระทบ 3 ด้าน ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้การที่จะให้เป้าหมายที่ตั้งไว้ประสบความสำเร็จ นั้นจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทั้งในด้านวิชาการ การบริหารจัดการ และสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงและมีจิตใจที่สมบูรณ์ทั้งนี้ ธนาคารอมสิน มีบุคลากรในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิผลจำนวนมาก มีทั้งสาขาของธนาคารและหน่วยงานสนับสนุนของธนาคาร

จากที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้วิจัยที่จะศึกษาถึงแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกวิจัยพนักงานอมสิน จังหวัดศรีสะเกษ เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารและ ผู้ที่เกี่ยวข้องใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

### คำถามในการศึกษา

1. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอมสิน จังหวัดศรีสะเกษ อย่างไร
2. ประสิทธิภาพที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอมสิน จังหวัดศรีสะเกษ อย่างไร
3. แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอมสิน จังหวัดศรีสะเกษ อย่างไร

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอมสิน จังหวัดศรีสะเกษ
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอมสิน จังหวัดศรีสะเกษ
3. เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารอมสิน จังหวัดศรีสะเกษ

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามตัวแปร ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

**แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน** ทฤษฎีการจูงใจ คำจูนของ Herzberg (1959 อ้างอิงใน วราลักษณ์ จันดี,2559:19-21) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากนักบริหารทฤษฎีของเขาได้รับการเรียกหลายชื่อด้วยกัน เช่น ทฤษฎีจูงใจ-ปัจจัยรักษา (motivation-maintenance theory) ทฤษฎีจูงใจ-ปัจจัยคู่ (dual factor theory) ทฤษฎีจูงใจ-ปัจจัยคำจูน (motivation-hygiene theory) หรือเรียกว่าทฤษฎีสองปัจจัย (two-factor theory) เป็นต้น ตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยนักนิสิตและนักบัญชีของบริษัทต่าง ๆ จำนวน 200 คน วิธีดำเนินการใช้สัมภาษณ์เพื่อจะหาคำตอบว่า

สถานการณ์อย่างไรที่ทำให้นักวิศวกรและนักบัญชีมีความพอใจในการทำงานมากขึ้นหรือน้อยลงและถามความเห็นของตัวอย่างเกี่ยวกับสภาพการณ์ที่ทำให้เขามีความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่องานของเขา และผู้สัมภาษณ์ยังให้นักวิศวกรและนักบัญชีตอบด้วยว่า ความรู้สึกพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานนั้นมีผลถึงการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความ เป็นอยู่ของตนหรือไม่ จากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์พบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดี และไม่ดีของผู้ ถูกสัมภาษณ์ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยจูงใจ (motivator factors) และปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวกเพราะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของ งานโดยตรง นั่นคือความต้องการจะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด คือ เป้าหมายสูงสุดของมนุษย์ ส่วนปัจจัยค้ำจุนเป็น ปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะเป็นสภาพแวดล้อมหรือเป็นส่วนประกอบของงาน ปัจจัยอาจจะนำไปปฏิบัติงานได้ผลจากการศึกษาของ Herzberg และคณะสามารถแยกปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ได้เป็น 2 ประเภท คือ

## 1. ปัจจัยจูงใจ เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Motivative Factors) มีอยู่ 6 ประการ

1.1 ความสำเร็จของงาน (achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อีกทั้งยังสามารถให้คำชี้แจงที่ถูกต้องและแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ด้วยตนเอง จนงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเมื่อได้เห็นผลสำเร็จของงานจึง เกิดความพอใจและภูมิใจผลสำเร็จของงานนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ ความสามารถ และการทำงาน รวมทั้งการยอมรับความคิดเห็น ตลอดจนการได้รับการยกย่อง

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (work itself) หมายถึง งานที่ ท้าเป็นงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถ น่าสนใจ หลากหลาย ไม่ซ้ำซากจำเจ เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้

1.4 ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ ท้าทาย ความรู้ความสามารถ ได้รับมอบหมายงานและความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเดิม ตลอดจนมีอิสระในการปฏิบัติงาน และมี อำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติในงานที่ได้รับมอบหมาย

