

ชื่อวิทยานิพนธ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณา
ในประเทศไทย

ผู้วิจัย นางรชพร รัตนาวีวัฒน์พงศ์ ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ)

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.กิงพร ทองใบ (2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุชมาลย์ ชำนิง
ปีการศึกษา 2545

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเพื่อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ประกอบด้วยพนักงานระดับหัวหน้างานจากบริษัทตัวแทนโฆษณาจำนวน 382 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบประเมินค่าเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านค่าตอบแทน 2) ด้านความมั่นคงของบริษัท 3) ด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท 4) ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน 5) ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน 6) ด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้ 7) ด้านการยอมรับและยกย่อง และ 8) ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัทที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.89 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยมัธยฐานเลขคณิต (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation [S.D.]) สถิติทดสอบค่า t (t-test) วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว One-way Analysis of Variance (ANOVA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/FW และวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis)

ผลการวิจัย พบว่า (1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยทั้ง 8 ด้านมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปานกลาง และมีอิทธิพลเป็นลำดับ พบว่า มีระดับแรงจูงใจที่อยู่ในระดับปานกลางทุกด้านซึ่งสอดคล้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม (2) ลักษณะบุคคลด้านเพศ ด้านประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แต่ลักษณะบุคคลด้านอายุ ด้านระดับการศึกษา และด้านจำนวนครั้งที่เปลี่ยนงานที่แตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) ลักษณะงานที่แตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (4) ขนาดขององค์กรที่แตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน (5) ผลการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างาน พบว่า นอกจากแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในองค์ประกอบทั้ง 8 ด้านดังกล่าวข้างต้นแล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน บรรยากาศในที่ทำงาน และการปกครองของผู้บังคับบัญชาก็ยังเป็นแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นอย่างยิ่ง

คำสำคัญ แรงจูงใจ การปฏิบัติงาน บริษัทตัวแทนโฆษณา

Thesis title: WORKING MOTIVATION FACTORS OF MANAGEMENT
LEVEL IN ADVERTISING AGENCIES IN THAILAND

Researcher: Mrs. Rachaporn Rattanawiwatpong; **Degree:** Master of Business
Administration (Business Administration); **Thesis advisors:** (1) Dr. Kingporn
Thongbai, Associate Professor; (2) Sukumarn Shumnij, Assistant Professor;
Academic year: 2002

ABSTRACT

This objectives of this research were: 1) to study the levels of working motivation 2) to study the influences in working motivation and 3) to recommend guidences of working motivation of the management level in advertising agencies in Thailand.

Samples of 382 supervisors were randomly selected from small ; medium and large ayency size. The self -administered questionnaire were used as method of data collection. There were 8 factors of working motivation included in this research ; namely, 1) perceived benefits 2) company status 3) company reputation 4) future career path 5) empowerment 6)opportunity for further training 7) self-esteem and 8) administrative policy of the company. Test for reliability of the questionnaire yielded results of Cronbach alpha .89. Statistical methods used research : were: mean (\bar{X}); standard deviation (S.D); t-test analysis; and ANOVA analysis. Data analysis was processed by using SPSS/FW statistical package. Content analysis was also carried out.

Results of this research were as followed: 1) each motivation factor was found to be moderate, which agreed with the overall level of motivation. 2) gender and working experiences differences did not affected the level of motivation while the differences in ages, educational level, and number of previous jobs done at significant level .05. 3) different jobs resulted in different level of motivation. 4) there were differences in level of motivation among supervisors of the organizations with the different in size. 5) the content analysis revealed that the relationship with co-workers, workplace environment, and administrative style affected the employees' level of motivation.

Keywords: Motivation factors, Advertising agencies

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ลงได้ ด้วยความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์สุชุมลย์ ชำนิจ แขวงวิชาวิทยาการ จัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ อบรมสั่งสอน ประสิทธิ์ประสาท ถ่ายทอดวิชาความรู้การทำวิทยานิพนธ์นี้อย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่าน ตลอดจน อาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกที่ทางมหาวิทยาลัยได้เชิญมาถ่ายทอดวิชาความรู้แก่นักศึกษา ขอกราบขอบพระคุณผู้แต่งตำราและเอกสารต่างๆ ที่ผู้วิจัยใช้อ้างอิงในการทำวิทยานิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชรินทร์ เจริญกุล ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล และคุณสมบัติ ไชยเชิดวานิช ที่ช่วยทำให้ผู้วิจัยมีความรู้ความสามารถ จนสามารถ ทำวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ขอขอบพระคุณพนักงานบริษัทตัวแทนโฆษณาทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณน้ำใจและกำลังใจจากเพื่อน ๆ ทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณประภา ชาญอนุเดช และคุณอำนาจพร เจริญทองเลิศ ที่ทำให้ผู้วิจัยสามารถฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ด้วยดี

ท้ายที่สุดขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และคนในครอบครัวของผู้วิจัยที่เป็นขวัญ และกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยในระหว่างที่ทำการศึกษาอยู่ในสถาบันนี้จนสำเร็จการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยถือว่ามีค่า เป็นอย่างยิ่ง คุณค่าหรือประโยชน์ที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นสิ่งบูชาพระคุณของ บิดา มารดา ครู อาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

รชพร รัตนาวิวัฒน์พงศ์

ตุลาคม 2545

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	9
ความหมายและความสำคัญของแรงจูงใจ.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจและความพอใจในการปฏิบัติงาน.....	15
ทฤษฎีการจูงใจ.....	19
เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	32
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	38
รูปแบบของการวิจัย.....	38
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	39
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	42
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	44
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	44

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4	
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	46
วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	46
วิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	49
วิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตาม องค์ประกอบด้านลักษณะบุคคล ลักษณะงาน และขนาดขององค์กร	58
วิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	77
บทที่ 5	
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	80
สรุปผลการวิจัย.....	80
สรุปสมมติฐาน	85
อภิปรายผล	87
ข้อเสนอแนะจากผลงานวิจัย.....	92
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	93
บรรณานุกรม.....	95
ภาคผนวก.....	101
ก. ค่าใช้จ่ายด้านการโฆษณาผ่านสื่อโฆษณาต่าง ๆ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980-1999.....	103
ข. รายชื่อบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร	104
ค. รายชื่อคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	107
ง. แบบสอบถาม.....	109
ประวัติผู้วิจัย.....	117

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1	การเปรียบเทียบกลุ่มทฤษฎีศึกษาความต้องการของมนุษย์ทั้ง 4 ทฤษฎี.....	25
ตารางที่ 4.1	จำนวนร้อยละจำแนกตามลักษณะบุคคลของพนักงานระดับหัวหน้างาน ของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย	47
ตารางที่ 4.2	จำนวนร้อยละจำแนกตามลักษณะงานของพนักงานระดับหัวหน้างาน ของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย	48
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทน.....	50
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงของบริษัท	51
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท	52
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน	53
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน	54
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้	54
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับและยกย่อง.....	55
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท	56
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาใน ประเทศไทยทั้ง 8 ด้าน	57
ตารางที่ 4.12	ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามเพศ.....	59

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามอายุ	60
ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามระดับการ ศึกษา	62
ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามประสบการณ์ การทำงาน	64
ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามจำนวนครั้งที่ เปลี่ยนงาน	66
ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามจำนวนผู้ได้ บังคับบัญชา	68
ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามจำนวนลูกค้า ในความดูแลรับผิดชอบ	70
ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามลักษณะของ การรายงานต่อผู้บังคับบัญชา	72
ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามจำนวน แผนก/หน่วยงานภายในที่ติดต่อ	74

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับหัวหน้างานระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็กกับบริษัท ตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ในองค์ประกอบด้านต่าง ๆ	76
ตารางที่ 4.22 จำนวนร้อยละ จำแนกตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	78

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย	5
ภาพที่ 2.1 แสดงภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลเมื่อถูกกระตุ้นด้วยสิ่งจูงใจ	13
ภาพที่ 2.2 แสดงตัวอย่างการตอบสนองของความต้องการตามทัศนคติของมาสโลว์	21
ภาพที่ 2.3 แสดงแนวความคิดทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก	23
ภาพที่ 2.4 แสดงองค์ประกอบของความคาดหวังที่มีผลต่อการจูงใจ	27
ภาพที่ 2.5 แสดงการเปรียบเทียบเพื่อความเสมอภาคและผลที่ได้รับ	29
ภาพที่ 2.6 แสดงความสัมพันธ์ของกลุ่มทฤษฎีศึกษาการจูงใจต่อพฤติกรรมมนุษย์	31

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การประกอบธุรกิจในโลกยุคปัจจุบันซึ่งเป็นโลกยุคโลกาภิวัตน์ บริษัท ห้างหุ้นส่วน องค์กร หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนต่างต้องดำเนินไปท่ามกลางกระแสการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของบริษัท ในแต่ละวันมีสินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เกิดขึ้นเพื่อสนอง ต่อความต้องการของผู้บริโภคมากมายในหลายรูปแบบ ผู้บริโภคมีโอกาสในการตัดสินใจเลือก ซื้อสินค้ามากขึ้น บริษัทเจ้าของสินค้าต่างๆ จึงมีความจำเป็นต้องโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าและ บริการให้ผู้บริโภคได้ทราบถึงข้อดีของสินค้าของตนที่ดีกว่า โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อชักชวน และโน้มน้าวจิตใจให้ผู้บริโภคซื้อผลิตภัณฑ์ของตนเพื่อให้ได้มาซึ่งการครอบครองความเป็นเจ้าตลาด สำหรับโลกของการแข่งขันธุรกิจยุคปัจจุบันแล้ว หากเจ้าของธุรกิจรายใดยังคงยึดติดอยู่กับคำกล่าว ในอดีตที่ว่า "ของดีไม่ต้องมีโฆษณาก็ขายได้" นั้น ก็คงจะประสบกับความล้มเหลวอย่างแน่นอน ซึ่งสอดคล้องกับที่เสรี วงษ์มณฑา (2540: 5) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการโฆษณาไว้ว่า " จาก การค้นคว้าวิจัย พบว่า มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างส่วนครองตลาดกับสัดส่วนของการใช้งบโฆษณา กล่าวคือ สินค้าใดที่มีการโฆษณามากก็จะมีส่วนครองตลาดมากด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างอันดับ 1, 2, 3, 4, 5 ของการใช้งบโฆษณาและอันดับ 1, 2, 3, 4, 5 ของส่วนครองตลาดจะมีลักษณะคล้าย ตามกันและสอดคล้องกัน จากประเด็นดังกล่าวนี้ สามารถยืนยันได้ด้วยคำกล่าว 2 ประโยคที่ คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ การสื่อสารคือที่มาแห่งอำนาจและการนำเสนอให้เป็นที่รู้จักและเป็นกุญแจ สู่ความสำเร็จ ฉะนั้น จะเห็นได้ว่าโฆษณามีความสำคัญเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกับการตลาดอย่างมาก หากแต่ว่าความสำคัญของการโฆษณามีได้จำกัดอยู่แต่เฉพาะในวงการตลาดเท่านั้น ธุรกิจโฆษณา ในประเทศไทยเริ่มมีบทบาทและได้รับความสนใจจากสังคมอย่างกว้างขวาง ดังจะเห็นได้จากการ จัดประกวดผลงานทางด้านความคิดสร้างสรรค์ในการโฆษณารางวัล TACT AWARD (Top Advertising Contest of Thailand Award) ซึ่งจัดขึ้นในปี พ.ศ.2519 โดย 3 สถาบันการศึกษา คือ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์และคณะมัณฑนศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร และรางวัล BAD AWARD (Best Art Directing Award) ของสมาคมผู้กำกับศิลป์บางกอก ซึ่งจัดขึ้นในปี พ.ศ. 2529 รางวัลทั้งสอง

ต่างมีส่วนอย่างมากในการผลักดันให้เกิดการแข่งขันกันอย่างเข้มข้นในวงการโฆษณา กระแสการตอบรับจากสังคมและประชาชนทั่วไปต่างมองว่า ธุรกิจโฆษณาเป็นธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้และสร้างความมีชื่อเสียงให้แก่บุคคลได้ในพริบตา

ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา ธุรกิจโฆษณาได้เจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากการที่มีบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่เกิดขึ้นอย่างมากมาย ทั้งในรูปแบบของบริษัทตัวแทนโฆษณาข้ามชาติจากต่างประเทศที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย และบริษัทตัวแทนโฆษณาในรูปแบบของการร่วมลงทุนระหว่างนักลงทุนต่างชาติกับนักลงทุนไทย เช่น บริษัท โอกิสวี แอนด์ เมเธอร์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท แมคแคน – แอริคสัน (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เดนทส์ ยู้ง แอนด์ รูบิคแคม จำกัด และบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เป็นของคนไทยเอง เช่น บริษัท สปาแอดเวอร์ไทซิง จำกัด บริษัท ฟาร์อีสต์ ดีดีบี จำกัด (มหาชน) เป็นต้น นอกจากนี้แล้ว อัตราการเพิ่มขึ้นของการใช้งบประมาณด้านสื่อโฆษณา (Advertising Industries Expenditure By Media) ของผู้ประกอบการในธุรกิจประเภทต่างๆ ก็ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงภาพโดยรวมของแนวโน้มการเจริญเติบโตของธุรกิจโฆษณาในประเทศไทยได้เป็นอย่างดี จากการสำรวจของบริษัท คูแ่ง ดาต้าเบงค์ จำกัด พบว่า ในช่วงปี ค.ศ.1980 – 1996 ยอดรวมค่าใช้จ่ายด้านการโฆษณาผ่านสื่อโฆษณาในประเทศไทยเพิ่มขึ้นจาก 1,519.67 ล้านบาท เป็น 41,993.64 ล้านบาท เพิ่มขึ้นถึง 2,763.34 เท่า โดยมีอัตราการเจริญเติบโตเฉลี่ยมากกว่าร้อยละ 15 ต่อปี แต่ในช่วงปี ค.ศ.1997 ซึ่งเป็นปีที่ประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ค่าใช้จ่ายด้านการโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ เริ่มลดลง ในปี ค.ศ.1998 มีอัตราค่าใช้จ่ายด้านการโฆษณาลดลงเฉลี่ยร้อยละ 23.81 โดยยอดรวมค่าใช้จ่ายโฆษณาอุตสาหกรรมเหลือเพียง 31,681.49 ล้านบาท แม้ว่าในปี ค.ศ.1999 – 2000 อัตราค่าใช้จ่ายโฆษณาโดยเฉลี่ยจะขยับตัวเพิ่มขึ้นเล็กน้อยก็ตามแต่ก็ยังไม่เท่ากับอัตราการเจริญเติบโตก่อนปี ค.ศ.1997 (ตารางที่ 1.1 ภาคผนวก ก) การประสบกับปัญหาดังกล่าวทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาต่างมีการปรับกิจการซึ่งการดำเนินงานในการปรับกิจการมีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรระดับหัวหน้างานซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญมากที่สุดระดับหนึ่ง เพราะหัวหน้างานจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยง ประสานและเป็นตัวกลางในการรับนโยบายจากโครงสร้างสายการบังคับบัญชาระดับสูงนำไปวิเคราะห์เพื่อวางแผนการบริหารจัดการและถ่ายทอดสู่สายการบังคับบัญชาระดับต้นเพื่อการปฏิบัติในขั้นต่อไป จึงนับได้ว่า พนักงานระดับหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีส่วนหรือมีอิทธิพลอย่างมากในการโน้มน้าว ชักจูงจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทิศทางที่ต้องการ ดังนั้น หากหัวหน้างานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ก็จะมีบังเกิดความเต็มใจที่จะอุทิศตนในการบริหาร

ควบคุมดูแลทรัพยากรให้แก่องค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดอันเป็นการลดต้นทุน การดำเนินการขององค์กรได้เป็นอย่างดี ดังทฤษฎีทักษะการบริหารงานของโรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz, 1989: 191-192) ที่กล่าวว่าผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้ที่มีลักษณะในการปฏิบัติงานที่สำคัญ 3 ประการ กล่าวคือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านคตินิยม และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ฉะนั้น การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นแก่พนักงานระดับหัวหน้างานจะทำให้พนักงานระดับหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรเป็นเวลานานตราบเท่าที่องค์กรต้องการ

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย

2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs Theory) ของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factors Theory) ของเฟรดเดอริก เฮอริซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของวิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) และทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของสเตซี อัดัมส์ (Stacy Adams) โดยนำทั้ง 4 ทฤษฎีมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพประกอบที่ 1.1 ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต้น คือ ลักษณะบุคคลและลักษณะงานส่วนตัวแปรตาม คือ ความพอใจในการปฏิบัติงานใน 8 องค์ประกอบ ดังนี้คือ

3.1 ตัวแปรต้น (Independent Variable)

3.1.1 ลักษณะบุคคล

- 1) เพศ
- 2) อายุ
- 3) ระดับการศึกษา
- 4) ประสบการณ์การทำงาน
- 5) จำนวนครั้งที่เปลี่ยนงาน

3.1.2 ลักษณะงาน

- 1) จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) จำนวนลูกค้าในความดูแลรับผิดชอบ
- 3) ลักษณะของการรายงานต่อผู้บังคับบัญชา
- 4) จำนวนแผนก/หน่วยงานภายในที่ติดต่อ

