

Scan

**ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน  
บริษัท โอทีซี ไซเบอร์ เอเชีย จำกัด**

**นางปนิษฐา จันทรเกษม**

**การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช**

**พ.ศ. 2551**

**Factors Influencing Employee Performance of  
OTC Daihen Asia Co., Ltd.**

**Mrs. Panittha Chankasem**

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2008

หัวข้อการศึกษา ค้นคว้าอิสระ      ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน  
บริษัท โอทีซี โดเฮ็น เอเชีย จำกัด  
ชื่อและนามสกุล                      นางปณิตฐา จันทรเกษม  
แขนงวิชา                              บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา                              วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา                      รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา

คณะกรรมการสอบการศึกษา ค้นคว้าอิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษา ค้นคว้าอิสระ  
ฉบับนี้แล้ว



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา)



กรรมการ

(อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ ๒ เดือน ๕๑. พ.ศ. ๒๕๕๒

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

บริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด

ผู้ศึกษา นางปนิฏฐา จันทระเกษม ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา ปีการศึกษา 2551

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด (2) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด (3) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกันกับระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด (4) เพื่อนำผลการศึกษามาพัฒนา และปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

การศึกษาค้นคว้าอิสระเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด ซึ่งปฏิบัติงานประจำโรงงานที่นิคมอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี และประจำที่สำนักงานขายที่กรุงเทพฯ รวมทั้งสิ้น 390 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และการวิเคราะห์ความแปรปรวน

ผลการศึกษา (1) พบว่าผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด อยู่ในระดับดี (2) พนักงานเห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความสามารถมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้านการจูงใจ ด้านการให้อำนาจ ด้านการมีส่วนร่วม ส่วนปัจจัยด้านโอกาสพนักงานเห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานน้อยที่สุด (3) ผลการทดสอบสมมุติฐาน พบว่าลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อผลปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05

คำสำคัญ ปัจจัยที่ส่งผล ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ ก็ด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์  
ธนชัย ยมจินดา และอาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ  
ช่วยเหลือชี้แนะ รวมทั้งตรวจสอบแก้ไขสารนิพนธ์มาโดยตลอด ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จ  
เรียบร้อยสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณคณาจารย์จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชประจำสาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ ตลอดจนอาจารย์พิเศษ และอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกทุกท่าน ที่ถ่ายทอด  
ความรู้วิทยาการต่างๆ ให้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สาขาวิชาวิทยาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชทุกท่านที่  
อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ศึกษาอยู่ ขอขอบคุณในน้ำใจและความช่วยเหลือ  
จากพี่ น้อง และเพื่อนๆ ทุกคนที่มีให้กันมาโดยตลอดระยะเวลาที่ศึกษาอยู่ด้วยกัน

สุดท้ายขอขอบคุณครอบครัว ตลอดจนหัวหน้างาน พนักงานทุกท่านที่เป็นกำลังใจและ  
ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีให้แก่ผู้วิจัย ในระหว่างที่ทำการศึกษาจนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

ปณิฎฐา จันทรเกษม

พฤศจิกายน 2551

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	2
สมมุติฐาน .....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน .....	7
แรงจูงใจ .....	7
ความสามารถ .....	28
โอกาส .....	31
การให้อำนาจ .....	32
การมีส่วนร่วม .....	35
ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน .....	39
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	41
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	46
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	46
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	48
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	50
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	50
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	51

## สารบัญ (ต่อ)

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	51
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	55
ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับพนักงาน .....	55
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน.....	60
ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน .....	66
ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมุติฐาน .....	67
สมมุติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผล การปฏิบัติงานแตกต่างกัน .....	67
สมมุติฐานที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ..	80
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	83
สรุปการวิจัย .....	83
อภิปรายผล .....	89
ข้อเสนอแนะ .....	93
บรรณานุกรม .....	95
ภาคผนวก .....	98
ก แบบสอบถาม .....	99
ประวัติผู้ศึกษา .....	105

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย .....	46
ตารางที่ 3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย .....	47
ตารางที่ 3.3 เกณฑ์การแปลความหมายระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน .....	49
ตารางที่ 3.4 เกณฑ์การแปลความหมายระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน .....	49
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละ เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	55
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละ อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	55
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละ ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	56
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละ อายุการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	57
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละ ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	58
ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละ สถานภาพสมรสของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	59
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด ด้านการตั้งใจ .....	60
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด ด้านความสามารถ .....	61
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด ด้านโอกาส .....	62
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด ด้านการให้อำนาจ .....	63
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด ด้านการมีส่วนร่วม .....	64
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด รวม 5 ด้าน .....	65
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด ด้านการตั้งใจ .....	66
ตารางที่ 4.14 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด จำแนกตามเพศ .....	67
ตารางที่ 4.15 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงาน	



## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด จำแนกตามอายุ .....	69
ตารางที่ 4.16 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา .....	71
ตารางที่ 4.17 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด จำแนกตามอายุการทำงาน .....	73
ตารางที่ 4.18 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด จำแนกตามตำแหน่ง .....	75
ตารางที่ 4.19 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด จำแนกตามสถานภาพสมรส .....	79
ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด จำแนกรายด้าน .....	81

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันประเทศไทยประสบวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจจากราคาน้ำมันที่เพิ่มขึ้น ปัญหาทางการเมือง ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนทางภาคใต้ และปัจจัยภายนอกประเทศ ดังนั้นการดำเนินธุรกิจจึงต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งทรัพยากรที่สำคัญได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุดิบ (Material) และการจัดการ (Management) และปัจจัยในการผลิตที่สำคัญได้แก่แรงงาน สถานที่ ทุน และเทคโนโลยี ดังนั้นในการบริหารการผลิตนั้นต้องอาศัยทรัพยากรบุคคล การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและการเสริมแรงจูงใจ หรือฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะให้พนักงานอยู่เสมอก็จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การปฏิบัติต่อพนักงานจึงแตกต่างจากไปจากปัจจัยอื่นๆ เพราะบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีชีวิต มีความคิด มีอารมณ์ มีความรู้สึกอันจะนำไปสู่ทัศนคติ ความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กรทำให้เกิดสมรรถนะตามความต้องการขององค์กร ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

บริษัท โอทีซี โคเฮ็น เอเชีย จำกัด เป็นบริษัทต่างดาวที่ถือหุ้นโดยญี่ปุ่น 100 เปอร์เซ็นต์ ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2532 ที่นิคมอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัด ปทุมธานี ประกอบกิจการผลิตหัวเชื่อมและตัดด้วยไฟฟ้าพร้อมอุปกรณ์เพื่อส่งออกให้บริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น ต่อมาบริษัทได้ขยายโรงงานเพื่อผลิตเครื่องเชื่อมและตัดด้วยไฟฟ้าและนำเข้าหุ่นยนต์สำหรับเชื่อมและตัด เพื่อขายในประเทศและส่งออกไปยังต่างประเทศ รวมทั้งให้บริการติดตั้งและการฝึกอบรมการเชื่อมและการใช้หุ่นยนต์ ดังนั้นการบริหารจัดการของบริษัทจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการทำให้บริษัทมีสมรรถนะในการสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

บริษัทแบ่งการบริหารออกเป็น 2 ส่วน คือส่วนการผลิตมีโรงงานอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัด ปทุมธานี และส่วนขายและบริการ มีสำนักงานอยู่ที่กรุงเทพฯ บริษัทต้องพบกับความหลากหลายของแรงงานรวมทั้งได้ มีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาใช้ ในการทำงาน มีการมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพและเพิ่มผลผลิต บริษัทต้องการพัฒนาทักษะในการทำงานของพนักงานเพื่อทำ

ให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีประสิทธิภาพ และผลการปฏิบัติงานที่ดีก็จะส่งผลให้บริษัทมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากเหตุผลข้างต้น เป็นเหตุผลและที่มาของการศึกษาในครั้งนี้เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากพฤติกรรมองค์กรและของบุคลากร ตลอดจนปัจจัยต่างๆที่มีความจำเป็น รวมถึงศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมองค์กรที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด

2.2 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด

2.3 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด

2.4 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

2.5 เพื่อนำผลการศึกษา มาพัฒนา และปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้ศึกษาจะใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร โดยอ้างอิงจากฟังก์ชันตามแนวคิดของ รองศาสตราจารย์ ธนชัย ขมจินดา ดังนี้

$$P = f(M, A, O, E, I)$$

P = ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

f = ฟังก์ชัน (จำนวนในพีชคณิตซึ่งขึ้นอยู่กับจำนวนอื่น)

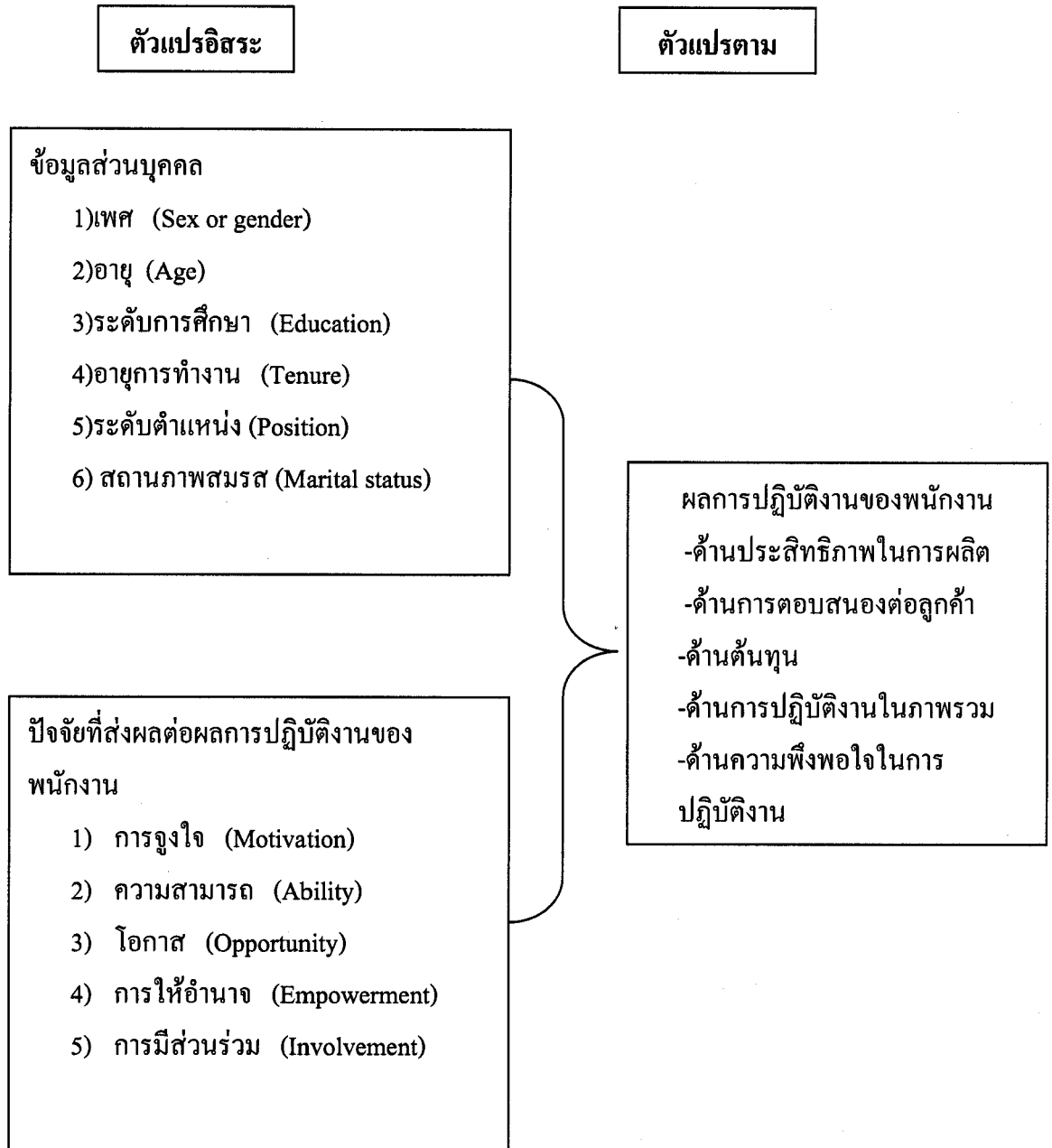
M = การจูงใจ (Motivation)

A = ความสามารถ (Ability)

O = โอกาส (Opportunity)

E = การให้อำนาจ (Empowerment)

I = การมีส่วนร่วม (Involvement)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. สมมุติฐาน

4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน

4.1.1 เพศแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

4.1.2 อายุแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

4.1.3 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

4.1.4 อายุการทำงานแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

4.1.5 ระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

4.1.6 สถานะภาพสมรสแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

4.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

#### 5. ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตในการศึกษาครั้งนี้ คือ

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหาการศึกษามุ่งเน้นถึงการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ การจูงใจ (Motivation) ความสามารถ (Ability) โอกาส (Opportunity) การให้อำนาจ (Empowerment) การมีส่วนร่วม (Involvement)

5.2 ขอบเขตด้านประชากรที่ทำการศึกษาคือ ประชากรในส่วนของบริษัทโอทีซี ใต้ เอเชีย จำกัด จากพนักงานคนไทยของทั้งหมดจำนวน 390 คน โดยกลุ่มตัวอย่างจะกำหนดตามตารางพิจารณาขนาดกลุ่มตัวอย่าง

5.3 ตัวแปรในการศึกษา มีตัวแปรในการศึกษา 2 กลุ่ม คือ

5.3.1 ตัวแปรอิสระ คือ ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ระดับตำแหน่ง สถานะภาพสมรส และปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจูงใจ ความสามารถ โอกาส การให้อำนาจ และการมีส่วนร่วม

5.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

## 6. นวัตกรรมเฉพาะ

6.1 ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง ระดับความสำเร็จในงานของพนักงานที่ตนรับผิดชอบ โดยมีความมุ่งมั่น มีความตั้งใจและเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ งานของพนักงานด้านคุณภาพดีกว่าปีที่ผ่านมา ทีมงานหรือหน่วยงานสามารถลดของเสียในกระบวนการผลิตได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา การตอบสนองลูกค้าของบริษัททำได้ดีและรวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมา ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กรซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานลดลงจากปีที่ผ่านมา

6.2 พนักงาน หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัท โอทีซี ไคเซ็น เอเชีย จำกัด

6.3 ข้อมูลส่วนบุคคล หมายถึง เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ระดับตำแหน่ง และสถานภาพสมรสของพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัท โอทีซี ไคเซ็น เอเชีย จำกัด

6.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัท โอทีซี ไคเซ็น เอเชีย จำกัด ได้แก่

6.4.1 ปัจจัยด้านการจูงใจ ได้แก่ ผลตอบแทนที่องค์กรจัดให้สามารถตอบสนองความต้องการในการดำรงชีวิต การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในส่วนงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และการพัฒนาเพื่อสร้างคุณค่าในตัวพนักงานซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์กรแห่งนี้ ตามทฤษฎีความต้องการตามแนวคิดของ Maslow ทฤษฎีความสำเร็จ ทฤษฎีความเสมอภาค และ ทฤษฎีเสริมแรง

6.4.2 ปัจจัยด้านความสามารถ ได้แก่ การมีทักษะและความรู้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยองค์กรจะให้การสนับสนุนต่อบุคลากรโดยจัดงบประมาณเพื่อการพัฒนาเพิ่มทักษะและความรู้จากแหล่งข้อมูลข่าวสารต่างๆผ่านระบบสารสนเทศขององค์กรซึ่งจัดไว้เป็นฐานความรู้แก่บุคลากรโดยจัดให้มีโอกาสอย่างกว้างขวางที่จะแลกเปลี่ยนและส่งผ่านการเรียนรู้ระหว่างท่านและพนักงานอื่นๆในองค์กร โดยจะพัฒนาจากความสามารถทางด้านสติปัญญา (Intellectual abilities) และความสามารถทางด้านร่างกาย (Physical abilities)

6.4.3 ปัจจัยด้านโอกาส ได้แก่ องค์กรให้โอกาสทางการสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้บริหารแบบเปิดกว้างสำหรับทุกคน พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆสามารถนำเสนอความคิดต่อผู้บริหารได้ตลอดเวลา เพื่อเป็นการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างเสมอภาคต่อพนักงานทุกคนและให้ได้รับโอกาสในความก้าวหน้าตามสายอาชีพของตนเองอย่างเป็นธรรม ให้โอกาสทางการศึกษา สัมมนา เพิ่มความรู้ที่รับผิดชอบต่องาน

6.4.4 ปัจจัยด้านการให้อำนาจ ได้แก่ มีอิสระที่จะใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานที่ทำอยู่อย่างเต็มที่รวมถึงการได้รับมอบหมายอำนาจการตัดสินใจอย่างพอเพียงในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบและได้รับการสนับสนุนด้านฐานข้อมูลและเทคโนโลยีด้านสารสนเทศเพื่อเพิ่มความรู้ในการใช้อำนาจ องค์กรจะจัดรางวัลที่มีคุณค่าเสมอให้กับพนักงานที่สร้างนวัตกรรมและความคิดใหม่ๆ

6.4.5 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ได้แก่ การให้พนักงานทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนงานอย่างสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน โดยมีหัวหน้างานให้การสนับสนุนโดยการให้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้น้ำหนักการทำงาน เป็นทีมมากกว่าต่างคนต่างทำ โดยมองว่าพนักงานเป็นส่วนหนึ่งหรือเพื่อนร่วมอาชีพมากกว่าเพียงแค่ลูกจ้าง

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลของการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ ดังต่อไปนี้

7.1 ได้ข้อมูลระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเซีย จำกัด

7.2 ได้ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเซีย จำกัด

7.3 ได้ข้อมูลของปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

7.4 ได้ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

7.5 ได้ทราบความคิดเห็นของพนักงานกับผลการปฏิบัติงานเพื่อนำผลการศึกษามาพัฒนา และปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ใด เฮ็น เอเซีย จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารเพื่อเป็นความรู้พื้นฐานในการวิจัยซึ่งมีวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โอทีซี ใดเฮ็นเอเซีย จำกัด
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

##### 1.1 แรงจูงใจ

จากเว็บไซต์ <http://shine-management-tips.blogspot.com> ได้กล่าวถึงแรงจูงใจในการทำงานไว้น่าสนใจว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบขึ้นจากแรงกระตุ้น 2 ด้าน คือ แรงกระตุ้นจากภายใน และแรงกระตุ้นจากภายนอก เราจะใช้แรงกระตุ้นทั้ง 2 ด้านอย่างไร เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

##### 1. แรงกระตุ้นภายใน Internal inspiration

1.1 การตั้งเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน เพื่อกำหนดอนาคตและความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

1.2 ความท้าทาย (Challenge) เป้าหมายที่เราตั้งเอาไว้จะกลายเป็นความท้าทายที่ทำให้เราก้าวไปจนประสบความสำเร็จ แต่ที่สำคัญเป้าหมายจะต้องไม่ไกลเกินตัว เพราะจะกลายเป็นความเพ้อฝันไม่มีวันจบสิ้น

1.3 ความมั่นใจ (confident) เราต้องมั่นใจในตัวเอง มั่นใจในความสามารถ ความพยายาม ความพากเพียรและความอดทน ซึ่งจะนำมาสู่ความสำเร็จได้

1.4 คำมั่นสัญญา (Commitment) เราต้องมีคำมั่นสัญญากับตัวเราในการที่จะทำ ให้เป้าหมายที่วางเอาไว้ประสบความสำเร็จให้ได้ คำมั่นสัญญานี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้เราสร้างวินัยในตัวเอง เพื่อความสำเร็จที่ตั้งเอาไว้

##### 2. แรงกระตุ้นภายนอก External inspiration

2.1 สถานที่ทำงาน บรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย



- 2.2 เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร
- 2.3 กฎ กติกา ระเบียบ และการลงโทษ
- 2.4 การให้คำชมเชย หรือของรางวัลในความสำเร็จ
- 2.5 คำตำหนิ หรือการสอนสั่งต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้เราประสบความสำเร็จ
- 2.6 สิทธิ ผลประโยชน์ รายได้ หรือสวัสดิการต่างๆ ที่พอเหมาะพอเพียง (การทำงานไม่จำเป็นที่เราต้องหวังผลตอบแทนจนเกินตัว) แรงกระตุ้นจากภายนอกเป็นสิ่งที่เราไม่สามารถควบคุมได้ แต่ให้เราพยายามมองให้มุมบวกให้มากที่สุด เพื่อที่จะทำให้เราสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจูงใจเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นแก่บุคคลในการใช้ความพยายาม (Effort) ผลักดันให้เกิดการกระทำอย่างต่อเนื่อง (Persistence) มีแนวทาง (Direction) ที่แน่นอน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ จากความหมายการจูงใจดังกล่าว มีองค์ประกอบเกี่ยวข้องอยู่ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก คือ ความพยายามหรือตัวกระตุ้น (Arousal) ซึ่งเป็นเรื่องของแรงขับ (Drive) หรือใช้พลังเพื่อให้เกิดการกระทำ ตัวอย่างเช่น ใช้ความพยายามทำงานเพื่อให้คนอื่นประทับใจ หรือพยายามทำในสิ่งที่ตนรักและเป็นงานที่ชอบ เป็นต้น การที่บุคคลต้องการตอบสนองแรงขับจึงกระตุ้นพฤติกรรมมุ่งความสำเร็จขึ้น ประการที่สองในการตอบสนองต่อแรงขับดังกล่าว บุคคลนั้นจะเลือกแนวทางต่าง ๆ (Direction) เพื่อปฏิบัติ เช่น เพื่อให้คนอื่นประทับใจตน บุคคลนั้นจะเลือกแนวทางปฏิบัติ ด้วยการทำงานมากขึ้นให้เกิดผลดี ทำงานในโครงการสำคัญที่ได้รับมอบหมายให้หนักขึ้นเป็นพิเศษ เป็นต้น โดยทางเลือกเหล่านี้ ล้วนเป็นแนวทางไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และประการสุดท้ายก็คือ การรักษาระดับของพฤติกรรมหรือการกระทำให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง (Persistence) จนกว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายซึ่ง ณ จุดนั้นเป็นการตอบสนองแรงขับของบุคคลในขณะเดียวกันด้วย องค์ประกอบของการจูงใจดังกล่าวมาแล้ว

ไมเคิล ดอมเจน (Domjan 1996) อธิบายว่าการจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรม การกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลจงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

แอนนิต้า อี วูล์ฟอล์ค (Anita E. Woolfolk 1995) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่าการจูงใจเป็นภาวะภายในของบุคคล ที่ถูกกระตุ้นให้กระทำพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง

นิภา แก้วศรีงาม กล่าวว่า การจูงใจเป็นสภาวะที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ผู้จูงใจกำหนดแรงจูงใจของบุคคลมีความสำคัญต่อองค์การ ทำให้เกิดผลดีต่อองค์การ ดังต่อไปนี้

1. บุคคลมีพฤติกรรมปฏิบัติงานครบถ้วนตามหน้าที่รับผิดชอบต่างๆ ให้เกิดผลงาน  
ผลผลิตครบถ้วนตามวัตถุประสงค์

2. บุคคลปฏิบัติงานเต็มศักยภาพตามความรู้ความสามารถ ไม่ทำงานแบบเฉื่อยชา  
หรือทำงานไม่เต็มกำลัง ทำให้บังเกิดคุณภาพของผลงาน สร้างความมีชื่อเสียง และความมั่นคง  
ก้าวหน้าให้กับองค์กร

3. ลดสภาพการสูญเปล่าขององค์กร ที่มีจะเกิดในกรณีที่บุคลากรขาดแรงจูงใจ  
แล้วลดอัตราการทำงาน ทำงานไม่เต็มเวลา ลาออก หยุคงานบ่อย แรงจูงใจที่ดีจะสามารถแก้ไข  
ปัญหานี้ได้

### 1.1.1 ความหมายของแรงจูงใจ

สร้อยทอง ช้อยดี (2542: 35) สรุปความหมายของแรงจูงใจ หรือกระตุ้นให้บุคคลแต่ละ  
บุคคล และบุคคลในหมู่คณะมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มีโอกาสทำงานให้องค์กร และบรรลุ  
เป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด

กันตยา เพิ่มผล (2541: 47) กล่าวถึง ความหมายของแรงจูงใจว่าเป็นความปรารถนาที่  
เกิดจากความตั้งใจของตนเองที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

สุพัตรา สุภาพ (2541: 85) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การชักนำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม  
ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ด้วยการใช้คำพูด การเขียน หรือพยายามทำให้เกิดความต้องการที่จะ  
ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้

กลูเอ็ค (Glueck, 1982:138 อ้างถึงในสุมน บริสุทธิ์ 2541: 31) ได้ให้ความหมายของ  
แรงจูงใจว่า หมายถึง สภาวะภายในของบุคคลซึ่งจะเป็นตัวกำหนดทิศทางและระดับของพฤติกรรม  
ในการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีพลังมากขึ้นและดำเนินเรื่อยไปอย่างต่อเนื่องจนบรรลุถึงความ  
ต้องการของตนเอง

روبบินส์ (Robbins, 1966: 229) ได้กล่าวว่าแรงจูงใจหมายถึง ความยินดี ความเต็มใจ  
ที่จะกระทำบางอย่างบางอย่างซึ่งเป็นผลมาจากการได้รับการสนองตอบความพอใจส่วนบุคคล บุญ  
ทัน ดอกไธสง (2535:2548) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง อากาของการกระตุ้นให้กระทำหรือให้  
กระทำ เป็นกำลังหรือพลังใจที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานหรือปฏิบัติภาระหน้าที่ให้สำเร็จให้ได้ผล  
ผลิตที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในส่วนของบุคคลและในส่วนของบุคคลและในส่วนของ  
องค์กรเป็นเป้าหมายสำคัญ

ฮอดเกตต์ส (Hodgetts, 1999:57 อ้างถึงใน พันธ์ หันนาคินทร์ 2542:135) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจหมายถึง แรงซึ่งควบคุมพฤติกรรมของคนอื่น เกิดจากความต้องการ พลังกดดันหรือความปรารถนาที่จะผลักดันให้คนพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของบุคคลจะถูกกำหนดและควบคุมโดยการจูงใจต่างๆ แรงจูงใจเหล่านี้ยังมีลักษณะที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคลอีกด้วย การจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมการบริหารคือ ความต้องการความรัก ความเอาใจใส่ ความต้องการอำนาจและความต้องการความสำเร็จ

อารีรัตน์ มณีรัตน์ (2547 : 9) สรุปความหมายของแรงจูงใจว่าหมายถึงแรงกระตุ้นจากภายในและภายนอกที่ผลักดันทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมหรือใช้ความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ปรารถนา แรงจูงใจจึงเป็นปัจจัยที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคคล

ราณี อธิชัยกุล (2549 : 276) สรุปความหมายของแรงจูงใจว่าหมายถึง ความต้องการหรือความเต็มใจภายในที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายหรือผลสำเร็จของงานและองค์กร

สรุปความหมายของแรงจูงใจหมายถึง ความตั้งใจของบุคคลที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในความจำเป็นต้องการที่ขาดทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

### 1.1.2 ความสำคัญของการจูงใจ

#### ความสำคัญของการจูงใจ

การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลิตผลของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไรคือแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมีความสำคัญ สามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจในการทำงานได้ดังนี้

#### 1 การจูงใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคล

พลัง (energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใดๆ ถ้าบุคคล มีแรงจูงใจ ในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้ สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับ บุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าชาม เย็นชาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวันๆ

## 2 การจูงใจช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคล

ความพยายาม (persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ทอดถอย หรือลดความพยายาม ง่ายๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดี ก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

## 3 การจูงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของบุคคล

การเปลี่ยนแปลง (variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงาน ในบางครั้งก่อให้เกิด การค้นพบ ช่องทาง คำแนะนำงานที่ดีกว่า หรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลง เป็นเครื่องหมายของ ความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มี แรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อคืนวันที่จะบรรลุมิติวัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จ บุคคลก็มักพยายามค้นหา สิ่งผิดพลาด และพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลง การทำงาน จนในที่สุด ทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสม ซึ่งอาจจะต่างไป จากแนวเดิม

## 4 การจูงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้บุคคล

บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงาน ที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (work ethics) ผู้มีจรรยาบรรณ ในการทำงาน จะเป็น บุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงใน หน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าว แสดงให้เห็นถึง ความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะดังกล่าว นี้มักไม่มีเวลาเหลือพอ ที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

องค์กรใดที่มีทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมส่งผลให้องค์กรนั้นๆ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เจริญก้าวหน้า เพราะพนักงานดังกล่าวจะทุ่มเทพลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่ และโดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย เพื่อให้ผลงานสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายของงาน นอกจากนั้น ยังมีบุคคลอีกส่วนหนึ่งซึ่งเชื่อว่า การสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งมั่นทำงานให้เจริญก้าวหน้า ยังช่วยเสริมสร้างความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้แก่ผู้นั้น ช่วยให้ใช้ชีวิตอย่างมีความหมาย และช่วยสร้างคนให้ดีได้เพราะการทำงานเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ ทำให้ชีวิตมีคุณค่าอีกด้วย

ดังนั้นแรงจูงใจจึงมีความสำคัญในการที่จะทำให้องค์กรนั้นๆ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการเจริญก้าวหน้า เพราะพนักงานมุ่งมั่นทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจอย่างเต็มความสามารถโดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย โดยมีผลโดยตรงต่อผลงานหรือกำไรขององค์กร

### 1.1.3 ประเภทของแรงจูงใจ

กังวาน เทียนกัณฑ์เทศน์ (2535: 392) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจปฐมภูมิหรือแรงขับปฐมภูมิ (Primary Motives หรือ Primary Drives) และแรงจูงใจทุติยภูมิหรือแรงขับทุติยภูมิ (Secondary Motive หรือ Secondary Drives)

1. แรงจูงใจปฐมภูมิหรือแรงขับปฐมภูมิ จำแนกออกไปดังนี้
  - แรงจูงใจอันเนื่องมาจากความรู้สึกทางชีวกาย เช่น ความร้อน ความหนาว และความเจ็บ
    - ความหิวกระหาย (Thirst) คือเมื่อร่างกายขาดน้ำหรือความสมดุลของน้ำในร่างกายเสียไปคือลดน้อยลงจะมีการกระตุ้นทางประสาททำให้เกิดความรู้สึกคอแห้งอยากดื่มน้ำ แรงจูงใจอันเกิดจากความต้องการน้ำนี้เป็นแรงจูงใจที่เรียกว่า “ความกระหาย”
    - ความหิว (Hunger) ร่างกายมนุษย์ต้องการอาหารไปบำรุงเลี้ยงให้ร่างกายเจริญเติบโตหรือมีความสมบูรณ์และให้พลังงาน เมื่อร่างกายขาดอาหารย่อมเกิดความรู้สึกหิว
      - การหลับนอน การหลับนอนเป็นการพักผ่อนร่างกายที่สำคัญที่สุด เป็นการพักผ่อนให้ร่างกายกลับชุ่มชื้นและมีกำลังวังชาการนอนหลับเป็นแรงขับอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคคลต้องพักผ่อนและกิจกรรมอื่นทั้งหมดได้
    - ความเป็นบิดามารดา (Parental) เป็นความรู้สึกอยากเป็นบิดาของเด็กบางคน แต่งงานแล้วไม่มีลูก ต้องขอลูกคนอื่นมาเลี้ยงเป็นลูก
    - ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) ได้แก่ความอยากรู้เปิดภาวะที่ปิดอยู่ ต้องการรู้ความลับ ต้องการคำอธิบายสถานการณ์
    - ความกลัว (Fear) คนเรามีความกลัวเป็นพื้นฐาน เช่น กลัวความใหญ่ ต้นไม้ใหญ่ ความกว้างของทะเล ความไม่มีพื้นฐานแน่นอน เช่น รูปคนหน้าตาบูดเบี้ยว ความมืด ความสูง
    - เพศ (Sex) เป็นแรงขับที่ร่างกายเจริญถึงวุฒิภาวะทางเพศ ฮอร์โมนในร่างกายจะเป็นตัวกระตุ้นสำคัญให้เกิดความต้องการทางเพศ เมื่อความรู้สึกต้องการมากพอที่จะผลักดันให้แสดงพฤติกรรมออกมา

- ความรัก (Affection) ความรักชอบพอเกิดจากวุฒิภาวะของมนุษย์ เช่น การรักบิดา มารดา ญาติพี่น้อง เป็นต้น การแสดงออกทางด้านความรัก ได้แก่ ความเอื้อเฟื้อ ช่วยเหลือ แบ่งปันซึ่งกันและกัน

- แรงจูงใจที่เนื่องจากการแสดงของสรีระ การที่ดื่บอ่อนขยับน้ำย่อยออกมา ต่อมเหงื่อขับเหงื่อเพื่อลดอุณหภูมิ การหายใจ ความเป็นกรด เป็นด่าง มีผลทำให้ร่างกายแสดงพฤติกรรมออกมา

2. แรงจูงใจหุนุคยภุมิหรือแรงขับหุนุคยภุมิ เป็นแรงจูงใจที่ไ้รับจากการเรียนรู้อัรบศบการณั้และสิ่งแวคดลัอม จ้าแนกออกไ้ดังนี้

- แรงจูงใจเพื่อไ้มีฐานะทางสังคม (Social Status) ไ้แก่ การที่มนุษย์ต้องการตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น อยกามีเกียรติยศและอำนาจที่จะบังคับบัญชาผู้อื่น ดั่งนี้เป้นต้นจัดเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่ง

- ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในทางสังคม เป็นสิ่งไ้ได้รับการอบรมสั่งสอนมาตั้งแต่เด็ก เช่น การต้อนรับแขกผู้ที่มาเยี่ยมเยียน การติดต่อ การเข้าสมาคม สมาชิกของชมรม สโมสร

- ความก้าวร้าวจัดเป็นแรงจูงใจไ้ต้องการทำร้าย รุกราน ข่มขู่ ทำให้เจ็บกายหรือทำลายตนเอง สิ่งที่เป็นแรงจูงใจไ้ทำให้เกิดการกระทำที่ก้าวร้าว จะเป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรม เราเรียกแรงจูงใจชนิดนี้ว่า แรงจูงใจก้าวร้าว

ถวิล ธาราโกชนั้ (2532: 68-70) ไ้แบ่งประเภทของแรงจูงใจทางสังคมออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจไ้สัมพันธ์ (Affiliation Motive) การดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุขเป็นสิ่งที่จำเป็นที่มนุษย์ทุกคนปรารถนาที่จะให้เป้นไป การมีเงินทองใช้สอย มีสิ่งอำนวยความสะดวกและความสุขสบายอย่างครบครัน คงจะไม่ทำให้บุคคลมีความสุขอย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้เพราะธรรมชาติแล้วมนุษย์มีความต้องการที่สำคัญอย่างหนึ่ง ไ้แก่ การเป้นที่ยอมรับของคนอื่น การไ้รับความนิยมชมชอบจากคนอื่น หรือความรักใคร่ชอบพอกจากคนอื่น

2. แรงจูงใจไ้อำนาจ (Power Motive) ลักษณะที่สำคัญของมนุษย์ประการหนึ่ง ไ้แก่ ความต้องการที่จะไ้มาซึ่งอิทธิพลที่เหนือคนอื่น ๆ ในสังคม ซึ่งลักษณะอันนี้ ทำให้บุคคลแสวงหาอำนาจกระทำทุกสิ่งทุกอย่าง เพื่อให้ไ้มาเพราะเกิดความรู้สึกลัวว่าการกระทำอะไรไ้เหนือคนอื่น เป้นความภาคภูมิใจอย่างหนึ่งของคน จึงเป้นสาเหตุไ้เกิดแรงจูงใจไ้อำนาจ

3. แรงจูงใจไ้สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) แรงจูงใจไ้สัมฤทธิ์เป้นแรงจูงใจประเภทหนึ่งที่ดูเหมือนว่าจะกล่าวถึงมากกว่าแรงจูงใจทางสังคมประเภทอื่น แรงจูงใจไ้สัมฤทธิ์

เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นหลังจากการคาดหวังของบุคคล ซึ่งอาจจะได้พบหรือมีประสบการณ์จากสิ่งใดสิ่งหนึ่งจนเป็นรอยประทับใจมาตั้งแต่เล็ก ๆ แล้วเขาก็พยายามที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จอันนั้น

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคิลล์เลนด์ (อำนาจ แสงสว่าง, 2536: 82) ได้แบ่งแรงจูงใจตามความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลเป็น 3 แบบ ดังนี้

1. ความต้องการอำนาจ (The need of power) บุคคลมีความต้องการมีอำนาจอย่างมาก อาศัยการใช้อำนาจสร้างอิทธิพลและควบคุมในการทำงานกล่าวโดยทั่วไปแต่ละบุคคลแสวงหาความเป็นผู้นำ มีพลังเข้มแข็ง

2. ความต้องการความผูกพัน (The need of affiliation) บุคคลมีความต้องการมีความผูกพันเป็นอย่างมากตามปกติความผูกพันเกิดจากความรักทำให้บุคคลมีความสุขและมีความตั้งใจหลีกเลี่ยงการไม่ยอมรับของกลุ่มสังคมที่ทำให้เกิดความเจ็บปวดแต่ละบุคคลชอบที่จะรักษาสัมพันธภาพที่ดีทางสังคม เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกยินดี มีความคุ้นเคยกันเข้าใจกัน

3. ความต้องการความสำเร็จ (The need for achievement) บุคคลมีความต้องการมีความสำเร็จ มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้รับความสำเร็จมีความหวาดกลัวอย่างรุนแรงต่อการประสบความสำเร็จล้มเหลว ต้องการการท้าทายในการทำงาน ชอบการทำงานที่มีการเล็งภัย ใช้แนวทางการทำงานที่เคยใช้ได้ผลสำเร็จมาแล้ว

ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (โยธิน ศันสนบุษท, 2530: 33) ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการมากมายหลายชนิด ซึ่งมีอิทธิพลต่อทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีบุคลิกภาพที่ได้พัฒนาขึ้นในภายหลังอย่างมาก จำนวนของความต้องการเปลี่ยนไปตามขั้นที่เมอร์เรย์ ได้พัฒนาทฤษฎีของเขา แต่จะไม่ต่ำกว่า 20 ชนิดที่ได้ระบุไว้ เช่น

1. ความต้องการที่จะสัมฤทธิ์
2. ความต้องการการก้าวหน้า
3. ความต้องการการเป็นตัวตนของตัวเอง
4. ความต้องการความสัมพันธ์
5. ความต้องการการแสดงออก
6. ความต้องการการเข้าใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจของเบลลา (ณัฐวุฒิ ธรรมกุลมงคล, 2534 : 22) ได้แก่ บุคคลจะกระทำกิจกรรมใดก็ตามย่อมเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเสมอ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือบุคคลจะกระทำกิจกรรมใดก็ตาม ย่อมมีความคาดหวังในรางวัลหรือสิ่งตอบแทนเสมอ สารของทฤษฎีนี้ ได้แก่

1 รางวัล (Reward) หมายถึง เป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่บุคคลคาดว่าจะได้รับการกระทำในกิจกรรมนั้น ๆ

2. **ทุน (Cost)** หมายถึง ทางเลือกหรือประเภทของกิจกรรมที่บุคคลจะเลือกกระทำ โดยอาศัยประสบการณ์เดิมอันจะทำให้บุคคลสามารถตัดสินใจเลือกกระทำกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของตนได้

3. **กำไร (Profit)** หมายถึง ผลที่ได้รับเมื่อบุคคลได้กระทำในกิจกรรมนั้นแล้ว อาจหมายถึง การบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้หรืออาจล้มเหลว ถ้าบุคคลบรรลุจุดมุ่งหมายจากการเข้าร่วมกิจกรรมบุคคลย่อมที่จะกระทำกิจกรรมนั้นต่อไป แต่ถ้าบุคคลไม่บรรลุจุดมุ่งหมายจากการกระทำกิจกรรม บุคคลนั้นย่อมไม่กระทำในกิจกรรมนั้น

ทฤษฎีแรงจูงใจของโฮแมนส์ (ณัฐวุฒิ ชรรณกุลมงคล, 2534: 22) มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีแรงจูงใจของเบลามากคือรางวัลหรือผลตอบแทนที่บุคคลจะได้รับมาจากที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและทำกิจกรรมที่บุคคลได้กระทำล้วนแต่เป็นเรื่องของการแลกเปลี่ยนทั้งสิ้น ส่วนด้านความแตกต่างคือ โฮแมนส์ได้แบ่งทฤษฎีออกเป็นขั้นตอนที่ละเอียดกว่า ดังนี้

1. บุคคลมีความคาดหวังในผลกำไรจากการเข้าร่วมกิจกรรม
2. กระบวนการกิจกรรมจะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน
3. บุคคลที่เสียเปรียบเมื่อเกิดการแลกเปลี่ยนจะหลีกเลี่ยงกิจกรรมการแลกเปลี่ยน
4. การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของบุคคลที่ขาดทุนหรือไม่บรรลุในวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในกิจกรรมนั้นจะลดน้อยลง
5. หากการกระทำกิจกรรมบรรลุเป้าหมายบุคคลก็จะกระทำกิจกรรมนั้นต่อไป และจะกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์สำหรับกิจกรรมนั้นเพื่อให้เกิดความสมดุลในการแลกเปลี่ยน
6. หากการแลกเปลี่ยนเป็นที่พอใจของบุคคลทั้งสองฝ่ายย่อมหมายถึงความสมดุลในการแลกเปลี่ยนมากขึ้นและทำให้ความรู้สึกที่ไม่ดีของฝ่ายเสียเปรียบลดน้อยลง
7. ระบบสังคมที่ขาดความยืดหยุ่นย่อมก่อให้เกิดความไม่สมดุลหรือขาดความยุติธรรมในการแลกเปลี่ยน

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2530 : 51-52) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. **แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)** เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการของบุคคลที่จะกระทำกิจกรรมเพื่อที่จะทำให้ตนเองมีความรู้สึกที่ตนเองมีความสามารถและตนเองเป็นผู้ลิขิตชีวิตของตนเอง เมื่อไรที่สามารถทำงานจนประสบผลสำเร็จได้ก็จะเกิดความพึงพอใจ
2. **แรงจูงใจภายนอก (External Motivation)** เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับการกระตุ้นจากสิ่งจูงใจนอกตัวบุคคล เช่น เงิน การเลื่อนตำแหน่ง โบนัส ค่าชม เป็นต้น การใช้แรงจูงใจภายนอกในการกระตุ้นให้คนทำงาน เป็นเรื่องที่มีมาช้านานจนกลายเป็นเรื่องปกติวิสัย



ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 111 – 113) ได้แบ่งแรงงูใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงงูใจทางด้านร่างกาย เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นพร้อมกับความต้องการมีชีวิต การดำรงชีวิต ไม่จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์การเรียนรู้แต่อย่างใด แรงงูใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 ความหิว คนเราต้องการอาหารเข้าสู่ร่างกายเพื่อหล่อเลี้ยงชีวิต

1.2 ความกระหาย เมื่อร่างกายของคนขาดน้ำทำให้เรารู้สึกถ้าคอแห้งผาก เกิดความต้องการที่จะได้น้ำดื่ม

1.3 ความต้องการทางเพศ ความต้องการด้านนี้จะเริ่มขึ้นเมื่อคนเรา่างเข้าสู่วัยรุ่น และผู้ใหญ่อาจจะลดลงเมื่อมีอายุมากขึ้นตามลำดับ

1.4 ความต้องการอุณหภูมิที่เหมาะสม สิ่งมีชีวิตจะดำรงชีวิตอยู่ได้ก็ต้องอาศัย อุณหภูมิที่เหมาะสม อุณหภูมิในร่างกายที่ไม่สูงหรือต่ำจนเกินไป

1.5 การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด แรงขับชนิดนี้เกิดจากความต้องการหลีกเลี่ยง ความเจ็บปวดเพื่อให้ร่างกายเกิดความปลอดภัย

1.6 ความต้องการการพักผ่อน เมื่อร่างกายเกิดความเหน็ดเหนื่อยเนื่องจากการใช้ พลังงานออกแรงในการทำงาน เราต้องการนอนหลับและพักผ่อน

1.7 ความต้องการอากาศบริสุทธิ์ที่มีก๊าซออกซิเจน

1.8 ความต้องการขับถ่ายเป็นการขับของเสียออกจากร่างกายเป็นสิ่งจำเป็น เช่นเดียวกับอาหารและน้ำ

2.แรงงูใจทางจิตใจและสังคม แรงงูใจประเภทนี้ค่อนข้างจะสลับซับซ้อน เกิดขึ้นจากสภาพสังคม วัฒนธรรม การเรียนรู้และประสบการณ์ที่บุคคลนั้น ได้รับและเป็นสมาชิก อยู่ แยกออกได้ดังนี้

2.1 ความต้องการที่เกิดจากสังคม ที่เป็นมรดกตกทอดทางวัฒนธรรมและกลายมา เป็นลักษณะนิสัยประจำตัวของแต่ละคน

2.2 ความต้องการทางสังคมที่เกิดจากการเรียนรู้ เราต้องมีประสบการณ์และการ เรียนรู้มาก่อน จึงจะเข้าใจและเลือกปฏิบัติได้

โรมัส (สุรางค์ จันท์เอม , 2529 : 121) ได้แบ่งแรงงูใจทางสังคมออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. แรงงูใจด้านความมั่นคงปลอดภัย เช่น การที่บุคคลสร้างที่อยู่อาศัย ศึกษาเล่า เรียน ก็เนื่องมาจากแรงงูใจประเภทนี้

2. แรงจูงใจด้านการตอบสนอง เช่น การที่บุคคลเข้าสังคม การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่พวก การแต่งงาน เกิดจากความต้องการการตอบสนองจากผู้อื่นนั่นเอง

3. แรงจูงใจด้านการยอมรับนับถือจากผู้อื่น การที่บุคคลพยายามช่วยเหลือผู้อื่น หรือการที่พยายามทำความดีต่าง ๆ ก็ต้องการให้ผู้อื่นยกย่องนับถือ

4. แรงจูงใจด้านประสบการณ์ใหม่ ๆ การที่บุคคลจัดให้มีการทัศนจร การเปลี่ยนสถานที่ การศึกษาสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่เสมอนั้นเนื่องจากการประสบการณ์ที่แปลก ๆ ออกไปนั่นเอง

ฮิลการ์ด (สตีต วงศ์สุวรรณค์, 2529: 426-427) ได้แบ่งแรงจูงใจทางสังคมที่มนุษย์มีอยู่ ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจเพื่อการอยู่รอด (The Survival Motives) เป็นความต้องการทางกายซึ่งขาดเสียมิได้ เช่น อาหาร อากาศ น้ำ เป็นต้น

2. แรงจูงใจทางสังคม (The Social Motives) เป็นแรงจูงใจอันเกิดจากความต้องการทางสังคม เป็นแรงจูงใจเพื่อเข้าสังคมในการเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น ความรัก การยอมรับนับถือ เป็นต้น

3. แรงจูงใจเพื่ออวดตน (Ego Motives) คือแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการชื่อเสียง

ราณี อธิชัยกุล (2549 : 276) การจูงใจประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยภายในของมนุษย์ เช่น ความต้องการ ความปรารถนา ความประสงค์ ความเต็มใจซึ่งจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ

2. แรงจูงใจหรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้นจะกระตุ้นชักนำหรือเป็นเหตุให้เกิดความพยายามที่จะกระทำหรือแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการนั้นๆ

3. พฤติกรรมที่แสดงออกมักจะนำไปสู่เป้าหมายหรือผลสำเร็จของงานและองค์กร

**การจูงใจคือการพยายามใช้ความสามารถและปัจจัยต่างๆที่เป็นความต้องการของบุคคล เพื่อการกระตุ้นให้ ผู้ร่วมปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ**

การสร้างแรงจูงใจนั้นเกิดจากพื้นฐานความต้องการของมนุษย์เป็นสำคัญ ซึ่งการบริหารงานตามแนวคิดทางพฤติกรรมศาสตร์ เน้นเรื่องนี้เป็นอย่างมาก และมีนักวิชาการชาวต่างประเทศหลายคนได้ให้แนวคิดและทฤษฎีที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ไว้มากมาย ในที่นี้ ผู้วิจัยจะขอเสนอแนวคิดหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ดังนี้

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ของมาสโลว์

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ของมาสโลว์ (Maslow 1954: 80 อ้างถึงใน วิรัตน์ ดวงมาลา 2547: 17) มีสาระสำคัญของทฤษฎี คือ มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่สิ้นสุด เมื่อความต้องการใดได้รับความตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่กระบวนการนี้ไม่สิ้นสุด และเริ่มตั้งแต่เกิดจนตาย ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป และความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นตามความสำคัญ (Need Hierarchy Theory) กล่าวคือ เมื่อต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการระดับสูงจะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที มีอยู่ 5 ระดับด้วยกันคือ

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดของการดำรงชีวิต หากร่างกายได้รับการตอบสนองแล้วชีวิตจะดำรงอยู่ได้ ความต้องการเหล่านี้คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัย จากการได้รับภัยอันตรายทั้งกายและจิตใจ
3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เมื่อความต้องการ 2 ประการประการแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางสังคม จะเข้ามาแทนที่ เช่น ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับ ความเป็นมิตรภาพ และความรักจากเพื่อนร่วมงาน
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับ ความรู้สึกเป็นเกียรติ เป็นศักดิ์ศรี เช่น การได้รับการยกย่องจากสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระ และเสรีภาพและความต้องการมีฐานะดีเด่น การมีตำแหน่งสูงในองค์กร
5. ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self Actualization) ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการสำเร็จ สมหวังตามอุดมการณ์ ความเจริญก้าวหน้า การใช้ความรู้ความสามารถเต็มศักยภาพ และความสมบูรณ์ในชีวิต เช่น ผู้หญิงต้องการเป็นแม่ในอุดมคติ ผู้ชายต้องการเป็นนักบริหาร อีกคนต้องการเป็นนักชกเหรียญทองโอลิมปิกคนหนึ่งต้องการเป็นนักร้องลูกทุ่งผู้มีชื่อเสียง เป็นต้น

Maslow ได้แบ่งความต้องการ 5 ขั้น เป็น 2 ระดับ คือ ความต้องการทางร่างกาย และความปลอดภัยเป็นความต้องการระดับต่ำ และความต้องการทางสังคม เศรษฐกิจชื่อเสียง และความ

สมหวังของชีวิตเป็นความต้องการระดับสูง การแบ่งชั้นความต้องการออกเป็น 2 ระดับนี้ เกิดจากสมมุติฐานที่ว่า ความต้องการระดับสูงจะถูกตอบสนองภายใน ขณะที่ความต้องการระดับต่ำจะถูกตอบสนองจากภายนอก

ความสำคัญของทฤษฎีลำดับขั้นตอนของความต้องการของ Maslow คือความต้องการทั้ง 5 ชั้นของมนุษย์นั้นมีความสำคัญไม่เท่ากัน และเมื่อใดก็ตามที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการขั้นสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ แต่ในขณะที่มนุษย์มีความต้องการขั้นสูงขึ้นไปนั้นไม่ได้หมายความว่า ความต้องการขั้นต่าง ๆ จะหมดไปเพียงแต่ความต้องการขั้นต่ำ ๆ เหล่านั้นได้รับการตอบสนองเพียงพอแล้ว

### ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer Zaldarfer ERG theory เป็นทฤษฎีความต้องการซึ่งกำหนดลำดับขั้นตอนความต้องการ Alderfer ได้ชี้ความแตกต่างระหว่างความต้องการในระดับต่ำและความต้องการในระดับสูงซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของมาสโลว์ 5 ประเภท คงเหลือ 3 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการในการอยู่รอด (Existende needs (E)) เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrect) ประกอบด้วยความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ คือความต้องการของร่างกายและความต้องการความปลอดภัยซึ่งสามารถพิสูจน์ได้

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Related need (R)) มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการด้านสังคม ตามทฤษฎีของมาสโลว์บวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความต้องการการยกย่อง

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุด ในระดับขั้นตอนของ Alderfer และมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยส่วนที่เป็นความต้องการยกย่องและบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จตามทฤษฎีของมาสโลว์

Alderfer ไม่เชื่อว่าบุคคลต้องตอบสนองความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ในระดับของความต้องการก่อนที่จะก้าวหน้าไปสู่ระดับอื่น เขาพบว่าบุคคลจะได้รับการกระตุ้นโดยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ ตัวอย่าง ความต้องการที่จะได้รับเงินเดือนที่เพียงพอ (ความต้องการความอยู่รอด) ในขณะที่เดียวกันจะเกิดความต้องการการยอมรับความพอใจ (ความต้องการด้านความผูกพัน) และเกิดความต้องการสร้างสรรค์ ต้องการความก้าวหน้า (ความต้องการเจริญเติบโต) ยิ่งกว่านั้น Alderfer ค้นพบว่าลำดับของชนิดจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ผู้ประกอบการจะแสวงหาการยกย่องนับถือ (ความต้องการความสัมพันธ์) และความรู้สึกรับรู้สร้างสรรค์เป็นความ

ต้องการความเจริญเติบโตก่อนที่จะคำนึงถึงความต้องการด้านรูปธรรม เช่น ความหิว และความกระหาย (เป็นความต้องการการอยู่รอด)