1.5 ความก้าวหน้าในงาน (advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือยกระดับสถานะให้สูงขึ้นอย่าง น่าพอใจ และได้รับการส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะการทำงานจากการอบรม สัมมนา หรือศึกษาต่อ

1.6 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า จากตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ รวมทั้งโอกาสที่จะได้รับความส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อ ดูงานหรือเข้ารับการอบรมเพื่อ เพิ่มความรู้และทักษะวิชาชีพ

## 2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เป็นองค์ประกอบด้านสุขอนามัย มีทั้งหมด 8 ประการ คือ

2.1 นโยบายและการบริหารงาน (company policy and administration) หมายถึง การบริหารจัดการที่ดีและจัด ระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีนโยบายเพื่อจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้กับบุคลากรอย่างชัดเจนและความเห็นด้วย ของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานกับเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงาน

2.2 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (supervision technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงานให้ดำเนินไปได้ด้วยดี มีการมอบหมายงานตรงกับความสามารถของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างเหมาะสม และให้ความเป็นธรรมต่อผู้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน

2.3 สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ใช้อำนวยต่อการปฏิบัติงานและสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์การทำงานหรือเครื่องมือต่าง ๆ เหมาะสม และเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งลักษณะงานและปริมาณงานที่ได้รับมีความเหมาะสม

2.4 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation superior, subordinate and peers) หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการทำงาน รวมถึงสามารถปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเข้าใจกัน

2.5 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) หมายถึง การทำงานตามหน้าที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความรู้สึกใด ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อครอบครัวและเรื่องส่วนตัว และสมาชิกในครอบครัว เห็นว่าเงินเดือน ที่ได้รับมีความเหมาะสมเพียงพอต่อการเลี้ยงครอบครัว

2.6 เงินเดือน (salary) หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและภาระงานที่ได้รับตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้นเป็นที่น่าพอใจของบุคคลในหน่วยงาน

2.7 ฐานะของอาชีพ (status) หมายถึง อาชีพและตำแหน่งที่รับผิดชอบนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.8 ความมั่นคงในงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เห็นว่าตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่มีความมั่นคงและงานที่ทำเป็นอาชีพที่ยั่งยืน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่อยากจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งการจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้น ต้องอาศัยความเข้าใจ ความใส่ใจของผู้บริหารที่มีต่อผู้บังคับบัญชาว่าสามารถจูงใจพนักงานได้ดีเท่าไร พนักงานพึงพอใจหรือไม่ จะประสบความสำเร็จหรือไม่ ก็ต้องขึ้นอยู่กับที่ผู้บริหารและพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากน้อยเพียงใด ดังนั้นแรงจูงใจในการทำงานก็เป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งถ้าพนักงานมีแรงจูงใจที่ดี ก็จะส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติที่ดี ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่องค์การให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

**ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน** Steers (1981: 164 อ้างถึงใน กิติคุณ ชื่อสัตย์ดี, 2557:12) ได้ให้ความหมายว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึงขอบเขตที่บุคคลทำงานสำเร็จลุล่วงหรือทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งครอบคลุมถึงผลิตผลของงานและด้านอื่น ๆ เช่น การคิดสร้างสรรค์ในการทำงานการปฏิบัติงาน Steers (1977 อ้างถึงใน มณฑา อยู่สุภาพ, 2562:21) ซึ่งอยู่ในยุคต้นของการศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์กรได้เกิดแนวคิดหลักอยู่ 2 แนวคิดซึ่ง แตกต่างกันแนวคิดแรกจะใช้เพียงหลักเกณฑ์เพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งเท่านั้น ในการวัดประสิทธิผลขององค์กรเช่น วัดจากความสามารถในการผลิตเท่านั้น เป็นต้น ซึ่งแนวคิดนี้ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า แนวคิดเกณฑ์วัดประสิทธิผลเชิงเดี่ยว (Ultimate Effectiveness Measures) และมีอีกหนึ่งแนวคิด คือ แนวคิดการวัดประสิทธิผลแบบหลายเกณฑ์ (Multivariate Effectiveness Measures) ซึ่งมีลักษณะ