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

3.2.1 ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทน

3.2.2 ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงของบริษัท

3.2.3 ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท

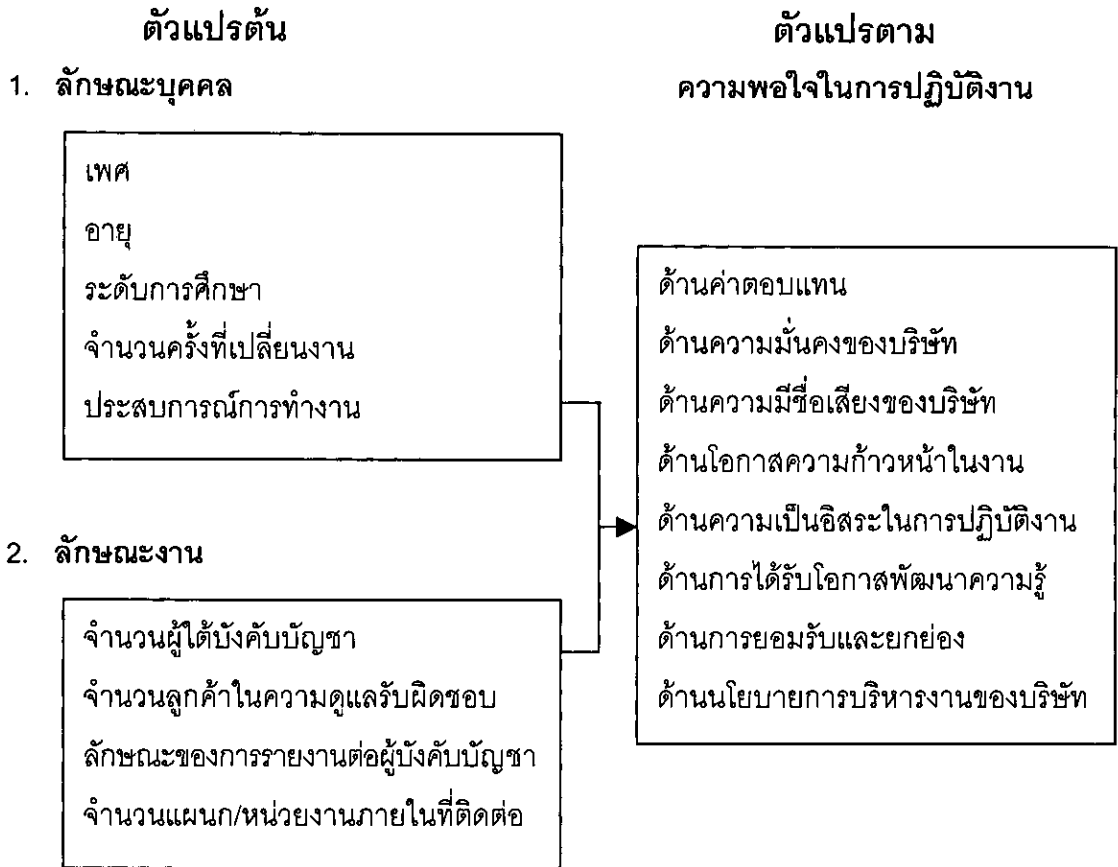
3.2.4 ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน

3.2.5 ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน

3.2.6 ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้

3.2.7 ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับและยกย่อง

3.2.8 ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานของการวิจัย

จากกรอบแนวคิดในการวิจัยได้กำหนดสมมติฐานสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้คือ

สมมติฐานที่ 1 พนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำ

สมมติฐานที่ 2 พนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย ที่มีลักษณะบุคคลแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 พนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย ที่มีลักษณะงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 พนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย ที่ปฏิบัติงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีขนาดขององค์กรแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตการศึกษาวิจัย ดังนี้คือ

5.1 ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง พนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 900 คน จาก 40 บริษัท (ตารางที่ 1.2 ภาคผนวก ข) โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้คือ

5.1.1 ประชากรจากบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็ก

ในการวิจัยครั้งนี้ บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็กหมายถึงบริษัทที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 30 – 100 คน จำนวน 20 บริษัท ประชากรที่เป็นพนักงานระดับหัวหน้างานจำนวน 200 คน

5.1.2 ประชากรจากบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่

ในการวิจัยครั้งนี้ บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่หมายถึงบริษัทที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 101 คนขึ้นไป จำนวน 20 บริษัท ประชากรที่เป็นพนักงานระดับหัวหน้างานจำนวน 700 คน

รวมประชากรทั้งสิ้น จำนวน 900 คน

5.2 กลุ่มตัวอย่าง

ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการโดยการเปิดตารางการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเคร์จซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970: 607-610) ที่ 95% ค่าความคลาดเคลื่อน 5% จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random) จะได้จำนวนตัวอย่างของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณา ดังนี้คือ

5.2.1 กลุ่มตัวอย่างจากบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็ก จำนวน 132 คน

5.2.2 กลุ่มตัวอย่างจากบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ จำนวน 250 คน

รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 382 คน

5.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยศึกษาเนื้อหาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามกรอบแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs Theory) ของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factors) ของเฟรดเดอริก เฮอริชเบอร์ก (Frederick Herzberg) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy) ของวิกเตอร์ วูม (Victor Vroom) และทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของสเตซี อัดัมส์ (Stacy Adams) จากทฤษฎีทั้ง 4 ทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นนำมาบูรณาการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในองค์ประกอบ 8 ด้านดังต่อไปนี้

- 5.3.1 ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทน
- 5.3.2 ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงของบริษัท
- 5.3.3 ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท
- 5.3.4 ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน
- 5.3.5 ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน
- 5.3.6 ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้
- 5.3.7 ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับและยกย่อง
- 5.3.8 ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการสนองตอบความต้องการส่วนบุคคลในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความพอใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทน ด้านความมั่นคงของบริษัท ด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้ ด้านการยอมรับและยกย่อง และด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท จนบังเกิดความรู้สึกยินดี เต็มใจพร้อมที่จะอุทิศทั้งแรงกายแรงใจอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความคิดริเริ่มของตนเองอันจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร และความรู้สึกดังกล่าวนี้จะก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรเสมือนหนึ่งว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

6.2 พนักงานระดับหัวหน้างาน หมายถึง พนักงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งระดับหัวหน้างานที่มีผู้ได้บังคับบัญชาตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งในการวิจัยนี้ หมายถึง พนักงานระดับหัวหน้างานตั้งแต่ระดับผู้จัดการจนถึงระดับผู้อำนวยการ ซึ่งมีลักษณะบุคคล 5 ประการ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและจำนวนครั้งที่เปลี่ยนงานตามที่ได้ระบุไว้ในกรอบแนวคิดการวิจัยข้างต้น

6.3 บริษัทตัวแทนโฆษณา หมายถึง หน่วยงานธุรกิจประเภทหนึ่งซึ่งให้บริการกับบริษัทเจ้าของสินค้าด้านความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำเสนองานโฆษณาผ่านสื่อโฆษณาต่างๆ ไปยังกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงการวางแผนและการซื้อสื่อโฆษณาและงานในลักษณะอื่นๆ เช่น การวิจัย การผลิตงานโฆษณา การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง บริษัทตัวแทนโฆษณาที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครเท่านั้น โดยจะแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้คือ

6.4 บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็ก หมายถึง บริษัทที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 30 - 100 คน มีลักษณะการบริหารงานที่ง่ายไม่ซับซ้อน มีจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาและลูกค่าน้อยราย มีจำนวนบุคคลหรือหน่วยงานที่ติดต่อประสานงานไม่มาก มียอดรายรับ (Billing) ไม่เกิน 1,000 ล้านบาท

6.5 บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ หมายถึง บริษัทที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 101 คนขึ้นไป มีลักษณะการบริหารงานที่ซับซ้อน มีจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาและลูกค้าย่อย มีจำนวนบุคคลหรือหน่วยงานที่ติดต่อประสานงานมาก มียอดรายรับ (Billing) เกิน 1,000 ล้านบาท

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เมื่อศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ คือ

7.1 ทำให้ฝ่ายบริหารของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยตลอดจนผู้ที่สนใจได้ทราบถึงระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณา

7.2 ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณา

7.3 สามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปเป็นข้อมูลในการพัฒนา เสนอแนะ ปรับปรุงหน่วยงาน และเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่อไป

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า บทความ เอกสาร ตลอดจนผลงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินการวิจัย และขอเสนอแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ในประเด็นหัวข้อดังต่อไปนี้คือ 1) ความหมายและความสำคัญของแรงจูงใจ 2) แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจและความพอใจในการปฏิบัติงาน 3) ทฤษฎีการจูงใจ 4) เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายและความสำคัญของแรงจูงใจ

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่าแรงจูงใจไว้มากมายทั้งในด้านจิตวิทยา ด้านสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา และด้านบริหารการจัดการ ซึ่งพอสรุปความหมายในแต่ละด้านได้ดังต่อไปนี้

1.1 ความหมายของแรงจูงใจในด้านจิตวิทยา

แรงจูงใจตามพจนานุกรมด้านจิตวิทยาของเดอริเวอร์ (Drever, 1979: 178) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง การแสวงหาหนทางให้ได้มาซึ่งความพอใจในแต่ละขั้นของความต้องการ อันเป็นแบบพฤติกรรมของมนุษย์

โสภา ชูพิกุลชัย (2521: 56) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง เหตุจูงใจที่ทำให้ความต้องการของบุคคลได้รับความพอใจ และทำให้พฤติกรรมของบุคคลบรรลุเป้าหมายโดยปราศจากภัยอันตรายและสภาพการณ์ที่ไม่พึงพอใจ

พรรณราย ทรัพย์ประภา (2529: 41) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง เจือ้นใจหรือสภาวะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม 3 ทิศทาง ซึ่งหมายถึงเจือ้นใจหรือสภาวะที่ไปทำให้เกิดพฤติกรรมหรือที่ไปยับยั้งพฤติกรรมหรือที่ไปกำหนดแนวทางพฤติกรรมที่จะแสดงออก

ถวิล ธาราโภชน์ และศรีณีย์ ดำริสุข (2541: 128-129) ได้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจมิใช่พฤติกรรมแต่เป็นนามธรรมอย่างหนึ่งที่สร้างขึ้นตามทฤษฎี และเพื่อช่วยอธิบายพฤติกรรมดังกล่าวให้กระจ่างชัดขึ้น อาจให้ความหมายของการจูงใจอย่างกว้างๆ ได้ว่าเป็นสภาวะภายในของอินทรีย์ที่กระตุ้นหรือผลักดันจากแหล่งที่อยู่ภายใน (Internal Source) และ

หรือแหล่งที่มาจากภายนอก (External Source) ต่อพฤติกรรมเพื่อไปยังจุดหมายปลายทาง (Goal) ดังนั้น การจูงใจจึงมีลักษณะเด่นอยู่ 3 ประการ คือ 1) ให้พลังแก่พฤติกรรม 2) กำหนดทิศทางของพฤติกรรม และ 3) พฤติกรรมที่ได้รับการจูงใจจะเป็นพฤติกรรมที่มีจุดหมาย

จากความหมายข้างต้นจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจด้านจิตวิทยา หมายถึง ลักษณะทางด้านจิตใจของมนุษย์หรือพนักงานในองค์กรที่ได้รับการกระตุ้นให้แสดงการกระทำ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.2 ความหมายของแรงจูงใจด้านสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา

สุพัตรา สุภาพ (2541: 85) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การชักนำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตนตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ด้วยการใช้คำพูด การเขียน หรือพยายามทำให้เกิดความต้องการที่จะปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้

กลูเอ็ค (Glueck, 1982: 138 อ้างถึงใน สุมน บริสุทธิ์ 2541: 13) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง สภาวะภายในของบุคคลซึ่งจะเป็นตัวกำหนดทิศทางและระดับของพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีพลังมากขึ้นและดำเนินเรื่อยไปอย่างต่อเนื่องจนบรรลุถึงความต้องการของตนเอง

จากความหมายข้างต้นจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจด้านสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา หมายถึง สภาวะภายในตัวอินทรีย์ที่กระตุ้นให้อินทรีย์แสดงพฤติกรรมออกไปในทิศทางที่กำหนดเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ สภาวะภายในตัวอินทรีย์เกิดจากความต้องการซึ่งทำให้ร่างกายขาดดุลย์และเกิดแรงขับกระตุ้นให้ร่างกายแสดงพฤติกรรมเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย

1.3 ความหมายของแรงจูงใจด้านบริหารการจัดการ

ฟลิปโป (Fippo, 1966: 70) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง การกระตุ้นเร่งเร้า และการกระทำที่ทำให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมบุคคลอันจะยังผลให้เกิดความรู้สึกภายในเป็นพลัง มีการเร่งเร้าหรือการเคลื่อนไหวที่บ่งการหรือเป็นช่องทางให้มีพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้ โดยอาจกระตุ้นเร่งเร้าและทำให้เกิดอิทธิพลเช่นว่านั้นด้วยวิธีการเชิงปฏิฐานหรือวิธีการจูงใจเชิงบวก เช่น การดำเนินการเพื่อสนองความปรารถนาต่างๆ ให้เกิดความพอใจของบุคคลหรือด้วยวิธีการจูงใจเชิงลบ เช่น การบังคับให้ทำงานด้วยวิธีการต่างๆ หากไม่ปฏิบัติตามจะถูกลงโทษ เป็นต้น

โรบบินส์ (Robbins, 1966: 229) ได้กล่าวว่าแรงจูงใจหมายถึง ความยินดี ความเต็มใจที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่างซึ่งเป็นผลมาจากการได้รับการสนองตอบความพอใจส่วนบุคคล

บุญทัน ดอกไธสง (2535: 248) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง อากาของการกระตุ้นให้กระทำหรือให้ไม่กระทำ เป็นกำลังหรือพลังใจที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานหรือปฏิบัติภาระหน้าที่ให้สำเร็จให้ได้ผลผลิตที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในส่วนของบุคคลและในส่วนขององค์กร เป็นเป้าหมายสำคัญ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 408) กล่าวว่าแรงจูงใจคือ สิ่งที่มีอยู่ภายในที่มีแรงผลักดันและมีทิศทางที่ใช้กำกับพฤติกรรมของมนุษย์เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

บาร์โทล และมาร์ติน (Bartol and Martin, 1998: 383) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่า แรงจูงใจเกี่ยวข้องกับแรงผลักดันจากภายในที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดพฤติกรรมและเป็นตัวกำหนดทิศทางของการกระทำของบุคคล

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

บีช (Beach, 1965: 379 อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร 2542: 62) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจคือ การกระทำให้ผู้ปฏิบัติงานใช้พลังงานของเขาทำงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงสุดโดยประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือเพื่อรางวัลที่จะได้รับสิ่งตอบแทนและมีความรับผิดชอบในงานของตน

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 1984: 239 อ้างถึงใน จรัล เพ็ชรเที่ยง 2542: 11) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง ระดับหรือขั้นของความรู้สึในด้านบวกหรือลบของบุคคลที่มีต่อลักษณะต่างๆ ของแรงงาน รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมาย การจัดระบบงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

เฮอริชเบอร์ก และคณะ (Herzberg, 1966 อ้างถึงใน ราณี อธิชัยกุล 2543: 251) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่า เป็นปัจจัยที่ทำให้พอใจในงานหรือปัจจัยที่เกี่ยวกับเนื้อหางาน ได้แก่ ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกได้รับการยอมรับ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบต่องานและโอกาสความก้าวหน้าในงาน ส่วนปัจจัยที่ทำให้ไม่พอใจในงานหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน ได้แก่ การบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เงินเดือน ความมั่นคงในงานและนโยบายการบริหารขององค์กร

เมทแลนด์ (Maitland, 1997: 1 อ้างถึงใน ราณี อธิชัยกุล 2543: 239) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง ปัจจัยจากภายในหรือกระบวนการผลักดันให้เกิดพฤติกรรมส่วนบุคคลซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย

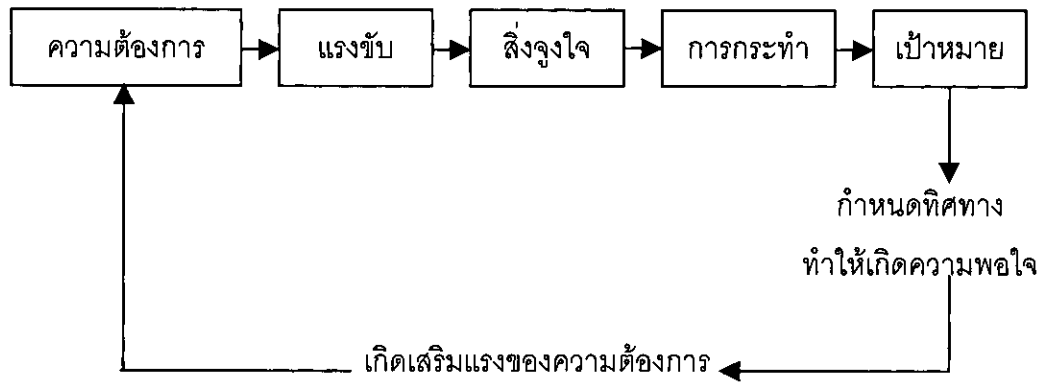
มัวร์เฮดและกริฟฟิน (Moorhead and Griffin, 1995: 78 อ้างถึงใน ราณี อธิชัยกุล 2543: 239) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่า เป็นแรงผลักดันที่เคลื่อนไหวพฤติกรรมส่วนบุคคลไปยังทิศทางที่ถูกต้องตามเป้าหมายขององค์กร