Alderfer ยังขยายทฤษฎีมาสโลว์ โดยพิจารณาถึงวิธีการที่บุคคลมีปฏิกิริยาเมื่อเขาสามารถและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตน โดยพัฒนาหลักความก้าวหน้าในความพึงพอใจ (Satisfaction-progression principle) เพื่ออธิบายถึงวิธีการที่บุคคลมีความก้าวหน้ากับลำดับขั้นความต้องการเมื่อตอบสนองความต้องการในระดับต่ำกว่าได้และในทางตรงข้ามหลักของการถดถอย-ความดิ่งเครียด (Frustration-regressin principle) ซึ่งอธิบายว่า เมื่อบุคคลที่ยังมีความดิ่งเครียดในการพยายามที่จะตอบสนองความต้องการในระดับสูงขึ้น เขาจะเลิกพยายามตอบสนองความต้องการและเปลี่ยนไปใช้ความพยายามที่จะตอบสนองในระดับต่ำกว่า ทฤษฎี ERG ระบุว่าบุคคลสามารถเปลี่ยนไปในระดับสูงขึ้น และต่ำลงของระดับความต้องการขึ้นกับว่าเขาสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่ำลงหรือความต้องการในระดับสูงขึ้นได้หรือไม่

## ทฤษฎี 2 ปัจจัย หรือปัจจัยอนามัยในการจูงใจ

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg's two-factor theory หมายถึง ทฤษฎีการจูงใจโดย Herzberg ซึ่งได้เสนอว่าปัจจัยในการทำงานเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน และไม่พึงพอใจในการทำงานหรือหมายถึง การทำงานโดยหลักการของเจ้าของกิจการจะพยายามสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน การสร้างการจูงใจให้มากเป็นสิ่งที่ลำบาก รายละเอียดของทฤษฎี 2 ปัจจัย มีดังนี้

1. ปัจจัยรักษา (Maintenance Factor) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factor) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือหมายถึง ผู้จัดการจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาจากความไม่พอใจ เช่น นโยบายบริษัท สถานภาพการทำงานมั่นคง แสดงให้เห็นถึงปัจจัยอนามัยต่าง ๆ เช่น นโยบายการบริหารของบริษัท การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคง เงิน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้จูงใจให้พนักงานผลิตมากขึ้น แต่ป้องกันไม่ให้ผลผลิตลดลง ปัจจัยอนามัยจะรักษาแรงจูงใจให้อยู่ในระดับสูงแล้ว ป้องกันแรงจูงใจไม่ให้เกิดขึ้นในทางลบ ส่วนปัจจัยที่มีผลในทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานคือ โอกาสเจริญเติบโต ลักษณะงาน ความสำเร็จ การยกย่องชมเชย ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า

2. ปัจจัยการจูงใจ (Motivation Factors หรือ motivators) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งถึงว่าเป็นปัจจัยภายใน เหตุที่เรียกว่าปัจจัยป้องกันความไม่พอใจว่าเป็นปัจจัยอนามัย เพราะผลกระทบของปัจจัยเหล่านี้มีต่อแรงงานคล้ายกับการรักษาอนามัยของคน เช่น เมื่อคนเราเกิดมีบาดแผลขึ้นมา จะต้องใส่ยารักษาให้หาย การใช้ไม่ได้ทำให้แผลหาย

แต่เพื่อป้องกันไม่ให้ผลเน่า เป็นการใช้เพื่อให้กลับสู่สภาพปกติเท่านั้น ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากปัจจัยนามัยไม่ได้รับความสนใจ สิ่งต่าง ๆ จะเลวร้ายไปกว่าเดิม เช่น ผู้ที่มีสุขภาพดี ก็ต้องการรับประทานอาหารดี ๆ จะไม่ใช่ทำให้สุขภาพดีขึ้น ถ้าหากสุขภาพดีแล้ว ถ้าไม่รับประทานอาหารดีแล้วจะเริ่มป่วย

สำหรับทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ว่ามีความคล้ายคลึงกับทฤษฎี Maslow ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg มีปัจจัยจูงใจ 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ปัจจัยไม่พึงพอใจ (Dissatisfiers) จะไม่กระตุ้นบุคคลในองค์กร แม้ว่ายังคงมีอยู่หรือความไม่พึงพอใจจะเกิดขึ้น

กลุ่มที่ 2 ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (Job context factors) เป็นตัวจูงใจที่แท้จริง เพราะมีศักยภาพในการยอมรับความพึงพอใจ เป็นที่ชัดเจนว่า ทฤษฎีการจูงใจสมเหตุสมผล ผู้บริหารต้องพิจารณาให้ความสนใจในการยกระดับลักษณะงาน

จะเห็นว่าทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์และทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg มีความสัมพันธ์กัน

### ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland

ความต้องการที่แสวงหาของ McClelland (McClelland's acquired – needs theory) เป็นทฤษฎีซึ่งเสนอแนะว่าความต้องการที่แสวงหาการเรียนรู้โดยอาศัยชีวิตและการที่บุคคลมุ่งที่ความต้องการเฉพาะอย่างมากกว่าความต้องการอื่น ๆ ความต้องการเพื่อความสำเเร็จ (Need for achievement) เป็นความปรารถนาที่จะบรรลุเป้าหมายซึ่งมีลักษณะท้าทายและเข้มงวด

ความต้องการเพื่อความผูกพัน (Need for affiliation) ความปรารถนาที่จะกำหนดความผูกพันส่วนตัวกับบุคคลอื่น ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นความปรารถนาที่จะมีอิทธิพลหรือควบคุมบุคคลอื่น

ทฤษฎีนี้ได้ทำความเข้าใจถึงการจูงใจ ซึ่งมีรูปแบบการจูงใจความต้องการพื้นฐาน 3 ประการ คือ (1) ความต้องการอำนาจ (2) ความต้องการความผูกพัน (3) ความต้องการความสำเร็จ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความต้องการอำนาจ (Need for power) McClelland และทีมงานผู้วิจัยได้พบว่าบุคคลมีความต้องการอำนาจสูง จะมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลและการควบคุม บุคคลเช่นนี้ จะต้องการความเป็นผู้นำเป็นนักพูด เป็นผู้ที่ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นกลุ่มที่แสวงหา หรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหาให้ดีที่สุด ชอบสอนและชอบพูดในที่ชุมชน แข่งขันเพื่อให้สถานภาพสูงขึ้น จะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าทำงานให้ได้มีประสิทธิภาพ

2. ความต้องการของความผูกพัน (Need for affiliation) บุคคลที่มีความต้องการข้อนี้สูง จะพอใจจากการเป็นที่รัก และมีแนวโน้มจะเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้านโดยสมาชิกกลุ่มสังคม เขาจะรักษาความสัมพันธ์อันดีในสังคม พอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าการแย่งชิงพยายามสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ต้องการสร้างความเข้าใจดีจากสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

3. ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะประสบความสำเร็จและกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการการแข่งขันและกำหนดเป้าหมายที่ยากลำบากสำหรับตนเอง มีทัศนคติชอบเสี่ยงแต่ไม่ได้ชอบการพนัน พอใจที่จะวิเคราะห์และประเมินปัญหาที่มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง และมีการป้องกันในการทำงานตลอดจนมีความปรารถนาจะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่น แสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบในการค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาให้ดีที่สุด

การประยุกต์ให้ทฤษฎีความต้องการของ McClelland สำหรับผู้บริหาร (How McClelland's approach applies to managers) ในการวิจัยของ McClelland ผู้ประกอบการควรเริ่มต้นและพัฒนาธุรกิจที่แสดงความสำเร็จในความต้องการระดับสูงและมีสิ่งกระตุ้นด้านอำนาจ ผู้บริหารที่แสดงความสำเร็จที่ต้องการความสำเร็จสูงและอำนาจหน้าที่และความรักความผูกพันต่ำ แต่ไม่ใช่ผู้ประกอบการในระดับสูงหรือระดับต่ำ

McClelland พบรูปแบบการมุ่งใจความสำเร็จที่ชัดเจนที่สุดในบริษัทขนาดเล็ก ซึ่งประธานบริษัทมีการมุ่งใจด้านความสำเร็จสูงมาก ในบริษัทใหญ่จะพบว่าผู้บริหารระดับสูงมีการมุ่งใจด้านความสำเร็จในระดับปานกลางและมีความต้องการในด้านความมีอำนาจและความผูกพันสูง ส่วนผู้บริหารในการจัดการระดับกลางและระดับสูงกว่าประธาน

### ทฤษฎีเสริมแรง

ทฤษฎีเสริมแรง (Reinforcement theories) หรือการปรับปรุงพฤติกรรม (Behavior Modification) เป็นทฤษฎีที่ว่าพฤติกรรมของมนุษย์ถือเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมหนึ่งกับผลของพฤติกรรมนั้น หรือ หมายถึงกระบวนการพฤติกรรมของคน ซึ่งการเรียนรู้เกิดจากประสบการณ์ในอดีต นักจิตวิทยา B.F. Skinner จากมหาวิทยาลัย Harvard ได้พัฒนาทฤษฎีนี้ และได้นำมาใช้เป็นเทคนิคในการมุ่งใจ ทฤษฎีนี้เรียกว่าทฤษฎีเสริมแรงด้านบวกหรือการปรับปรุงพฤติกรรมซึ่งคิดว่าแต่ละบุคคลจะได้รับการมุ่งใจ โดยการออกแบบที่เหมาะสมของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และผลการทำงาน จากการกระทำที่ไม่เหมาะสมจะทำให้เกิดผลกระทบด้านลบ

กฎแห่งผลลัพท์ ได้กล่าวว่า การเกิดพฤติกรรมซ้ำเป็นผลจากความพอใจ แต่ถ้าผลของพฤติกรรมไม่พอใจ เขาก็จะเลิกพฤติกรรมนั้น หรือมีพฤติกรรมที่แตกต่างไป

Skinner และผู้ร่วมงานได้ศึกษาถึงการทำงานที่ดี ที่ควรยกย่อง วิเคราะห์สถานการณ์ทำงานเพื่อพิจารณาสาเหตุซึ่งแรงงานมีการปฏิบัติ และกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำจัดปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป้าหมายการมีส่วนร่วมของแรงงานและการช่วยเหลือ การป้อนกลับอย่างรวดเร็วจากผลลัพท์จะเกิดขึ้น ตลอดจนการปรับปรุงการทำงานเป็นรางวัลจากการยอมรับและการยกย่อง โดยวิธียกย่องบุคคลที่เขาทำดี

รูปแบบของทฤษฎีเสริมแรง (Form of Reinforcement) งานของ Skinner เน้นย้ำแรงจูงใจซึ่งเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงพฤติกรรม และเป็นเทคนิคในการเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์ เขาเชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์ถูกเปลี่ยนไปเนื่องจากแรงจูงใจ เทคนิคนี้สามารถทำให้มนุษย์เกิดพฤติกรรมซ้ำหรือเปลี่ยนพฤติกรรมอื่น ทฤษฎีเสริมแรงทำได้ 4 วิธีคือ (1) การเสริมแรงด้านบวก (Positive reinforcement) (2) การเรียนรู้การหลีกเลี่ยง (Avoidance learning) (3) การจำกัดหรือปราบปราม (Extinction) (4) การลงโทษ (Punishment)

1. การเสริมแรงด้านบวก (Positive reinforcement) หมายถึง การบริหารรางวัลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา เป็นการสร้างให้เกิดพฤติกรรมมากขึ้น ด้วยการให้รางวัลพิเศษสำหรับการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การสรรเสริญพนักงานเมื่อทำงานเสร็จตามกำหนด เมื่อพนักงานได้รับการชมเชย ถือว่าเป็นการกระตุ้นให้เกิดผลสำเร็จของการทำงานในอนาคต

2. การเรียนรู้การหลีกเลี่ยง (Avoidance learning) หรือการเสริมแรงด้านลบ (Negative reinforcement) หมายถึง การจัดลำดับเหตุการณ์ (ปัญหา) ที่ไม่น่าพึงพอใจต่อจากพฤติกรรมที่พึงพอใจ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเพราะพนักงานสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ได้ทำอย่างอื่นเนื่องจากกลัวผลร้ายที่จะได้รับ เช่น เจ้านายสั่งลูกน้องว่า คุณอย่าทำงานล่าช้า การเรียนรู้การหลีกเลี่ยงปัญหา เกิดจากบุคคลต้องการเลี่ยงผลลัพท์ที่ไม่น่าพึงพอใจ จึงมีพฤติกรรมที่ไม่ทำให้เกิดผลลัพท์นั้น

3. การจำกัดหรือปราบปราม (Extinction) หมายถึง การเลิกให้รางวัลเพื่อจุดมุ่งหมายในการยับยั้งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต เป็นการลดพฤติกรรมซึ่งมีผลด้านบวกซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม เป็นการปราบปรามพฤติกรรมบางอย่างโดยการลดการเสริมแรงเกี่ยวกับการแสดงออก เช่น ถ้าต้องการให้พนักงานทำงานล่วงเวลาน้อยลง โดยการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จะเลิกขอบคุณพนักงานที่ทำงานล่วงเวลา และการทำงานในวันสุดสัปดาห์เขาจะไม่ได้รับการกระตุ้นให้มีพฤติกรรมต่อเนื่อง



4. การลงโทษ (Punishment) หมายถึง การปรับพฤติกรรมซึ่งเกี่ยวข้องกับภายใต้เงื่อนไขที่ว่า ผลที่ตามด้้นลบจะช่วยลดหรือยับยั้งพฤติกรรม เป็นการลดพฤติกรรมเนื่องจากผลลัพธ์ที่ไม่พึงพอใจ แม้ว่ารางวัลจะเป็นวิธีการที่มีอำนาจในการกำหนดพฤติกรรมของพนักงาน เช่นการว่ากล่าวตักเตือน

#### ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของแคนเตอร์

แคนเตอร์ (Kantre, 1977 Cited in Wilson, Laschinger, 1994) ได้กล่าวถึงโครงสร้างของสิ่งแวดล้อมในการทำงานและมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร ว่าในแต่ละองค์กร จะมีโครงสร้างองค์กรเป็นตัวกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ อำนาจและโอกาสจะเชื่อมโยงกับตำแหน่งใน โครงสร้างองค์กรดังกล่าว

เนื่องจากโครงสร้างเป็นตัวกำหนดรูปแบบของอำนาจและโอกาสตามตำแหน่งหน้าที่ รับผิดชอบ อำนาจในที่นี้หมายถึง การได้รับการสนับสนุน การได้รับข้อมูลข่าวสารและการได้รับทรัพยากร รวมถึงความสามารถในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและโอกาสในที่นี้หมายถึง การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการส่งเสริมให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะ การได้รับการยกย่องชมเชยและการยอมรับ ส่วนสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่กล่าวถึง แคนเตอร์ได้รวมเอาสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรไว้ด้วย ได้แก่ ภาวะเบียดเบียนที่เข้มงวดขาดการยืดหยุ่น ลักษณะงานที่ซ้ำซากเป็นงานประจำมาก ไม่ส่วนร่วมในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน งานที่มีการควบคุมสูง ไม่มีการกระจายอำนาจ และรางวัลสำหรับการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม

งานวิจัยของแคนเตอร์ (Kanter, 1977 cited in Wilson & Laschinger, 1994) ซึ่งให้เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลเป็นผลมาจากสิ่งแวดล้อมในการทำงานซึ่งขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่ง โดยตำแหน่งนั้นจะต้องถูกจัดวางให้สามารถเข้าถึงอำนาจและโอกาสจึงจะเสริมสร้างให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งอำนาจและโอกาสเชื่อมโยงอยู่กับตำแหน่ง หากโครงสร้างในองค์กรไม่เชื่อมโยงบุคคลกับตำแหน่ง ก็ไม่สามารถเข้าถึงอำนาจและโอกาสนั้นได้ และบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่มีโอกาสสูง จะมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่า ซึ่งจะแสดงความสามารถในการใช้ความรู้ และทักษะทำงานให้เกิดผลผลิตสูงสุดเมื่อบุคคลรู้ว่าตนเองมีโอกาสดิบโตและพัฒนาเขาก็จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งแสดงว่า เขาได้ลงทุนกับองค์กร การลงทุนของบุคลากรเป็นการแสดงพฤติกรรมของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร บรรณาคความก้าวหน้าและเห็นคุณค่าของตนเองสูง ส่วนบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่มีโอกาสต่ำ ก็จะ

ไม่สนใจองค์การ และมีความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์การต่ำ ขาดการริเริ่มสร้างสรรค์และไม่เห็นคุณค่าของตนเอง

### การติดต่อสื่อสาร (Definition of communication)

#### ความหมายของการติดต่อสื่อสาร (Definition of communication)

Bovee (1993) อธิบายว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ซึ่งการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารนี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจ และผู้ปฏิบัติงาน เป้าหมายของการสื่อสารคือ การทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (p. 532-533)

#### ประเภทของการติดต่อสื่อสาร (Types of communication)

การติดต่อสื่อสารแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. การติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช้ภาษา (Nonverbal communication) คือ การสื่อสารหรือส่งข้อมูลโดยไม่ใช้คำ แต่เป็นการใช้กิริยาท่าทาง การแสดงสีหน้า การสบตา การสัมผัส การใช้ระยะห่าง การใช้ช่วงของเวลา การแต่งการ

2. การติดต่อสื่อสารที่ใช้ภาษา (Verbal communication) คือ การสื่อสารโดยใช้ภาษา คำ และโครงสร้างของภาษา (Language, word and grammar) ในการสื่อความคิดของตน ผู้บริหารจะจัดเรียบเรียงความคิดให้ออกมาเป็นระบบของโครงสร้างของภาษานั้น เพื่อให้การสื่อสารมีลำดับขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาโดยใช้ภาษามี 3 ลักษณะ คือ

2.1 การสื่อสารโดยการพูด

2.2 การสื่อสารโดยการเขียน

3. การติดต่อสื่อสารผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic communication)

การสื่อสารผ่านอิเล็กทรอนิกส์ เป็นรูปแบบของการสื่อสารที่เป็นการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามา เช่น การใช้ e-mail การประชุมทางไกล teleconference การสื่อสารผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบต่างๆเหล่านี้ ทำให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น นับเป็นการเพิ่มช่องทางในการสื่อสารทำให้ผู้บริหารได้รับข่าวสารจำนวนมากมาย อย่างไรก็ตาม การสื่อสารรูปแบบนี้ก็มีข้อเสียบางประการ เช่น อาจก่อให้เกิดการรับข่าวสารที่ไม่จำเป็น และทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานขาดความระมัดระวังในคุณภาพของข่าวสารที่เขาส่งออกไป ดังนั้นผู้บริหารจึงควรพิจารณาเสมอว่า ข่าวสารที่ประสิทธิภาพเกิดจากบุคคลมิได้เกิดจากเทคโนโลยี

ระบบการสื่อสารแบ่งเป็น 2 ทาง คือ

1. การสื่อสารแบบทางเดียว (One way communication) ผู้บริหารจะไม่สามารถทราบผลย้อนกลับจากการสื่อสารนั้น ตัวอย่างการสื่อสารทางเดียว เช่น การปราศรัย การแถลงนโยบาย การโฆษณา เนื่องจากการสื่อสารที่มีแต่การส่งข่าวจากผู้พูด หรือผู้บริหาร แต่ไม่เปิดโอกาสสำหรับการถามคำถาม ดังนั้นจุดอ่อนของการสื่อสารแบบทางเดียว คือ การที่ผู้ส่งข่าวไม่มีโอกาสทราบว่าผู้รับข่าวเข้าใจในข่าวสารนั้นอย่างไร

2. การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication) ผู้บริหารและผู้ส่งข่าวสารจะทราบข้อมูลย้อนกลับ จากผู้ปฏิบัติงาน จากลูกค้า จากผู้ส่งวัตถุดิบ และจากกลุ่มอื่นๆ การสื่อสารแบบสองทางยังเป็นการสร้างความร่วมมือในการทำงานได้ กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารนั้นใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงข่าวสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันยิ่งขึ้น

### รูปแบบของการสื่อสารในองค์กร (Organizational communication)

#### 1. การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal communication)

การสื่อสารระหว่างบุคคลเกิดขึ้นในลักษณะที่เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลสองคน เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี เกิดการประสานงาน และเกิดการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารใช้เวลาหนึ่งในสามถึงสองในสามเพื่อการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน และครึ่งหนึ่งของการสื่อสารเป็นการสื่อสารโดยตรงระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน

#### 2. การสื่อสารของกลุ่ม (Group communication)

การรวมตัวของบุคคลในองค์กร เกิดขึ้นในรูปแบบของกลุ่มงานและกลุ่มที่มีการรวมตัวอย่างไม่เป็นทางการ ผู้บริหารสามารถสนับสนุนการให้เกิดการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพได้โดย

- การส่งเสริมบรรยากาศของการมีส่วนร่วม
- ให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่หลากหลาย
- การกระจายแนวความคิดและการค้นคว้าหาข้อมูลข่าวสารที่มีคุณค่า
- การมุ่งเน้นผลงานของกลุ่ม
- การหลีกเลี่ยงการส่งเสริมการมีบทบาทเฉพาะบุคคล เพียงเพื่อการสนองต่อความสนใจเฉพาะบุคคล

เฉพาะบุคคล

• การตระหนักและรับรู้สภาพความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ

- ส่งเสริมภาวะผู้นำ
- การส่งเสริมให้เกิดความภาคภูมิใจในกลุ่มและผลงานของกลุ่ม
- เน้นการสร้างผลงานจากการทำงานของกลุ่ม (Shockely-Zalzbak, 1991)

ในการสื่อสารระหว่างกลุ่มนี้ ภาวะผู้นำมีอิทธิพลมากต่อการสื่อสาร ทั้งนี้ผู้นำจะเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์กรและประสานกลุ่มเหล่านั้นเข้าด้วยกัน ผู้นำสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างตัวเองและกลุ่มเพื่อการค้นคว้าข้อมูล เพื่อการลดความขัดแย้ง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม และเพื่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากไม่ว่าจะทำการวางแผน การจัดองค์กร หรือการปฏิบัติงาน ก็ต้องใช้การสื่อสารเป็นเครื่องเชื่อมโยงกับผู้ปฏิบัติงาน การสื่อสารเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน การสื่อสารเกิดขึ้นระหว่างบุคคลสองคนขึ้นไป เนื่องจากบุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกันผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจในกระบวนการสื่อสาร และรูปแบบการสื่อสารแบบต่างๆ ทั้งนี้เพื่อสร้างสรรค์ให้มีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ในปัจจุบันการบริหารระบบสารสนเทศทั่วทั้งองค์กร (Total information Management System) ก็มีความสำคัญ ดังนั้นการบริหารก็ต้องปรับตัวให้ทันกับสารสนเทศด้านอื่นๆ ขององค์กร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในทางเทคนิค หมายถึง กลุ่มของระบบงานที่ประกอบด้วยฮาร์ดแวร์หรือตัวอุปกรณ์ และซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ที่ทำหน้าที่รวบรวม ประมวลผล จัดเก็บ และแจกจ่ายข้อมูลข่าวสารเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและการควบคุมภายในองค์กร นอกจากนี้ยังช่วยบุคลากรในองค์กรนั้นในการประสานงาน การวิเคราะห์ปัญหา การสร้างแบบจำลองวัตถุที่มีความซับซ้อน และการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ

ความสำคัญอีกประการหนึ่งของสารสนเทศด้านการบริหารที่เริ่มเด่นชัดขึ้นมาในวงการบริหารธุรกิจ นั่นก็คือ สารสนเทศเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการควบ หรือยุบรวมของกิจการขององค์กรต่างๆ มีหลายองค์กรที่ตกลงรวมธุรกิจกัน โดยผ่านการศึกษาในทุกด้าน

การแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันนี้ ทุกส่วนขององค์กรต้องติดตามและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสารสนเทศ เพราะถ้าเราหยุดติดตามเมื่อไร ไม่ใช่เพียงแต่การล่าช้าเท่านั้น แต่กลับถอยหลังไปด้วยซ้ำ เพราะทุกๆ จุดของโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ความสามารถทางเทคโนโลยีในการจัดทำระบบสารสนเทศด้านการบริหารเป็นเรื่องที่ไม่ยากนัก และสามารถเรียนทันกันได้ แต่ความสามารถในการนำเสนอสารสนเทศที่ระบบไปใช้ เป็นเรื่องสำคัญที่สุด เพราะหมายถึงคุณค่าของสารสนเทศที่มีอยู่ว่ามีค่าน้อยเพียงใด สารสนเทศบางตัวอาจจะลดค่าใช้จ่ายของบริษัทได้เป็นล้านๆ บาทก็ได้ สามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจได้ บางครั้งสิ่งเหล่านี้มีค่ามากกว่าการคำนวณด้วยตัวเงิน

ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยด้านการจูงใจที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ผลตอบแทนที่องค์กรจัดให้สามารถตอบสนองความต้องการในการดำรงชีวิต การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในส่วนงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และการพัฒนาเพื่อสร้างคุณค่าในตัวของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์กร ตามทฤษฎีความต้องการตามแนวคิดของ Maslow ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg's two-factor theory ทฤษฎีความสำเร็จ ทฤษฎีความเสมอภาค และ ทฤษฎีเสริมแรง ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของแกนต์อร์ ซึ่งผลสรุปอาจพบได้ 2 ลักษณะคือคล้ายตามทฤษฎี หรือขัดแย้งกับทฤษฎี ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ ด้วย

## 1.2 ความสามารถ (Ability)

ในองค์กรมีงานหลายประเภทที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละคน ดังนั้นองค์กรจึงต้องการคนเพื่อมาทำหน้าที่ที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง

ความสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ความสามารถทางสติปัญญา (Intellectual ability) และ ความสามารถทางร่างกาย (Physical ability)

1. ความสามารถทางสติปัญญา (Intellectual ability) หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานเกี่ยวกับความรู้ความคิดทางสติปัญญา ได้แก่

ความถนัดทางตัวเลข เป็นความสามารถในการคิดทางคณิตศาสตร์หรือตัวเลขได้เร็ว และถูกต้องความสามารถนี้เหมาะสำหรับผู้ที่จะเป็นนักบัญชี

ความสามารถในการเข้าใจภาษาเป็นความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งที่ได้อ่านหรือได้ฟังมา ความสามารถนี้เหมาะสำหรับผู้ที่จะเป็นผู้จัดการทุกระดับ

ความสามารถในการให้เหตุผลในการโน้มน้าวจิตใจ เป็นความสามารถที่จะชี้ให้เห็นอย่างมีเหตุผล โดยใช้หลักการวิทยาศาสตร์ลำดับการเกิดปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างมีขั้นตอน ความสามารถนี้เหมาะสำหรับนักวิจัยตลาด

ความสามารถในการจดจำ เป็นความสามารถที่จะบันทึก จดจำสิ่งต่างๆ ไว้และระลึกได้ ความสามารถนี้เหมาะสำหรับพนักงานขาย

2. ความสามารถทางร่างกาย (Physical ability) ความสามารถทางร่างกายเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ความสามารถพื้นฐานทางกายที่จะทำให้จะให้การ ทำงานประสบผลสำเร็จมีหลายประการคือ