ตรงข้ามคือ ใช้หลายเกณฑ์เพื่อวัดประสิทธิผลแต่สุดท้าย Steers ได้สรุปว่า ควรที่จะใช้การประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัวเพื่อนำมาวัดประสิทธิผลขององค์กรจะมีความเหมาะสมและดีกว่าการประเมินโดยใช้ตัวบ่งชี้ตัวเดียวเพราะว่าการวัดประสิทธิผลองค์กร โดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัวจะครอบคลุมประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง เป้าหมายที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญ ประสิทธิภาพขององค์กรเป็นสิ่งที่ใช้ในการตัดสินใจแสดงความสำเร็จขององค์กร การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ต้องใช้ความสามารถทั้งของผู้บริหารและพนักงาน ในการใช้ทรัพยากร ระยะเวลาดำเนินการให้น้อยที่สุด และสามารถทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่ดี ดังนั้นจึง ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่ง Steers (1981: 406-407 อ้างถึงใน กิติคุณ ช่อสัจย์ดี, 2557) ได้ให้ แนวคิดเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคคลไว้ทั้งหมด 8 ด้าน ดังนี้

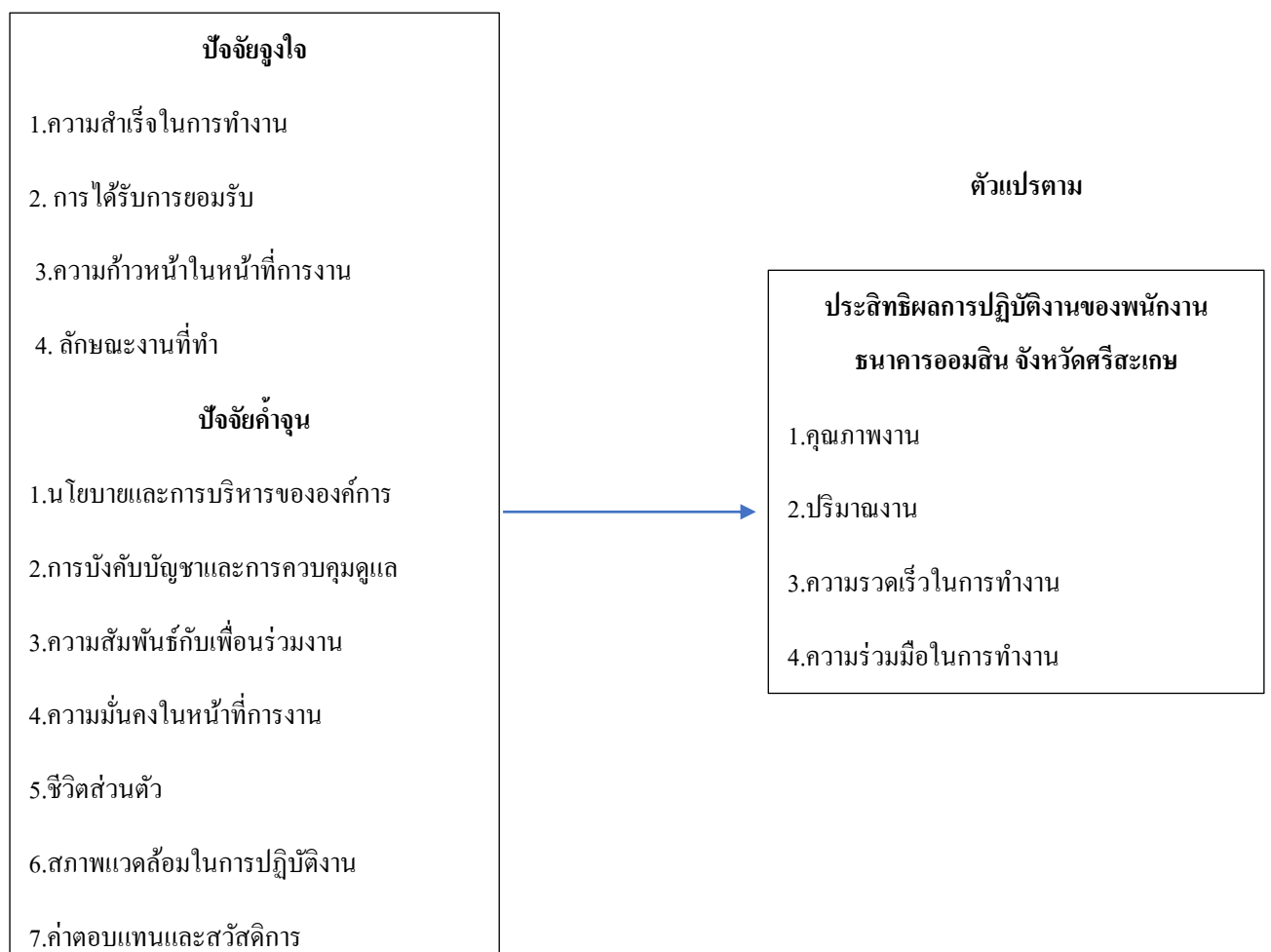
1. ด้านปริมาณงาน
2. ด้าน คุณภาพของงาน
3. ด้านความรู้เกี่ยวกับงาน
4. ด้านคุณลักษณะประจำตัว
5. ด้านความร่วมมือ
6. ด้านความ น่าไว้วางใจ
7. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
8. ด้านการปฏิบัติงานโดยรวม