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่า เป็นการแสดงออกให้เห็นถึงสภาพอารมณ์ของบุคคลต่อสิ่งเร้า แล้วปรากฏเป็นพฤติกรรมออกมาเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย การเกิดอารมณ์พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจก็ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในชีวิตของบุคคลนั้น

วรูม (Vroom, 1964) ได้กล่าวว่าแรงจูงใจคือ กระบวนการในการเลือกซึ่งบุคคลเลือกแบบการกระทำโดยสมัครใจ

จากความหมายข้างต้นจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจด้านบริหารการจัดการ หมายถึง การโน้มน้าวชักนำพฤติกรรมบุคคลให้ปฏิบัติตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ด้วยการสร้างสิ่งเร้าหรือการกระตุ้นทั้งจากภายในและภายนอกบุคคล เพื่อพยายามทำให้บุคคลปฏิบัติงานด้านความขยันหมั่นเพียรด้วยความกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยมีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบควบคู่ไปด้วย เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์โดยมุ่งหวังที่จะให้ความต้องการของตนได้รับการสนองตามที่คาดหวังไว้

อนึ่ง จากการค้นคว้าของผู้วิจัย พบว่า ขั้นตอนหรือกระบวนการของการเกิดแรงจูงใจ จะเริ่มต้นจากการที่ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าที่เรียกว่า สิ่งจูงใจ ก่อให้เกิดความต้องการ จากนั้นบุคคลก็จะเกิดความพยายามสืบเสาะแสวงหาสิ่งที่ต้องการ นั่นก็คือ การเกิดแรงขับจากภายในที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นการกระทำทุกวิถีทางที่จะกระตุ้นให้บุคคลในองค์กร ประพฤติ ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามเป้าหมายขององค์กรซึ่งพื้นฐานสำคัญในการกระตุ้นให้บุคคลดังกล่าวแสดงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังไว้ ก็ด้วยการสร้างภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลนั้นให้เกิดความต้องการขึ้นก่อนเป็นอันดับแรกจากนั้นบุคคลก็จะเกิดความพยายามสืบเสาะแสวงหาสิ่งที่ต้องการ นั่นก็คือ การเกิดแรงขับจากภายใน หากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสมบุคคลก็จะสนองตอบด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่าง เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายสูงสุด ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังภาพประกอบที่ 2.1 ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลเมื่อถูกกระตุ้นด้วยสิ่งจูงใจ

ที่มา: ยงยุทธ เกษสาคร *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* กรุงเทพมหานคร เสมาธรรม 2542

2. ความสำคัญของแรงจูงใจ

นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจไว้ในหลายทัศนะ ซึ่งพอสรุปความสำคัญของแรงจูงใจในแต่ละด้านได้ดังต่อไปนี้

2.1 ความสำคัญของแรงจูงใจในด้านจิตวิทยา

พรรณราย ทริพย์ประภา (2529: 44) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจไว้ว่า “การจูงใจนั้นเกิดจากสมมติฐานที่ว่า โดยทั่วไปแล้วมนุษย์มิได้ทำงานเต็มที่ตามความสามารถด้านต่างๆ ที่เขามีอยู่เสมอไป การที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มความสามารถของเขาหรือไม่นั้น มักจะขึ้นอยู่กับว่าเขาจะเต็มใจจะทำแค่ไหน ถ้ามีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความพอใจของเขา สิ่งจูงใจนั้น ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้เขาเอาใจใส่งานที่ทำมากขึ้น และการจูงใจที่ถูกต้องเหมาะสมจะเป็นเครื่องดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของมนุษย์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรของเขามากขึ้น จึงจำเป็นที่จะต้องศึกษาเหตุและผลของพฤติกรรมตลอดจนองค์ประกอบต่างๆ ที่จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมทางใดทางหนึ่งของมนุษย์ด้วย เมื่อมนุษย์มีความไม่พอใจบางอย่าง เขาก็อาจแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมา แต่ถ้ามนุษย์มีความพอใจในองค์กรของตนแล้ว เขาก็อาจจะทุ่มเทพลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่องค์กรของเขาขึ้นระดมกำลังผลิตอันจะเป็นผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างสรรค์งานที่นอกเหนือไปจากการปฏิบัติงานตามปกติด้วย”

ซึ่งสอดคล้องกับปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535: 111) ที่ได้กล่าวถึง ความสำคัญของแรงจูงใจในส่วนที่เกี่ยวกับจิตวิทยาอุตสาหกรรมไว้ว่า “โดยทั่วไปแล้วบุคคลมิได้ปฏิบัติงานเต็มที่ตามความสามารถ บุคคลต้องการแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานตามที่เขาต้องการ โดยเฉพาะแรงจูงใจที่เหมาะสมจะทำให้เขาได้เอาใจใส่งานมากขึ้น หากองค์กรต้องการให้บุคคลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จะต้องเข้าใจในความต้องการของบุคคล และต้องสามารถหาสิ่งจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันหากความต้องการของบุคคลมีจุดหมายเดียวกันกับจุดหมายขององค์กรก็จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้”

สุรพล พยอมแย้ม (2541: 22) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจไว้ว่า “เมื่อบุคคลเข้าไปร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม ในขั้นแรกบุคคลจะมีความรู้สึกผูกพันกับงานที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งรับทราบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ซึ่งความผูกพันนั้นอาจเป็นไปได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรจะกระตุ้นบุคคลด้วยการจ่ายค่าตอบแทนในสัดส่วนที่เหมาะสมกับการทำประโยชน์ของบุคคล ลักษณะเช่นนี้ทำให้เกิดดุลยภาพในองค์กร และหากดุลยภาพในองค์กรเสียไป องค์กรจำเป็นต้องสรรหาสิ่งกระตุ้นในรูปแบบต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น เพราะในความรู้สึกของบุคคลที่ทำประโยชน์ให้องค์กรในระดับต่ำนั้นก็เนื่องมาจากเห็นให้องค์กรให้สิ่งกระตุ้นน้อยเกินไป เมื่อเป็นเช่นนี้ลักษณะการสรรหาสิ่งที่มากระตุ้นทั้งหมดก็คือการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ นั่นเอง”

2.2 ความสำคัญของแรงจูงใจในด้านบริหารการจัดการ

ดันเนท และเวน (Dunnette and Wayne, อ้างถึงใน บุญทัน ดอกโรส 2535: 242) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับมนุษย์ในองค์กร มนุษย์กับงานและการอุตสาหกรรมต่างๆ เพราะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการแสดงออกของมนุษย์เหมือนกับคำโบราณที่กล่าวว่า คนสามารถนำม้าไปหาน้ำ แต่คนไม่สามารถบังคับม้าให้กินน้ำได้ เช่นเดียวกับสภาพของโลกสมัยนี้ที่ว่า ไม่ว่าจะองค์กรจะมีอุปกรณ์ที่ทันสมัย มีบุคลากรที่มีความสามารถและมีเครื่องอำนวยความสะดวกปฏิบัติงานทุกอย่าง แต่ก็มิได้เป็นการประกันว่า บุคคลในองค์กรจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สมยศ นาวิการ (2538: 359-360) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจว่า การจูงใจมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารจะบริหารงานได้สำเร็จก็ด้วยการใช้บุคคลอื่น ดังนั้นผู้บริหารต้องทำความเข้าใจให้ได้ว่า ทำไมบุคคลจึงมีพฤติกรรมอย่างที่กระทำอยู่ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้อิทธิพลให้บุคคลปฏิบัติในแนวทางที่องค์กรต้องการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 377) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่า การที่ผู้บริหารสามารถทราบถึงกลไกของพฤติกรรมและวิธีการจูงใจย่อมเท่ากับทำให้ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำสามารถชักจูง กำกับ หรือผลักดันให้พฤติกรรมในการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดได้เสมอ ความรู้เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว ย่อมจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกระทำการสั่งการได้เหมาะสม ซึ่งจะช่วยเหลือให้บุคคลทุ่มเทความสามารถของตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรจนกระทั่งองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

ฉะนั้น จะเห็นได้ว่าการจูงใจบุคลากรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหาร การจัดการองค์กร ซึ่งสามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจได้ใน 3 ลักษณะ ดังนี้คือ

1. **ความสำคัญของการจูงใจต่อองค์กร** โดยมีผลโดยตรงต่อผลงานหรือผลกำไรขององค์กร เช่น ช่วยเป็นหลักประกันว่า พนักงานในองค์กรจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยเพิ่มผลกำไรขององค์กร ช่วยให้้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งขั้นได้ดีขึ้น ช่วยเกื้อหนุนพนักงานเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์กร และช่วยเหลือสร้างให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นต้น

2. **ความสำคัญของการจูงใจต่อผู้บริหาร** ผู้บริหารจะได้รับประโยชน์จากการจูงใจพนักงานโดยตรงในด้านต่าง ๆ คือ ช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี ช่วยให้การกระจายอำนาจของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและพนักงานในองค์กร และช่วยให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบขององค์กรและมีศีลธรรม

3. **ความสำคัญของการจูงใจต่อพนักงาน** การจูงใจก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานในหลายด้าน เช่น ช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและวัตถุประสงค์ของตนเองไปพร้อมกัน ช่วยส่งเสริมและเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะและช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจและความพอใจในการปฏิบัติงาน

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

บาร์นาร์ด (Barnard, 1968 อ้างถึงใน ดิน ปรัชญพฤทธิ 2534: 38-39) กล่าวถึงการโน้มน้าวจิตใจบุคคลว่า เป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องพยายามเพิ่มแรงจูงใจหรือทำให้บุคคลในองค์กรมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติ ภารกิจของผู้บริหารคือการพยายามที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจ มีความพอใจในงาน การโน้มน้าวจิตใจตามทัศนะของบาร์นาร์ดมี 2 ประเภท คือ

1) การโน้มน้าวจิตใจที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ได้แก่ สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงินและสภาพการทำงานที่สะดวกสบาย กับสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่วัตถุ เช่น เกียรติยศและอำนาจ และสิ่งจูงใจที่ตอบสนองต่อความต้องการทางด้านจิตใจ เช่น ความภาคภูมิใจและความจงรักภักดี ต่อองค์กร 2) การโน้มน้าวจิตใจที่มีลักษณะต่างๆ ไป ได้แก่ ความสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคลในองค์กร ความกลมกลืนระหว่างอุปนิสัย วิธีการงาน ทักษะคติและสภาพการทำงานและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

กิวฟอร์ดและเกรย์ (Guilford and Gray, 1970 อ้างถึงใน ศิริชัย นิลนพคุณ 2536: 17) กล่าวว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมี 13 ประการ คือ 1) ความมั่นคงในงาน 2) โอกาสความก้าวหน้าในงาน 3) ลักษณะของงาน 4) การยอมรับและยกย่อง 5) สภาพการทำงาน 6) การได้รับคำยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา 7) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร 8) ค่าตอบแทน 9) การนิเทศงาน 10) การติดต่อสื่อสาร 11) ชั่วโมงการทำงาน 12) ความยุ่งยากของงาน 13) สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ

สมยศ นาวิการ (2538: 394–397) ได้กล่าวสรุปถึงปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจเบื้องต้นให้บุคคลปฏิบัติงานว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้คือ 1) โอกาสความก้าวหน้าในงาน 2) เงิน 3) ความท้าทายของงาน 4) การมีส่วนร่วมในการบริหาร 5) การยอมรับและยกย่อง 6) ความมั่นคงในงาน 7) ความรับผิดชอบและอำนาจ 8) ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน 9) ลักษณะทางสังคม 10) สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี

ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 396–400) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการจูงใจบุคคลไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องสามารถเลือกใช้สื่อหรือวิธีการจูงใจให้ถูกต้องตรงกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร สิ่งตอบแทนในการจูงใจมีหลายประเภทแตกต่างกันไป ผู้บริหารจะต้องเลือกใช้ให้ถูกต้องและควรจะให้น้ำหนักต่อแต่ละสิ่งได้อย่างเหมาะสม และวิธีการจูงใจที่ถูกต้องจะต้องดำเนินไปอย่างสอดคล้องควบคู่กับความสำเร็จขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้คือ 1) เทคนิคในการควบคุมงาน ได้แก่ เทคนิคการควบคุมงานแบบเอาใจคนงาน (Positive Method) และเทคนิคในการควบคุมงานแบบไม่เอาใจคนงาน (Negative Method) 2) การใช้อำนาจหน้าที่ 3) การให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรือที่สามารถตีค่าเป็นเงินได้ 4) ผลตอบแทนอื่น ๆ ที่มีใช้ตัวเงิน

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับความพอใจในการปฏิบัติงาน

ในการบริหารงานบุคคลเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีความสุข มีความพอใจในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นจนประสบผลสำเร็จนั้น นอกจากผู้บริหารจะต้องเข้าใจและรู้จักเลือกแสดงพฤติกรรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยสิ่งจูงใจต่างๆ แล้วนั้น นักวิชาการทั้งชาวต่างประเทศและชาวไทยยังได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ

ที่จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในการปฏิบัติงานไว้มากมายด้วยกัน ดังที่พอจะรวบรวมและนำมากล่าวไว้ ณ ที่นี้ ดังต่อไปนี้

ลอคค์ (Lock, 1992 อ้างถึงใน วินัย โกยดุลย์ 2537: 12) ได้ให้ความหมายของความพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นสภาวะของอารมณ์ที่มีความชื่นชมหรือที่เป็นบวกจากผลของการประเมินงานของบุคคลนั้นหรือจากประสบการณ์ของการทำงาน

วรูม (Vroom, 1964: 99 อ้างถึงใน บรรหาร ราชเมณี 2529: 34) ได้กล่าวถึงความหมายของความพอใจในการปฏิบัติงานว่าหมายถึง ผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในงานที่ตนทำ ทศนคติด้านบวกจะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในงาน ส่วนทศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นถึงความไม่พึงพอใจในงาน

เดวิส และนิวสตรอม (Davis and Newstrom, 1985: 68-69) กล่าวถึงความพอใจในการปฏิบัติงานว่า เป็นทศนคติที่ชอบหรือไม่ชอบของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานที่ปฏิบัติซึ่งแสดงให้เห็นว่า มีข้อผูกพันหรือข้อตกลงระหว่างความคาดหวังจากงานของผู้ปฏิบัติงานต่อผลตอบแทนที่จะได้จากงาน และระดับความพอใจนี้มีลักษณะไม่อยู่นิ่ง กล่าวคือ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

เฟรนช์ (French, 1994: 111) กล่าวว่า บุคคลจะเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานได้ หากสถานภาพความเป็นอยู่ของบุคคลดีซึ่งหมายถึงการบริหารงานที่ดีขององค์กร ทั้งนี้ลักษณะของงานที่ดีจะก่อให้เกิดสถานภาพทางสังคมสูง และทำให้บุคคลสามารถปรับบุคลิกภาพของตนให้เข้ากับสภาพสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ บุคคลก็จะเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน

ดูบริน (DuBrin, 1992: 105) ได้ให้ความหมายของความพอใจในการปฏิบัติงานว่าหมายถึง ผลรวมของความพอใจที่มีความสัมพันธ์กับงาน

กิลเมอร์ (Gilmer, 1975: 233-234) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพอใจในการปฏิบัติงาน 10 ประการ ได้แก่ 1) ความมั่นคงและความปลอดภัย เช่น ความมั่นคงในงาน การได้ทำงานตามหน้าที่เต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น 2) โอกาสก้าวหน้าในงาน เช่น การได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงาน เป็นต้น 3) การจัดการภายในองค์กรและเพื่อนร่วมงาน เช่น ชื่อเสียงของสถาบันและการดำเนินงานภายในของสถาบัน ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น 4) ค่าตอบแทนเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญยิ่งขององค์ประกอบหนึ่งในบรรดาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงาน 5) ลักษณะของงานที่ทำเป็นองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน 6) ลักษณะทางสังคมของงาน ถ้าบุคคลใดสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะบังเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน 7) การนิเทศงานนับว่ามีส่วนสำคัญที่จะทำให้

ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจในงานได้ 8) การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก
 หน่วยงานเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มบุคคลที่มีการศึกษา
 9) สภาพการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ชั่วโมงในการทำงาน เป็นต้น
 10) สิ่งตอบแทนที่ได้จากการทำงาน เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและ
 การรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่อาศัยและวันหยุด เป็นต้น และนอกจากนี้ก็ลิสมอร์
 ได้กล่าวถึง สิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหารหน่วยงานใช้เป็นเครื่องกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพอใจ
 ในการปฏิบัติงานไว้ 8 ประการดังนี้ 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็น
 การตอบแทนหรือเป็นการชดเชยหรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี
 2) สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ เป็นสิ่งจูงใจสำคัญที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการ
 ปฏิบัติงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมีความรู้สึกว่าเป็นรางวัล
 ที่แตกต่างจากผู้ปฏิบัติงานอื่น เช่น เกียรติยศ การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น 3) สภาพ
 ทางกายภาพที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน อุปกรณ์
 เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสุขทางกายในการปฏิบัติงาน
 4) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพขององค์กรที่สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน
 ในด้านความภูมิใจ ด้านการมีโอกาสในการช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้มีโอกาส
 แสดงความภาคภูมิใจต่อองค์กร 5) ความตั้งใจทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตร ซึ่งถ้า
 เป็นไปด้วยดีจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานบังเกิดความรู้สึกผูกพัน และความพอใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กร
 6) การปรับสภาพการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง การ
 ปรับเลื่อนตำแหน่งงาน วิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละคนมี
 ความสามารถแตกต่างกัน 7) โอกาสในการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้
 ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกเท่าเทียม
 กันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน 8) ความพอใจของผู้ปฏิบัติงานทางด้านสังคม
 หรือความมั่นคงในทางสังคม หมายถึง ความพอใจของผู้ปฏิบัติงานในด้านสังคมหรือความมั่นคงทาง
 ด้านสังคมซึ่งจะทำให้ ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีหลักประกันและมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