องค์ประกอบด้านความแข็งแรง ได้แก่ความแข็งแรงที่ใช้ในการเคลื่อนไหวมีพลัง ความแข็งแรงของกล้ามเนื้อสามารถใช้พลังทางกายทำงานช้าบ่อยๆ ได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาที่ทำงาน

องค์ประกอบด้านความยืดหยุ่น (Flexibility factors) คือ ความสามารถในการเคลื่อนไหวร่างกาย ส่วนที่มีความแข็งแรงที่สุด เช่น กล้ามเนื้อลำตัวได้อย่างคล่องตัว นอกจากนี้ ยังรวมถึงความสามารถในการเคลื่อนไหวทางกายได้เร็วและทำซ้ำได้บ่อยๆ

องค์ประกอบอื่นๆ (Other factors) ได้แก่ ความอดทนทางกาย (Stamina) ทำงานที่ใช้แรงงานซ้ำได้เป็นเวลานาน และ ความสามารถในการควบคุมการเคลื่อนไหวทางกาย ให้ประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกันได้เหมาะสม เช่น นักเดินร่ำ นักกายกรรม นักกีฬา เป็นต้น  
ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน (The ability job fit)

การจัดให้บุคลากรทำงานในตำแหน่งต่างๆ โดยพิจารณาความถนัดความสามารถ ให้เหมาะกับงานนั้นๆ ก็เพื่ออธิบายและทำงานพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร เชื่อกันว่า ถ้าบุคคลที่มีความสามารถทางสติปัญญาและทางกาย ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความสามารถของเขาแล้ว ผลลัพธ์จากการทำงาน (Outputs) จะออกมามีประสิทธิภาพ

### ทฤษฎีความสามารถของตนเอง ( Self Efficacy Theory)

อัลเบิร์ต แบนดูรา เป็นนักจิตวิทยาชาวแคนาดาที่คิดค้นทฤษฎีความสามารถของตนเอง ( Self Efficacy Theory) ขึ้นมา ซึ่งเป็นแนวคิดหนึ่งในทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคม

แบนดูรา เชื่อว่าพฤติกรรมของคนเราไม่ได้เกิดขึ้นและเปลี่ยนด้วย สิ่งแวดล้อมอย่างเดียว จะต้อง มีปัจจัย 3 ปัจจัยร่วมด้วย ได้แก่

1. ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal factor = p)
2. เงื่อนไขเชิงพฤติกรรม (Behavior condition = B)
3. เงื่อนไขเชิงสภาพแวดล้อม (Environment condition = E)

สิ่งที่กำหนดประสิทธิภาพของการแสดงออก ขึ้นอยู่กับการรับรู้ความสามารถของตนเองในสภาพการณ์นั้น นั่นคือ ถ้าบุคคลมีความเชื่อว่าตนเองสามารถอย่างไร ก็จะแสดงออกถึงความสามารถนั้นออกมา คนที่มีความเชื่อตนเองว่ามีความสามารถ จะมีความอดทนอดสาหัส ไม่ท้อถอยและจะประสบความสำเร็จ

องค์ประกอบที่สำคัญคือ

### 1. การรับรู้ความสามารถของตนเอง (ในการพัฒนาความสามารถตนเอง มี 4 วิธี)

- ประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ
- การได้เห็นประสบการณ์ผู้อื่น
- การใช้คำพูดชักจูง
- การกระตุ้นอารมณ์

### 2. ความคาดหวังผลลัพธ์ของการปฏิบัติ (ขึ้นอยู่กับมิติ 3 มิติ)

- มิติระดับความคาดหวัง คือความคาดหวังของบุคคลในการกระทำสิ่งต่างๆ จะผันแปรตามความยากง่ายของงานที่ทำ
- มิติความเข้มแข็งของความมั่นใจ
- มิติที่เป็นสากลเป็นความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง และนำไปปฏิบัติในสถานการณ์ที่คล้ายกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522:131-132) กล่าวว่า การปฏิบัติงานของคน ขึ้นอยู่กับความสามารถของคนคนนั้น (Ability) และแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งแรงจูงใจดังกล่าวมาจากความต้องการของบุคคลและความต้องการนี้เป็นผลของสภาพทางกายภาพและสภาพสังคม ส่วนความสามารถของคนนั้นขึ้นอยู่กับ ความสามารถทางสมอง ประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรม นอกจากนี้ ในด้านของความเชื่ออำนาจภายในตน มีผลต่อการปฏิบัติงานเช่นกัน ซึ่งความเชื่ออำนาจในตน มีผลต่อการปฏิบัติงานเช่นกัน ซึ่งความเชื่ออำนาจในตนจะทำให้บุคคลมีความมั่นใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (สุวิชาญ ชูแสง 2542 อ้างใน จิรกุล ด้อยตั้ง 2543:22)

ปัจจัยด้านความสามารถที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การมีทักษะและความรู้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยองค์กรจะให้การสนับสนุนต่อบุคลากรโดยจัดงบประมาณเพื่อการพัฒนาเพิ่มทักษะและความรู้จากแหล่งข้อมูลข่าวสารต่างๆผ่านระบบสารสนเทศขององค์กรซึ่งจัดไว้เป็นฐานความรู้แก่บุคลากรโดยจัดให้มีโอกาสอย่างกว้างขวางที่จะแลกเปลี่ยนและส่งผ่านการเรียนรู้ระหว่างท่านและพนักงานอื่นๆในองค์กร โดยจะพัฒนาจากความสามารถทางด้านสติปัญญา (Intellectual abilities) และความสามารถทางด้านร่างกาย (Physical abilities)

### 1.3 โอกาส(Opportunity)

โอกาส(Opportunity) หมายถึง จังหวะ ช่องว่าง ต่อบุคคลให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ให้ได้รับโอกาสทางการศึกษา สัมมนา เพิ่มความรู้สึกรับผิดชอบต่องาน โอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและโอกาสในการติดต่อสื่อสาร

การได้รับ โอกาส ตามแนวคิดของแคนเตอร์ (Kanter, 1977 cited in Chandler, 1990) ได้แก่

2.1 การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชา ส่งเสริมหรือให้โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่เท่าที่จะเป็นไปได้ตามขอบเขตของงาน รวมถึงการพิจารณาความดีความชอบที่ยุติธรรมเหมาะสม และการมีโอกาสดำเนินการปฏิบัติงานในแผนกที่ตนเองชอบหรือมีความถนัด ซึ่งการได้รับ โอกาสดังกล่าว ย่อมส่งผลให้เกิดกำลังใจและความทุ่มเทพยายาม ความรักในองค์กร และเป็นการลดปัญหาการลาออกจากงาน

2.2 การได้รับการส่งเสริมให้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะ (Competence and skill) หมายถึง การมีโอกาสดำเนินการเข้าร่วมประชุมวิชาการ อบรม ศึกษาดูงานหรือการได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะ ในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

2.3 การได้รับการยกย่องชมเชยและการยอมรับ (Rewards and recognition) หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับบุคลากร พนักงานที่มีความประพฤติดี หรือปฏิบัติดีเด่น โดยการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ หรือให้รางวัล เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและเป็นตัวอย่างที่ดี โดยทำอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทน และการที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับหรือปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาจะช่วยเสริมสร้างพนักงานให้มีโอกาสเติบโตและก้าวหน้าในวิชาชีพ เพราะสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้พนักงานลาออกจากงาน ได้แก่ การขาด โอกาสก้าวหน้าและการไม่ได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

ปัจจัยด้านโอกาสที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การที่องค์กรให้โอกาสทางการสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้บริหารแบบเปิดกว้างทำให้พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆสามารถนำเสนอความคิดต่อผู้บริหารได้ตลอดเวลา เพื่อเป็นการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างเสมอภาคต่อพนักงานทุกคน และให้ได้รับโอกาสในความก้าวหน้า



ตามสายอาชีพของตนเองอย่างเป็นธรรม ดังนั้นการให้โอกาสทางการศึกษา สัมนา เพิ่มความรู้สึกรับผิดชอบต่องาน จึงเป็นการเพิ่มทักษะให้กับพนักงาน

#### 1.4 การให้อำนาจ (Empowerment)

อำนาจ หมายถึง ความสามารถที่บุคคลคนหนึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอีกคนหนึ่ง และทำให้บุคคลนั้นกระทำหรือแสดงพฤติกรรมตามที่ฝ่ายแรกต้องการ (Bass, 1990)

บุคคลคนหนึ่งสามารถมีอำนาจเหนือบุคคลอีกคนหนึ่งได้เมื่อบุคคลคนนั้นมีองค์ประกอบ 2 ประการ คือ ศักยภาพ (Potential), และการพึ่งพิง (Dependency)

##### 1. ศักยภาพ (Potential)

ศักยภาพ (Potential or Capacity) หรือ พลังอำนาจที่มีอยู่ แต่ยังไม่ได้ใช้งาน บางคนอาจมีขีดความสามารถในการกระทำบางสิ่งบางอย่าง แต่ยังไม่ได้แสดงออกมา ทั้งนี้ เพราะอาจอยู่ในช่วงของการรอจังหวะที่เหมาะสม จึงเก็บศักยภาพนั้นไว้ในตัวก่อน หากได้เวลาที่เหมาะสมแล้ว ก็พร้อมที่จะนำความสามารถนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

##### 2. การพึ่งพิง (Dependency)

ความผูกพันหรือความยึดเหนี่ยวระหว่างบุคคลเป็นการพึ่งพาอาศัยกัน ความผูกพันจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลฝ่ายหนึ่งต้องอาศัยพึ่งพิงอีกฝ่ายหนึ่ง ความเข้มข้นของความผูกพัน (Dependency) จะขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการพึ่งพาอาศัยหรือการให้ความสำคัญต่อการพึ่งพาอาศัยนั้นๆ ตัวอย่างเช่น นักศึกษาต้องพึ่งพิงบิดามารดา เนื่องจากเป็นผู้สนับสนุนด้านการเงินให้เรียน อย่างไรก็ตามเมื่อนักศึกษาเรียนสำเร็จสามารถหาเลี้ยงตนเองได้ ก็ไม่จำเป็นต้องพึ่งพิงบิดามารดาอีก อำนาจของบิดามารดา ก็จะลดน้อยลง

#### แหล่งที่มาของอำนาจ (Sources of Power)

French และ Raven (1959) กำหนดและแยกแยะที่มาของอำนาจไว้ 5 แหล่ง คือ

1. อำนาจแห่งการบังคับข่มขู่ (Coercive power) มีพื้นฐานอำนาจมาจากความกลัว (Fearfulness) ในองค์กรถ้าผู้บริหารสามารถใช้อำนาจในการบังคับข่มขู่ผู้ปฏิบัติงานอย่างมาก เช่น สามารถที่จะไล่ออก สั่งพักงานชั่วคราว ลดเงินเดือน ลดตำแหน่งงาน หรือสั่งย้ายได้ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความเกรงกลัวและยอมปฏิบัติตาม ในกรณีเช่นนี้ ผู้บริหารมีอำนาจจากการข่มขู่บังคับ

2. อำนาจแห่งการให้รางวัล (Reward power) มีพื้นฐานอำนาจมาจากคุณค่าของรางวัล (Value) ซึ่งตรงกันข้ามกับอำนาจแห่งการบังคับข่มขู่ การให้รางวัลทำให้บุคคลยินยอม

ปฏิบัติตามความประสงค์ของคนอื่น เมื่อเขาคาดว่าจะได้ผลตอบแทนในทางบวกต่อการปฏิบัติ ตามนั้น หรือคาดว่าจะได้รับผลประโยชน์อันจะก่อให้เกิดความพึงพอใจ ในการตอบสนองต่อ ความจำเป็นหรือความต้องการของตน ดังนั้น ใครก็ตามที่มีอำนาจในการให้รางวัลที่สามารถทำให้ เกิดความพึงพอใจได้ เขาจะกลายเป็นผู้ที่มีอำนาจเหนือคนอื่นทันที ในองค์กรผู้บริหารสามารถให้ รางวัล (Rewards) ในรูปแบบต่างๆ คือ ค่าจ้าง (wages), เงินเดือน (Salaries), ค่าตอบแทนทาง ข้อตกลง (Commissions), และสวัสดิการ (Fringes benefits)

3. อำนาจแห่งความเชี่ยวชาญ (Expert power) มีพื้นฐานของอำนาจมาจากความ ชำนาญพิเศษ เฉพาะด้านและความรู้อย่างลึกซึ้งเฉพาะสาขา อำนาจชนิดนี้ในปัจจุบัน คือ อำนาจแห่ง ข้อมูลข่าวสารในสังคมยุค IT (Information Technology Society) ภายในกลุ่มหรือภายในองค์กร ความรู้หรือข้อมูลพิเศษที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการตัดสินใจ ถ้าหากใครมีความสามารถ มี ความรู้หรือข้อมูลพิเศษแล้ว บุคคลนั้นจะกลายเป็นผู้มีอำนาจอันมีความรู้เป็นพื้นฐานของอำนาจ เช่น ผู้เชี่ยวชาญทางเศรษฐกิจ สังคมการเมือง และวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

4. อำนาจแห่งกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Legitimate power) มีพื้นฐานของ อำนาจมาจากการได้รับมอบหมายให้มีอำนาจอย่างเป็นทางการอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานใน หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

5. อำนาจแห่งการอ้างอิง (Referent power) มีพื้นฐานอำนาจมาจากความศรัทธา ความเลื่อมใส ความชื่นชม ความนิยมชมชอบที่ต่อบุคคล สิ่งของ หรืออื่นๆหรือความต้องการให้สิ่ง ต่างๆเหล่านี้ เป็นตัวแบบในการแสดงทางพฤติกรรม

โครงสร้างอำนาจตามแนวคิดของเคนเตอร์ ประกอบด้วยการได้รับอำนาจและการ ได้รับโอกาส ดังนี้

1. การได้รับอำนาจ ได้แก่การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับการสนับสนุน และการได้รับทรัพยากร ดังนี้

1.1 การได้รับข้อมูลข่าวสาร หมายถึงการที่พนักงาน สามารถเข้าถึง แหล่งข้อมูล ความรู้ทางวิชาการ ด้านการพัฒนา รวมทั้งเทคนิคใหม่ ๆ รวมทั้งการได้รับทราบข้อมูล นโยบายของหน่วยงาน ขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบของตน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เกี่ยวกับหน่วยงาน ซึ่งวัดจากการรับรู้ของพนักงานนอกจากนี้ การได้รับข้อมูลข่าวสารจะต้อง คำนึงถึงกลยุทธ์ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพซึ่งอาจกระทำได้โดยวิธีเปิดการประชุมพบปะโดย ผู้บริหาร การออกจดหมายข่าว การใช้สื่อทางวิดีโอ หรือการกระจายเสียง รวมถึงความถี่ของการส่ง ข้อมูลข่าวสารด้วย และข้อมูลข่าวสารควรเดินเป็นสองทางเพื่อให้การสื่อสารบรรลุผล โดยออกจาก ผู้บริหารไปสู่สมาชิก และจากสมาชิกไปสู่ผู้บริหาร การสื่อสารที่ดีจะสร้างความเข้าใจที่ดี ทำงานได้

สอดคล้อง มีความสุข และพึงพอใจ (Bluedom, 1962) ข้อมูลข่าวสารจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติงานงานจะไม่สำเร็จหากปราศจากข้อมูลข่าวสารที่มีความหมายและเพียงพอ ข้อมูลจึงเป็นศูนย์รวมของความสำเร็จ ในบทบาทของทุกคนที่ปฏิบัติงานในองค์การ ข้อมูลข่าวสารจะช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ หากขาดข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมแล้ว คุณภาพและประสิทธิผลของกระบวนการตัดสินใจก็จะไม่เกิดขึ้น และถ้าข้อมูลข่าวสารที่ให้แกผู้ปฏิบัติงานมีความคลาดเคลื่อน แม้เพียงเล็กน้อยก็จะเป็นอันตรายต่อกระบวนการตัดสินใจ เพราะผู้ปฏิบัติงานจะตัดสินใจโดยใช้การหยั่งรู้ สมมติฐาน และการคาดคะเนตามเหตุการณ์ ผลลัพธ์ที่ได้ส่วนใหญ่จึงเป็นผลสะท้อนของความพบพร่องในการตัดสินใจ (Porter o Gradey, 1986) การได้รับข้อมูลข่าวสารจะทำให้บุคลากรมีพลังอำนาจที่จะตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมในสิ่งที่เป็ประโยชน์และดีที่สุดสำหรับองค์การ ในทางตรงข้าม บุคลากรจะรู้สึกผิดหวังเมื่อเขาว่าเขาไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเพียงพอ และไม่ทราบว่าจะอะไรเกิดขึ้นบ้างในองค์การ (Gunden & Crissmsn, 1992) ข้อมูลข่าวสารจึงเป็นแหล่งของอำนาจบุคคลผู้มีข้อมูลข่าวสารมากจึงเป็นผู้มีอำนาจมาก (Ivancevich & Matteson, 1990) ดังนั้นผู้บริหารควรแบ่งปันข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและควรมีเวลาอธิบายเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริหารทำ รวมทั้งสิ่งที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชากระทำด้วย

1.2 การได้รับการสนับสนุน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้การรับรองในสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาทำอยู่ (endorsement) การให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง (backing) การให้การยอมรับ (approval) และการให้ความเห็นชอบตามกฎหมาย (legitimacy)(Kanteri, 1983 cited in Chally, 1992) นอกจากนี้การช่วยเหลือสนับสนุนยังรวมไปถึงการที่ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Porter-P'Grady, 1986) ได้แก่การส่งเสริมสนับสนุนให้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การให้โอกาสตัดสินใจในสิ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงาน การให้ความรับผิดชอบในการแก้ปัญหา การให้พัฒนางาน หรือปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) หรือการได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน การให้การยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การยอมรับในความผิดพลาด การแสดงความพึงพอใจในงานที่ทำสำเร็จ การแสดงความห่วงใย รับผิดชอบ และเข้าใจในปัญหาทุกด้านของบุคลากร การแสดงไมตรีจิต ยิ้มแย้ม และให้ความเป็นกันเอง การสนับสนุนให้สร้างเครือข่าย และให้ความเป็นกันเอง

การได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา จะทำให้บุคลากรรู้สึกสุขใจ และมีคุณค่า มีการรับรู้ถึงการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นแรงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ย่อมมีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติ

หน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความกระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียรและยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

1.3 การได้รับทรัพยากร ทรัพยากร หมายถึงปัจจัยที่จะสนับสนุนให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน

สรุปได้ว่าตามแนวความคิดของเคนเนเตอร์ อำนาจที่กล่าวถึงนี้มีความหมายเป็นความสามารถในการดำเนินการ และสิ่งที่ได้รับจากองค์กร คือ การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับการสนับสนุนและการได้รับทรัพยากร เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวมเอาการได้รับอำนาจ และการได้รับ โอกาสมาเป็นปัจจัยในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 157) ผู้บริหารที่ต้องการมีอำนาจมากที่สุดต้องให้ผู้อื่นพึ่งพามากที่สุด เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับพนักงานคนหนึ่ง ถ้าพนักงานคนนั้นต้องการมีอำนาจมากขึ้น เขาจะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะต่างๆ ที่นายจ้างไม่สามารถหาที่อื่นทดแทนได้ แต่อำนาจมีสองทาง ท่านมิใช่บุคคลๆเดียวที่พยายามสร้างฐานอำนาจ แต่ผู้อื่น อาทิพนักงาน เพื่อนร่วมงานก็พยายามทำให้ท่านต้องพึ่งพาเขาด้วย ดังนั้นขณะที่ท่านต้องทำให้ผู้อื่นพึ่งพาท่านมากที่สุดขณะเดียวกันนั้นก็จำเป็นลดการพึ่งพาผู้อื่นด้วย เป็นที่แน่นอนว่าผู้อื่นก็พยายามทำเช่นเดียวกันด้วย

ดังนั้นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านการให้อำนาจ ได้แก่ การมีอิสระที่จะใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานที่ทำอยู่อย่างเต็มที่รวมถึงการได้รับมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจอย่างพอเพียงของการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบและได้รับการสนับสนุนทางด้านฐานข้อมูลและเทคโนโลยีด้านสารสนเทศเพื่อเพิ่มความรู้ในการใช้อำนาจ และองค์กรจะจัดรางวัลที่มีคุณค่าเสมอให้กับพนักงานที่สร้างนวัตกรรมและความคิดใหม่ๆ

### 1.5 การมีส่วนร่วม(Involvement)

การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดผลดีต่อการขับเคลื่อนองค์กรหรือเครือข่าย เพราะมีผลในทางจิตวิทยาเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ความคิดเห็นถูกรับฟังและนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาเครือข่าย และที่สำคัญผู้ที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเครือข่าย ความรู้สึกเป็นเจ้าของจะเป็นพลังในการขับเคลื่อนเครือข่ายที่ดีที่สุด

การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Job Involvement) เป็นคำที่เพิ่งเกิดขึ้นในแวดวงการศึกษาวิชาพฤติกรรมองค์กร เป็นการให้พนักงานทุกระดับเข้ามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

วิธีการทำงาน ขั้นตอนในการปฏิบัติงานหรืออื่นๆตามความเหมาะสม แนวคิดในการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน เชื่อว่าจะทำให้เกิดความรู้สึกของความเป็นเจ้าของกิจการ มีความผูกพัน มีความรับผิดชอบต่องานที่ทำ ไม่ละทิ้งหน้าที่ ยินดีทุ่มเทเวลา กำลังกาย กำลังสติปัญญา ตลอดจนความรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจการ (Rabinowitz, 1977)

การมีส่วนร่วมในการทำงานสูง ส่งผลต่ออัตราการขาดงานและการลาออก กล่าวคือพนักงานที่มีส่วนร่วมในการทำงานจะเกิดความพอใจ และมีอัตราการลาออกและการขาดงานน้อยกว่าพนักงานที่มีส่วนร่วมในการทำงานต่ำ

แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งได้พัฒนาเป็นยุทธศาสตร์สำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงานในองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคคลจะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องจะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อหน่วยงาน และภารกิจที่ตนเองมีส่วนร่วม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2537: 178)

#### ความหมายของการมีส่วนร่วม

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม (Participation) ไว้หลายประการดังนี้

เดวิดและนิวสตรอม (David and Newstorm, 1989:232) กล่าวถึงความหมายของการมีส่วนร่วมว่า เป็นเรื่องของความเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจ และความรู้สึกนึกคิดของแต่ละบุคคลที่มีต่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของกลุ่ม หรือเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยทำให้มีความสำเร็จ ซึ่งเป็นเป้าหมายของกลุ่ม หรือเป็นความรับผิดชอบต่อกลุ่มกิจกรรมร่วมกันด้วยการเข้าไปเกี่ยวข้อง (Involvement) ช่วยเหลือ (Contribution) และร่วมรับผิดชอบ (Responsibility)

โอคเลย์ (Oakley, 1991: 8-9) เห็นว่าการมีส่วนร่วมหมายถึงการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ 3 ลักษณะต่อไปนี้ คือ 1.) เป็นการให้การช่วยเหลือ 2.) เป็นการให้อำนาจ และ 3.) เป็นงานขององค์กร โดยย้ำความสำคัญของการให้อำนาจว่าหมายถึงการมีส่วนร่วม การให้อำนาจเป็นการเพิ่มหรือพัฒนาทักษะ ชีดความสามารถในการบริหาร การมีส่วนร่วมจึงมีความสัมพันธ์กับการให้อำนาจ องค์กรเป็นปัจจัยพื้นฐานของการให้อำนาจ และมักเป็นรากฐานสำคัญของการให้ความช่วยเหลือด้วย ดังนั้น การช่วยเหลือ การให้อำนาจ และงานขององค์กร จึงมีความเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม

ดูล์ลาห์ (Douglah, 1970: 90) กล่าวถึงความหมายของการมีส่วนร่วมว่า เป็นคำที่มีความหมายกว้างและใช้ในบริบทที่แตกต่างกัน นักศึกษาใช้คำนี้ในการอ้างอิงถึงการมีส่วนร่วมในเหตุการณ์ กิจกรรม หรือ โครงการเพื่อมีจุดประสงค์เพื่อการศึกษา นักรัฐศาสตร์ใช้คำนี้ในความหมาย

ของการเข้าร่วมกับสถาบันทางการเมืองของชุมชน นักสังคมวิทยาใช้ในความหมายของการ ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ส่วนกลุ่มอื่นๆ ใช้คำนี้ในความหมายของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

กุตตาโว (Gutavo, 1992: 91-92) กล่าวว่าการมีส่วนร่วมนั้น โคนทั่วไปเป็นที่เข้าใจว่าหมายถึง การเข้าไปมีหน้าที่หรือมีส่วนรับผิดชอบในบางสิ่งบางอย่าง แต่ต่อมาความหมายของการมีส่วนร่วมนี้เชื่อมโยงไปสู่กระบวนการในการเข้าไปมีส่วนรับผิดชอบของแต่ละบุคคลหรือ กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม

ดิเรก ฤกษ์ห่วย (2527: 73-74) ชี้ให้เห็นขั้นตอนของการมีส่วนร่วม ซึ่งเขาเรียกว่า เป็นขอบเขตของการมีส่วนร่วมที่สำคัญ 6 แบบ คือ การวิเคราะห์ปัญหาความต้องการของชุมชนหรือ ของกลุ่ม การกำหนดแนวทางการดำเนินการให้บรรลุผลในการแก้ไขปัญหาหรือบรรลุเป้าหมาย การ รพดมทรัพยากรทั้งในและนอกชุมชน การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ การควบคุมติดตามและ ประเมินผล และการจัดสรรทรัพยากรที่เกื้อหนุนอย่างยุติธรรม

ทรงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2534: 77-78) เสนอว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนควรมี ส่วนร่วมครบทุกขั้นตอน คือ นับตั้งแต่การมีส่วนร่วมในการคิด การศึกษาปัญหา ความต้องการ การ วางแผน การปฏิบัติตามโครงการ จนถึงการติดตามและประเมินผลโครงการ

#### การมีส่วนร่วมของพนักงาน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 52-54) ให้คำจำกัดความคำว่า การมีส่วนร่วมของ พนักงานว่าเป็นกระบวนการมีส่วนร่วมซึ่งใช้ความสามารถทั้งหมดของพนักงาน และกระบวนการ นั้นถูกกำหนดให้เสริมความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นเพื่อความสำเร็จขององค์กร เหตุที่สำคัญในเรื่องนี้ก็คือ การมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจซึ่งมีผลกระทบต่อพวกเขา เพิ่มอิสระในการทำงานและการ ควบคุมชีวิตการทำงานเอง ซึ่งจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจเพิ่มขึ้น รับผิดชอบเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น และความพึงพอใจเพิ่มขึ้นในงานของเขา การมีส่วนร่วมของพนักงานมีรูปแบบ 3 ประการคือ