และ Chemers and Ayman (1985: 359-367 อ้างถึงใน มณฑา อยู่สุภาพ, 2562:24) ได้สรุปว่า ควรวัดประสิทธิผลของการปฏิบัติงานใน 8 ด้านคือ

1. คุณภาพผลงาน
2. ปริมาณผลงาน
3. ความตรงต่อเวลาในการทำงาน
4. การลาหยุดงาน
5. การเปลี่ยนงาน
6. บรรยากาศในการทำงาน
7. ขวัญและกำลังใจในการทำงาน
8. ความร่วมมือในการทำงาน

ดังนั้น ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ Steers (1981) มาประยุกต์เป็นแนวทางในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและเหมาะสม ได้แก่ ด้านคุณภาพงาน ด้านปริมาณงาน ด้านความรวดเร็วในการทำงานและความร่วมมือในการทำงาน

#### กรอบแนวคิด



## ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานธนาคารออมสิน จังหวัดศรีสะเกษ ประกอบด้วย ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้างประจำ จำนวน 114 คน ซึ่งประกอบด้วย 9 สาขาและเขตศรีสะเกษ โดยทำการสำรวจประชากรทั้งหมด 100%

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ หลังจากรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับการตอบครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว ทำการประมวลผลวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ซึ่งแยกการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้อธิบายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง โดยอธิบายและนำเสนอในรูปแบบตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง แรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน จังหวัดศรีสะเกษ เพื่อทดสอบ สมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation) ซึ่งเป็น การหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่อยู่ในมาตรวัดระดับ Interval Scale หรือ Ratio Scale ค่าที่ได้ เรียกว่า “สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์” ปกติจะมีค่าอยู่ระหว่าง -1.00 ถึง 1.00

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา ธนาคารออมสิน จังหวัดศรีสะเกษ สรุปได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ ตำแหน่งงาน รายได้ ของกลุ่มตัวอย่าง 114 ตัวอย่าง สรุปได้ว่า

จากผลการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 80 คน (ร้อยละ 70.18) มีอายุระหว่าง 25 –35 ปี จำนวน 54 คน (ร้อยละ 47.37) สถานภาพโสด จำนวน 57 คน (ร้อยละ 50.00) ระดับปริญญาตรี จำนวน 71 คน (ร้อยละ 62.28) อายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 57 คน (ร้อยละ 50.00) ตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานธุรกิจสาขา/พนักงานบริการลูกค้า จำนวน 50 คน (ร้อยละ 43.86) รายได้อยู่ระหว่าง 10,000 –20,000 บาท จำนวน 49 คน (ร้อยละ 42.98)

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารออมสิน จังหวัดศรีสะเกษ

จากผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารออมสิน จังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.25 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลำดับที่ 1 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (ร้อยละ 4.38) รองลงมาคือด้านความมั่นคงในการทำงาน (ร้อยละ 4.36) ด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล (ร้อยละ 4.35) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (ร้อยละ 4.34) ด้านการได้รับการยอมรับ (ร้อยละ 4.31) ด้านนโยบายและ