ทิฟฟิน และแม็คคอมมิก (Tiffin and Mc Cormick, 1968: 339 อ้างถึงใน อุษณีย์
 ศรีเลขา 2538: 19) กล่าวถึงองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงาน ได้แก่ 1) สภาพ
 แวดล้อมในการทำงาน 2) นโยบายการจัดการภายในองค์กร 3) ค่าตอบแทน 4) ชั่วโมงในการ
 ทำงาน 5) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน 6) ลักษณะของงานที่ทำ 7) การนิเทศงาน 8) การ
 ปรับเลื่อนตำแหน่ง

เฮอริชเบอร์ก (Herzberg, 1993 อ้างถึงใน ภวิเศษ รอดรักษ์ 2542: 14) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้คือ 1) การได้รับการยอมรับและยกย่อง 2) ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน 3) โอกาสความก้าวหน้าในงาน 4) ความรับผิดชอบ 5) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ 6) เงินเดือน 7) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 8) การนิเทศงาน 9) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร 10) สภาพการปฏิบัติงาน 11) สถานะทางอาชีพ 12) ความเป็นอยู่ส่วนตัว 13) ความมั่นคงในงาน

4. ทฤษฎีการจูงใจ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้จุดมุ่งหมายของทฤษฎีแต่ละทฤษฎีเป็นตัวกำหนดในการแยกประเภทของทฤษฎีออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้คือ

4.1 กลุ่มทฤษฎีศึกษาความต้องการของมนุษย์หรือเนื้อหาของการจูงใจ (Needs/ Contents Theories of Motivation) กลุ่มทฤษฎีนี้จุดมุ่งหมายอยู่ที่แรงผลักดันหรือความต้องการต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้บุคคลในฐานะที่เป็นแรงจูงใจของการกระทำของบุคคล กลุ่มทฤษฎีที่มุ่งศึกษาความต้องการของมนุษย์ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ ทฤษฎีอิอาร์จีของอัลเดอร์เฟอร์ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก และทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ของแมคเคอแลนด์

4.1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs Theory) ของนักจิตวิทยาอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) นับได้ว่าเป็นทฤษฎีการจูงใจที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีของมาสโลว์มีสมมติฐานว่า มนุษย์มีความต้องการ และความต้องการนี้จะมียุติตลอดเวลาและไม่สิ้นสุดความต้องการของมนุษย์สามารถเรียงลำดับตามความสำคัญตั้งแต่ระดับต่ำสุดคือ ความต้องการพื้นฐานสูงขึ้นไปจนระดับสูงสุด และความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจพฤติกรรมของมนุษย์ต่อไป มนุษย์จะมีความต้องการในระดับสูงขึ้น หรือจะกลายเป็นสิ่งจูงใจแทน และความต้องการของมนุษย์จะสลับซับซ้อน มนุษย์มีความต้องการหลายอย่างพร้อมกันได้ ความต้องการอย่างหนึ่งอาจยังไม่ทันหมดไป ความต้องการอย่างอื่นอาจเกิดขึ้นได้ ลำดับขั้นตอนความต้องการของมนุษย์ประกอบด้วยความต้องการ 5 ประเภท ดังนี้คือ

1) *ความต้องการทางร่างกาย (Physiological and Security Needs)*

เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิต ร่างกายจะต้องได้รับการตอบสนองภายในช่วงระยะเวลาและสม่ำเสมอ ถ้าร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองแล้ว ชีวิตก็ดำรงอยู่ไม่ได้ ความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการการพักผ่อนและความต้องการทางเพศ ฯลฯ ในขั้นแรกนี้ องค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลโดยการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้นำเงินไปใช้จ่ายในการแสวงหาสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานของชีวิตในการดำรงชีวิตของแต่ละบุคคล

2) *ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs)*

เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยก็เข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ มีความปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองจากภัยอันตรายต่างๆ ที่จะมีต่อร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม ฯลฯ เป็นต้น

3) *ความต้องการทางสังคม (Social or Belongingness Needs)*

เมื่อความต้องการ 2 ประการแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในระดับสูงกว่าจะเข้าครอบงำพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการทางสังคม ได้แก่ ความต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น รวมทั้งความต้องการความรัก การได้รับการยอมรับและยกย่องชมเชย การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือองค์กร

4) *ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs)* ประกอบด้วย

ความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือและความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ มีชื่อเสียงเกียรติยศ โดยการสร้างผลสำเร็จของงานให้เกิดคุณค่าและชื่อเสียง และรวมถึงความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย เช่น การมีตำแหน่งหน้าที่การงานสูงในองค์กรหรือการที่สามารถเข้าใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญ ๆ ล้วนแล้วแต่ทำให้ฐานะของตนเด่นขึ้น เป็นต้น

5) *ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs)* ได้แก่

ความต้องการใช้ศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ให้เกิดผลสำเร็จตามที่นึกคิดหรือเป็นดั่งที่คาดหวัง ความต้องการความสำเร็จในชีวิตเป็นความต้องการพิเศษที่มนุษย์คาดหวังและอาจเป็นไปได้ยาก และหากบุคคลใดบรรลุความต้องการขั้นนี้จะได้รับยกย่องว่าเป็นบุคคลพิเศษไป เช่น ความนึกคิดที่อยากจะเป็นนักกีฬาที่มีความสามารถได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไปหรืออยากจะเป็นนายกรัฐมนตรี เป็นต้น

ตามทัศนะของมาสโลว์นั้น ความต้องการระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองก่อนและเมื่อความต้องการระดับนั้นได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการนั้นๆ ก็จะไม่จูงใจบุคคลให้แสดงพฤติกรรมที่ต้องการต่อไป ผู้บริหารจะต้องจูงใจบุคลากรด้วยการตอบสนองความต้องการในระดับ

สูงขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องพยายามตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรให้ถูกระดับ โดยพิจารณาว่าบุคคลคนใดมีความต้องการอยู่ในระดับใดซึ่งทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์สามารถแสดงตัวอย่างการตอบสนองความต้องการตามทัศนคติของมาสโลว์ได้ดังภาพประกอบที่ 2.2 ดังนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงตัวอย่างการตอบสนองความต้องการตามทัศนคติของมาสโลว์

ที่มา : ภาณี อธิชัยกุล “หน่วยที่ 5 การจูงใจและการติดต่อสื่อสารในองค์กร” ใน **ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์** หน้า 247 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543

4.1.2 ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG Theory) นักจิตวิทยาเคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์

(Clayton Alderfer) ได้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้นโดยยึดถือพื้นฐานแนวคิดมาจากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ แต่ได้แยกความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ระดับ ดังนี้คือ

1) ความต้องการมีชีวิต (Existence Needs) ได้แก่ ความต้องการทางร่างกายและวัตถุ เช่น อาหาร น้ำ รวมทั้งเงินเดือน และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้น

2) ความต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness Needs) ได้แก่ ความต้องการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น เพื่อนร่วมงาน กลุ่มวิชาชีพ

3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) ได้แก่ ความต้องการพัฒนาด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพให้ผู้อื่นยอมรับและยกย่อง

ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานสำคัญที่แตกต่างจากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ 3 ประการ คือ 1) บุคคลอาจมีความต้องการมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกันและความต้องการขั้นต่ำไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองครบถ้วนก่อนที่จะมีความต้องการขั้นสูงขึ้นไป 2) ความต้องการของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน 3) ความต้องการระดับสูงขึ้นไปที่ไม่ได้รับการตอบสนองจะเกิดความกดดันและถดถอยกลับมาอยู่ในความต้องการขั้นต่ำ

4.1.3 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factors Theory) ทฤษฎีสองปัจจัยนับว่าเป็น

ทฤษฎีพื้นฐานที่สำคัญในการจูงใจที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน บางส่วนของทฤษฎีมีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีของมาสโลว์ นักจิตวิทยาเฟรดเดอริค เฮอริชเบอร์ก (Frederick Herzberg) และคณะได้พัฒนาทฤษฎีสองปัจจัยขึ้นในช่วงปลาย ค.ศ. 1960 โดยมีสมมติฐานดังนี้คือ

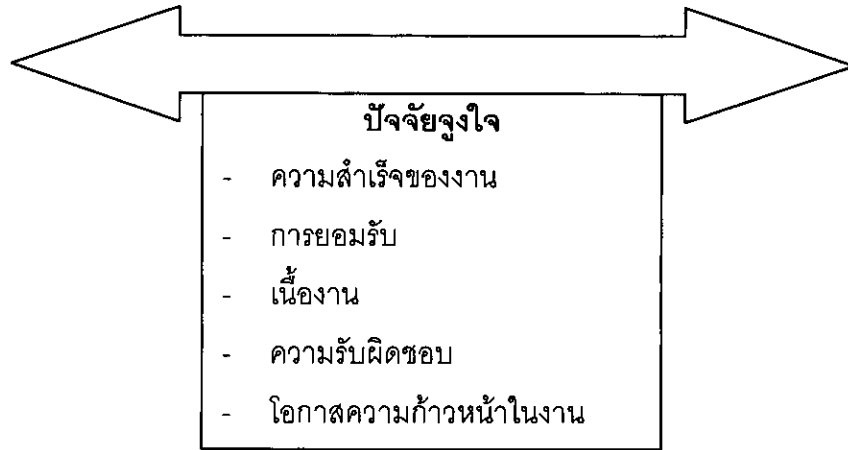
1) ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความพอใจในการทำงาน คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหา ซึ่งเรียกว่า “ปัจจัยจูงใจ” (Motivation Factors) ได้แก่ ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกละเอียดในงาน ความรับผิดชอบต่องานและโอกาสความก้าวหน้าในงาน

2) ปัจจัยที่ทำให้บุคคลไม่พอใจในการทำงาน คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงานซึ่งเรียกว่า “ปัจจัยอนามัย” (Hygiene Factors) ได้แก่ การบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน เงินเดือน ความมั่นคงในงาน และนโยบายการบริหารงานขององค์กร แนวความคิดทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์กสามารถแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 2.3 ดังนี้

แนวความคิดทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก

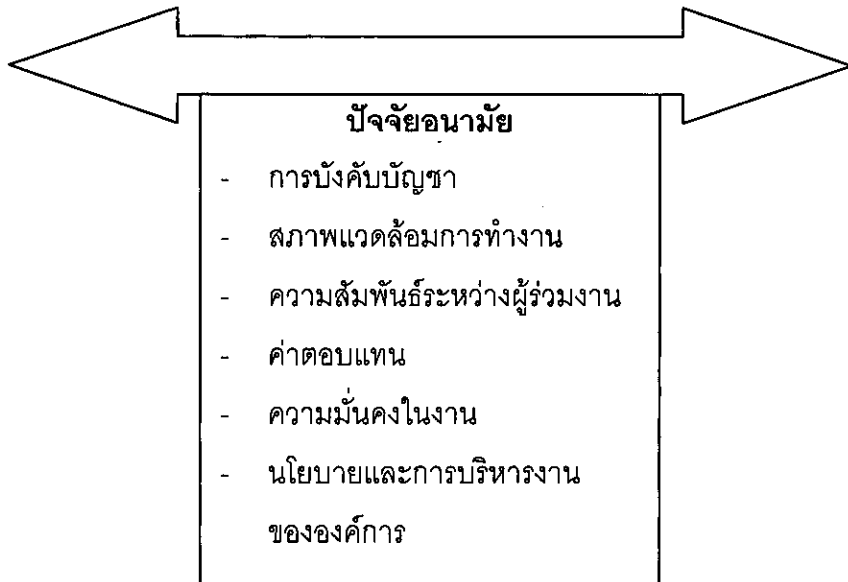
การเกิดความพอใจ (Satisfaction)

การไม่เกิดความพอใจ (No Satisfaction)



การเกิดความไม่พอใจ (Dissatisfaction)

การไม่เกิดความไม่พอใจ (No Dissatisfaction)



ภาพที่ 2.3 แสดงแนวความคิดทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก

ที่มา : ราวณี อิลิซัยกุล "หน่วยที่ 5 การจูงใจและการติดต่อสื่อสารในองค์การ" ใน *ประมวลสาระ
ชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้า 252 นนทบุรี สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีของเฮอริชเบอร์กเกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจที่มาจากตัวพนักงานไม่ใช่ผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสนใจต่อบัณฑิตที่ทำงานเกิดความไม่พอใจและไม่ได้ช่วยจูงใจพนักงานและปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจ ผู้บริหารควรพิจารณาแนวปฏิบัติ ดังต่อไปนี้คือ

1. ผู้บริหารควรพัฒนาตรวจแก้ไขปัจจัยจูงใจที่สื่อเค้าวว่าจะก่อให้เกิดความไม่พอใจหรือกำจัดปัจจัยจูงใจ เพื่อลดสาเหตุของความไม่พอใจในการทำงานให้ลดน้อยลง เช่น การพิจารณาจ่ายเงินเดือนให้เพียงพอกับความต้องการ การปรับปรุงสภาพการทำงานให้เหมาะสม ถ้าหากผู้บริหารแก้ไขสำเร็จจนเกิดสภาพที่เรียกว่า“การไม่เกิดความไม่พอใจ” (No Dissatisfaction) การปรับปรุงหรือพัฒนาปัจจัยจูงใจต่อไปก็จะไม่เกิดประโยชน์ เพราะสภาพการณ์ความไม่พอใจเกิดขึ้นแล้ว ดังนั้น ผู้บริหารควรดำเนินการขั้นที่ 2 ต่อไป ตรงกันข้าม หากผู้บริหารจัดหาปัจจัยจูงใจได้ไม่เพียงพอ องค์การอาจประสบปัญหา เช่น เกิดความขัดแย้ง การขาดงานหรืออัตราพนักงานเข้าออกสูง เป็นต้น

2. ผู้บริหารควรเสริมสร้างปัจจัยจูงใจให้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของเนื้อหา (Job Content) เช่น โอกาสประสบผลสำเร็จในงาน การยอมรับ การเพิ่มความรับผิดชอบโอกาสก้าวหน้าในงาน ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มโอกาสของการเกิดความพอใจ (Satisfaction) ให้สูงขึ้น ผู้บริหารจึงจะสามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานได้

3. ผู้บริหารไม่ควรคาดหวังมากเกินไปในผลของการจูงใจจากการลงทุน เช่น การปรับปรุงห้องทำงาน ห้องพักผ่อนหรือการเพิ่มเงินเดือนให้สูงขึ้นเพราะเป็นปัจจัยจูงใจตรงกันข้าม ผู้บริหารควรให้ความสนใจหรือมุ่งไปที่เนื้อหา เพื่อการจูงใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความก้าวหน้าของพนักงานหรือโอกาสการพัฒนาพนักงาน โดยใช้แนวทางการเพิ่มความสำคัญของงาน (Job Enrichment) ที่เป็นการเพิ่มหรือขยายคุณภาพของงานในแนวตั้งโดยเพิ่มปัจจัยจูงใจ เช่น เพิ่มความรับผิดชอบในงาน การออกแบบงานให้เกิดผลสำเร็จของงานชัดเจน การเพิ่มโอกาสให้ก้าวหน้าในงาน ซึ่งดีกว่าการหมุนเวียนงาน(Job Rotation)ที่เป็นการหมุนเวียนเพื่อเปลี่ยนแปลงงานในระดับเดียวกันหรือการขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement) ที่เป็นการเพิ่มงานในแนวนอนหรือในระดับเดียวกันเท่านั้น

4.1.4 ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Acquired – Needs Theory)

นักจิตวิทยาแมคเคลแลนด์ (McClelland) ผู้ก่อตั้งทฤษฎีนี้มีจุดมุ่งหมายอยู่ที่ความต้องการความสำเร็จ โดยเฉพาะและสรุปว่า ความต้องการความสำเร็จที่รุนแรงเกี่ยวพันกับการที่บุคคลถูกจูงใจให้ปฏิบัติงาน ของพวกเขาอย่างดีแค่ไหนและความต้องการความสำเร็จสามารถทำให้รุนแรงขึ้นมา

ได้โดยการฝึกอบรม ดังนั้น ผู้บริหารสามารถเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคของการฝึกอบรมที่เหมาะสม และสรุปความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการความสำเร็จสูงกับผลการปฏิบัติงานว่า บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะถูกจูงใจอย่างรุนแรงด้วยสถานการณ์ที่ท้าทายและแข่งขันระหว่างกัน ในทางกลับกันบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จต่ำจะปฏิบัติงานได้ไม่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์ของการทำงานที่ท้าทายและแข่งขันกัน

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่าในการทราบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการค้นหาความต้องการ ตลอดจนจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานนั้น ผู้บริหารขององค์กรสามารถระดมสรรพกำลังด้านบุคคลากรให้ร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นได้เป็นอย่างดี โดยสามารถนำทฤษฎีของมาสโลว์ อัลเดอร์เฟอร์ เฮอริชเบอร์กและแมคเคอแลนด์มาเปรียบเทียบแสดงความเกี่ยวพันระหว่างกลุ่มทฤษฎีศึกษาความต้องการของมนุษย์ทั้ง 4 ทฤษฎี ปรากฏในตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบกลุ่มทฤษฎีศึกษาความต้องการของมนุษย์ทั้ง 4 ทฤษฎี