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ลักษณะเด่นก็คือ ใช้วิธีการตัดสินใจร่วมกัน นั่นก็คือ พนักงานมีส่วนร่วมในอำนาจตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ กับหัวหน้าระดับเหนือขึ้นไปของพวกเขา การ บริหารแบบมีส่วนร่วมนี้ได้มีการส่งเสริมให้ใช้กันแพร่หลาย เพื่อปรับปรุงแก้ไขเรื่องขวัญกำลังใจ ของพนักงานและผลผลิตตกต่ำ การบริหารแบบนี้จะต้องมี (1) เวลาเพียงพอที่จะมีส่วนร่วม (2) เรื่อง ต่างๆซึ่งพนักงานจะเข้าไปมีส่วนร่วมก็ต้องเกี่ยวข้องกับพวกเขา (3) พนักงานต้องมีความสามารถ ความเฉลียวฉลาด ความรู้ด้านเทคนิค วิชาการ ทักษะในการสื่อสาร (4) วัฒนธรรมขององค์กรก็ จะต้องสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม

ได้มีการศึกษา 12 ครั้งในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนกับการปฏิบัติงาน ผล ปรากฏว่าเป็นการผสมผสานกัน เมื่อศึกษาอย่างถี่ถ้วนแล้วปรากฏว่าการมีส่วนร่วมมีอิทธิพลน้อยมาก

ต่อตัวแปรต่างๆ เช่น ผลผลิตของพนักงาน แรงจูงใจ และความพึงพอใจ แน่นอนผลสรุปของการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ไม่ได้หมายความว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมไม่มีประโยชน์ภายใต้สถานการณ์ที่ถูกต้อง อย่างไรก็ตาม การใช้วิธีการแบบมีส่วนร่วมนี้ไม่ใช่วิธีการที่แน่นอนนักในการที่จะปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของพนักงาน

2. การมีส่วนร่วมแบบตัวแทน กล่าวคือพนักงานทั้งหลายไม่ได้มีส่วนร่วมโดยตรงในการตัดสินใจ แต่ใช้วิธีที่คนงานเลือกพนักงานกลุ่มเล็กๆ กลุ่มหนึ่งไปมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมแบบตัวแทนนี้เป็นรูปแบบการมีส่วนร่วมตามกฎหมายซึ่งใช้กันอย่างแพร่หลายที่สุดทั่วโลก เป้าหมายของการมีส่วนร่วมแบบตัวแทนคือการกระจายอำนาจภายในองค์กร โดยให้คนงานมีสิทธิมากขึ้นเพื่อผลประโยชน์ของฝ่ายบริหารและผู้ถือหุ้น มีรูปแบบที่ใช้ปฏิบัติอยู่ 2 รูปแบบคือ (1) คณะกรรมการ (2) ตัวแทนในคณะกรรมการบริษัท

3. แผนการเป็นเจ้าของหุ้นของพนักงาน แผนการนี้เป็นรูปแบบสุดท้ายของเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วมของพนักงานคำว่า “การเป็นเจ้าของ” สามารถจะมีความหมายได้ว่าสิ่งใดๆ ไม่ว่าจำนวนเท่าใดก็ตาม จากการที่พนักงานเป็นเจ้าของหุ้นบางส่วนในบริษัท แผนการเป็นเจ้าของหุ้นของพนักงานเป็นการสร้างผลกำไรให้บริษัท ซึ่งพนักงานต้องการถือหุ้นในราคาต่ำของตลาดหุ้น โดยจะทำให้มีส่วนหนึ่งของผลกำไร

ในแผนการของ ESOP ก็คือบริษัทจะมี trust เกิดขึ้น และบริษัทก็จะสนับสนุน โดยเป็นหุ้นหรือเงินสดก็ได้ เพื่อซื้อหุ้นให้กับ Trust แล้วกระจายหุ้นให้กับพนักงานทั้งหลาย เมื่อพนักงานถือหุ้นในบริษัทแล้ว โดยปกติจะไม่ขายหุ้นออกไปตราบเท่าที่เขายังทำงานอยู่กับบริษัท

จากการวิจัยเรื่อง ESOP ได้ชี้ให้เห็นว่าแผนการนี้ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและเกิดแรงจูงใจต่องาน แต่จะต้องเข้าใจด้วยว่าพนักงานทั้งหลายยังต้องการเป็นเจ้าของในทางจิตวิทยา นอกเหนือจากเรื่องที่มีตัวเลขจำนวนเงินในบริษัทแล้ว พนักงานก็ยังจำเป็นต้องการรับรู้ข้อมูลสถานภาพของบริษัทเป็นประจำ และต้องการ โอกาสที่จะแสดงอำนาจในธุรกิจด้วย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านการมีส่วนร่วมได้แก่ การให้พนักงานทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนงานในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอโดยมีหัวหน้างานให้การสนับสนุน โดยให้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้เน้นการทำงาน เป็นทีมมากกว่าต่างคนต่างทำ โดยมองว่าพนักงานเป็นหุ้นส่วนหรือเพื่อนร่วมอาชีพมากกว่าเพียงแค่ลูกจ้าง

## 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเอ็นเอเชีย บริษัท โอทีซี ไคเอ็น เอเชีย จำกัด

### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

เซอร์เมอร์ฮอร์น และคนอื่นๆ (Shermerhorn, et.al. 1991: 104-112) มีแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคล (Individual Performance Factors) ว่าประกอบด้วย

#### 1. ลักษณะของบุคคล (Individual Attributes)

1. ลักษณะประชากร (Demographic Characteristics) เป็นตัวแปรที่ช่วยให้เห็นถึงภูมิหลังของบุคคล เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานะทางเศรษฐกิจ-สังคม สถานที่อยู่อาศัย ขนาดของครอบครัว ตลอดจนสิ่งอื่นๆที่คล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตาม ลักษณะของประชากร อย่างเดียวไม่เป็นเครื่องชี้วัดที่ดี ที่แสดงถึงผลการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งนี้ยังมีสิ่งที่เกี่ยวข้อง คือ ความรู้ ความสามารถ และลักษณะทางจิตวิทยา

2. ความรู้ความสามารถ (Competency Characteristics) เป็นสิ่งหนึ่งที่สำคัญในการพิจารณา เลือกคนเพื่อเข้ามาปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่สามารถกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงาน เป็นแรงจูงใจขั้นต้นที่ผลกระทบต่อไหวพริบของบุคคลที่เอาชนะสภาพแวดล้อมได้ บุคคลที่รู้สึกว่ามีความรู้ความสามารถในงานของเขา สามารถคาดได้ว่า เขาจะทำงานอย่างจริงจัง ดังนั้นความรู้ความสามารถแบ่งได้ 2 ด้านคือ ด้านกายภาพ (Physical Competency) และด้านสมอง (Mental Competency) ซึ่งบ่อยครั้งใช้ได้ผลในการเรียนเป็นเครื่องชี้วัดถึงแนวโน้มของความรู้ความสามารถด้านสมอง และการปฏิบัติงาน

3. ลักษณะทางจิตวิทยา (Psychological Characteristics) เป็นการแสดงแนวโน้มของ พฤติกรรมแต่ละบุคคลที่จะเกิดขึ้น และมีอิทธิพลถาวรต่อพฤติกรรม ลักษณะทางจิตวิทยาเหล่านี้ เช่น ทศนคติ การรับรู้ ความต้องการ และบุคลิกภาพ เป็นต้น อย่างไรก็ตามความสำคัญของคุณลักษณะของบุคคลเหล่านี้ ขึ้นอยู่กับธรรมชาติและความจำเป็นแต่ละงาน ซึ่งเซอร์เมอร์ฮอร์น (Shermerhorn) เน้นว่าคุณลักษณะของบุคคลจะต้องมีความเหมาะสมกับความจำเป็นของแต่ละงาน เพื่อที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ

1. ความพยายามในการทำงาน (Work Effort) คุณลักษณะของบุคคลที่มีความเหมาะสมกับความจำเป็นของงานนั้น ยังไม่สามารถที่จะทำให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูง ทั้งนี้ยังมี ตัวแปรหนึ่งที่สำคัญและต้องมีก็คือ ความพยายามในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงถึงความปรารถนา ที่จะปฏิบัติงาน นั่นคือต้องมีแรงจูงใจที่จะทำงาน (Motivation to Work) เป็นแรงผลักดันภายในตัวบุคคลที่มีผลโดยตรงลงคงไว้ซึ่งความพยายามในการทำงาน คนที่มี



แรงจูงใจในระดับสูงจะทำงานอย่างจริงจัง แรงจูงใจเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะช่วยกำหนดความพยายามในการทำงาน

2. การสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support) ในการปฏิบัติงานของบุคคลจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ บุคคลผู้ที่มีลักษณะตรงกับความต้องการของงาน และได้รับการจูงใจในระดับสูง อาจจะไม่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดีหากได้รับการสนับสนุนที่ไม่เพียงพอจากหน่วยงาน หรือที่เรียกว่าข้อจำกัดด้านสถานการณ์ (Situational Constraint) เช่น ขาดเวลาที่จะทำงาน งบประมาณ เครื่องมือเครื่องใช้วัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานที่ไม่ชัดเจน ระดับความคาดหวังของการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม ขาดอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงาน ขาดการช่วยเหลือจากผู้ที่เกี่ยวข้องและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่ยืดหยุ่น เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคล

แมคคอร์มิก และอัลเจน (Mc Cormick&Ilgen, 1985: 47-48) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับตัวแปรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลดังนี้

1. ตัวแปรด้านบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม แรงจูงใจ ลักษณะบุคลิกภาพ ลักษณะทางกายภาพ
2. ตัวแปรด้านสถานการณ์ ได้แก่ วิธีการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ลักษณะโครงสร้าง นโยบายขององค์กร ชนิดของการฝึกอบรม และการบังคับบัญชา

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522: 131-132) กล่าวว่า การปฏิบัติงานของคน ขึ้นอยู่กับความสามารถของคนคนนั้น (Ability) และแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งแรงจูงใจดังกล่าวมาจากความต้องการของบุคคลและความต้องการนี้เป็นผลของสภาพทางกายภาพและสภาพสังคม ส่วนความสามารถของคนคนนั้นขึ้นอยู่กับ ความสามารถทางสมอง ประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรม นอกจากนี้ ในด้านของความเชื่ออำนาจภายในตน มีผลต่อการปฏิบัติงานเช่นกัน (สุวิชาญ ชูแสง 2542 อ้างใน จิรกุล ต้อยตั้ง 2543: 22)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานพบว่าทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer Zaldarfer ERG theory ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg's two-factor theory ความต้องการที่แสวงหาของ McClelland ทฤษฎีเสริมแรง (Reinforcement theories) ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของแคนเตอร์ ทฤษฎีความสามารถของตนเอง (Self Efficacy Theory) ของอัลเบิร์ต แบนดูรา มีความครอบคลุมในการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทโอทีซี ไซเคอโลยี เอเซีย จำกัด จึงบูรณาการทฤษฎีดังกล่าวมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้คือ

1. การจูงใจ (Motivation) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเซีย จำกัด
2. ความสามารถ (Ability) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเซีย จำกัด
3. โอกาส (Opportunity) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเซีย จำกัด
4. การให้อำนาจ (Empowerment) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเซีย จำกัด
5. การมีส่วนร่วม (Involvement) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเซีย จำกัด

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง ระดับความสำเร็จในงานของพนักงานที่ตนรับผิดชอบ โดยมีความมุ่งมั่น มีความตั้งใจและเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ งานของพนักงานด้านคุณภาพดีกว่าปีที่ผ่านมา ทีมงานหรือหน่วยงานสามารถลดของเสียในกระบวนการผลิตได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา การตอบสนองลูกค้าของบริษัทฯ ทำได้ดีและรวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมา ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานลดลงจากปีที่ผ่านมา เป็นต้น

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเซีย จำกัด พบว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้คือ

แอ็ทคินสัน (Atkinson, 1966 : 106) ได้กำหนดหลักการของทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หรือความสำเร็จในชีวิตขึ้นอยู่กับตัวแปร 3 ตัว ได้แก่ ความคาดหวังว่าจะสำเร็จ แรงจูงใจที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จ และสิ่งล่อใจ

อารี เพชรศุค (2529 : 79 – 109) ได้เสนอแนวคิดในอีกแง่หนึ่งของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนอกเหนือจากทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) คือแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) ความต้องการความรัก และความต้องการศักดิ์ศรีนั้นเป็นแรงจูงใจภายนอก และในขณะเดียวกันความรู้สึกมีศักดิ์ศรี และมีสัจจะบารมีแห่งตนนั้นเป็นแรงจูงใจภายใน

แยงโลวิก (ดิน ปรัชญาฤทธิ์, 2534: 431) ได้ทำการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ และพบว่าผลการวิจัยไม่ตรงกับทฤษฎีดังกล่าวคือ การตอบสนองความต้องการของบุคคลไม่ได้เป็นไปในลักษณะตามลำดับขั้นดังที่มาสโลว์อ้างจึงมีผู้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจ ERG Theory ของเคลตัน แอลเดอร์เฟอร์ (ดิน ปรัชญาฤทธิ์, 2534 : 433) ว่าคนเรามีความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence needs) ซึ่งเป็นความต้องการทั้งหลายที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตต่อไป ได้แก่ ความต้องการทางสรีระและความต้องการความปลอดภัย
2. ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness needs) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์กับคนรอบข้างอย่างมีความหมาย
3. ความต้องการที่จะเจริญงอกงาม (Growth needs) ได้แก่ ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องและความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์ ก็คือทฤษฎีของมาสโลว์นั่นเอง แตกต่างกันแต่เพียงว่าแอลเดอร์เฟอร์ไม่ยอมรับเรื่องการตอบสนองความต้องการเป็นลำดับขั้น เขาเสนอว่าการตอบสนองความต้องการทั้งสามอย่างนั้น สามารถที่จะเกิดขึ้นเมื่อไรก็ได้ จะตอบสนองเมื่อไรก็ได้ ไม่จำเป็นต้องตอบสนองตามลำดับขั้น ซ้ำไปซ้ำมาก็ได้ และนอกจากนั้นความต้องการทั้ง 3 ประเภท อาจเกิดขึ้นพร้อมกันทีเดียวเลยก็ได้

อุทัย ปัญญา โภณ (2539 : 114-116) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ ความมั่นคงของอาชีพ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน ปริมาณงานและความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมับชุมชน สภาพการทำงาน ตามลำดับ

ปราณี ภักดีไพบูลย์ผล (2540) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์” พบว่าหัวหน้างานระดับต้นส่วนใหญ่มีองค์ประกอบบุคลิกภาพด้านมโนธรรม องค์ประกอบด้านการควบคุมตนเอง องค์ประกอบด้านสติปัญญา องค์ประกอบด้านการปรับตัว องค์ประกอบด้านการเข้าสังคม และองค์ประกอบบุคลิกภาพด้านการอาศัยกลุ่ม มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

บุญมี คนตรีเสนาะ (2540) ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลและความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรหนังสือพิมพ์ในยุคเศรษฐกิจตกต่ำ พ.ศ.2540” พบว่า

พนักงานองค์กรหนังสือพิมพ์ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีรูปแบบหรือลักษณะขององค์กร หนังสือพิมพ์ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ความแตกต่างกันตามลักษณะของประชากร ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับของทัศนคติเกี่ยวกับความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรหนังสือพิมพ์ในยุคเศรษฐกิจตกต่ำ พนักงานองค์กรหนังสือพิมพ์ส่วนใหญ่ มีความพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ประเด็นที่มีความพอใจสูงสุด คือ ความพอใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการบริหารงานขององค์กร ในเรื่องความพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมายและงานที่รับผิดชอบเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และพบว่าพนักงานองค์กรหนังสือพิมพ์ส่วนใหญ่ มีความพอใจเกี่ยวกับสวัสดิการในรูปตัวเงินอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ อัตราค่าล่วงเวลาและปริมาณเงินบำเหน็จบำนาญ และระดับของความพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรหนังสือพิมพ์สูง

ภิญโญ เสือพิทักษ์ (2541) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในการปฏิบัติงานกับความตั้งใจลาออกจากองค์กรของพนักงานบริหารระดับกลาง ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)” พบว่า ระดับความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริหารระดับกลาง ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง พนักงานที่มีอายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจลาออกจากองค์กร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ สามารถทำนายความตั้งใจลาออกจากองค์กรได้ร้อยละ 63.26

วิมล กาญจนนิวาสน์ (2542) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท เช่นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)” พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท เช่นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง

ดิลก มุลวงษ์ (อ้างถึงใน วิมล กาญจนนิวาสน์ 2542) ศึกษาเรื่อง “ความพอใจในงานของพนักงานฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในเขตปทุมธานี” พบว่า พนักงานมีความพอใจในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาความพอใจในงาน โดยแยกตามองค์ประกอบของงานพบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพอใจมากที่สุดคือการได้รับการยอมรับนับถือในงาน รองลงมาคือความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยที่พนักงานมีความพอใจน้อยที่สุดคือ คำตอบแทนและสวัสดิการ รองลงมาคือ โอกาสความก้าวหน้าในงาน ลักษณะงานที่ทำ ส่วนปัจจัยที่มีผลเกี่ยวข้องกับความพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ การศึกษา ระยะเวลาการทำงานและระดับเงินเดือน

ธนายุทธ นาคเพชร (อ้างถึงใน วัฒนา ศรีสม 2542) ศึกษาเรื่อง “การเสริมสร้างแรงจูงใจของเจ้าหน้าที่ฝ่ายตรวจสอบทั่วไปธนาคารนครธน จำกัด (มหาชน)” พบว่า แรงจูงใจที่เป็นที่พึง

ปรารถนาของพนักงานจะประกอบไปด้วยแรงจูงใจที่เป็นวัตถุและที่มีใช้วัตถุ กล่าวคือ แรงจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ ผลตอบแทน อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ ส่วนแรงจูงใจที่มีใช้วัตถุ ได้แก่ ความรู้ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้า ความมีอิสระในการปฏิบัติงานและความสะดวกในการปฏิบัติงาน

ศิริพร ประโยค (2542) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษา : บริษัทรีท-ไรท์ (ประเทศไทย) จำกัด” พบว่า หัวหน้างานระดับกลางของ บริษัทรีท-ไรท์ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่มีองค์ประกอบอายุ องค์ประกอบการศึกษา ออกองค์ประกอบองค์ประกอบองค์ประกอบการยอมรับของผู้อื่น องค์ประกอบการมีสติ องค์ประกอบความมุ่งมั่นในการทำงาน และ องค์ประกอบความต้องการเผชิญงานยาก ไรความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก ส่วนองค์ประกอบความหวั่นไหว องค์ประกอบความต้องการการแข่งขัน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงลบ ตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน คือ องค์ประกอบความหวั่นไหว องค์ประกอบประกอบแสดง องค์ประกอบ องค์ประกอบการสติ องค์ประกอบความมุ่งมั่นในการทำงาน องค์ประกอบความต้องการการแข่งขัน สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 50.8

กัลยานี สนธิสุวรรณ (2542) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์บุคลิกภาพกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคม เครือเจริญโภคภัณฑ์” พบว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน 3 กลุ่ม มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยบุคลิกภาพแบบแสดงออก-เก็บตัวและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 5.91

เอื้อจิตร ทศนะภักย์ วิษณุ เหลืองลออ และ ราช ชาร์มา (2550) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ คุณลักษณะของพนักงานที่ประสบความสำเร็จในที่ทำงานยุคใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ทักษะและความสามารถสำหรับที่ทำงานยุคใหม่สามอันดับแรกที่พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรในที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญทางเทคนิควิชาการ และอันดับที่สามเท่ากันสองประการคือความสามารถในการพัฒนาความเข้าใจในงาน ความสามารถในการประยุกต์สิ่งต่าง ๆ ในสังคม สิ่งที่เกี่ยวข้องกับองค์การรวมทั้งระบบเทคโนโลยีในการทำงาน และการมุ่งเน้นความสำเร็จ การให้ความสำคัญกับลำดับและคุณภาพ ส่วนทักษะและความสามารถสำหรับที่ทำงานยุคใหม่ที่พนักงานให้ความสำคัญน้อยที่สุด ได้แก่ ความสามารถในการเป็นผู้ชี้นำ แนะนำ ความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น ทักษะความสามารถในการเป็นผู้นำทีม งานวิจัยยังพบว่าความพึงพอใจโดยรวมของพนักงานในความรู้ความสามารถ และการพัฒนาทักษะสำหรับที่ทำงาน ในอนาคตของตัวพนักงานอยู่ในระดับที่พนักงานมีความเชื่อมั่น

สูงในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในที่ทำงานในอนาคต ส่วนจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบของทักษะและความสามารถของพนักงานที่พัฒนาขึ้นสำหรับที่ทำงานในอนาคต คือ ทักษะทางด้านการคิดและทักษะส่วนบุคคล ส่วนจุดอ่อนหรือข้อด้อยของทักษะและความสามารถของพนักงาน ได้แก่ ทักษะระหว่างบุคคล ทักษะส่วนบุคคลและทักษะที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ว่าเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเซีย จำกัดนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม)
3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร หมายถึง พนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเซีย จำกัด ซึ่งมีจำนวนรวม 390 คน จำแนกตามตำแหน่ง ดังนี้

ตารางที่ 3.1 ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย

ระดับตำแหน่ง	ประชากร
Manager/Assistant Manager	6
Senior supervisor/supervisor	20
Chief Staff	14
Foreman	24
Leader	41
พนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน	59
พนักงานระดับปฏิบัติงานโรงงาน	226
รวม	390

### 1.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง หมายถึง ตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษาจะได้

จากการสุ่มตัวอย่างแบบ Stratified Random Sampling โดยขนาดตัวอย่างถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% จะได้ขนาดตัวอย่างของพนักงาน บริษัท โอที ซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{เมื่อ } n &= \text{จำนวนตัวอย่าง} \\
 N &= \text{จำนวนประชากร} \\
 e &= \text{ค่าคลาดเคลื่อน} \\
 n &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\
 &= \frac{390}{1 + 390(0.05)^2} \\
 &= 197 \text{ คน}
 \end{aligned}$$

### 1.3 วิธีการเลือกตัวอย่าง การสุ่มตัวอย่างจำนวน 197 คน จากประชากร 390

คน โดยการใช้วิธีการแบ่งประชากรออกเป็นชั้นภูมิตามตำแหน่ง แล้วสุ่มตัวอย่างจากแต่ละชั้นภูมิโดยใช้วิธีการสุ่มแบบ Stratified Random Sampling ซึ่งกำหนดประชากรที่สุ่มจากแต่ละชั้นภูมิให้ได้สัดส่วนกับประชากร ดังนี้

ตารางที่ 3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ระดับตำแหน่ง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
Manager/Assistant Manager	6	3
Senior supervisor/supervisor	20	10
Chief Staff	14	7
Foreman	24	12
Leader	41	21
พนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน	59	30
พนักงานระดับปฏิบัติงานโรงงาน	226	114
รวม	390	197



## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 แบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยนั้นจะใช้แบบสอบถามโดยจะวางแนวคำถามตามตามประเด็นในกรอบความคิดของการวิจัย ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

2.1.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับพนักงานจำนวน 7 ข้อ รูปแบบของคำถามนั้นเป็นคำถามปลายปิด

2.1.2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จำนวน 20 ข้อรูปแบบของคำถามนั้นเป็นคำถามปลายปิด โดยการเรียงลำดับคะแนนของความคิดเห็น (Rating Scale) มีการกำหนดระดับในแต่ละข้อ แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

#### แปลความ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	องค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลในระดับมากที่สุด
เห็นด้วย	องค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลในระดับมาก
ค่อนข้างเห็นด้วย	องค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลในระดับปานกลาง
ไม่ค่อยเห็นด้วย	องค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลในระดับน้อย
ด้วยอย่างยิ่ง	องค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลในระดับน้อยที่สุด

2.1.3 แบบสอบถามระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซีไค เฮ็น เอเชีย จำกัด รูปแบบของคำถามนั้นเป็นคำถามปลายปิด โดยการเรียงลำดับคะแนนของความคิดเห็น (Rating Scale) มีการกำหนดระดับในแต่ละข้อ แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก
- ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับดี
- ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง
- ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างไม่ดี
- ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับไม่ดี

2.2 เกณฑ์การแปลความหมายระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และ ระดับความคิดเห็นในผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด

ผู้วิจัยได้กำหนดโดยใช้สูตรต่อไปนี้ (Best, 1977:174)

$$\begin{aligned} \text{สูตรการกำหนดช่วงคะแนน} &= \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด} - \text{ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการแบ่ง}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์การแปลความหมายระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

ค่าเฉลี่ย	แปลความ
1.00-1.80	เห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลอยู่ในระดับน้อยที่สุด
1.81-2.60	เห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลในระดับน้อย
2.61-3.40	เห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลในระดับปานกลาง
3.41-4.20	เห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลในระดับมาก
4.21-5.00	เห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 3.4 เกณฑ์การแปลความหมายระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ค่าเฉลี่ย	แปลความ
1.00-1.80	ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับไม่ดี
1.81-2.60	ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างไม่ดี
2.61-3.40	ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง
3.41-4.20	ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับดี
4.21-5.00	ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 นำแบบสอบถามที่ทำขึ้น โดยคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง นำผลลัพธ์มาวัดและหาความเชื่อถือ (Reliability) ของแบบสอบถาม จากนั้นนำมาปรับปรุงให้สมบูรณ์ก่อนนำไปปฏิบัติจริง

3.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามดังกล่าวที่ปรับปรุงแล้วไปให้กลุ่มตัวอย่างโดยขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

3.3 เก็บรวบรวมข้อมูลตามจำนวนและวิธีการสุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว จะนำข้อมูลที่ได้มาลงรหัส (Coding) แล้วนำไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science for Window) เพื่อประมวลผลข้อมูลและจัดทำการวิเคราะห์ทางสถิติสำหรับการวิจัย ดังนี้

1. ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ระดับตำแหน่ง สถานะภาพสมรส โดยใช้การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ (%)
2. ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยแบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการจูงใจ ด้านความสามารถ ด้านโอกาส ด้านการให้อำนาจ และด้านการมีส่วนร่วม ใช้ค่าเฉลี่ย( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. ระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ใช้ค่าเฉลี่ย( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
4. การวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โอทีซี ไซเคิน เอเชีย จำกัด จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานการทำงาน ระดับตำแหน่ง สถานะภาพสมรส และการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานใช้สถิติวิเคราะห์เชิงอนุมานเป็นการใช้สถิติวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานซึ่งประกอบด้วย t-test, F-test p-value ทั้งนี้ได้กำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 เพื่อทดสอบสมมติฐาน

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเซ็น เอเชีย จำกัด ในการวิเคราะห์และการแปลผลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
$S.D.$	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
$N$	แทน	จำนวนนักศึกษาในกลุ่มตัวอย่าง
$F$	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาการแจกแจงของเอฟ (F – distribution)
$t$	แทน	ค่าสถิติ (t – distribution)
$p$	แทน	ค่าสถิติ (p – value)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 1. การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ระดับตำแหน่ง สถานะภาพสมรส