การบริหารขององค์กร (ร้อยละ 4.29) ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 4.2)ด้านชีวิตส่วนตัว (ร้อยละ 4.19) ด้านลักษณะงานที่ทำ (ร้อยละ 4.18) ด้านความสำเร็จในการทำงาน(ร้อยละ 4.16) และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ (ร้อยละ 3.91) ตามลำดับ

### **ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน จังหวัดศรีสะเกษ**

จากผลการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน จังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลำดับที่ 1 ด้านความร่วมมือในการทำงาน (ร้อยละ 4.33) รองลงมาคือ ด้านคุณภาพงาน (ร้อยละ 4.29) ด้านความรวดเร็วในการทำงาน (ร้อยละ 4.26) และด้านปริมาณงาน (ร้อยละ 4.16) ตามลำดับ

### **ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน**

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน จังหวัดศรีสะเกษ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ในระดับสูง เท่ากับ .803 จึงยอมรับ สมมติฐานในการศึกษาค้างนี้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยใจมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน จังหวัดศรีสะเกษ

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยค่าจ้างมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน จังหวัดศรีสะเกษ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่าง มีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ในระดับสูง เท่ากับ .755 จึงยอมรับ สมมติฐานในการศึกษาค้างนี้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยค่าจ้างมีความสัมพันธ์ไปในทิศทาง เดียวกันกับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน จังหวัดศรีสะเกษ

**สมมติฐานที่ 3** ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน จังหวัดศรีสะเกษ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก เท่ากับ .835 จึงยอมรับสมมติฐานในการศึกษา ค้างนี้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยใจและปัจจัยค่าจ้างมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน จังหวัดศรีสะเกษ

### **ข้อเสนอแนะ**

**ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย** การศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน จังหวัดศรีสะเกษ ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาไว้ ดังนี้

**ความสำเร็จในการทำงาน** หมายถึง การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกัน ปัญหาที่จะเกิดขึ้นและเมื่อทำงานสำเร็จก็จะเกิดความรู้สึกพึงพอใจในความสำเร็จนั้น

**การได้รับการยอมรับ** หมายถึง การได้รับความยอมรับนับถือจากคนรอบข้าง ให้การยกย่องชมเชยในความสามารถรวมทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถได้แก่ การยกย่องชมเชยภายในองค์กร การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและการมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น



**ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน** หมายถึง การมีโอกาสได้ก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้น เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และการมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น

**ลักษณะงานที่ทำ** หมายถึง ความน่าสนใจของงานต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสำคัญ มีคุณค่าเป็นงานที่ใช้ความคิด มีความท้าทายความสามารถในการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน เป็นงานที่ตรงกับความถนัดและความรู้ที่ได้ศึกษามา เป็นต้น

**ปัจจัยค้ำจุน** หมายถึง ปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่สกัดกั้นไม่ให้เกิดเหตุการณ์ความไม่พอใจ แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่ต้องได้รับการสนองตอบ เพราะถ้าไม่มีให้หรือให้ไม่เพียงพอจะทำให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

**นโยบายและการบริหารขององค์กร** หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ นโยบายการควบคุมดูแลระบบ ขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การจัดการ วิธีการบริหารงานขององค์กร มีการแบ่งงานไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน และมีการแจ้งให้ทราบอย่างทั่วถึง

**การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล** หมายถึง ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการแบ่งและกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงาน การมอบหมายงานมีความชัดเจน วิธีการดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงานและความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น

**ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน** หมายถึง การติดต่องานไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือในการทำงาน และการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

**ความมั่นคงในการทำงาน** หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคง ในการทำงาน ความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ความมั่นคง ภาพพจน์ ชื่อเสียง หรือขนาดขององค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

**ชีวิตส่วนตัว** หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากการทำงานหรือหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบันความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

**สภาพการทำงาน** หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำงาน เช่น ห้องทำงาน เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ กลิ่น บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงในการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ มีผลกระทบต่อผู้ทำงานและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน

**ค่าตอบแทน และสวัสดิการ** หมายถึง ผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากร สำหรับการทำงานในองค์กรไม่ว่าจะเป็นในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานให้ เหมาะสม การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเป็นธรรม เป็นที่พอใจของบุคลากร นอกจากนี้ยังรวมถึงรางวัลที่ให้กับบุคลากรที่เป็นผลมาจากการทำงานใน

ตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร หรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งบุคลากรได้รับ เพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง

### ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. ควรมีการศึกษาในเชิงลึกเกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน จังหวัดศรีสะเกษ เพื่อให้ทราบปัญหาและอุปสรรคในการทำงานที่ชัดเจน และนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิผลของพนักงานให้ดีขึ้น

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทุกสาขาในประเทศ เพื่อนำผลการศึกษาไปปรับใช้ในการบริหารงานในองค์กร

### ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิผลในการทำงานเพิ่มขึ้น

2. ควรมีการทำวิจัยเชิงปริมาณผสมผสานกับการทำวิจัยเชิงคุณภาพ รวมทั้งขยายขอบเขตของการศึกษาให้กว้างขึ้น เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและมีรายละเอียดเชิงลึกมากขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรต่อไป

### บรรณานุกรม

กฤษ จริน โท และสัสดาวัลย์ ฤทธิสมบุรณ์. (2563). การบริหารจัดการองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานที่ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานในธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์: นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี. วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษย์และสังคมศาสตร์. 3(2): 1-15.

กนกวรรณ ศรีทองสุข(2559).ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่าง เพื่อนร่วมงานกับความสุขในการทำงาน.วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

จุฑามาส วัฒนาโกศลสิน และดร.ไพบุลย์ ดาวสคติ (2557).การวัดปริมาณงานและกำหนดอัตราค่าจ้างบุคลากรด้านเภสัชกรรมโรงพยาบาล : กรณีศึกษาโรงพยาบาลมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น, คณะเภสัชศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ธรรินทร์ ใจเอื้อพลสุข. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของสำนักงานบัญชีคุณภาพในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์บัญชีมหาบัณฑิต, คณะบัญชี มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

ปฐมวงศ์ สีหาเสนา (2557).แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลค่ายเนินวง ตำบลบางกะจะ อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี.วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุวภัทร ศรีสว่างและณัฐพร ฉายประเสริฐ. (2562). สวัสดิการและค่าตอบแทนการปฏิบัติงานของพนักงาน ไร่องาน  
อุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี. วารสารวิจัยและพัฒนา, วไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, 14(3), 294-303.

Alderfer C. P. Existence Relatedness and Growth : Human need in Organization Settings. New York : Free Press, 1972.

Berry, M. J. A., & Gordon, L. (2002). Data mining techniques: For marketing, sales, and customer relationship  
management. Indianapolis: Wiley.

Chemers, M. Martin and Roya Ayman. (1985). Leadership orientation as a moderator of the relationship between job  
performance and job satisfaction of Mexican managers: Personality and social psychology bulletin. (pp. 359-  
367).

Drucker, Peter F. (1964). Managing for results. New York: Harper & Row publishers.

Feldman, Daniel C. and Arnold, Hugh J. (1983). Management Individual and Group Behavior in Organizations. Tokyo :  
McGraw-Hill.

Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.

Good, C. V., Kappa, P. D. (1973). Dictionary of education. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

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

Lunenburg, F. C. and Ornstein, A.C. Educational administration : Concept and practices. 2nd ed.  
Belmont, CA : Wadsworth, 1996.

Maslow, Abraham H. Motivation and personality. 2nd ed. New York : Harper & Row, 1970.

McGregor, Douglas. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill, 1960.

Mott, Pual E. (1972). The characteristics of effective organizations. New York: Harper and row.

Reddin, William J. (1971). Using test to improve training: The complete guide to selecting  
developing and using training instruments. Englewood, Cliffs, N. J. Prentice Hall.

Bernadine, J. H. and Russel, J. A. (1998). Human resource management: Experiential approach.  
Boston: McGraw-Hill.

Steers, Richard M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational effectiveness.  
Administrative science quarterly. 22: (pp. 40-56).

Steers, R. M. & Porter, L. W. (1983). Motivation and Work Behavior. (3rd ed.). New York: McGraw - Hill.

Strauss, G., & Leonard R. S. (1980). Personnel: The human problems of management (4thed.).Englewood Cliffs, NJ.:Prentice-Hall.

Vroom, Victor H. Work and Motivation. New York : John Wiley & Sons Inc, 1964.