มาสโลว์ : ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์	อัลเดอร์เฟอร์ : ทฤษฎีฮีอารีจี	เฮอริชเบอร์ก : ทฤษฎีสองปัจจัย	แมคเคอแลนด์ : ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้
ความต้องการทางร่างกาย			
ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย	ความต้องการมีชีวิต	ปัจจัยอนามัย	ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น
ความต้องการสังคม	ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น		
ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง	ความต้องการเจริญก้าวหน้า		
ความต้องการความสำเร็จในชีวิต		ปัจจัยจูงใจ	ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ

ที่มา: สมยศ นาวิการ *การบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร สยามคี่สาร 2542

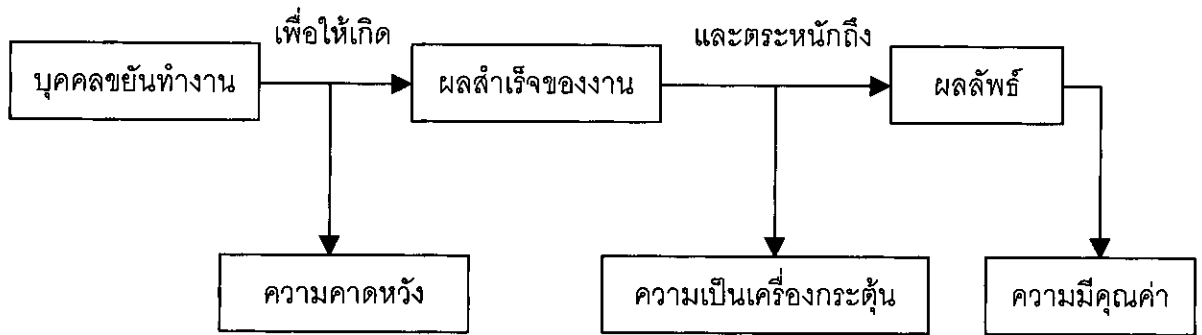
4.2 กลุ่มทฤษฎีศึกษาระบวนการของการจูงใจ (Process Theories of Motivation) กลุ่มทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาระบวนการของการจูงใจ โดยมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่ว่าบุคคลถูกจูงใจด้วยเป้าหมายอะไรและอย่างไร ตามทัศนะดังกล่าวนี้ ความต้องการเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของกระบวนการจูงใจที่บุคคลตัดสินใจว่า จะมีพฤติกรรมอย่างไร กลุ่มทฤษฎีนี้ได้แก่

4.2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) นักจิตวิทยาวิคเตอร์ วรูม เป็นผู้ก่อตั้งทฤษฎีนี้ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะพยายามแสวงหาคำตอบที่ว่า อะไรทำให้บุคคลเต็มใจที่จะทำงานหนักให้แก่องค์กร คำตอบก็คือบุคคลจะทำงานหนักเมื่อต้องการบางสิ่งบางอย่างและเมื่อคิดว่าเป็นไปได้ที่จะได้รับสิ่งนั้น ทฤษฎีความคาดหวังมีความเชื่อว่าบุคคลจะแสดงพฤติกรรมใดๆ ขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคคลนั้นว่า พฤติกรรมหรือการกระทำนั้นจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการและความน่าสนใจของผลลัพธ์นั้น และการที่ผู้บริหารจะสามารถจูงใจพนักงานได้นั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหรือปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ดังต่อไปนี้คือ

1) ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความเชื่อของบุคคลว่า ความพยายามหรือความขยันที่จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ปรารถนา บางตำราเรียกว่า "ความคาดหวังเพื่อความพยายามและผลการปฏิบัติงาน" (Effort – Performance Expectancy)

2) ความเป็นเครื่องกระตุ้น (Instrumentality) หมายถึง ความเชื่อของบุคคลว่า ผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการหรือรางวัลตอบแทนความดีเป็นเครื่องกระตุ้น บางตำราเรียกว่า "ความคาดหวังเพื่อผลการปฏิบัติงานและผลลัพธ์" (Performance Outcome Expectancy)

3) ความมีคุณค่า (Valence) หมายถึง คุณค่าของรางวัลตอบแทนและผลลัพธ์ของงานที่ได้รับที่บุคคลอาจพิจารณาว่าชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจ และนอกจากนี้ การจูงใจจะเกิดขึ้นได้หากเงื่อนไขหรือปัจจัยทั้ง 3 ประการเกิดขึ้น นอกจากปัจจัยดังกล่าวแล้ว ปัจจัยภายนอกที่นอกเหนือการควบคุมของผู้บริหารอาจส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการคาดหวังได้ เพราะปัจจัยภายนอกทำให้เกิดความไม่แน่นอนในความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ เช่น นโยบายของบริษัทหรือประสิทธิภาพของเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ เป็นต้น องค์ประกอบสำคัญ 3 ประการมีความสัมพันธ์กันและมีผลของการจูงใจ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 2.4 ดังนี้



ภาพที่ 2.4 แสดงองค์ประกอบของความคาดหวังที่มีผลต่อการจูงใจ

ที่มา : ราณี อิลิชัยกุล "หน่วยที่ 5 การจูงใจและการติดต่อสื่อสารในองค์การ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้า 260 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารจะสามารถจูงใจพนักงานได้สูง หากผู้บริหารสามารถทำให้องค์ประกอบทั้ง 3 ประการมีค่าสูงที่สุด (Maximization) และหากองค์ประกอบหนึ่งองค์ประกอบใดมีค่าเป็นศูนย์การจูงใจพนักงานก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ

4.2.2 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ทฤษฎีความเสมอภาคของสเตซี อัดมส์ (Stacy Adams) มุ่งศึกษากระบวนการสังคม โดยมีสมมติฐานว่าบุคลากรทุกคนในองค์กรย่อมต้องการที่จะได้รับความเป็นธรรม ถ้าเมื่อใดที่บุคคลรู้สึกว่าตนไม่ได้รับการดูแลอย่างเสมอภาค เมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น บุคคลนั้นจะพยายามกำจัดความไม่สบายใจและพยายามสร้างความเสมอภาคให้เกิดขึ้นโดยการแสดงพฤติกรรมต่างๆ ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องจูงใจบุคลากรที่รับรู้ความไม่เสมอภาคให้อยากปฏิบัติงานต่อไป และผู้บริหารจะต้องจูงใจบุคลากรที่รับรู้ความเสมอภาคให้รักษาสถานภาพเดิมไว้ และการที่บุคคลจะรับรู้ความเสมอภาคและความไม่เสมอภาคได้นั้นก็ด้วยการพิจารณาอัตราส่วนระหว่างปัจจัยที่ทำให้กับงาน หรือความพยายามที่ตนได้มอบให้กับองค์กร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความอดทนและความจงรักภักดี กับปัจจัยที่ได้จากงาน คือ สิ่งที่บุคคลได้รับหรือผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน เช่น เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การยอมรับและยกย่อง ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งรางวัลตอบแทนทางด้านความรู้สึกได้แก่ การประกาศเกียรติคุณ ทั้งนี้ โดยการนำอัตราส่วนของตนเองไปเปรียบเทียบกับ

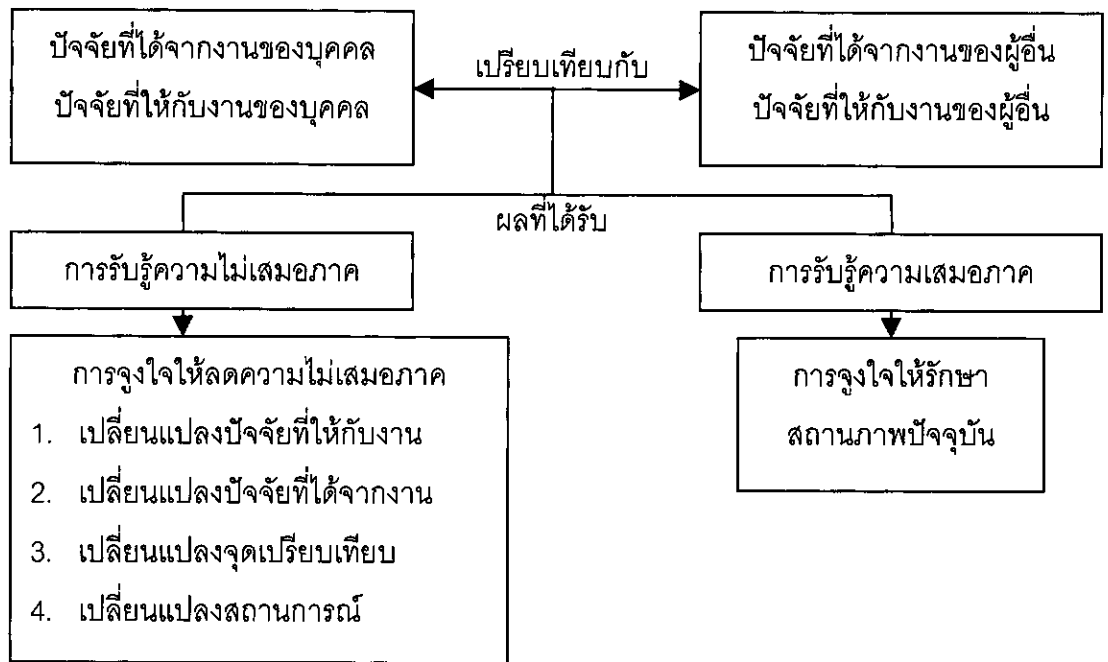
กับอัตราส่วนของผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงานและพนักงานอื่นๆ ในองค์กร หรือแม้แต่พนักงานในองค์กรอื่น ๆ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า กระบวนการความเสมอภาค เป็นการประเมินส่วนตัวของบุคคลที่ขึ้นอยู่กับข้อมูลจริง เช่น เงินเดือนประกอบกับการรับรู้โดยการยอมรับจากผู้อื่น ถ้าหากอัตราส่วนที่เกิดขึ้นคืออัตราส่วนของตนเองเท่ากับอัตราส่วนของผู้อื่น บุคคลนั้นจะรับรู้ที่ตนเองได้รับความเสมอภาคซึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลนั้นพยายามรักษาสถานภาพปัจจุบันไว้ พนักงานจะยังคงปฏิบัติงานที่ผลผลิตยังเหมือนเดิม หากพนักงานประเมินว่าอัตราส่วนผลผลิตที่ตนได้รับไม่เท่าเทียมกับอัตราส่วนของผู้อื่น คือ อาจมากกว่าหรือน้อยกว่า บุคคลนั้นจะเกิดความรู้สึกไม่เสมอภาคและเมื่อเกิดความรู้สึกไม่เสมอภาคบุคคลจะมีปฏิกิริยา ดังต่อไปนี้คือ

1) เปลี่ยนแปลงปัจจัยที่ให้กับงาน เช่น ลดหรือเพิ่มความพยายามหรือความขยันในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเสมอภาค

2) เปลี่ยนแปลงปัจจัยที่ได้จากงาน เช่น พยายามกดดันและเรียกร้องฝ่ายบริหารขององค์กรเพื่อให้ได้รับการดูแลที่ดีกว่าเดิม โดยขอเงินเดือนเพิ่มหรือการแสวงหาโอกาสพัฒนาให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

3) การเปลี่ยนแปลงจุดเปรียบเทียบ ทั้งนี้ เพื่อพยายามหาวิธีที่จะทำให้สถานการณ์ดีขึ้น เช่น เปลี่ยนแปลงการรับรู้อัตราส่วนปัจจัยที่ให้กับงาน และปัจจัยที่ได้จากงานของผู้อื่นเนื่องจากพนักงานอาจขยันกว่าที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง

4) การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ ซึ่งเป็นวิธีสุดท้าย เช่น ขอย้ายหรือลาออก กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีความเสมอภาคของสเตซี อัดัมส์ ซึ่งมุ่งศึกษากระบวนการสังคมสามารถแสดงการเปรียบเทียบเพื่อความเสมอภาคและผลที่ได้รับดังภาพประกอบที่ 2.5 ดังนี้



ภาพที่ 2.5 แสดงการเปรียบเทียบเพื่อความเสมอภาคและผลที่ได้รับ

ที่มา : ราณี อิลิชัยกุล "หน่วยที่ 5 การมุ่งใจและการติดต่อสื่อสารในองค์การ" ใน *ประมวลสาระ
ชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้า 258 นนทบุรี สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543

4.2.3 ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal-Setting Theory) ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของเอ็ดวิน เอ ลอคค์ (Edwin A. Locke) และแกรี่ พี ลาแทม (Gary P. Latham) ให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายของงาน ซึ่งหมายถึงเป้าหมายของการปฏิบัติงานสำหรับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ทฤษฎีนี้มีแนวคิดพื้นฐาน ดังนี้คือ

- 1) เป้าหมายของงานสามารถเป็นปัจจัยมุ่งใจได้
- 2) เป้าหมายเป็นตัวกำหนดทิศทางในการทำงานให้แก่พนักงาน
- 3) เป้าหมายช่วยทำให้ความคาดหวังในการปฏิบัติงานมีความชัดเจนขึ้น
- 4) เป้าหมายช่วยสร้างกรอบของงานเพื่อทำให้ผู้บริหารแสดงผลสะท้อนกลับของงานได้สะดวกยิ่งขึ้น

5) การกำหนดเป้าหมาย ช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคคล และเสริมสร้างความพอใจในงาน

4.3 **กลุ่มทฤษฎีศึกษาการเสริมแรงจูงใจ (Reinforcement Theories of Motivation)** ของนักจิตวิทยาบี เอฟ สกินเนอร์ (B.F. Skinner) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่มีพื้นฐานมาจากแนวคิดที่เรียกว่า "กฎของผล" โดยมุ่งศึกษาปัจจัยภายนอกหรือผลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล การเรียนรู้คือหลักสำคัญของผลของพฤติกรรมที่จะมีผลกระทบต่อการแสดงพฤติกรรมในอนาคต ทฤษฎีนี้มีสมมติฐานว่า บุคคลมักจะทำซ้ำพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีและน่าพอใจ และจะไม่ทำซ้ำพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่ดีหรือไม่น่าพอใจโดยมีเทคนิคการแปรเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กรที่ใช้หลักการเสริมแรงเพื่อเสริมแรงพฤติกรรมที่ปรารถนา และไม่สนับสนุนพฤติกรรมที่ไม่ปรารถนาอย่างมีระบบ โดยมีแนวคิดพื้นฐานที่ว่า บุคคลจะแสดงพฤติกรรมที่พบว่าจะทำให้ได้รับรางวัลตอบแทนมากที่สุด และการควบคุมรางวัลตอบแทนจะช่วยกำหนดค่าที่ของพฤติกรรมได้ ประเภทของการเสริมแรงในองค์กร สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้คือ

4.3.1 **การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement)** ได้แก่ การเพิ่มความถี่ หรือระดับพฤติกรรมที่ต้องการโดยการให้รางวัลหรือผลลัพธ์ที่น่าพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

4.3.2 **การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) หรือการหลีกเลี่ยง** ได้แก่ การเพิ่มความถี่หรือระดับของพฤติกรรมที่ต้องการโดยการหลีกเลี่ยงผลที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากโดยทั่วไปในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานขององค์กรจะประกอบไปด้วยผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและผู้ปฏิบัติงานที่ด้อยประสิทธิภาพอยู่ด้วย

4.3.3 **การระงับ (Extinction)** ได้แก่ การลดหรือจำกัดความถี่ของพฤติกรรมที่ไม่ต้องการโดยการยกเลิกผลที่น่าพอใจที่เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงาน

4.3.4 **การลงโทษ (Punishment)** ได้แก่ การลดหรือจำกัดความถี่ของพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ โดยการให้เกิดผลที่ไม่น่าพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

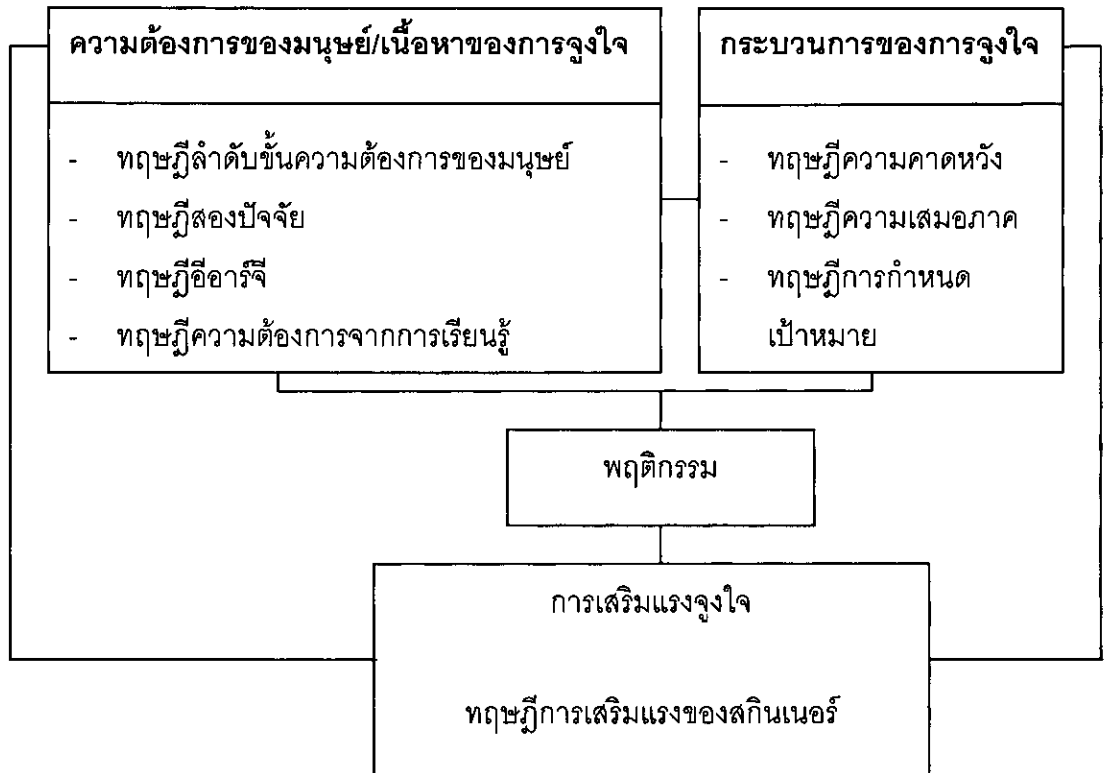
จากการศึกษาค้นคว้าของผู้วิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจทั้ง 3 กลุ่มที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้คือ