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยแบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านการจูงใจ สอบถามผลตอบแทนที่องค์กรจัดให้สามารถตอบสนองความต้องการในการดำรงชีวิต องค์กรเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในส่วนงานที่ท่านได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ องค์กรเห็นความสำคัญในการพัฒนาเพื่อสร้างคุณค่าในตัวพนักงานมากกว่าวัตถุสิ่งของ และความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์กร

2.2 ด้านความสามารถ สอบถามทักษะและความรู้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรให้การสนับสนุนต่อบุคลากร โดยจัดงบประมาณเพื่อการพัฒนาเพิ่มทักษะและความรู้ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆผ่านระบบสารสนเทศขององค์กรซึ่งจัดไว้เป็นฐานความรู้แก่บุคลากร และมีโอกาสอย่างกว้างขวางที่จะแลกเปลี่ยนและส่งผ่านการเรียนรู้ระหว่างตัวพนักงานและพนักงานอื่นๆในองค์กร

2.3 ด้านโอกาส สอบถามการเปิดช่องทางการสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้บริหารแบบเปิดกว้างสำหรับทุกคน การเสนอความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่สามารถนำเสนอความคิดเห็นต่อผู้บริหารได้ตลอดเวลา โอกาสในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจะเปิดกว้างถึงทุกคนอย่างเสมอภาค และพนักงานทุกคนได้รับ โอกาสในความก้าวหน้าตามสายอาชีพของตนเองอย่างเป็นธรรม

2.4 ด้านการให้อำนาจ สอบถามการมีอิสระที่จะใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ที่ทำอยู่อย่างเต็มที่ การได้รับมอบหมายอำนาจการตัดสินใจอย่างพอเพียงในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ การให้การสนับสนุนด้านฐานข้อมูลและเทคโนโลยีด้านสารสนเทศเพื่อเพิ่มความรู้ในการใช้อำนาจให้กับท่าน และการจัดรางวัลที่มีคุณค่าเสมอให้กับพนักงานที่สร้างนวัตกรรมและความคิดใหม่ๆ

2.5 ด้านการมีส่วนร่วม สอบถามการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนงานอย่างสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน หัวหน้างานสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน การทำงานที่องค์กรเน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าต่างคนต่างทำ และองค์กรมองเห็นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งหรือเพื่อนร่วมอาชีพมากกว่าเพียงแค่ลูกจ้าง

ส่วนที่ 3 ระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สอบถามงานของพนักงานด้านคุณภาพ ทีมงานและหรือหน่วยงานสามารถลดของเสียในกระบวนการผลิตได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา การตอบสนองลูกค้าของบริษัททำได้ดีและรวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมา ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กร ซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานลดลงจากปีที่ผ่านมา ภาพรวมสามารถปฏิบัติงาน ได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัด และความพึงพอใจในผลการปฏิบัติของท่าน

#### ส่วนที่ 4 ทดสอบสมมุติฐาน

4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน

4.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน จำแนกตามเพศ

4.1.2 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน  
แตกต่างกัน จำแนกตามอายุ

4.1.3 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน  
แตกต่างกัน จำแนกตามระดับการศึกษา

4.1.4 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน  
แตกต่างกัน จำแนกตามอายุงานการทำงาน

4.1.5 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน  
แตกต่างกัน จำแนกตามระดับตำแหน่ง

4.1.6 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน  
แตกต่างกัน จำแนกตามสถานะภาพสมรส

#### 4.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ลักษณะของแบบสอบถามประกอบด้วยคำถามที่ใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale และใช้  
ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ได้แบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ  
ดังนี้

##### แปลความ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	องค์กรมีการปฏิบัติงานจริงในปัจจัยส่งผลในระดับมากที่สุด
เห็นด้วย	องค์กรมีการปฏิบัติงานจริงในปัจจัยส่งผลในระดับมาก
ค่อนข้างเห็นด้วย	องค์กรมีการปฏิบัติงานจริงในปัจจัยส่งผลในระดับปานกลาง
ไม่ค่อยเห็นด้วย	องค์กรมีการปฏิบัติงานจริงในปัจจัยส่งผลในระดับน้อย
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	องค์กรมีการปฏิบัติงานจริงในปัจจัยส่งผลในระดับน้อยที่สุด

การแปลผลการวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตร  
ภาคชั้น (Interval Scale) ใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการอภิปรายโดยอาศัยสูตรการคำนวณช่วงกว้างระหว่างชั้น  
ตามหลักการหาค่าเฉลี่ย

$$\begin{aligned} \text{สูตรการกำหนดช่วงคะแนน} &= \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด} - \text{ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการแบ่ง}} \\ &= \frac{5-1}{5} \end{aligned}$$

$$= 0.80$$

ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน เพื่อต้องการทราบปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ มีเกณฑ์ในการแปลความหมายผลการประเมิน ดังนี้

ช่วงคะแนนค่าเฉลี่ย	แปลความ
1.00-1.80	เห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลในระดับน้อยที่สุด
1.81-2.60	เห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลในระดับน้อย
2.61-3.40	เห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลในระดับปานกลาง
3.41-4.20	เห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลในระดับมาก
4.21-5.00	เห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลในระดับมากที่สุด

ระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ มีเกณฑ์ในการแปลความหมายผลการประเมิน ดังนี้

ช่วงคะแนนค่าเฉลี่ย	แปลความ
1.00-1.80	ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับไม่ดี
1.81-2.60	ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างไม่ดี
2.61-3.40	ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
3.41-4.20	ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี
4.21-5.00	ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก

## 2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ และระดับการศึกษา โดยการนำมาแจกแจงจำนวน (ความถี่) และหาค่าร้อยละ ดังนี้

1.1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ แสดงผลตามตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	122	61.9
หญิง	75	38.1
รวม	197	100.0

จากตารางที่ 4.1 มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 197 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 61.9 และเพศหญิง จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 38.1

1.2 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ แสดงผลตามตารางที่ 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	20	10.2
26-35 ปี	126	64.0
36-45 ปี	48	24.4
มากกว่า 45 ปี	3	1.5
รวม	197	100.0



จากตารางที่ 4.2 มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 197 คน โดยแบ่งเป็นช่วงอายุที่มีผู้ตอบแบบสอบถาม จากมากไปน้อย ดังนี้ อายุ 26-35 ปี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 64.0 อายุ 36-45 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 24.4 ต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 และมากกว่า 45 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5

1.3 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา แสดงผลตามตารางที่ 4.3 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า ม.6	21	10.7
ม.6	87	44.2
ปวช.	12	6.0
ปวส./อนุปริญญา	23	11.7
ปริญญาตรี	52	26.4
ไม่ระบุ	2	1.0
<b>รวม</b>	<b>197</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเรียงจากลำดับมากไปน้อย ดังนี้ ม.6 จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 44.2 ปริญญาตรี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 26.4 และ ปวส./อนุปริญญา จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7 ตามลำดับ

1.4 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุการทำงาน แสดงผลตามตารางที่ 4.4 ดังนี้

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ อายุการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุการทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 2 ปี	47	23.9
2-4 ปี	60	30.5
5-7 ปี	21	10.7
8-10 ปี	18	9.0
มากกว่า 10 ปี	50	25.4
ไม่ระบุ	1	0.5
<b>รวม</b>	<b>197</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 2-4 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5 มากกว่า 10 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 25.4 และต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 23.9 ตามลำดับ

1.5 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่ง แสดงผลตามตารางที่ 4.5 ดังนี้

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
พนักงานระดับปฏิบัติงานโรงงาน	113	57.4
พนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน	30	15.2
LEADER	21	10.7
FOREMAN	12	6.1
CHIEF STAFF	7	3.6
SENOIR SUPERVISOR/SUPERVISOR	10	5.0
MANAGER/ASSISTANT MANAGER	3	1.5
ไม่ระบุ	1	0.5
<b>รวม</b>	<b>197</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในตำแหน่ง พนักงานระดับปฏิบัติงานโรงงาน จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 57.4 พนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 และ Leader จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7 ตามลำดับ

1.6 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานะภาพสมรส แสดงผลตามตารางที่ 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ สถานะภาพสมรสของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานะภาพสมรส	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	94	47.7
สมรส	101	51.3
หย่าร้าง/หม้าย	2	1.0
รวม	197	100.0

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามได้สมรสแล้ว จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 51.3 โสด จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 47.7 และหย่าร้าง/หม้าย จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด จำแนกตามปัจจัย 5 ด้าน ดังนี้

2.1 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง ด้านการจูงใจ แสดงผลตามตารางที่ 4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 แสดง ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด ด้านการจูงใจ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านการจูงใจ</b>			
1. ผลตอบแทนที่องค์กรจัดให้สามารถตอบสนองความต้องการในการดำรงชีวิต	3.04	1.00	ปานกลาง
2. องค์กรเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในส่วนงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	3.11	1.01	ปานกลาง
3. องค์กรเห็นความสำคัญในการพัฒนาเพื่อสร้างคุณค่าในตัวพนักงานมากกว่าวัตถุสิ่งของ	2.75	1.08	ปานกลาง
4. ความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์กร	3.63	0.95	มาก
<b>รวมเฉลี่ยระดับความคิดเห็น</b>	<b>3.13</b>	<b>1.01</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.7 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยรวมด้านการจูงใจ เห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.13

เมื่อพิจารณาตามรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือพนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.63

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรเห็นความสำคัญในการพัฒนาเพื่อสร้างคุณค่าในตัวพนักงานมากกว่าวัตถุสิ่งของ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.75

2.2 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน  
กลุ่มตัวอย่าง ด้านความสามารถ แสดงผลตามตารางที่ 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 แสดง ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน  
บริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด ด้านความสามารถ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<u>ด้านความสามารถ</u>			
1. ท่านมีทักษะและความรู้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.97	0.72	มาก
2. องค์กรให้การสนับสนุนต่อบุคลากรโดยจัด งบประมาณเพื่อการพัฒนาเพิ่มทักษะและความรู้	3.66	1.10	มาก
3. ท่านสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆผ่านระบบ สารสนเทศขององค์กรซึ่งจัดไว้เป็นฐานความรู้แก่ บุคลากร	2.83	0.99	ปานกลาง
4. ท่านมีโอกาสอย่างกว้างขวางที่จะแลกเปลี่ยนและ ส่งผ่านการเรียนรู้ระหว่างท่านและพนักงานอื่นๆใน องค์กร	3.28	1.04	ปานกลาง
<b>รวมเฉลี่ยระดับความคิดเห็น</b>	<b>3.43</b>	<b>0.96</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.8 ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานด้านความสามารถโดยรวมพนักงานเห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลต่อผล  
การปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย 3.43

เมื่อพิจารณาตามรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ พนักงานมีทักษะและความรู้เพียง  
พอที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.97

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆผ่านระบบสารสนเทศของ  
องค์กรซึ่งจัดไว้เป็นฐานความรู้แก่บุคลากรมีค่าเฉลี่ย 2.83

2.3 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน  
กลุ่มตัวอย่าง ด้านโอกาส แสดงผลตามตารางที่ 4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.9 แสดง ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน  
บริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด ด้านโอกาส

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านโอกาส</b>			
1. องค์กรเปิดช่องทางการสื่อสารระหว่างพนักงานและ ผู้บริหารแบบเปิดกว้างสำหรับทุกคน	2.81	1.16	ปานกลาง
2. พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ สามารถนำเสนอความคิดต่อผู้บริหารได้ตลอดเวลา	2.97	1.22	ปานกลาง
3. โอกาสในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรมจะเปิดกว้างถึงทุกคนอย่างเสมอภาค	2.86	1.27	ปานกลาง
4. พนักงานทุกคนได้รับโอกาสในความก้าวหน้าตาม สายอาชีพของตนเองอย่างเป็นธรรมชาติ	2.84	1.25	ปานกลาง
<b>รวมเฉลี่ยระดับความคิดเห็น</b>	<b>2.87</b>	<b>1.22</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.9 ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานด้าน โอกาส โดยรวมพนักงานเห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริง ในปัจจัยส่งผลต่อผลการ  
ปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.87

เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และ  
นวัตกรรมใหม่สามารถนำเสนอความคิดต่อผู้บริหารได้ตลอดเวลา โดยมีค่าเฉลี่ย 2.97

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ คือ การเปิดช่องทางการสื่อสารระหว่างพนักงาน และ  
ผู้บริหารแบบเปิดกว้างสำหรับทุกคน มีค่าเฉลี่ย 2.81

2.4 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน  
กลุ่มตัวอย่าง ด้านการให้อำนาจ แสดงผลตามตารางที่ 4.10 ดังนี้

ตารางที่ 4.10 แสดง ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน  
บริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด ด้านการให้อำนาจ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านการให้อำนาจ</b>			
1. ท่านมีอิสระที่จะใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการ ปฏิบัติงานที่ทำอยู่อย่างเต็มที่	3.17	1.16	ปานกลาง
2. ท่านได้รับมอบหมายอำนาจการตัดสินใจอย่าง พอเพียงในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ	3.21	1.10	ปานกลาง
3. องค์กรสนับสนุนด้านฐานข้อมูลและเทคโนโลยีด้าน สารสนเทศเพื่อเพิ่มความรู้ในการใช้อำนาจให้กับท่าน	2.79	1.15	ปานกลาง
4. องค์กรจะจัดรางวัลที่มีคุณค่าเสมอให้กับพนักงานที่ สร้างนวัตกรรมและความคิดใหม่ๆ	3.06	1.30	ปานกลาง
<b>รวมเฉลี่ยระดับความคิดเห็น</b>	<b>3.05</b>	<b>1.17</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.10 ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการ  
ปฏิบัติงานของพนักงานด้านการให้อำนาจ โดยรวมพนักงานเห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัย  
ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.05

เมื่อพิจารณาตามรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การได้รับมอบหมายอำนาจการ  
ตัดสินใจอย่างพอเพียงในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 3.21

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ องค์กรสนับสนุนด้านฐานข้อมูลและเทคโนโลยีด้าน  
สารสนเทศเพื่อเพิ่มความรู้ในการใช้อำนาจให้กับพนักงานมีค่าเฉลี่ย 2.79



2.5 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน  
กลุ่มตัวอย่าง ด้านการมีส่วนร่วมแสดงผลตามตารางที่ 4.11 ดังนี้

ตารางที่ 4.11 แสดง ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน  
บริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด ด้านการมีส่วนร่วม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านการมีส่วนร่วม</b>			
1. ท่านมีโอกาสมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและ แผนงานอย่างสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานของท่านเอง	3.06	1.14	ปานกลาง
2. หัวหน้างานสนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในการ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่าน	3.28	1.09	ปานกลาง
3. การทำงานที่องค์กรของท่านเน้นการทำงานเป็นทีม มากกว่าต่างคนต่างทำ	3.25	1.27	ปานกลาง
4. องค์กรของท่านมองท่านเป็นหุ้นส่วนหรือเพื่อนร่วม อาชีพมากกว่าเพียงแค่ลูกจ้าง	2.59	1.22	น้อย
<b>รวมเฉลี่ยระดับความคิดเห็น</b>	<b>3.04</b>	<b>1.18</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.11 ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการ  
ปฏิบัติงานของพนักงานด้านการมีส่วนร่วมโดยรวม พนักงานเห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัย  
ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.04

เมื่อพิจารณาตามรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ หัวหน้างานสนับสนุนให้มีส่วน  
ร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.28

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมองท่านเป็นหุ้นส่วนหรือเพื่อนร่วม  
อาชีพมากกว่าเพียงแค่ลูกจ้าง มีค่าเฉลี่ย 2.59

2.6 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน  
กลุ่มตัวอย่าง เฉลี่ยรวม 5 ด้าน แสดงผลตามตารางที่ 4.12 ดังนี้  
ตารางที่ 4.12 แสดง ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน  
บริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด เฉลี่ยรวม 5 ด้าน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการจูงใจ	3.13	1.01	ปานกลาง
2. ด้านความสามารถ	3.43	0.96	มาก
3. ด้านโอกาส	2.87	1.22	ปานกลาง
4. ด้านการให้อำนาจ	3.05	1.17	ปานกลาง
5. ด้านการมีส่วนร่วม	3.04	1.18	ปานกลาง
รวมเฉลี่ยระดับความคิดเห็น	3.10	1.11	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน  
เฉลี่ยรวม 5 ด้านในภาพรวมพนักงานเห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลต่อการปฏิบัติงานอยู่  
ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.10

เมื่อพิจารณาตามรายชื่อพบว่า พนักงานเห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลต่อผล  
การปฏิบัติงานด้านความสามารถมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.43

ส่วนระดับความคิดเห็นที่พนักงานเห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลต่อผลการ  
ปฏิบัติงานน้อยที่สุด ได้แก่ด้าน โอกาส มีค่าเฉลี่ย 2.87

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด

3.1 ผลการศึกษาระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง แสดงผลตามตารางที่ 4.13 ดังนี้

ตารางที่ 4.13 แสดง ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเฮ็น เอเชีย จำกัด

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. งานของพนักงานด้านคุณภาพดีกว่าปีที่ผ่านมา ที่งานและหรือหน่วยงานของท่านสามารถลดของเสีย ในกระบวนการผลิตได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา	3.50	0.81	ดี
2. การตอบสนองลูกค้าของบริษัททำได้ดีและรวดเร็ว กว่าปีที่ผ่านมา	3.38	0.84	ปานกลาง
3. ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กร ซึ่งเป็น ผลจากการปฏิบัติงานของท่านลดลงจากปีที่ผ่านมา	3.21	0.82	ปานกลาง
4. ท่านเห็นว่าในภาพรวมท่านสามารถปฏิบัติงาน ได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัด	3.74	0.80	ดี
5. ท่านมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติของท่าน	3.78	0.78	ดี
<b>รวมเฉลี่ยระดับความคิดเห็น</b>	<b>3.52</b>	<b>0.81</b>	<b>ดี</b>

จากตารางที่ 4.13 ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยรวมมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.52

เมื่อพิจารณาตามรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ท่านมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติของท่าน มีค่าเฉลี่ย 3.78 รองลงมาคือ พนักงานเห็นว่าในภาพรวมสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัด มีค่าเฉลี่ย 3.74 และผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้านคุณภาพดีกว่าปีที่ผ่านมา

มา ทีมงานและหรือหน่วยงานสามารถลดของเสียในกระบวนการผลิตได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ย 3.50 แปลความว่าพนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กร ซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของพนักงานลดลงจากปีที่ผ่านมา ค่าเฉลี่ย 3.21 แปลความว่าพนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

#### ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

##### 4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

4.1.1 ผลการทดสอบสมมติฐาน เพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน พบข้อค้นพบตามตารางที่ 4.14 ดังนี้

ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ใด เอ็นเอเซีย จำกัด จำแนกตามเพศ

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	เพศชาย		เพศหญิง		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. งานของพนักงานด้านคุณภาพดีกว่าปีที่ผ่านมา ทีมงานและหรือหน่วยงานของท่านสามารถลด ของเสียในกระบวนการผลิตได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา	3.51	.874	3.45	.684	2.765	.098
2. การตอบสนองลูกค้าของบริษัททำได้ดีและ รวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมา	3.33	.876	3.44	.721	1.615	.205
3. ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กร ซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของท่านลดลง จากปีที่ผ่านมา	3.25	.826	3.15	.766	2.181	.141
4. ท่านเห็นว่าในภาพรวมท่านสามารถปฏิบัติงาน ได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัด	3.80	.842	3.63	.693	.490	.485
5. ท่านมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติของท่าน	3.83	.712	3.68	.791	3.371	.068
รวม	3.56	.643	3.48	.601	.289	.592

จากตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบสมมติฐาน แสดงผลการเปรียบเทียบระหว่างค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน พบว่า ในภาพรวมพนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 โดยค่า  $t = .289$  ( $p = .592$ ) ซึ่งผลที่ได้เป็นการปฏิเสธสมมติฐาน

ผลการศึกษาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจำแนกตามเพศ พบว่ามีผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยเพศชาย ( $\bar{X} = 3.56$ ) มีผลการปฏิบัติงานดีกว่าเพศหญิง ( $\bar{X} = 3.48$ )

เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า พนักงานที่เป็นเพศชาย พึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเองมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.80$ ) ส่วนผลการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กรซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของตนเองลดลงจากปีที่ผ่านมา ( $\bar{X} = 3.25$ )

ในส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิง พบว่า เพศหญิงมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเองมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.63$ ) ส่วนผลการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กร ซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของตนเองลดลงจากปีที่ผ่านมา ( $\bar{X} = 3.15$ )

4.1.2 ผลการทดสอบสมมุติฐาน อายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน พบข้อค้นพบตามตารางที่ 4.15 ดังนี้

ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ใด เอ็นเอเซีย จำกัด จำแนกตามอายุ

ผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	ต่ำกว่า 25 ปี		26-35 ปี		36-45 ปี		มากกว่า 45 ปี		F	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.งานของพนักงานด้านคุณภาพดีกว่าปีที่ผ่านมามีงานและหรือหน่วยงานของท่านสามารถลดของเสียในกระบวนการผลิตได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา	3.55	.605	3.43	.853	3.56	.741	4.33	.577	1.518	.211
2. การตอบสนองลูกค้าของบริษัททำได้ดีและรวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมา	3.40	.598	3.30	.870	3.50	.744	4.00	1.00	1.298	.276
3. ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กรซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของท่านลดลงจากปีที่ผ่านมา	3.50	.688	3.13	.852	3.29	.683	3.00	1.00	1.480	.221
4. ท่านเห็นว่าในภาพรวมท่านสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมามากเห็นได้ชัด	3.80	.768	3.73	.824	3.71	.743	3.67	.577	.069	.976
5. ท่านมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติของท่าน	3.90	.852	3.75	.777	3.77	.355	3.67	.577	.239	.869
รวม	3.60	.598	3.47	.641	3.62	.605	3.66	.577	.804	.493

จากตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบสมมุติฐาน แสดงผลการเปรียบเทียบระหว่างค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน พบว่า ในภาพรวมพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 โดยค่า  $F = .804$  ( $p = .493$ ) ซึ่งผลที่ได้เป็นการปฏิเสธสมมุติฐาน

ผลการศึกษาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุ พบว่ามีผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี มีผลการปฏิบัติงานในภาพรวมดีที่สุด ( $\bar{X} = 3.66$ ) รองลงมาได้แก่ พนักงานที่มีอายุ 36-45 ปี ( $\bar{X} = 3.62$ ) ส่วนพนักงานที่มีอายุ 26-35 ปี มีผลการปฏิบัติงานในภาพรวมน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.47$ )

โดยเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความเห็นว่า ตนเองมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเองมากที่สุด รองลงมาพบว่า ตนเองเห็นว่าในภาพรวมสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัด และมีผลการปฏิบัติงานน้อยที่สุด คือด้านการตอบสนองของบริษัทฯ ทำได้ดีและรวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมา

พนักงานที่มีอายุ 25-35 ปี และ 36-45 ปี มีความเห็นตรงกันว่า ตนเองมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเองมากที่สุด รองลงมาพบว่า ตนเองเห็นว่าในภาพรวมสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัด และมีผลการปฏิบัติงานน้อยที่สุด ได้แก่ ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของตนเองลดลงจากปีที่ผ่านมา

พนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี มีความเห็นว่า งานของพนักงานด้านคุณภาพดีกว่าปีที่ผ่านมา ทีมงานและหรือหน่วยงานของตนเองสามารถลดของเสียในกระบวนการผลิตได้ดีกว่าปีที่ผ่านมามากที่สุด รองลงมาพบว่า การตอบสนองลูกค้าของบริษัทฯ ทำได้ดีและรวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมา และมีผลการปฏิบัติงานน้อยที่สุด ได้แก่ ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของท่านลดลงจากปีที่ผ่านมา

4.1.3 ผลการทดสอบสมมุติฐานระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน พบข้อค้นพบตามตารางที่ 4.16 ดังนี้

ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ใด เอ็นเอเซีย จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา

ผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	ต่ำกว่า ม.6		ม.6		ปวช.		ปวส.		ปริญญาตรี		F	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.งานของพนักงานด้านคุณภาพดีกว่าปีที่ผ่านมามีงานหน่วยงานส่วนกลางขอซื้อในกระบวนการผลิตได้ดีกว่าปีที่ผ่านม	3.57	.926	3.62	.810	3.50	.941	3.43	.896	3.25	.622	1.837	.123
2.การตอบสนองลูกค้าของบริษัททำได้ดีและรวดเร็วกว่าปีที่ผ่านม	3.48	.814	3.34	.900	3.43	.852	3.26	.810	3.40	.693	.246	.912
3.ต้นทุนการดำเนินงานต่ำกว่าขององค์กรซึ่งเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของท่าอากาศยานปีที่ผ่านม	3.43	.676	3.26	.895	3.21	.699	3.04	.878	3.10	.664	.996	.411
4.ท่าเรือในภาพรวมท่าอากาศยานปฏิบัติงานได้ดีกว่าปีที่ผ่านมอย่างเห็นได้ชัด	3.81	.981	3.86	.734	3.79	.802	3.48	.947	3.58	.696	1.772	.136
ท่าเรือมีคุณภาพดีในผลการปฏิบัติงาน	4.00	.632	3.87	.696	3.79	.699	3.57	.896	3.60	.774	2.112	.081
รวม	3.66	.730	3.60	.616	3.50	.650	3.39	.722	3.40	.533	1.423	.228

จากตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบสมมุติฐาน แสดงผลการเปรียบเทียบระหว่างค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกัน พบว่า ในภาพรวมพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 โดยค่า  $F = 1.423$  ( $p = .228$ ) ซึ่งผลที่ได้ เป็นการปฏิเสธสมมุติฐาน

ผลการศึกษาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ม.6 - ม.6 และปวช.มีผลการปฏิบัติงานในระดับดี ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาปวส.และปริญญาตรีมีผลการปฏิบัติงานผลอยู่ในระดับปานกลาง



เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของผลการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ม.6 มีผลการปฏิบัติงานในภาพรวมดีที่สุด ( $\bar{X} = 3.66$ ) รองลงมาได้แก่ พนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.6 ( $\bar{X} = 3.60$ ) และมีผลการปฏิบัติงานในภาพรวมน้อยที่สุด ได้แก่ พนักงานที่มีระดับการศึกษา ปวส. ( $\bar{X} = 3.39$ )

โดยเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่าพนักงานที่มีการศึกษาค่ากว่า ม.6 ระดับการศึกษา ม.6 และระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความเห็นตรงกันว่า ตนเองมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเองมากที่สุด รองลงมาพบว่า ตนเองเห็นว่าในภาพรวมสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัดและมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ น้อยที่สุด ได้แก่ ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของท่านลดลงจากปีที่ผ่านมา