1. กลุ่มทฤษฎีศึกษาความต้องการของมนุษย์หรือเนื้อหาของการจูงใจ จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน และการที่ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการที่แตกต่างกัน อาจส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

2. กลุ่มทฤษฎีศึกษากระบวนการจูงใจ จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของผู้ปฏิบัติงานต่อรางวัลตอบแทนและโอกาสในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จ

3. กลุ่มทฤษฎีศึกษากการเสริมแรงจิตใจ จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจ
พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับอิทธิพลของผลของสภาพแวดล้อมภายนอก

กลุ่มทฤษฎีทั้ง 3 กลุ่มสามารถบูรณาการและก่อให้เกิดความสัมพันธ์ต่อ
พฤติกรรมของมนุษย์ได้ดังภาพประกอบที่ 2.6 ดังนี้



ภาพที่ 2.6 แสดงความสัมพันธ์ของกลุ่มทฤษฎีศึกษากการจูงใจต่อพฤติกรรมมนุษย์

ที่มา : ราณี อธิชัยกุล "หน่วยที่ 5 การจูงใจและการติดต่อสื่อสารในองค์การ" ใน *ประมวลสาระ
ชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้า 244 นนทบุรี สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543

5. เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยไม่พบบางงานวิจัยเรื่องนี้โดยตรง พบแต่งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้คือ

จันทร์เพ็ญ คล่องกิจโรจน์ (2532) ศึกษาเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับการเปลี่ยนงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานคอมพิวเตอร์ กรณีศึกษา : ธนาคารกรุงเทพ จำกัดและธนาคารกรุงไทย จำกัด" พบว่า เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานคอมพิวเตอร์ของธนาคารกรุงเทพ จำกัดและธนาคารกรุงไทย จำกัด มีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงานด้านสวัสดิการ/โบนัส ด้านสัมพันธภาพในการทำงาน ส่วนปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนหรือเงินเดือน ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านนโยบายการบริหารงานขององค์กร และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความต้องการเปลี่ยนงานและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความรู้สึกรักและผูกพันต่องานและองค์กร ส่วนปัจจัยด้านเงินเดือน ด้านลักษณะงานด้านโอกาสความก้าวหน้าในงานเป็นตัวบ่งบอกหรือสามารถพยากรณ์ความต้องการเปลี่ยนงานได้ดีที่สุด

สมจิตต์ แก้วเกรียงไกร (2538) ศึกษาเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านแรงจูงใจกับความเครียดในงานของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลและศูนย์บริการสาธารณสุขในสังกัดกรุงเทพมหานคร" พบว่า ค่าเฉลี่ยของความเครียดในงานของผู้บริหารการพยาบาลในโรงพยาบาลและศูนย์บริการสาธารณสุขอยู่ในระดับต่ำ ค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจในงานของผู้บริหารการพยาบาลทั้งสองกลุ่ม อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารการพยาบาลในโรงพยาบาลมีความเครียดในงานสูงกว่า แต่มีแรงจูงใจในงานต่ำกว่าผู้บริหารการพยาบาลศูนย์บริการสาธารณสุข อายุ ประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์ทางลบ ในขณะที่ภาวะครอบครัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดในงานของผู้บริหารการพยาบาลในโรงพยาบาล แรงจูงใจในงานด้านความสำเร็จ การได้รับการยอมรับนับถือ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานและแรงจูงใจในงานรวมทุกด้าน มีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดในงานของผู้บริหารการพยาบาลศูนย์บริการสาธารณสุข ในขณะที่แรงจูงใจในงานรวมทุกด้านของผู้บริหารการพยาบาลในโรงพยาบาลไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียดในงาน

นันทนา กบิลกาญจน์ และคณะ (อ้างถึงใน ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ 2539) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์เกษตรศาสตร์” พบว่า สิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้แก่ สวัสดิการในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย การยอมรับในสังคม โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และความมุ่งหวังหรืออุดมคติในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสวัสดิการเป็นเรื่องสำคัญที่สุด

ปราณี ภักดีไพบุลย์ผล (2540) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์” พบว่า หัวหน้างานระดับต้นส่วนใหญ่มีองค์ประกอบบุคลิกภาพด้านมโนธรรม องค์ประกอบด้านการควบคุมตนเอง องค์ประกอบด้านสติปัญญา องค์ประกอบด้านการปรับตัว องค์ประกอบด้านการเข้าสังคม และองค์ประกอบบุคลิกภาพด้านการอาศัยกลุ่ม มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

บุญมี ดนตรีเสนาะ (2540) ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลและความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรหนังสือพิมพ์ในยุคเศรษฐกิจตกต่ำ พ.ศ.2540” พบว่า พนักงานองค์กรหนังสือพิมพ์ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีรูปแบบหรือลักษณะขององค์กรหนังสือพิมพ์ที่แตกต่างกัน 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 และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ด้านความมั่นคงในงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ สามารถทำนายความตั้งใจลาออกจากองค์กรได้ร้อยละ 63.26

วิมล กาญจนนิวาสน์ (2542) ศึกษาเรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)" พบว่า ความพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง

ดิลก มุลวงษ์ (อ้างถึงใน วิมล กาญจนนิวาสน์ 2542) ศึกษาเรื่อง "ความพอใจในงานของพนักงานฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในเขตปทุมธานี" พบว่า พนักงานมีความพอใจในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาความพอใจในงานโดยแยกตามองค์ประกอบของงานพบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพอใจมากที่สุดคือการได้รับการยอมรับนับถือในงาน รองลงมาคือความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยที่พนักงานมีความพอใจน้อยที่สุดคือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ รองลงมาคือโอกาสความก้าวหน้าในงาน ลักษณะงานที่ทำ ส่วนปัจจัยที่มีผลเกี่ยวข้องกับความพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ การศึกษา ระยะเวลาการทำงานและระดับเงินเดือน

วัฒนา ศรีสม (2542) ศึกษาเรื่อง "แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานส่งเสริมการขายสินค้าอุปโภคบริโภคของบริษัท ไบโอ คอนซูเมอร์ จำกัด" พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานส่งเสริมการขายสินค้าอุปโภคบริโภคของบริษัท ไบโอ คอนซูเมอร์ จำกัด มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และเมื่อมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานในแต่ละด้านกับความผูกพันต่อองค์กรแล้ว พบว่า แรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค่าจ้าง ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการด้านสถานภาพในการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน และแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน ด้านความเจริญเติบโตในอาชีพของตนเอง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

วุฒิชัย จ่านงค์ (อ้างถึงใน วัฒนา ศรีสม 2542) ศึกษาเรื่อง "การจูงใจในองค์กรธุรกิจ" พบว่า ปัจจัยค่าจ้างและปัจจัยจูงใจมีลักษณะสอดคล้องกัน กล่าวคือ เมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจในปัจจัยจูงใจขั้นสูงถึงระดับหนึ่งแล้ว ความไม่พอใจในปัจจัยค่าจ้างก็จะลดน้อยลงถึงระดับหนึ่งเช่นกัน และสิ่งสำคัญที่ควรตระหนักถึงคือปัจจัยจูงใจจะเพิ่มขึ้นไม่ได้ トラบเท่าที่ปัจจัยค่าจ้างมิได้รับการดูแลสร้างเสริมให้ดีพอสมควร

ธนายุส นาคเพ็ชร์ (อ้างถึงใน วัฒนมา ศรีสม 2542) ศึกษาเรื่อง "การเสริมสร้างแรงจูงใจของเจ้าหน้าที่ฝ่ายตรวจสอบทั่วไปธนาคารนครธน จำกัด (มหาชน)" พบว่า แรงจูงใจที่เป็นที่พึงปรารถนาของพนักงานจะประกอบไปด้วยแรงจูงใจที่เป็นวัตถุและที่มีใช้วัตถุ กล่าวคือ แรงจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ ผลตอบแทน อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ ส่วนแรงจูงใจที่มีใช้วัตถุ ได้แก่ ความรู้ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้า ความมีอิสระในการปฏิบัติงานและความสะดวกในการปฏิบัติงาน

ศิริพร ประโยค (2542) ศึกษาเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษา : บริษัทรีท-ไรท์ (ประเทศไทย) จำกัด" พบว่า หัวหน้างานระดับกลางของบริษัทรีท-ไรท์ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่มีองค์ประกอบอายุ องค์ประกอบการแสดงออก องค์ประกอบการยอมรับผู้อื่น องค์ประกอบการมีสติ องค์ประกอบความมุ่งมั่นในการทำงาน และองค์ประกอบความต้องการเผชิญงานยาก มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก ส่วนองค์ประกอบความหวั่นไหว องค์ประกอบความต้องการการแข่งขัน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงลบ ตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน คือ องค์ประกอบความหวั่นไหว องค์ประกอบการแสดงออก องค์ประกอบการมีสติ องค์ประกอบความมุ่งมั่นในการทำงาน และองค์ประกอบความต้องการการแข่งขัน สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 50.8

กัลยานี สนธิสุวรรณ (2542) ศึกษาเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคม เครือเจริญโภคภัณฑ์" พบว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน 3 กลุ่ม มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยบุคลิกภาพแบบแสดงออก-เก็บตัวและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 5.91

นนทวิชญ์ เชื้อตาลี (2542) ศึกษาเรื่อง "ความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท วิริยะประกันภัย จำกัด : ศึกษาเฉพาะกรณี ศูนย์ตรวจสอบอุบัติเหตุ ดอนเมือง" พบว่า พนักงานมีระดับความพอใจด้านสัมพันธภาพในการทำงานสูง ส่วนระดับความพอใจในด้านสถานภาพการทำงาน นโยบายในการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสความก้าวหน้าในงาน และความมั่นคงในงานอยู่ในระดับปานกลาง

ภวิษยา รอดรักษ์ (2542) ศึกษาเรื่อง "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพฯ" พบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจโรงแรมโดยรวม อยู่ในระดับพึงพอใจสูง 9 ปัจจัย คือ 1) การได้รับการยอมรับนับถือ 2) ความสำเร็จในการทำงาน 3) โอกาสความก้าวหน้าในงาน 4) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 6) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 7) นโยบายและการบริหารงาน 8) ความรับผิดชอบ 9) วิธีการปกครองบังคับบัญชา แต่มีความพึงพอใจต่อเงินเดือน อยู่ในระดับปานกลาง

ดวงพร หุตะเสวี (2544) ศึกษาเรื่อง "การศึกษาจุดหมายในอาชีพ แรงจูงใจในการบริหาร และพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารระดับกลางในธนาคารไทยพาณิชย์" พบว่า ผู้บริหารระดับกลางในธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีจุดหมายในอาชีพและแรงจูงใจในการบริหารแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกันและจุดหมายในอาชีพและแรงจูงใจในการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารระดับกลางในธนาคารไทยพาณิชย์

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย การที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานจะเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารและสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในองค์กรนั้นเป็นองค์ประกอบ หากองค์กรนั้นมีผู้บริหารที่มีความเข้าใจและให้ความสนใจในรูปแบบและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบกับมีปัจจัยจูงใจที่ถูกต้องและเหมาะสม บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรก็จะบังเกิดความพอใจ เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ฉะนั้น การจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ การสร้างส่วนประกอบในการปฏิบัติงาน เพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรพร้อมที่จะทุ่มเท เสียสละ อุทิศร่างกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเต็มกำลังสูงสุดความสามารถ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs Theory) ของมาสโลว์ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factors Theory) ของเฮอริชเบอร์ก ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของวูรัม และทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของอดัมส์ มีความครอบคลุมในการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย จึงบูรณาการทฤษฎีดังกล่าวทั้ง 4 ทฤษฎีมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในองค์ประกอบ 8 ด้าน ดังนี้คือ

1. ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทน
2. ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงของบริษัท
3. ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท
4. ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน
5. ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน
6. ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้
7. ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับและยกย่อง
8. ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยนี้ เริ่มจากความจำเป็นมาและความสำคัญของปัญหาเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากร เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล กำหนดสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีขั้นตอนของวิธีการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบของการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การหาคุณภาพเครื่องมือ
 - 4.1 การทดสอบความเที่ยงตรง
 - 4.2 การหาค่าความเชื่อมั่น
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. รูปแบบของการวิจัย

รูปแบบของการวิจัยที่ใช้ในครั้งนี้เป็น การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังนี้คือ

1.1 ตัวแปรต้น

ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรต้นในการวิจัยไว้ใน 2 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านลักษณะบุคคลและองค์ประกอบด้านลักษณะงาน

1.1.1 **ลักษณะบุคคล** ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และจำนวนครั้งที่เปลี่ยนงาน

1.1.2 **ลักษณะงาน** ประกอบด้วย จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวนลูกค้า ในความดูแลรับผิดชอบ ลักษณะของการรายงานต่อผู้บังคับบัญชา และจำนวนแผนก/หน่วยงาน ภายในที่ติดต่อ

1.2 ตัวแปรตาม

ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรตามเกี่ยวกับพอใจในการปฏิบัติงานไว้ใน 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน ด้านความมั่นคงของบริษัท ด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้ ด้านการยอมรับและยกย่อง และด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จาก 40 บริษัท โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้คือ

2.1.1 ประชากรจากบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็ก จำนวน 200 คน จาก 20 บริษัท

2.1.2 ประชากรจากบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ จำนวน 700 คน จาก 20 บริษัท

รวมประชากรทั้งสิ้น จำนวน 900 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางการกำหนดขนาดของ เครีจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970: 607-610) ที่ 95% ค่าความคลาดเคลื่อน 5% จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random) ได้จำนวนตัวอย่างของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณา ดังนี้คือ

2.2.1 กลุ่มตัวอย่างจากบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็ก จำนวน 132 คน

2.2.2 กลุ่มตัวอย่างจากบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ จำนวน 250 คน

รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 382 คน

ตารางที่ 3.1 บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็ก

ที่	ชื่อบริษัท	พนักงานระดับหัวหน้างาน	
		จำนวนทั้งหมด	จำนวนที่สุ่ม
1.	บริษัท ซีไอเอ มีเดีย อินโนเวชั่น จำกัด	8	5
2.	บริษัท อีคาร์ส จำกัด	8	6
3.	บริษัท แมสซีฟ จำกัด	8	5
4.	บริษัท โมติเวเตอร์ จำกัด	8	6
5.	บริษัท ฟอรัมเมท จำกัด	8	4
6.	บริษัท กระต มีเดีย เซอร์วิส จำกัด	8	4
7.	บริษัท โคฟอิตะ จำกัด	8	5
8.	บริษัท เดอะ มีเดีย เอจ จำกัด	8	7
9.	บริษัท สตาร์คอม จำกัด	8	5
10.	บริษัท แฟลกชิพ จำกัด	10	7
11.	บริษัท อาร์เอสซีจี ยูโร จำกัด	9	6
12.	บริษัท แอสเซ็ทแอนด์แอสโซซิเอท จำกัด	9	6
13.	บริษัท เฟมไลน์ จำกัด	12	9
14.	บริษัท อาชาติชู จำกัด.	11	7
15.	บริษัท มีเดีย อินเทลลิเจนซ์ จำกัด	12	8
16.	บริษัท ออฟติมัม มีเดีย ไดเร็คชั่น จำกัด	14	12
17.	บริษัท อิมพีริค จำกัด	10	8
18.	บริษัท เมเจอร์ แอ็ดเวอร์ไทซิง จำกัด	14	7
19.	บริษัท ไซมิส ดาร์ซี จำกัด	13	8
20.	บริษัท ซาทซีแอนด์ซาทซี จำกัด	14	7
	รวม	200	132

ตารางที่ 3.2 บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่

ที่	ชื่อบริษัท	พนักงานระดับหัวหน้างาน	
		จำนวนทั้งหมด	จำนวนที่สุ่ม
1.	บริษัท เบทท์ ประเทศไทย จำกัด	20	7
2.	บริษัท มายด์แชร์ ประเทศไทย จำกัด	23	8
3.	บริษัท เอเม็กซ์ทีเอ็ม แอดเวอร์ไทซิง จำกัด	23	10
4.	บริษัท เน็กซ์ แอนด์ ทริปเพ็ท แอดเวอร์ไทซิง จำกัด	22	9
5.	บริษัท บีบีดีไอ กรุงเทพ จำกัด	23	9
6.	บริษัท ได-อิจิ คีคาคุ (ประเทศไทย) จำกัด	23	8
7.	บริษัท ชูโอ เซ็นโกะ จำกัด	23	8
8.	บริษัท ประกิต บับลิชี่ส จำกัด	30	12
9.	บริษัท สป่า แอดเวอร์ไทซิง จำกัด	31	15
10.	บริษัท อินนิทิ เอทิฟว์ มีเดีย จำกัด	35	15
11.	บริษัท เอสซี แมทซ์บ็อกซ์ จำกัด	33	12
12.	บริษัท เดนทส์ ยู้ง แอนด์รูบีแคม จำกัด	37	14
13.	บริษัท ฟาร์อีสท์ ดีดีบี จำกัด (มหาชน)	39	18
14.	บริษัท เอฟซีบี เวิร์ลด์ไวด์ (ประเทศไทย) จำกัด	38	13
15.	บริษัท แมคแคน-แอริคสัน (ประเทศไทย) จำกัด	39	14
16.	บริษัท เดนทส์ (ประเทศไทย) จำกัด	41	10
17.	บริษัท เจ.วอลเตอร์ ธอมสัน จำกัด	41	12
18.	บริษัท ลีโอ เบอ์เนทท์ จำกัด	51	11
19.	บริษัท โลว์ (ประเทศไทย) จำกัด	60	23
20.	บริษัท โอกลิวี่ แอนด์ เมเธอร์(ประเทศไทย) จำกัด	68	22
รวม		700	250

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 การสร้างเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยจะวางแนวคำถามตามข้อสมมติฐานที่ตั้งไว้ และตามประเด็นในกรอบแนวคิดการวิจัยที่ผู้วิจัยได้บูรณาการขึ้นมาสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย เป็นข้อคำถามแบบปลายปิด (Close-ended) ใน 2 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านลักษณะบุคคล และองค์ประกอบด้านลักษณะงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย เป็นข้อคำถามแบบประเมินค่า (Rating Scale) ใน 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทน
2. ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงของบริษัท
3. ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท
4. ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน
5. ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน
6. ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้
7. ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับและยกย่อง
8. ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยเป็นข้อคำถามปลายเปิด (Open - ended)

ตารางที่ 3.3 ตัวชี้วัดและลักษณะคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัด	จำนวนข้อคำถาม
ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทน	6
ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงของบริษัท	4
ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท	4
ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน	5
ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน	3
ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้	4
ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับและยกย่อง	4
ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท	5

3.2 การหาคุณภาพเครื่องมือ

การหาคุณภาพของแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

3.3 การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างจากกรอบแนวคิดการวิจัยและผ่านการเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยเสนอให้คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ (ภาคผนวก ค) พิจารณาตรวจแก้ความครอบคลุม ความสมบูรณ์ของเนื้อหาและภาษาที่ใช้เพื่อเกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบแบบสอบถามและสามารถวัดได้ตรงตามจุดประสงค์ที่ต้องการ จากนั้นจึงนำไปทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นเป็นขั้นตอนต่อไป

3.4 การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

3.4.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ไปทดลองใช้กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน

3.4.2 ผู้วิจัยนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990: 202-204) จากสูตรดังนี้คือ

$$\alpha_k = \frac{k}{k-1} \frac{\{1 - \text{SUM} S^2_{\text{items}}\}}{S^2_{\text{Total}}}$$

เมื่อ	α_k	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
	k	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
	$\text{SUM} S^2_{\text{items}}$	แทน	ผลรวมคะแนนความแปรปรวนรายข้อ
	S^2_{Total}	แทน	ผลรวมคะแนนความแปรปรวนรายข้อ

ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

4.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้ว ไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยทอดแบบสอบถามไปยังกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้กรอกข้อมูลในแบบสอบถาม ในช่วงวันที่ 1 -10 มีนาคม 2545

4.2 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง โทรสาร และอินเทอร์เน็ต ในช่วงวันที่ 21 มีนาคม - 30 เมษายน 2545

4.3 ผู้วิจัยนำข้อมูลคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามให้อยู่ในรูปแบบของข้อมูลที่เป็นตัวเลข โดยการนำมารหัสเพื่อนำไปวิเคราะห์หาค่าสถิติต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมาแล้วผู้วิจัยตรวจสอบคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่สมบูรณ์นำไปวิเคราะห์และประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/FW (Statistical Package for the Social Science For Windows) โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอน ดังนี้คือ

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ (Percentage)

5.2 วิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

5.2.1 หาค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

5.2.2 หาค่าอันตรภาคชั้น เพื่อจำแนกระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดมาตราประเมินค่า (Rating Scales) เป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับต่ำ ผู้วิจัยแบ่งช่วงระดับคะแนน โดยใช้ค่าเฉลี่ยจากข้อมูลเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา โดยการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้คือ

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดการแปลความหมายของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระดับคะแนน ดังนี้คือ

คะแนนเฉลี่ย 3.68 – 5.00 = ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์สูง

คะแนนเฉลี่ย 2.34 – 3.67 = ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 2.33 = ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ต่ำ

1. วิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทแทนโฆษณาในประเทศไทยจำแนกตามองค์ประกอบด้านลักษณะบุคคล องค์ประกอบด้านลักษณะงานและขนาดขององค์กร โดยใช้สถิติทดสอบค่า t (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว One-way Analysis of Variance (ANOVA)

2. วิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามตอนที่ 3 ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis) เกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าของบริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งผู้วิจัยจะนำไปประกอบการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความสำคัญของตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยนี้ นำเสนอผลการวิเคราะห์ในลักษณะตารางและคำอธิบายประกอบท้ายตาราง โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้คือ

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านลักษณะบุคคล และด้านลักษณะงาน

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามในองค์ประกอบ 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านค่าตอบแทน 2) ด้านความมั่นคงของบริษัท 3) ด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท 4) ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน 5) ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน 6) ด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้ 7) ด้านการยอมรับและยกย่อง 8) ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานจำแนกตามองค์ประกอบด้านลักษณะบุคคล องค์ประกอบด้านลักษณะงานและขนาดขององค์กร

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis) เกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในบริษัทตัวแทนโฆษณาต่าง ๆ จำนวน 40 บริษัท ได้แก่ บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็กจำนวน 132 คน จาก 20 บริษัท และบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่จำนวน 250 คน จาก 20 บริษัท รวมผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 382 คน โดยศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามใน 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านลักษณะบุคคลและองค์ประกอบด้านลักษณะงาน

องค์ประกอบด้านลักษณะบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และจำนวนครั้งที่เปลี่ยนงาน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละจำแนกตามลักษณะบุคคลของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย

ลักษณะบุคคล	จำนวน (N=382)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	187	49.0
หญิง	195	51.0
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	63	16.5
30 – 40 ปี	255	66.8
40 ปีขึ้นไป	64	16.7
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	298	78.0
ปริญญาโท	73	19.1
อื่น ๆ	11	2.9
ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 3 ปี	33	8.6
3 – 10 ปี	198	51.8
10 ปีขึ้นไป	151	39.6
จำนวนครั้งที่เปลี่ยนงาน		
1 – 2 ครั้ง	158	41.4
3 – 4 ครั้ง	168	44.0
5 ครั้งขึ้นไป	56	14.6

จากตารางที่ 4.1 เมื่อพิจารณาตามลักษณะบุคคลด้านเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 51.0 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 49.0 , ลักษณะบุคคลด้านอายุ พบว่า ผู้ที่มีอายุอยู่ระหว่าง 30 – 40 ปี มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 66.8 รองลงมา เป็นผู้ที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 16.7 และน้อยที่สุดเป็นผู้ที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.5 ,ลักษณะบุคคลด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 78.0 รองลงไปเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 19.1 และน้อยที่สุดเป็นผู้สำเร็จ

การศึกษาในระดับอื่น ๆ ที่สูงกว่าระดับปริญญาโทหรือต่ำกว่าระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 2.9, ลักษณะบุคคลด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 3 – 10 ปี มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.8 รองลงไปเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 39.6 และน้อยที่สุดเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.6 ,ลักษณะบุคคลด้านการเปลี่ยนงาน พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์การเปลี่ยนงาน 3 – 4 ครั้ง มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.0 รองลงมา เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การเปลี่ยนงาน 1 – 2 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 41.4 และน้อยที่สุดเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การเปลี่ยนงาน 5 ครั้งขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 14.6

ส่วนองค์ประกอบด้านลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา จำนวนลูกค้ำในความดูแลรับผิดชอบ ลักษณะของการรายงานต่อผู้บังคับบัญชา และจำนวนแผนก/หน่วยงานภายในที่ติดต่อ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 จำนวนร้อยละจำแนกตามลักษณะงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย

ลักษณะงาน	จำนวน (N=382)	ร้อยละ
จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา		
2 – 3 ราย	268	70.2
4 รายขึ้นไป	114	29.8
จำนวนลูกค้ำในความดูแลรับผิดชอบ		
2 – 3 ราย	162	42.4
4 รายขึ้นไป	220	57.6
ลักษณะของการรายงานต่อผู้บังคับบัญชา		
ด้วยวาจา	30	7.9
ลายลักษณ์อักษร	10	2.6
ด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร	342	89.5
จำนวนแผนก/หน่วยงานภายในที่ติดต่อ		
1 – 3 แผนก	164	42.9
4 แผนกขึ้นไป	218	57.1

จากตารางที่ 4.2 เมื่อพิจารณาตามลักษณะงาน พบว่า ผู้ที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา 2 – 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 70.2 และผู้ที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา 4 รายขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 29.8, ด้านจำนวนลูกค้าในความดูแลรับผิดชอบ พบว่า ผู้ที่มีจำนวนลูกค้าในความดูแลรับผิดชอบ 4 รายขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 57.6 และผู้ที่มีจำนวนลูกค้าในความดูแลรับผิดชอบ 2 – 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 42.4 ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร พบว่า ผู้ที่มีลักษณะของการรายงานต่อผู้บังคับบัญชา ทั้งในแบบของการรายงานด้วยวาจาและในแบบของการรายงานด้วยลายลักษณ์อักษร มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 89.5 รองลงไปเป็นผู้ที่มีลักษณะของการรายงานต่อผู้บังคับบัญชาด้วยวาจา คิดเป็นร้อยละ 7.9 และน้อยที่สุดเป็นผู้ที่มีลักษณะของการรายงานต่อผู้บังคับบัญชาด้วยลายลักษณ์อักษร คิดเป็นร้อยละ 2.6 ,ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร พบว่า เป็นผู้ที่มีการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรจำนวนตั้งแต่ 4 แผนกขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 57.1 และเป็นผู้ที่มีการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรจำนวน 1-3 แผนก คิดเป็นร้อยละ 42.9

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในองค์ประกอบทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน ด้านความมั่นคงของบริษัท ด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้ ด้านการยอมรับและยกย่อง และด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท ในแต่ละด้านจะมีข้อคำถามที่ใช้ในการประเมิน โดยแต่ละข้อคำถามจะมีระดับคะแนนของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ 1 คือ ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด ถึง 5 คือ ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงที่สุด ปรากฏผลดังตารางที่ 4.3 – 4.11

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทน

รายละเอียด	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1. เงินเดือนที่คุณได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน	3.06	0.75	ปานกลาง
2. เงินเดือนที่คุณได้รับเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน	2.65	0.82	ปานกลาง
3. เงินเดือนที่คุณได้รับเหมาะสมกับสภาวะค่าครองชีพในปัจจุบัน	2.35	0.88	ปานกลาง
4. เงินเดือนที่คุณได้รับสามารถแข่งขันหรือมีระดับที่ใกล้เคียงกับบริษัทตัวแทนโฆษณาอื่น ๆ	2.70	0.94	ปานกลาง
5. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในการพิจารณาปรับอัตราเงินเดือนประจำปีของบริษัทเป็นไปอย่างยุติธรรม	2.85	0.76	ปานกลาง
6. ประเภทของสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลของบริษัทมีระดับที่เหมาะสม	3.26	0.88	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	2.81		

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของความพอใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทนของพนักงานระดับหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจ เท่ากับ 2.81 แสดงว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่าพนักงานระดับหัวหน้างาน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทน อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยแรงจูงใจในข้อ 6 ประเภทของสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลของบริษัท มีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจสูงสุด คือ 3.26 และแรงจูงใจในข้อ 3 ค่าตอบแทนเรื่องเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับสภาวะค่าครองชีพในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจต่ำสุด คือ 2.35

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจในการปฏิบัติงาน
ด้านความมั่นคงของบริษัท

รายละเอียด	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
7. บริษัทที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีฐานะการเงินที่มั่นคง	3.74	0.77	สูง
8. บริษัทที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ได้รับความไว้วางใจ จากลูกค้าเป็นอย่างดีตลอดมา	3.54	0.88	ปานกลาง
9. บริษัทที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีความเจริญเติบโต และมีการขยายสาขาเป็นลำดับ	3.09	1.00	ปานกลาง
10. ท่านสามารถปฏิบัติงานเป็นพนักงานในบริษัทนี้ได้ จนเกษียณอายุ หากท่านมิได้ฝ่าฝืนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบริษัท	3.06	1.11	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	3.36		

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงของบริษัทของพนักงานระดับหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจ เท่ากับ 3.36 แสดงว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างาน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงของบริษัทอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ยกเว้น แรงจูงใจในข้อ 7 บริษัทที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง พนักงานระดับหัวหน้างานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง คือ มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจ เท่ากับ 3.74

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจในการปฏิบัติงาน
ด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท

รายละเอียด	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
11. บริษัทที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ ทั่วไป	3.88	1.00	สูง
12. บริษัทที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ ได้รับรางวัลจากการ ประกวดผลงานทางด้านความคิดสร้างสรรค์ ระดับประเทศ	3.04	1.18	ปานกลาง
13. บริษัทที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ได้รับความไว้วางใจ ในการดูแลรับผิดชอบงานของลูกค้าระดับประเทศ	3.41	1.26	ปานกลาง
14. สื่อมวลชนให้ความสนใจและเผยแพร่ผลงานของ บริษัทที่ท่านปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3.29	1.23	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	3.41		

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมีชื่อเสียงของบริษัทของพนักงานระดับหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจ เท่ากับ 3.41 แสดงว่าพนักงานระดับหัวหน้างานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมีชื่อเสียงอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ยกเว้น แรงจูงใจในข้อ 11 บริษัทที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป พนักงานระดับหัวหน้างานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง คือ มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจ เท่ากับ 3.88

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจในการปฏิบัติงาน
ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน

รายละเอียด	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
15. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาของลูกค้าที่ท่านดูแล รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี	3.52	0.74	ปานกลาง
16. ท่านมักได้รับการร้องขอจากหน่วยงานภายใน ให้ช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อยู่เสมอ	3.32	0.83	ปานกลาง
17. ผู้บังคับบัญชาให้ท่านมีส่วนร่วมคิดและตัดสินใจ ในงานที่ยากและท้าทายความสามารถอยู่เสมอ	3.34	0.89	ปานกลาง
18. ท่านมักได้รับมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบภารกิจ ที่สำคัญของบริษัทอยู่เสมอ	3.20	0.93	ปานกลาง
19. ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยลำดับ	2.79	0.84	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	3.23		

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของความพอใจในการปฏิบัติงานด้านโอกาสความก้าวหน้าในงานของพนักงานระดับหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจ เท่ากับ 3.23 แสดงว่าพนักงานระดับหัวหน้างานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยแรงจูงใจในข้อ 15 ท่านสามารถแก้ไขปัญหาของลูกค้าในความดูแลรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจสูงสุด คือ 3.52 และแรงจูงใจในข้อ 19 ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยลำดับ มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจต่ำสุด คือ 2.79

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจในการปฏิบัติงาน
ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน

รายละเอียด	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
20. ท่านสามารถเลือกงานที่จะปฏิบัติได้อย่างอิสระ	2.96	0.88	ปานกลาง
21. ท่านสามารถกำหนดวิธีปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง	3.21	1.00	ปานกลาง
22. ท่านมีอิสระในการใช้ดุลยพินิจของตนเองตัดสินใจ ในงานที่ได้รับมอบหมาย	3.29	0.96	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	3.15		

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจ เท่ากับ 3.15 แสดงว่าพนักงานระดับหัวหน้างานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยแรงจูงใจในข้อ 22 ท่านมีอิสระในการใช้ดุลยพินิจของตนเองตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจสูงสุด คือ 3.29 และแรงจูงใจในข้อ 20 ท่านสามารถเลือกงานที่จะปฏิบัติได้อย่างอิสระ มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจต่ำสุด คือ 2.96

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจในการปฏิบัติงาน
ด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้

รายละเอียด	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
23. ท่านได้รับการฝึกอบรม ศึกษาดูงานเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์อยู่เสมอ	2.99	0.97	ปานกลาง
24. ท่านได้รับการฝึกอบรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ	2.67	1.02	ปานกลาง
25. ท่านได้รับเลือกเป็นตัวแทนของบริษัทเข้าร่วม สัมมนาอยู่เสมอ	2.69	0.86	ปานกลาง
26. ท่านมีสิทธิลาศึกษาเพิ่มพูนวุฒิโดยได้รับเงินเดือน	1.77	0.87	ต่ำ
ค่าเฉลี่ย	2.53		

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของความพอใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้ของพนักงานระดับหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจ เท่ากับ 2.53 แสดงว่าพนักงานระดับหัวหน้างานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ยกเว้น แรงจูงใจในข้อ 26 ท่านมีสิทธิลาศึกษาเพิ่มพูนวุฒิโดยได้รับเงินเดือน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ คือ 1.77