พนักงานที่มีระดับการศึกษา ปวช. มีความเห็นว่า ในภาพรวมสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัดและตนเองมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเองมากที่สุด รองลงมาพบว่า งานของพนักงานด้านคุณภาพดีกว่าปีที่ผ่านมาที่ทีมงาน/หน่วยงานของตนเองสามารถลดของเสียในกระบวนการผลิตได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา และมีความคิดเห็นต่อ ผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ น้อยที่สุด ได้แก่ ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของตนเองลดลงจากปีที่ผ่านมา

พนักงานที่มีระดับการศึกษา ปวส. มีความเห็นว่า ในภาพรวมสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัดมากที่สุด รองลงมาพบว่า งานของพนักงานด้านคุณภาพดีกว่าปีที่ผ่านมาที่ทีมงาน/หน่วยงานของตนเองสามารถลดของเสียในกระบวนการผลิตได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา และมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ น้อยที่สุด ได้แก่ ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของท่านลดลงจากปีที่ผ่านมา

4.1.4 ผลการทดสอบสมมุติฐาน อายุการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน พบข้อค้นพบตามตารางที่ 4.17 ดังนี้

ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ไค เอเซีย จำกัด จำแนกตามอายุการทำงาน

ผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	ต่ำกว่า 2 ปี		2-4 ปี		5-7 ปี		7-10 ปี		มากกว่า 10 ปี		F	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.เงินเดือนพนักงานด้านเทคนิคที่ปีที่ผ่านมาทีมงานหน่วยงานของท่านสามารถขอสืบในกระบวนการผลิตได้ดีกว่าปีที่ผ่าน	3.40	.712	3.38	.885	3.45	.858	3.39	1.037	3.74	.633	1.705	.151
2.การตอบสนองลูกค้าของบริษัททำได้ดีและรวดเร็วกว่าปีที่ผ่าน	3.32	.810	3.27	.918	3.45	.510	3.22	1.114	3.56	.375	1.162	.329
3.ต้นทุนค่าเงินในด้านต่างๆขององค์กรซึ่งเป็นผลกการปฏิบัติงานของท่านลดลงปีที่ผ่าน	3.23	.729	3.08	.869	3.18	.958	3.28	1.018	3.32	.621	.652	.626
4.ท่านเห็นว่าภาพรวมท่านสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านอย่างเห็นได้ชัด	3.62	.768	3.73	.861	3.86	.710	3.56	.981	3.84	.681	.854	.493
5.ท่านมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของท่าน	3.70	.778	3.77	.810	3.82	.733	3.94	.802	3.76	.625	.365	.833
รวม	3.46	.584	3.45	.699	3.54	.509	3.50	.785	3.68	.551	1.089	.363

จากตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบสมมุติฐาน แสดงผลการเปรียบเทียบระหว่างค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานต่างกัน พบว่า ในภาพรวมพนักงานที่มีอายุการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 โดยค่า  $F = 1.089$  ( $p = .363$ ) ซึ่งผลที่ได้ เป็นการปฏิเสธสมมุติฐาน

ผลการศึกษาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุการทำงาน พบว่าทุกระดับอายุงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี

เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของผลการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีผลการปฏิบัติงานในภาพรวมดีที่สุด ( $\bar{X} = 3.68$ ) รองลงมาได้แก่ พนักงานที่มีอายุการ

ทำงาน 5-7 ปี ( $\bar{X} = 3.54$ ) และมีผลการปฏิบัติงานในภาพรวมน้อยที่สุด ได้แก่ พนักงานที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 2 ปี ( $\bar{X} = 3.45$ )

โดยเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 2 ปี และ 2-4 ปี มีความเห็นตรงกันว่า ตนเองมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเองมากที่สุด รองลงมาพบว่าตนเองเห็นว่าในภาพรวมสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัด และมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของ บริษัทฯ น้อยที่สุด ได้แก่ ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของท่านลดลงจากปีที่ผ่านมา

พนักงานที่มีอายุการทำงาน 5-7 ปี และมากกว่า 10 ปี มีความเห็นตรงกันว่า ในภาพรวมสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัดมากที่สุด รองลงมาพบว่า พึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเอง และมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ น้อยที่สุด ได้แก่ ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของตนเองลดลงจากปีที่ผ่านมา

พนักงานที่มีอายุการทำงาน 7-10 ปี มีความเห็นว่า พึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเองมากที่สุด รองลงมาพบว่า ในภาพรวมสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัด และมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ น้อยที่สุด ได้แก่ การตอบสนองลูกค้าของบริษัทฯ ได้ดีและรวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมา

4.1.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน ตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน พบข้อค้นพบตามตารางที่ 4.18 ดังนี้

ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ใด เอ็นเอเซีย จำกัด จำแนกตามตำแหน่ง

ผลการปฏิบัติงาน	ตำแหน่ง	$\bar{X}$	S.D.	F	p
1. งานของพนักงานด้านคุณภาพ ดีกว่าปีที่ผ่านมาที่มงาน/หน่วยงาน ของท่านสามารถลดของเสียใน กระบวนการผลิตได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา	พนักงานระดับปฏิบัติงานโรงงาน	3.50	0.85	1.436	0.203
	พนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน	3.20	0.61		
	LEADER	3.76	0.77		
	FOREMAN	3.67	0.65		
มา	CHIEF STAFF	3.14	0.38		
	SENOIR UPERVISOR/ SUPERVISOR	3.60	1.07		
	MANAGER/ ASSISTANT MANAGER	3.67	0.58		
2. การตอบสนองลูกค้าของบริษัท ทำได้ดีและรวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมา	พนักงานระดับปฏิบัติงานโรงงาน	3.34	0.85	0.950	0.460
	พนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน	3.33	0.71		
	LEADER	3.29	0.96		
	FOREMAN	3.50	0.67		
	CHIEF STAFF	3.29	0.49		
	SENOIR UPERVISOR/ SUPERVISOR	3.60	0.84		
	MANAGER/ ASSISTANT MANAGER	4.33	0.58		
3. ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรซึ่งเป็นผลจากการ ปฏิบัติงานของท่านลดลงจากปีที่ ผ่านมา	พนักงานระดับปฏิบัติงานโรงงาน	3.23	0.87	0.561	0.761
	พนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน	3.17	0.70		
	LEADER	3.14	0.65		
	FOREMAN	3.50	0.67		
	CHIEF STAFF	2.86	0.69		
	SENOIR UPERVISOR/ SUPERVISOR	3.20	0.79		
	MANAGER/ ASSISTANT MANAGER	3.00	1.00		

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ผลการปฏิบัติงาน	ตำแหน่ง	$\bar{X}$	S.D.	F	p
4. ท่านเห็นว่าในภาพรวมท่าน สามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าปีที่ ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัด	พนักงานระดับปฏิบัติงานโรงงาน	3.76	0.80	0.879	0.511
	พนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน	3.53	0.73		
	LEADER	3.86	0.96		
	FOREMAN	4.00	0.74		
	CHIEF STAFF	3.43	0.53		
	SENOIR UPERVISOR/ SUPERVISOR	3.60	0.70		
	MANAGER/ ASSISTANT MANAGER	3.67	0.58		
5. ท่านมีความพึงพอใจในผลการ ปฏิบัติของท่าน	พนักงานระดับปฏิบัติงานโรงงาน	3.82	0.76	1.041	0.400
	พนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน	3.53	0.82		
	LEADER	3.86	0.57		
	FOREMAN	3.75	0.75		
	CHIEF STAFF	3.57	0.53		
	SENOIR UPERVISOR/ SUPERVISOR	3.70	0.82		
	MANAGER/ ASSISTANT MANAGER	4.33	0.58		
รวม	พนักงานระดับปฏิบัติงานโรงงาน	3.53	0.64	0.828	0.550
	พนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน	3.40	0.56		
	LEADER	3.67	0.66		
	FOREMAN	3.75	0.62		
	CHIEF STAFF	3.29	0.49		
	SENOIR UPERVISOR/ SUPERVISOR	3.50	0.71		
	MANAGER/ ASSISTANT MANAGER	3.67	0.58		

จากตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบสมมติฐาน แสดงผลการเปรียบเทียบระหว่างค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน พบว่า ในภาพรวมพนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 โดยค่า  $F = 0.828$  ( $p = 0.550$ ) ซึ่งผลที่ได้ เป็นการปฏิเสธสมมติฐาน

ผลการศึกษาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจำแนกตามตำแหน่ง พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติงานโรงงาน LEADER FOREMAN SENIOR SUPERVISOR/ SUPERVISOR MANAGER/ ASSISTANT MANAGER มีผลการปฏิบัติงานในระดับดี ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติงานในสำนักงาน และ CHIEF STAFF มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของผลการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่ง FOREMAN มีผลการปฏิบัติงานในภาพรวมดีที่สุดที่สุด ( $\bar{X} = 3.75$ ) รองลงมาได้แก่ พนักงานที่มีตำแหน่ง LEADER และ MANAGER/ ASSISTANT MANAGER ( $\bar{X} = 3.67$ ) และมีผลการปฏิบัติงานในภาพรวมน้อยที่สุดได้แก่ พนักงานที่มีตำแหน่ง CHIEF STAFF ( $\bar{X} = 3.29$ )

โดยเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่าพนักงานที่มีตำแหน่ง พนักงานระดับปฏิบัติงานโรงงาน และตำแหน่ง CHIEF STAFF มีความเห็นตรงกันว่า ตนเองมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเองมากที่สุด รองลงมาพบว่า ตนเองเห็นว่าในภาพรวมสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัด และมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ น้อยที่สุด ได้แก่ ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของท่านลดลงจากปีที่ผ่านมา

พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติงานในสำนักงาน มีความเห็นว่า ในภาพรวมสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัด และตนเองมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเองมากที่สุด รองลงมาพบว่า การตอบสนองลูกค้าของบริษัทฯ ได้ดีและรวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมา และมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ น้อยที่สุด ได้แก่ ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของท่านลดลงจากปีที่ผ่านมา

พนักงานที่มีตำแหน่ง LEADER มีความเห็นว่า ในภาพรวมสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัด และตนเองมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเองมากที่สุด รองลงมาพบว่า งานของพนักงานด้านคุณภาพดีกว่าปีที่ผ่านมาทีมงาน/หน่วยงานของท่านสามารถลดของเสียในกระบวนการผลิตได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา และมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ น้อยที่สุดได้แก่ ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของท่านลดลงจากปีที่ผ่านมา

พนักงานที่มีตำแหน่ง FOREMAN มีความเห็นว่า ในภาพรวมสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัดมากที่สุด รองลงมาพบว่า ตนเองมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเอง และมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ น้อยที่สุด ได้แก่ งานของพนักงานด้านคุณภาพดีกว่าปีที่ผ่านมาที่ทีมงาน/หน่วยงานของท่านสามารถลดของเสียในกระบวนการผลิตได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา

พนักงานที่มีตำแหน่ง SENIOR SUPERVISOR/ SUPERVISOR มีความเห็นว่า งานของพนักงานด้านคุณภาพดีกว่าปีที่ผ่านมาที่ทีมงาน/หน่วยงานของท่านสามารถลดของเสียในกระบวนการผลิตได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา การตอบสนองลูกค้าของบริษัทฯ ทำได้ดีและรวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมา และตนเองมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเองมากที่สุด รองลงมาพบว่า ตนเองเห็นว่า ในภาพรวมสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัด และมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ น้อยที่สุด ได้แก่ ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของท่านลดลงจากปีที่ผ่านมา

พนักงานที่มีตำแหน่ง MANAGER/ ASSISTANT MANAGER มีความเห็นว่า การตอบสนองลูกค้าของบริษัทฯ ทำได้ดีและรวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมา และตนเองมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเองมากที่สุด รองลงมาพบว่า ตนเองเห็นว่า ในภาพรวมสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัด และมีผลการปฏิบัติงาน น้อยที่สุด ได้แก่ ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของท่านลดลงจากปีที่ผ่านมา

4.1.6 ผลการทดสอบสมมติฐาน สถานะภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน พบข้อค้นพบตามตารางที่ 4.19 ดังนี้

ตาราง 4.19 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ไค เอ็นเอเซีย จำกัด จำแนกตามสถานะภาพสมรส

ผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	โสด		สมรส		หย่า/หม้าย		แยกกันอยู่		F	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. งานของพนักงานด้านคุณภาพ ดีกว่า ปีที่ผ่านมาทีมงานและหรือ หน่วยงานของท่านสามารถลด ของเสียในกระบวนการผลิตได้ ดีกว่าปีที่ผ่านมา	3.34	.727	3.62	.859	3.50	.707	3.49	.806	3.075	.048
2. การตอบสนองลูกค้าของบริษัท ทำได้ดีและรวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมา	3.47	.843	3.00	.000	3.37	.820	3.15	.803	1.502	.225
3. ต้นทุนการดำเนินงานด้าน ต่างๆขององค์กรซึ่งเป็นผลจาก การปฏิบัติงานของท่านลดลงจาก ปีที่ผ่านมา	2.00	1.414	3.21	.803	3.72	.739	3.74	.844	3.079	.049
4. ท่านเห็นว่าในภาพรวมท่าน สามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าปีที่ ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัด	3.73	.791	3.72	.754	3.82	.740	3.50	.707	0.10	.905
5. ท่านมีความพึงพอใจในผลการ ปฏิบัติของท่าน	3.77	.745	3.49	.582	3.57	.669	3.00	.000	0.56	.574
รวม	3.34	.727	3.62	.859	3.50	.707	3.49	.806	1.164	.314

จากตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบสมมติฐาน แสดงผลการเปรียบเทียบระหว่างค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานะภาพการสมรสต่างกัน พบว่า ในภาพรวมพนักงานที่มีสถานะภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 โดยค่า  $F = 1.164$  ( $p = .314$ ) ซึ่งผลที่ได้เป็นการปฏิเสธสมมติฐาน

ผลการศึกษาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจำแนกตามสถานะภาพสมรส พบว่าทุกสถานะภาพยกเว้นสถานะภาพ โสดมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี ส่วนพนักงานสถานะภาพ โสดมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง



และเมื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานจากค่าเฉลี่ย พบว่า พนักงานที่สมรสแล้ว มีผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวมดีที่สุด ( $\bar{X} = 3.62$ ) รองลงมา ได้แก่ พนักงานที่มีสถานะภาพหย่าร้าง/หม้าย ( $\bar{X} = 3.50$ ) ส่วนที่มีผลการปฏิบัติงานในภาพรวมน้อยที่สุด ได้แก่ พนักงานสถานะภาพโสด ( $\bar{X} = 3.34$ )

โดยเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า พนักงานที่มีสถานะภาพโสด มีความเห็นตรงกันว่าตนเองมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเองมากที่สุด รองลงมาพบว่า ตนเองเห็นว่าในภาพรวมสามารถปฏิบัติงาน ได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัด และมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัท น้อยที่สุด ได้แก่ ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของท่านลดลงจากปีที่ผ่านมา

พนักงานที่สมรสแล้ว มีความเห็นตรงกันว่า ในภาพรวมสามารถปฏิบัติงาน ได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัดมากที่สุด รองลงมาพบว่า งานของพนักงานด้านคุณภาพดีกว่าปีที่ผ่านมาที่มงานและหรือหน่วยงานของท่านสามารถลดของเสียในกระบวนการผลิตได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา และมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัท น้อยที่สุด การตอบสนองลูกค้าของบริษัททำได้ดีและรวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมา

พนักงานที่มีสถานะภาพหย่าร้าง/หม้าย มีความเห็นว่า ในภาพรวมสามารถปฏิบัติงาน ได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัด รองลงมาพบว่า ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของท่านลดลงจากปีที่ผ่านมา และมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัท น้อยที่สุด ได้แก่ การตอบสนองลูกค้าของบริษัททำได้ดีและรวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมา

พนักงานที่มีสถานะภาพแยกกันอยู่ มีความเห็นว่า ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของท่านลดลงจากปีที่ผ่านมา รองลงมาพบว่า ในภาพรวมสามารถปฏิบัติงาน ได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัด และมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัท น้อยที่สุด ได้แก่ การตอบสนองลูกค้าของบริษัททำได้ดีและรวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมา

**สมมุติฐานที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน**

**4.2 ผลการทดสอบสมมุติฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงาน พบข้อค้นพบตามตารางที่ 4.20 ดังนี้**

ตาราง 4.20 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ไลอ้อนเอเชีย จำกัด จำแนกรายด้าน

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	F	p-value
1. งานของพนักงานด้านคุณภาพดีกว่าปีที่ผ่านมา ทีมงานและหรือหน่วยงานของท่านสามารถลดของเสียในกระบวนการผลิตได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา	ด้านการจูงใจ	2.50	0.926	6.280	0.000*
	ด้านความสามารถ	3.07	0.880		
	ด้านโอกาส	3.47	0.745		
	ด้านการให้อำนาจ	3.50	0.548		
	ด้านการมีส่วนร่วม	3.51	0.541		
2. การตอบสนองลูกค้าของบริษัททำได้ดีและรวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมา	ด้านการจูงใจ	3.38	0.916	3.305	0.021*
	ด้านความสามารถ	3.39	0.881		
	ด้านโอกาส	3.70	0.560		
	ด้านการให้อำนาจ	3.83	0.408		
	ด้านการมีส่วนร่วม	3.78	0.563		
3. ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กรซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของท่านลดลงจากปีที่ผ่านมา	ด้านการจูงใจ	3.00	1.512	2.452	0.065
	ด้านความสามารถ	2.71	1.205		
	ด้านโอกาส	3.14	1.035		
	ด้านการให้อำนาจ	3.33	0.516		
	ด้านการมีส่วนร่วม	3.01	1.512		
4. ท่านเห็นว่าในภาพรวมท่านสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัด	ด้านการจูงใจ	2.63	1.061	5.004	0.002*
	ด้านความสามารถ	2.92	1.084		
	ด้านโอกาส	3.42	0.878		
	ด้านการให้อำนาจ	3.33	0.516		
	ด้านการมีส่วนร่วม	3.32	0.513		
5. ท่านมีความพึงพอใจ ในผลการปฏิบัติของท่าน	ด้านการจูงใจ	2.38	1.061	5.742	0.001*
	ด้านความสามารถ	2.88	1.109		
	ด้านโอกาส	3.34	0.901		
	ด้านการให้อำนาจ	3.83	0.753		
	ด้านการมีส่วนร่วม	3.37	0.912		
รวม	ด้านการจูงใจ	2.78	0.835	4.290	0.006*
	ด้านความสามารถ	3.19	0.943		
	ด้านโอกาส	3.41	0.926		
	ด้านการให้อำนาจ	3.56	0.880		
	ด้านการมีส่วนร่วม	3.40	0.933		

\* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบสมมุติฐาน แสดงผลการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเอ็นเอเซีย จำกัด จำแนกรายด้านพบว่า ในภาพรวมผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ( $F = 4.290, p = 0.006$ ) ซึ่งผลที่ได้ เป็นการยอมรับสมมุติฐาน

เมื่อพิจารณาตามรายละเอียดของผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผลการปฏิบัติงานในเรื่องของงานด้านคุณภาพดีกว่าปีที่ผ่านมาที่มิงาน และหรือหน่วยงานสามารถลดของเสียในกระบวนการผลิตได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ( $F = 6.280, p = 0.000$ )

การตอบสนองลูกค้าของบริษัทฯ ทำได้ดีและรวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมา มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ( $F = 3.305, p = 0.021$ )

ในภาพรวมพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัดมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ( $F = 5.004, p = 0.002$ )

และพนักงานมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ( $F = 5.742, p = 0.001$ )

ส่วนต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กรซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานลดลงจากปีที่ผ่านมา ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ( $F = 2.452, p = 0.065$ )

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในปัจจัย 5 ด้าน คือ ด้านการจูงใจ ด้านความสามารถ ด้านโอกาส ด้านการให้อำนาจ ด้านการมีส่วนร่วม ศึกษาระดับผลการปฏิบัติงาน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกันกับระดับผลการปฏิบัติงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท โอทีซี ไคเอ็น เอเชีย จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานของบริษัทฯ จำนวน 197 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย จากพนักงานทั้งหมด 390 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบบเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ระดับตำแหน่ง สถานภาพสมรส

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน โดยแบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการจูงใจ ด้านความสามารถ ด้านโอกาส ด้านการให้อำนาจ และด้านการมีส่วนร่วม

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ด้านประสิทธิภาพในการผลิต ด้านการตอบสนองต่อลูกค้า ด้านต้นทุน ด้านการปฏิบัติงานในภาพรวม ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกและรับคืนแบบสอบถามกับพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 197 ชุด ด้วยตัวเองแล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้วยการทดสอบ t-test , F-test , p-value ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS For WINDOWS ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

จากผลการศึกษาข้อมูล ผู้วิจัยสามารถสรุปการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสมมุติฐานที่ตั้งไว้ดังต่อไปนี้

1.1 สรุปผลการศึกษาค้นคว้าข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท โอทีซี โดเฮ็น เอเชีย จำกัดมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 197 คน พบว่า

1.1.1 เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 61.9 และเพศหญิง จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 38.1

1.1.2 อายุ ส่วนใหญ่อายุ 26-35 ปี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 64.0 อายุ 36-45 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 24.4 ต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 และมากกว่า 45 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5 มี

1.1.3 ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่จบม.6 จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 44.2 ปริญญาตรี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 26.4 ปวส./อนุปริญญา จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7 ต่ำกว่า ม.6 จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7 ปวช. จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0 และไม่ระบุระดับการศึกษา จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0

1.1.4 อายุการทำงาน ในช่วง 2-4 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5 มากกว่า 10 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 25.4 ต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 23.9 ช่วง 5-7 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7 และ ช่วง 8-10 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 9.0 ไม่ระบุอายุการทำงาน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5

1.1.5 ระดับตำแหน่ง ส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติงาน โรงงาน จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 57.4 พนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 และ Leader จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7 FOREMAN จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.1 SENIOR SUPERVISOR/SUPERVISOR จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0 CHIEF STAFF จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6 MANAGER/ASSISTANT MANAGER จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5 และไม่ระบุตำแหน่ง จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5

1.1.6 สถานภาพ สมรส จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 51.3 โสด จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 47.7 และหย่าร้าง/หม้าย จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0

1.2 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยแบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้

**1.2.1 ด้านการจูงใจ** ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยรวมด้านการจูงใจ เห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.13 เมื่อพิจารณาตามรายข้อหาพบว่า พนักงานมีความเห็นว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์กรมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.63 ส่วนความคิดเห็นที่พนักงานเห็นว่องค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลต่อการปฏิบัติงานน้อยที่สุดได้แก่ องค์กรเห็นความสำคัญในการพัฒนาเพื่อสร้างคุณค่าในตัวพนักงานมากกว่าวัตถุสิ่งของ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.75

**1.2.2 ด้านความสามารถ** ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความสามารถโดยรวมพนักงานเห็นว่องค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย 3.43 เมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่าพนักงานเห็นว่องค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลต่อการปฏิบัติงานมากที่สุดคือ การให้พนักงานมีทักษะและความรู้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.97 ส่วนระดับความคิดเห็นที่พนักงานเห็นว่องค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลต่อการปฏิบัติงานน้อยที่สุดได้แก่การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆผ่านระบบสารสนเทศขององค์กรซึ่งจัดไว้เป็นฐานความรู้แก่บุคลากรมีค่าเฉลี่ย 2.83

**1.2.3 ด้านโอกาส** ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานด้านโอกาส โดยรวมพนักงานเห็นว่องค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.87 เมื่อพิจารณาตามรายข้อพบว่า พนักงานเห็นว่องค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด คือพนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่สามารถนำเสนอความคิดต่อผู้บริหารได้ตลอดเวลา โดยมีค่าเฉลี่ย 2.97 ส่วนระดับความคิดเห็นที่พนักงานเห็นว่องค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลต่อการปฏิบัติงานน้อยที่สุดคือเรื่องการเปิดช่องทางการสื่อสารระหว่างพนักงาน และผู้บริหารแบบเปิดกว้างสำหรับทุกคน มีค่าเฉลี่ย 2.81

**1.2.4 ด้านการให้อำนาจ** ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานด้านการให้อำนาจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.05 เมื่อพิจารณาตามรายข้อพบว่า พนักงานเห็นว่องค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ การได้รับมอบหมายอำนาจการตัดสินใจอย่างพอเพียงในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 3.21 พนักงานเห็นว่องค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลต่อการปฏิบัติงานน้อยที่สุดคือ องค์กรสนับสนุนด้านฐานข้อมูลและเทคโนโลยีด้านสารสนเทศเพื่อเพิ่มความรู้ในการให้อำนาจให้กับพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 2.79

**1.2.5 ด้านการมีส่วนร่วม** ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานด้านการมีส่วนร่วม โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.04 เมื่อพิจารณาตามรายชื่อพบว่า พนักงานเห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ หัวหน้างานสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.28 ส่วนระดับความคิดเห็นที่พนักงานเห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลต่อการปฏิบัติงานน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมองท่านเป็นหุ้นส่วนหรือเพื่อนร่วมอาชีพมากกว่าเพียงแค่ลูกจ้าง มีค่าเฉลี่ย 2.59

**1.2.6 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของ** พนักงานกลุ่มตัวอย่าง เฉลี่ยรวม 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการจูงใจ ด้านความสามารถ ด้านโอกาส ด้านการให้อำนาจ และด้านการมีส่วนร่วม พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเฉลี่ยรวม 5 ด้านในภาพรวมองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.10 เมื่อพิจารณาตามรายด้านพบว่า พนักงานเห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านความสามารถมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.43 ส่วนระดับความคิดเห็นที่พนักงานเห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานน้อยที่สุด ได้แก่ด้านโอกาส มีค่าเฉลี่ย 2.87

**1.3 ผลการศึกษาระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ไซเคิน เอเชีย จำกัด**  
ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.52 เมื่อพิจารณาตามรายชื่อพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติของพนักงานมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย 3.78 รองลงมาคือ พนักงานเห็นว่าในภาพรวมสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมามากมายเห็นได้ชัด มีค่าเฉลี่ย 3.74 และผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้านคุณภาพดีกว่าปีที่ผ่านมามากมายและหรือหน่วยงานสามารถลดของเสียในกระบวนการผลิตได้ดีกว่าปีที่ผ่านมามีค่าเฉลี่ย 3.50 แปลความว่าพนักงานมีผลการปฏิบัติงานในระดับดี ส่วนระดับผลการปฏิบัติงานต่อต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กร ซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของพนักงานลดลงจากปีที่ผ่านมา อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.21

#### **1.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน**

**1.4.1 ผลการทดสอบสมมุติฐาน เพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน** จากการศึกษพบว่าในภาพรวมพนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ไม่แตกต่างกัน

ผลการศึกษาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจำแนกตามเพศ พบว่ามีผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยเพศชาย ( $\bar{X} = 3.56$ ) มีผลการปฏิบัติงานดีกว่าเพศหญิง ( $\bar{X} = 3.48$ )

เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า พนักงานที่เป็นเพศชาย พึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเองมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.80$ ) ส่วนผลการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ดันทุนการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กรซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของตนเองลดลงจากปีที่ผ่านมา ( $\bar{X} = 3.25$ )

ในส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิง พบว่า เพศหญิงมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเองมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.63$ ) ส่วนผลการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ดันทุนการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กร ซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของตนเองลดลงจากปีที่ผ่านมา ( $\bar{X} = 3.15$ )

**1.4.2 ผลการทดสอบสมมุติฐาน อายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ไม่แตกต่างกัน

ผลการศึกษาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุ พบว่ามีผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี มีผลการปฏิบัติงานในภาพรวมดีที่สุด ( $\bar{X} = 3.66$ ) รองลงมาได้แก่ พนักงานที่มีอายุ 36-45 ปี ( $\bar{X} = 3.62$ ) ส่วนพนักงานที่มีอายุ 26-35 ปี มีผลการปฏิบัติงานในภาพรวมน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.47$ )

**1.4.3 ผลการทดสอบสมมุติฐานระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ไม่แตกต่างกัน

ผลการศึกษาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ม.6- ม.6 และปวช.มีผลการปฏิบัติงานในระดับดี ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาปวส.และปริญญาตรีมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง



เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของผลการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ม.6 มีผลการปฏิบัติงานในภาพรวมดีที่สุด ( $\bar{X} = 3.66$ ) รองลงมาได้แก่ พนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.6 ( $\bar{X} = 3.60$ ) ส่วนที่มีผลการปฏิบัติงานในภาพรวมน้อยที่สุด ได้แก่ พนักงานที่มีระดับการศึกษา ปวส. ( $\bar{X} = 3.39$ )

**1.4.4 ผลการทดสอบสมมุติฐาน อายุการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน** พบว่า ในภาพรวมพนักงานที่มีอายุการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ไม่แตกต่างกัน

ผลการศึกษาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุการทำงาน พบว่าทุกระดับอายุงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี

เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของผลการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีผลการปฏิบัติงานในภาพรวมดีที่สุด ( $\bar{X} = 3.68$ ) รองลงมาได้แก่ พนักงานที่มีอายุการทำงาน 5-7 ปี ( $\bar{X} = 3.54$ ) ส่วนที่มีผลการปฏิบัติงานในภาพรวมน้อยที่สุด ได้แก่ พนักงานที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 2 ปี ( $\bar{X} = 3.45$ )

**1.4.5 ผลการทดสอบสมมุติฐาน ตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน** พบว่า ในภาพรวมพนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ไม่แตกต่างกัน

ผลการศึกษาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า(1)พนักงานระดับปฏิบัติงาน โรงงาน (2)LEADER (3) FOREMAN (4) SENIOR SUPERVISOR/ SUPERVISOR (5) MANAGER/ ASSISTANT MANAGER มีผลการปฏิบัติงานในระดับดี ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติงานในสำนักงาน และ CHIEF STAFF มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของผลการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่ง FOREMAN มีผลการปฏิบัติงานในภาพรวมดีที่สุด ( $\bar{X} = 3.75$ ) รองลงมาได้แก่ พนักงานที่มีตำแหน่ง LEADER และ MANAGER/ ASSISTANT MANAGER ( $\bar{X} = 3.67$ ) ส่วนที่มีผลการปฏิบัติงานในภาพรวมน้อยที่สุด ได้แก่ พนักงานที่มีตำแหน่ง CHIEF STAFF ( $\bar{X} = 3.29$ )

**1.4.6 ผลการทดสอบสมมุติฐาน** สถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน พบว่า ในภาพรวมพนักงานที่มีสถานภาพการสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ไม่แตกต่างกัน

ผลการศึกษาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจำแนกตามสถานะภาพสมรส พบว่าทุกสถานะภาพ ยกเว้นสถานะภาพ โสดมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี ส่วนพนักงานสถานะภาพ โสดมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

และเมื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานจากค่าเฉลี่ย พบว่า พนักงานที่สมรส มีผลการปฏิบัติงานในภาพรวมดีที่สุด ( $\bar{X} = 3.62$ ) รองลงมาได้แก่ พนักงานที่มีสถานะภาพหย่าร้าง/หม้าย ( $\bar{X} = 3.50$ ) ส่วนที่มีผลการปฏิบัติงานในภาพรวมน้อยที่สุดได้แก่ พนักงานสถานะภาพ โสด ( $\bar{X} = 3.34$ )

**1.4.7 ผลการทดสอบสมมุติฐาน** ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวมผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

และเมื่อพิจารณาตามรายละเอียดของผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผลการปฏิบัติงานในเรื่องของงานด้านคุณภาพดีกว่าปีที่ผ่านมามีงาน และหรือหน่วยงานสามารถลดข้อเสียในกระบวนการผลิตได้ดีกว่าปีที่ผ่านมามีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

การตอบสนองลูกค้าของบริษัททำได้ดีและรวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมามีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

ในภาพรวมพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัดมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

และพนักงานมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีความสัมพันธ์กับผลการปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

ส่วนต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กรซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานลดลงจากปีที่ผ่านมา ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

## 2. อภิปรายผล

2.1 จากแนวคิดของรองศาสตราจารย์ธนชัย ชมจินดา ที่มีแนวคิดว่าการปฏิบัติงานเป็นผลมาจากฟังก์ชัน  $P = (M, A, O, E, I)$  จากผลการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผล

การปฏิบัติภาพจากปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการจูงใจ ด้านความสามารถ ด้านโอกาส ด้านการให้อำนาจ และด้านการมีส่วนร่วมในภาพรวม ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท ดังนี้

**2.1.1 ด้านการจูงใจ** เนื่องจากบริษัทเป็นบริษัทญี่ปุ่นจะมีกลุ่มบริษัทที่จะกำหนดแรงจูงใจเหมือน ๆ กันในกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งอาจจะส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบางส่วนที่คิดว่าตนเองได้ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานก็ควรจะได้รับผลตอบแทนตามความสามารถของตนเอง จึงทำให้พนักงานเห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านการจูงใจในการทำงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง ซึ่งก็สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ของมาสโลว์ (Maslow 1954: 80 อ้างถึงใน วิรัตน์ ดวงมาลา 2547: 17) มีสาระสำคัญของทฤษฎี คือ มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่สิ้นสุด เมื่อความต้องการใดได้รับความตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่กระบวนการนี้ไม่สิ้นสุด และเริ่มตั้งแต่เกิดจนตาย ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป และความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นตามความสำคัญ (Need Hierarchy Theory) กล่าวคือ เมื่อต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการระดับสูงจะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

**2.1.2 ด้านความสามารถ** นโยบายของบริษัทจะให้ความสำคัญในการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานมาก จึงมีงบประมาณเพื่อส่งเสริมในการพัฒนาความรู้ความสามารถให้แก่พนักงานอย่างเต็มที่ ในทุก ๆ ด้าน จัดให้มีการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอก และมีการส่งพนักงานไปฝึกอบรมและดูงานในต่างประเทศ และเมื่อมีการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆก็จะมีการส่งพนักงานไปฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความชำนาญอยู่เสมอ จึงทำให้พนักงานเห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านความสามารถในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับที่มาก

**2.1.3 ด้าน โอกาส** เนื่องจากบริษัทมีศูนย์การวิจัยและพัฒนาอยู่ที่บริษัทแม่(ประเทศญี่ปุ่น) ทำให้พนักงานมีโอกาสที่จะเสนอความคิดสร้างสรรค์ในด้านนวัตกรรมต่างๆ ไม่ค่อยมาก แต่ก็มีโอกาสเสนอแนวคิดในการกำหนดวิธีปฏิบัติงานอย่างเปิดกว้างสำหรับทุกคน และพนักงานทุกคนก็มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าตามสายอาชีพตามสมควร ดังนั้นจึงทำให้พนักงานเห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้าน โอกาสของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง

**2.1.4 ด้านการให้อำนาจ** พบว่า พนักงานในกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านการให้อำนาจอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากบริษัทจะให้

ความสำคัญกับระดับอาวุโส จึงทำให้ขอบเขตในการให้อำนาจบางอย่างจำกัด เช่น การให้อำนาจในการมีอิสระที่จะใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจ การได้รับการสนับสนุนจากในด้านข้อมูลและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มความรู้ในการให้อำนาจ รวมทั้งรางวัลสำหรับข้อเสนอแนะดีๆที่บริษัทมีให้ เป็นต้น

2.1.5 ด้านการมีส่วนร่วม เนื่องจากนโยบายต่าง ๆ ส่วนมากถูกกำหนดมาจากบริษัทแม่ บริษัทญี่ปุ่น ส่วนมากจะเน้นการทำงานเป็นทีม จึงเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสในการกำหนดเป้าหมายและแผนการปฏิบัติงานอยู่เสมอ รวมทั้งสนับสนุนให้เสนอแนวทางในการแก้ปัญหาโดยหัวหน้างาน ตามแผน PDCA แต่พนักงานเห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจุบันที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะการสื่อสารภายในบกพร่องและพนักงานเคยชินกับการรับคำสั่งของพนักงานอาวุโส จึงทำให้พนักงานไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

## 2.2 การวัดผลการปฏิบัติงานของบริษัทโอทีซี ไคเอ็น เอเชีย จำกัด

ผู้ศึกษาได้นำผลการทดสอบสมมุติฐานที่แสดงผลการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ไคเอ็นเอเชีย จำกัด จำแนกรายด้านมาเปรียบเทียบกับภาพรวมผลการปฏิบัติงานจริงของบริษัทฯ พบว่ามีความสอดคล้องกัน ซึ่งพอจะสรุปผลการปฏิบัติของบริษัทในรูปแบบ EFQM ได้ดังนี้

### 2.2.1 กลุ่มที่เป็นตัวกระทำ ประกอบด้วย

2.2.1.1 ภาวะผู้นำ บริษัทมีผู้นำเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานและมีวิสัยทัศน์ การดำเนินงานของบริษัท โปร่งใส ตรวจสอบได้ ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด ไม่ละเมิดลิขสิทธิ์ในทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน และบริษัทมีนโยบายที่จะเป็นผู้นำของหุ่นยนต์สำหรับเชื่อม

2.2.1.2 การบริหารบุคคล บริษัทมีการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานอยู่เสมอ โดยจัดให้มีการฝึกอบรม โดยจะต้องฝึกอบรมพนักงานก่อนการทำงาน 100% และจัดให้มีการฝึกอบรมแก่พนักงาน เมื่อพัฒนาความรู้และทักษะปีละไม่น้อยกว่า 50 % ของจำนวนพนักงานทุกแผนก

2.2.1.3 นโยบายและกลยุทธ์ บริษัทมีนโยบายในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตามมาตรฐานตามความต้องการของลูกค้า ส่งมอบได้ทันเวลา ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตโดยการ ขยาย

ตลาด รักษาการเติบโตของรายได้ กำหนดแผนธุรกิจ 3 ปี เพื่อทำทำให้บรรลุยอดขาย เกิน 1 ล้านล้าน  
เยน และลดต้นทุนการผลิต

2.2.1.4 พันธมิตรและทรัพยากร เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ บริษัทมีการจัดประเมิน  
คุณภาพ supplier ปีละ 2 ครั้ง รวมทั้งการปรึกษาหารือเพื่อพัฒนาคุณภาพวัตถุดิบ ถ้าเป็น supplier ราย  
ใหม่ จะต้องมีการประเมินเปรียบเทียบ 4 บริษัทก่อนการสั่งซื้อ มีการสร้างเครือข่ายของ supplier  
เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ และจัดส่งให้ทันได้ตามเวลา มีการสร้างพันธมิตรทางการค้าโดยเราจะใช้  
ผลิตภัณฑ์หรือบริการของลูกค้าที่ใช้ผลิตภัณฑ์ของเรา

2.2.1.5 กระบวนการทำงาน ฝ่ายจัดซื้อต้องจัดหาสินค้าที่มีคุณภาพราคาเหมาะสมและ  
ส่งมอบให้ทันเวลาที่กำหนด ฝ่ายการเงินต้องจัดหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ และรักษาสภาพคล่องของ  
บริษัท ฝ่ายบุคคลต้องจัดหาบุคคลที่จะมีความรู้ความสามารถได้ทันเวลาที่กำหนด และจัดให้การ  
ฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องตามความต้องการในการฝึกอบรมของแต่ละแผนก ฝ่ายขายจะต้องขยายฐาน  
การตลาดโดยการเพิ่มจำนวนลูกค้ารายใหม่ ฝ่ายผลิตต้องผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน และส่ง  
มอบได้ทันตามเวลา มีการลดต้นทุนการผลิตโดยการใช้ Kaizen , QCC TQC JIT โดยมี เป้าหมายความ  
สูญเสียเท่ากับศูนย์

จากผลการศึกษาพบว่าต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กรซึ่งเป็นผลจากการ  
ปฏิบัติงานของพนักงานไม่ได้ลดลงเท่าที่ควรก็สอดคล้องกับผลการประกอบการของบริษัทอาจเป็น  
เพราะ วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจจากราคาน้ำมันที่เพิ่มขึ้น การผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา  
รวมทั้งพนักงานไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการลดต้นทุน และการสื่อสารให้พนักงานทราบ  
แนวการดำเนินการด้านนี้ไม่พอเพียง

## 2.2.2 กลุ่มที่เป็นผลจากการกระทำ ประกอบด้วย

2.2.2.1 ผลที่เกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์กร ได้แก่การจ้างงานของบริษัทสูงกว่าค่าแรง  
ขั้นต่ำกฎหมายกำหนด มีสวัสดิการต่าง ๆ เช่น มีชุดพนักงาน มีรถรับส่ง มีค่าเบี้ยขยัน ค่าครองชีพ  
ประกันสังคม เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การประกันชีวิต ค่ายารักษาโรค มีการขึ้นเงินเดือนประจำปี มี  
โบนัสสำหรับทุกคน มีโบนัสพิเศษตามความสำเร็จของงาน มีกีฬาและนันทนาการ มีการติดต่อสื่อสาร  
ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน แบบ 2 ทาง ให้อิสระในการเสนอความคิดเห็น โดยมีกล่องรับความคิดเห็น

มีการประชุมระหว่างกรรมการลูกจ้างสหภาพแรงงานและตัวแทนผู้บริหารประชุมเพื่อปรึกษาหารือ  
อย่างน้อย ปีละ 2 ครั้ง

2.2.2.2 ผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้า บริษัทมุ่งเน้นที่จะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน  
และบริการให้แก่ลูกค้า จึงผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า และส่งมอบได้ทันตาม  
เวลาโดยจัดให้ลูกค้าร้องเรียนผ่านฝ่ายขายเพื่อลดข้อร้องเรียนของลูกค้า บริษัทได้รับการประกันคุณภาพ  
ตามมาตรฐาน ISO9001:2000

2.2.2.3 ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม บริษัทมีนโยบายเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จึงปรับปรุง  
สภาพแวดล้อมที่ดีต่อสุขภาพและปลอดภัยจากการทำงานด้วยกิจกรรม 5ส บริษัทได้รับมาตรฐาน  
สิ่งแวดล้อม ISO14000 มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.2.2.4 ผลการปฏิบัติงานของบริษัทในภาพรวม บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายตาม  
วัตถุประสงค์ของบริษัทโดยมีกำไรเพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว 35% สามารถลดต้นทุนจากการลดเวลาการ  
ทำงานได้ 10% ลดข้อร้องเรียนของลูกค้าได้ 50% ส่งมอบสินค้าได้ทันตามเวลา 98% ลดปริมาณของเสีย  
จากการผลิตได้ 12%

### 3 ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

3.1.1 เพื่อเสริมสร้างระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โอทีซี ไคเอ็นเอเซีย  
จำกัด ให้สูงขึ้น ควรสร้างความพึงพอใจในการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการ  
ปฏิบัติงานของพนักงาน และมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและผู้บริหาร จัดให้มีระบบ  
การสื่อสารองค์การที่มีคุณภาพ เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนนโยบาย  
ต่างๆของบริษัท และเพื่อลดการขัดแย้งและสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน

3.1.2 บริษัทฯ ควรจัดให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนในการลด  
ต้นทุนการผลิต และควรปลูกจิตสำนึกให้พนักงานใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า

3.1.3 ควรสนับสนุนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการให้เวปไซด์ของ  
บริษัทเป็นศูนย์กลางของแหล่งข้อมูลข่าวสาร และแหล่งความรู้ด้านต่างๆ

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โอทีซี ไซเคิน เอเชีย จำกัด

3.2.1 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โอทีซี ไซเคิน เอเชีย จำกัด

## บรรณานุกรม



### บรรณานุกรม

- กนกพร วรมานะกุล “บรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อขวัญของบุคลากรในโรงเรียนเอกชน จังหวัดปราจีนบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ 2541
- จงณี พัวประเทือง “การมอบอำนาจที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานในกลุ่มกรณี บริษัท โตโยต้ามอเตอร์(ประเทศไทยจำกัด วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาลัยบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ 2543
- ชาโรณี จันทร์แสงศรี “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตร มหาลัยบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2540
- ณรงค์ ทองไฟโรจน์ “ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสรรพสามิต” สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยบริหารเฉลิมพระเกียรติจังหวัดนครราชสีมา มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2542
- ปรียาพร วงศ์อนุวงศ์อนุตโรจน์(2541) จิตวิทยาการบริหารบุคคล พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์พิมพ์ดี
- ราณี อธิชัยกุล(2549) การจัดองค์การและทรัพยากรมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 6 นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี(2548) แปลจาก ร็อบบินส์ สตีเฟน พี กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ เพียร์ เอ็ดดูเคชั่น อิน โดย ไชน่า
- ลัทธிகาล ศรีวะรมย์ (2542) องค์การและการจัดการ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ
- วรรณมา คุณชัยพานิชย์ “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ในจังหวัดปทุมธานี” วิทยานิพนธ์ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาควิชา บริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ธุรกิจบัณฑิตย์
- วิภาดา ศุภตานนท์ (2548) การจัดองค์การและพฤติกรรมองค์กร กรุงเทพมหานคร
- วัตรภู อางหาญ “ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของกองวิชาการ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2542
- ศิระวิทย์ คลี่สุวรรณ “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนใน

มหาวิทยาลัยสายรุ้งการ” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง 2539

สมยศ นาวิการ(2536) การพัฒนาองค์การและการจูงใจ กรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานครการพิมพ์

สุชาดา กาญจนนิมมาน “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงาน  
งบประมาณ” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2541

Becker and D.Neuhauser, The Efficient Organization. New York: Elaevicw Seientific  
Publishing., 1970.

Cherrington, D.J., (1991) Needs theory of motivation. In Richard M. Steers &  
Lyman W. Porter. (editors). Motivation and work behavior. (5<sup>th</sup> ed.). New  
York: McGraw-Hill.

Davis, K., & Newstrom, J.W. (1989). Human Behavior At Work. (8<sup>th</sup> ed.). New  
York: McGraw-Hill.

Millton, C.R. Human behavior in organization : three levels of behavior. New Jersey :  
Prince-Hall., 1981.

Peterson, Elmore and e Grosvenor Plowman. Business Organization and Management.  
Homewood Illinois: Richard.D.Ervin, 1953.

Simon, Herbert A. Administration behavior. New York: The Mcmillan., 1960.

Smith, P.C., Kendail, L.M. and Hulin, C.L. The management of satisfaction in work and  
Retirement. Chicago: Rand McNally., 1969.

Strauss, G. & Sayles, L.R. Personnel: the human problems of management. Englewood Cliffs:  
Pretice-Hall., 1960.

<http://shine-management-tips.blogspot.com>

<http://www.chamlongclinic-psych.com/document/motif/index.html>

<http://www.novabizz.com/NovaAce/Motives.htm>

<http://www.pantown.com/board.php?id=520&area=1&name=board2&topic=26&action=view>

<http://www.dol.go.th/variety/assign.php>

<http://www.pyo1.obec.go.th/kmc/modules.php?name=News&file=article&sid=322>

<http://www.chiraacademy.com/chiratheory.html>

ภาคผนวก

**แบบสอบถามความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน  
ของพนักงาน บริษัท โอทีซี ไคเซ็น เอเชีย จำกัด**

แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โอทีซี ไคเซ็น เอเชีย จำกัด เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงานของบริษัทให้มีสมรรถนะสูงสุด และตรงตามความต้องการของพนักงานมากที่สุด

การรวบรวมข้อมูลครั้งนี้จะไม่เปิดเผยหรือนำเสนอเป็นรายบุคคล แต่จะนำเสนอผลในภาพรวมและการตอบแบบสอบถามนี้ จะไม่ส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด จึงใคร่ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพื่อความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการวิจัย

นางปนิษฐา จันทร์เกษม

**คำชี้แจง :** ในการกรอกแบบสอบถาม แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับพนักงาน

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

**ส่วนที่ 3** ระดับของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับพนักงาน

โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ตามความเป็นจริงตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 25 ปี

26-35 ปี

36-45 ปี

มากกว่า 45 ปีขึ้นไป

## 3. ระดับการศึกษาสูงสุด

- ต่ำกว่า ม.6       ม.6       ปวช.  
 ปวส./ อนุปริญญา      ปริญญาตรี

## 4. อายุการทำงาน

- ต่ำกว่า 2 ปี       2-4 ปี  
 5-7 ปี       8-10 ปี  
 มากกว่า 10 ปี

## 5. ระดับตำแหน่ง

- พนักงานระดับปฏิบัติงานโรงงาน       พนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน  
 LEADER       FOREMAN  
 CHIEF STAFF       SENIOR SUPERVISOR/ SUPERVISOR  
 MANAGER/ ASSISTANT MANAGER

## 6) สถานภาพสมรส

- โสด       สมรส  
 หย่าร้าง/หม้าย       แยกกันอยู่

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่กำหนดให้ด้านขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ความหมายของระดับความคิดเห็น

## แปลความ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	องค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจุบันส่งผลในระดับมากที่สุด
เห็นด้วย	องค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจุบันส่งผลในระดับมาก
ค่อนข้างเห็นด้วย	องค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจุบันส่งผลในระดับปานกลาง
ไม่ค่อยเห็นด้วย	องค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจุบันส่งผลในระดับน้อย
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	องค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจุบันส่งผลในระดับน้อยที่สุด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ค่อนข้างเห็นด้วย	ไม่ค่อยเห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
<b>การจูงใจ</b>					
1. ผลตอบแทนที่องค์กรจัดให้สามารถตอบสนองความต้องการในการดำรงชีวิตของท่านได้					
2. องค์กรเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็นในส่วนงานที่ท่านได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่					
3. องค์กรของท่านเห็นความสำคัญในการพัฒนาเพื่อสร้างคุณค่าในตัวพนักงานมากกว่าวัสดุสิ่งของ					
4. ท่านมีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์กรแห่งนี้					
<b>ความสามารถ</b>					
1. ท่านมีทักษะและความรู้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2. องค์กรจะให้การสนับสนุนต่อบุคลากร โดยจัดงบประมาณเพื่อการพัฒนาเพิ่มทักษะและความรู้					
3. ท่านสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆผ่านระบบสารสนเทศขององค์กรซึ่งจัดไว้เป็นฐานความรู้แก่บุคลากร					
4. ท่านมีโอกาสรอย่างกว้างขวางที่จะแลกเปลี่ยนและส่งผ่านการเรียนรู้ระหว่างท่านและพนักงานอื่นๆในองค์กร					

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ค่อนข้าง เห็นด้วย	ไม่ค่อย เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
<b>โอกาส</b>					
1. องค์กรเปิดช่องทางการสื่อสาร ระหว่างพนักงานและผู้บริหารแบบ เปิดกว้างสำหรับทุกคน					
2. พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่สามารถนำเสนอ ความคิดต่อผู้บริหารได้ตลอดเวลา					
3. โอกาสในการพัฒนาความคิด สร้างสรรค์และนวัตกรรมจะเปิด กว้างถึงทุกคนอย่างเสมอภาค					
4. พนักงานทุกคนได้รับโอกาสใน ความก้าวหน้าตามสายอาชีพของ ตนเองอย่างเป็นธรรม					
<b>การให้อำนาจ</b>					
1. ท่านมีอิสระที่จะใช้ความคิด สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ อย่างเต็มที่					
2. ท่านได้รับมอบหมายอำนาจการ ตัดสินใจอย่างพอเพียงในการ ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ					
3. องค์กรสนับสนุนด้านฐานข้อมูลและ เทคโนโลยีด้านสารสนเทศเพื่อเพิ่ม ความรู้ในการให้อำนาจให้กับท่าน					
4. องค์กรจะจัดรางวัลที่มีคุณค่าเสมอ ให้กับพนักงานที่สร้างนวัตกรรมและ ความคิดใหม่ๆ					

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ค่อนข้าง เห็นด้วย	ไม่ค่อย เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
<b>การมีส่วนร่วม</b>					
1. ท่านมีโอกาสมีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมายและแผนงานอย่าง สม่ำเสมอในการปฏิบัติงานของท่าน เอง					
2. หัวหน้างานสนับสนุนให้ท่านมีส่วน ร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นใน หน่วยงานของท่าน					
3. การทำงานที่องค์กรของท่านเน้นการ ทำงาน เป็นทีมมากกว่าต่างคนต่างทำ					
4. องค์กรของท่านมองท่านเป็น หุ้นส่วนหรือเพื่อนร่วมอาชีพมากกว่า เพียงแค่ลูกจ้าง					



## ส่วนที่ 3 ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	ความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน				
	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	ค่อนข้างไม่ดี	ไม่ดี
1. งานของพนักงานด้านคุณภาพดีกว่าปีที่ผ่านมา ทีมงานและหรือหน่วยงานของท่านสามารถลดของเสียในกระบวนการผลิตได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา					
2. การตอบสนองลูกค้าของบริษัทฯทำได้ดีและรวดเร็วกว่าปีที่ผ่านมา					
3. ต้นทุนการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กรซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของท่านลดลงจากปีที่ผ่านมา					
4. ท่านเห็นว่าในภาพรวมท่านสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัด					
5. ท่านมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติของท่าน					

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นางปนิษฐา จันทรเกษม
<b>วัน เดือน ปี</b>	6 เมษายน 2503
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอ หล่มสัก จังหวัด เพชรบูรณ์
<b>ประวัติการศึกษา</b>	บริหารธุรกิจบัณฑิต (บัญชี) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
<b>สถานที่ทำงาน</b>	บริษัท ไอทีซี ใดเซ็น เอเชีย จำกัด 60/86 หมู่ 19 นิคมอุตสาหกรรมนวนคร เฟส 3 ตำบล คลองหนึ่ง อำเภอ คลองหลวง จังหวัด ปทุมธานี
<b>ตำแหน่ง</b>	กรรมการและผู้จัดการฝ่ายบัญชี