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับและยกย่อง

รายละเอียด	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
27. ผลงานของท่านมักได้รับการเผยแพร่อยู่เสมอ	2.77	0.82	ปานกลาง
28. ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน	3.34	0.59	ปานกลาง
29. ท่านมักได้รับคำยกย่องชมเชยในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	3.01	0.80	ปานกลาง
30. ท่านมักได้รับคำชมเชยจากลูกค้าของท่านอยู่เสมอ	2.80	0.90	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	2.98		

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของความพอใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับและยกย่องของพนักงานระดับหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจ เท่ากับ 2.98 แสดงว่าพนักงานระดับหัวหน้างานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับและยกย่อง อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยแรงจูงใจในข้อ 28 ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจสูงสุด คือ 3.34 และแรงจูงใจในข้อ 27 ผลงานของท่านมักได้รับการเผยแพร่อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจต่ำสุด คือ 2.77

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจในการปฏิบัติงาน
ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท

รายละเอียด	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
31. ท่านมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการ กำหนดนโยบายการบริหารงานของบริษัท	2.48	0.86	ปานกลาง
32. บริษัทนำความคิดเห็นของท่านไปประกอบการ พิจารณากำหนดนโยบายในการบริหารงาน	2.34	0.82	ปานกลาง
33. นโยบายในการบริหารงานของบริษัทมีความชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามได้	2.92	0.83	ปานกลาง
34. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการบริหารงาน บริษัทได้ประกาศให้ทราบโดยทั่วถึง	3.30	0.90	ปานกลาง
35. นโยบายของบริษัทมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้อง กับสภาวะแวดล้อมอยู่เสมอ	3.11	0.88	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	2.83		

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของความพอใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัทของพนักงานระดับหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจ เท่ากับ 2.83 แสดงว่าพนักงานระดับหัวหน้างานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยแรงจูงใจในข้อ 34 เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการบริหารงานบริษัทได้ประกาศให้ทราบโดยทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจสูงสุด คือ 3.30 และแรงจูงใจในข้อ 32 บริษัทนำความคิดเห็นของท่านไปประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจต่ำสุด คือ 2.34

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างาน
ของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยในองค์ประกอบทั้ง 8 ด้าน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยทั้ง 8 ด้าน

รายละเอียด	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1. ด้านค่าตอบแทน	2.81	3.85	ปานกลาง
2. ด้านความมั่นคงของบริษัท	3.36	3.24	ปานกลาง
3. ด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท	3.41	4.28	ปานกลาง
4. ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน	3.23	3.64	ปานกลาง
5. ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน	3.15	2.49	ปานกลาง
6. ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้	2.53	3.15	ปานกลาง
7. ด้านการยอมรับและยกย่อง	2.98	2.61	ปานกลาง
8. ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท	2.83	3.41	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	3.04		

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยทุก ๆ ด้าน มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจ เท่ากับ 3.04
แสดงว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในองค์ประกอบแรงจูงใจทั้ง 8 ด้าน
อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างาน มีระดับ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความ
มีชื่อเสียงของบริษัท มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจสูงสุด คือ 3.41 และด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้
มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจ ต่ำสุด คือ 2.53

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามองค์ประกอบด้านลักษณะบุคคล ลักษณะงานและขนาดขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย จำแนกตามองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

1. ด้านลักษณะบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และจำนวนครั้งที่เปลี่ยนงาน
2. ด้านลักษณะงาน ได้แก่ จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวนลูกค้าในความดูแลรับผิดชอบ ลักษณะของการรายงานต่อผู้บังคับบัญชา และจำนวนแผนก/หน่วยงานภายในที่ติดต่อ
3. ด้านขนาดขององค์กร ได้แก่ บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็ก และบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่

ปรากฏผลดังตารางที่ 4.12 - 4.21

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามเพศ

รายละเอียด		เพศ		สถิติ	p - value
		ชาย	หญิง	ทดสอบ	
				t	
ความพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวม	\bar{X}	103.81	107.52	2.67	.103
	S.D.	25.24	18.67		
ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทน	\bar{X}	16.50	17.18	2.96	.086
	S.D.	3.96	3.72		
ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงของบริษัท	\bar{X}	13.24	13.61	1.28	.259
	S.D.	3.57	2.90		
ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท	\bar{X}	13.12	14.10	5.06	.025*
	S.D.	4.65	3.84		
ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน	\bar{X}	15.96	16.35	1.11	.293
	S.D.	4.01	3.24		
ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	9.25	9.66	2.67	.103
	S.D.	2.67	2.30		
ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้	\bar{X}	9.91	10.31	1.53	.217
	S.D.	3.33	2.96		
ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับและยกย่อง	\bar{X}	11.79	12.06	1.03	.311
	S.D.	2.82	2.39		
ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท	\bar{X}	14.05	14.24	0.27	.602
	S.D.	3.77	3.03		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติทดสอบค่า t (t – test) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานที่เป็นเพศหญิงกับเพศชาย มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานที่เป็นเพศหญิงกับเพศชายทุกด้านไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม ยกเว้น ด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p – Value = .025)

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามอายุ

รายละเอียด		อายุ			สถิติ	
		น้อยกว่า 30 ปี	30 – 40 ปี	40 ปีขึ้นไป	ทดสอบ F	p – value
ความพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวม	\bar{X}	113.11	102.61	110.67	7.87	.000*
	S.D.	16.01	22.36	24.28		
ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทน	\bar{X}	17.89	16.49	17.25	3.81	.023*
	S.D.	3.59	3.86	3.88		
ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงของบริษัท	\bar{X}	14.27	12.96	14.45	8.26	.000*
	S.D.	2.81	3.26	3.24		
ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท	\bar{X}	15.46	12.93	14.55	11.21	.000*
	S.D.	3.25	4.30	4.44		

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

รายละเอียด		อายุ			สถิติ	p - value
		น้อยกว่า 30 ปี	30 - 40 ปี	40 ปีขึ้นไป	F	
ความพอใจในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	16.75	15.78	17.09	4.43	.013*
ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน	S.D.	2.88	3.76	3.58		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	9.90	9.15	10.25	6.38	.002*
ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน	S.D.	2.35	2.38	2.84		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	11.54	9.64	10.63	10.71	.000*
ด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้	S.D.	3.07	2.99	3.39		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	12.65	11.70	12.09	3.56	.029*
ด้านการยอมรับและยกย่อง	S.D.	2.03	2.69	2.68		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	14.65	13.97	14.36	1.16	.313
ด้านนโยบายการบริหารงาน ของบริษัท	S.D.	3.48	3.18	4.13		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามอายุ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p - Value = .000) และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ

พนักงานระดับหัวหน้างานที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันทุกด้าน สอดคล้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม ยกเว้น ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามระดับการศึกษา

รายละเอียด		ระดับการศึกษา			สถิติทดสอบ F	p - value
		ป.ตรี	ป.โท	อื่น ๆ		
ความพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวม	\bar{X}	101.61	123.08	100.82	32.29	.000*
	S.D.	21.79	14.70	19.10		
ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทน	\bar{X}	16.27	19.23	16.64	19.01	.000*
	S.D.	3.75	3.45	3.38		
ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงของบริษัท	\bar{X}	13.04	15.14	12.55	13.49	.000*
	S.D.	3.25	2.68	3.05		
ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท	\bar{X}	12.98	16.53	11.64	24.07	.000*
	S.D.	4.36	2.36	3.93		
ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน	\bar{X}	15.58	18.63	15.36	23.36	.000*
	S.D.	3.60	2.66	3.41		
ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	9.01	11.34	9.00	29.67	.000*
	S.D.	2.35	2.21	2.37		

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

รายละเอียด		ระดับการศึกษา			สถิติ ทดสอบ F	p - value
		ป.ตรี	ป.โท	อื่น ๆ		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	9.56	12.49	9.36	29.53	.000*
ด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้	S.D.	2.99	2.64	3.26		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	11.47	13.79	11.73	26.41	.000*
ด้านการยอมรับและยกย่อง	S.D.	2.53	2.03	2.61		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	13.70	15.92	14.55	13.34	.000*
ด้านนโยบายการบริหารงานของ บริษัท	S.D.	3.25	3.46	3.56		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p - Value = .000) และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันทุกด้าน สอดคล้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

รายละเอียด		ประสบการณ์การทำงาน			สถิติ	p - value
		น้อยกว่า 3 ปี	3 - 10 ปี	10 ปี ขึ้นไป	ทดสอบ F	
ความพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวม	\bar{X}	110.33	103.32	107.81	2.56	.079
	S.D.	14.87	22.51	22.82		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทน	\bar{X}	17.29	16.46	17.12	2.08	.127
	S.D.	4.16	3.70	3.05		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงของบริษัท	\bar{X}	13.88	13.03	13.85	3.10	.046*
	S.D.	3.07	3.15	3.36		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท	\bar{X}	15.00	13.20	13.86	2.93	.055
	S.D.	3.30	4.37	4.29		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน	\bar{X}	16.58	15.82	16.24	1.91	.149
	S.D.	3.59	3.80	2.57		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	9.85	9.19	9.72	2.40	.092
	S.D.	2.43	2.51	2.46		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้	\bar{X}	11.42	9.80	10.25	4.01	.019*
	S.D.	3.19	3.12	3.12		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับและยกย่อง	\bar{X}	12.48	11.80	11.96	0.99	.372
	S.D.	1.66	2.67	2.69		

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

รายละเอียด		ประสบการณ์การทำงาน			สถิติ	p - value
		น้อยกว่า 3 ปี	3 - 10 ปี	10 ปีขึ้นไป	ทดสอบ F	
ความพอใจในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	14.33	14.01	14.28	0.33	.718
ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท	S.D.	3.49	3.15	3.72		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ทุกด้าน สอดคล้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม ยกเว้น ด้านความมั่นคงของบริษัท มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p - value = 0.46$) และด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้ มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p - value = 0.19$)

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามจำนวนครั้งที่เปลี่ยนงาน

รายละเอียด		จำนวนครั้งที่เปลี่ยนงาน			สถิติทดสอบ F	p-value
		1 – 2 ครั้ง	3 – 4 ครั้ง	5 ครั้ง ขึ้นไป		
ความพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวม	\bar{X}	114.30	105.60	81.89	57.02	.000*
	S.D.	15.17	21.16	24.50		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทน	\bar{X}	17.94	16.82	13.86	26.33	.000*
	S.D.	3.54	3.48	4.21		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงของบริษัท	\bar{X}	14.61	13.42	10.11	50.18	.000*
	S.D.	2.60	2.97	3.39		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท	\bar{X}	15.14	13.54	9.55	43.03	.000*
	S.D.	3.07	4.31	4.49		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน	\bar{X}	17.47	16.22	12.25	54.83	.000*
	S.D.	2.78	3.26	4.08		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	10.22	9.55	7.04	41.12	.000*
	S.D.	2.06	2.28	2.72		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้	\bar{X}	11.23	9.97	7.41	36.54	.000*
	S.D.	2.91	2.88	2.88		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับและยกย่อง	\bar{X}	12.89	11.82	9.52	42.32	.000*
	S.D.	2.24	2.43	2.49		

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

รายละเอียด		จำนวนครั้งที่เปลี่ยนงาน			สถิติ	p - value
		1 - 2 ครั้ง	3 - 4 ครั้ง	5 ครั้งขึ้นไป	ทดสอบ F	
ความพอใจในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	14.73	14.26	12.16	12.68	.000*
ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท	S.D.	3.24	3.42	3.14		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามจำนวนครั้งที่เปลี่ยนงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีจำนวนครั้งที่เปลี่ยนงานแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p - value = .000$) และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีจำนวนครั้งที่เปลี่ยนงานแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันทุกด้าน สอดคล้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา

รายละเอียด		จำนวน		สถิติ ทดสอบ t	p – value
		ผู้ได้บังคับบัญชา 2-3 ราย	4 รายขึ้นไป		
ความพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวม	\bar{X}	102.89	112.19	7.43	.001*
	S.D.	22.37	20.48		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทน	\bar{X}	16.46	17.73	4.90	.008*
	S.D.	3.91	3.57		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงของบริษัท	\bar{X}	13.09	14.26	5.45	.005*
	S.D.	3.39	2.74		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท	\bar{X}	13.18	14.63	5.09	.007*
	S.D.	4.41	3.80		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน	\bar{X}	15.64	17.34	9.65	.000*
	S.D.	3.67	3.27		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	9.16	10.16	6.78	.001*
	S.D.	2.58	2.13		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้	\bar{X}	9.83	10.75	4.63	.010*
	S.D.	3.16	3.04		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับและยกย่อง	\bar{X}	11.70	12.45	3.48	.032*
	S.D.	2.66	2.40		

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

รายละเอียด		จำนวน		สถิติ ทดสอบ t	p – value
		ผู้ได้บังคับบัญชา 2-3 ราย	4 รายขึ้นไป		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	13.85	14.88	3.74	.025*
ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท	S.D.	3.37	3.41		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา โดยใช้สถิติทดสอบค่า t (t – test) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p – Value = .001) และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันทุกด้าน สอดคล้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามจำนวนลูกค้า

รายละเอียด		จำนวนลูกค้าใน		สถิติ	
		ความดูแลรับผิดชอบ 2-3 ราย	4 รายขึ้นไป	ทดสอบ t	p - value
ความพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวม	\bar{X}	96.66	112.31	52.49	.000*
	S.D.	23.14	18.95		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทน	\bar{X}	15.88	17.55	18.33	.000*
	S.D.	3.87	3.69		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงของบริษัท	\bar{X}	12.26	14.29	40.16	.000*
	S.D.	3.41	2.83		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท	\bar{X}	12.00	14.81	44.81	.000*
	S.D.	4.54	3.65		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน	\bar{X}	14.58	17.32	61.31	.000*
	S.D.	3.68	3.14		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	8.63	10.07	33.75	.000*
	S.D.	2.67	2.17		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้	\bar{X}	9.01	10.94	38.49	.000*
	S.D.	3.01	3.00		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับและยกย่อง	\bar{X}	10.90	12.68	48.78	.000*
	S.D.	2.63	2.32		

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

รายละเอียด		จำนวนลูกค้าใน		สถิติ	
		ความดูแลรับผิดชอบ 2-3 ราย	4 รายขึ้นไป	ทดสอบ t	p - value
ความพอใจในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	13.45	14.66	12.08	.001*
ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท	S.D.	3.26	3.43		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามจำนวนลูกค้าในความดูแลรับผิดชอบ โดยใช้สถิติทดสอบค่า t (t - test) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีจำนวนลูกค้าในความดูแลรับผิดชอบแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p - Value = .000) และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีจำนวนลูกค้าในความดูแลรับผิดชอบแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันทุกด้าน สอดคล้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามลักษณะของการรายงาน

รายละเอียด		ลักษณะของการรายงาน			สถิติ	
		ต่อผู้บังคับบัญชา			ทดสอบ	
		ด้วย วาจา	ลาย ลักษณ์ อักษร	ด้วย วาจา และ อักษร	F	p-value
ความพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวม	\bar{X} S.D.	105.87 14.63	86.30 20.69	106.25 22.57	3.99	.019*
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทน	\bar{X} S.D.	17.73 3.17	14.40 4.33	16.84 3.87	2.84	.060
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงของบริษัท	\bar{X} S.D.	13.37 3.36	10.30 2.54	13.52 3.22	4.90	.008*
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท	\bar{X} S.D.	13.30 3.36	9.80 3.36	13.76 4.33	4.32	.014*
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน	\bar{X} S.D.	16.07 3.40	13.70 3.97	16.24 3.63	2.39	.093
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน	\bar{X} S.D.	9.50 1.89	7.90 1.85	9.50 2.54	2.02	.134
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้	\bar{X} S.D.	10.53 2.37	7.80 2.20	10.15 3.21	3.02	.050*

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

รายละเอียด		ลักษณะของการรายงาน ต่อผู้บังคับบัญชา			สถิติ	
		ด้วย วาจา	ลาย ลักษณ์ อักษร	ด้วย วาจา และ อักษร	F	p-value
ความพอใจในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	11.80	9.80	12.00	3.54	.030*
ด้านการยอมรับและยกย่อง	S.D.	2.76	2.39	2.58		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	13.57	12.60	14.24	1.61	.202
ด้านนโยบายการบริหารงาน ของบริษัท	S.D.	3.34	2.76	3.42		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามลักษณะของการรายงานต่อผู้บังคับบัญชา โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีลักษณะของการรายงานต่อผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p - Value = .019$) และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า ด้านความมั่นคงของบริษัท ด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท ด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้ และด้านการยอมรับและยกย่อง แตกต่างกันอย่างชัดเจนสอดคล้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม ส่วนด้านค่าตอบแทน ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามจำนวนแผนก/หน่วยงานภายในที่ติดต่อ

รายละเอียด		จำนวนแผนก/ หน่วยงานภายใน ที่ติดต่อ		สถิติ	p - value
		1-3 แผนก	4 แผนก ขึ้นไป	ทดสอบ	
				t	
ความพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวม	\bar{X}	92.85	115.41	129.03	.000*
	S.D.	20.52	18.12		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทน	\bar{X}	15.43	17.92	43.17	.000*
	S.D.	3.50	3.77		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงของบริษัท	\bar{X}	11.80	14.65	89.05	.000*
	S.D.	3.27	2.64		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท	\bar{X}	10.92	15.65	162.45	.000*
	S.D.	4.31	2.92		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน	\bar{X}	14.11	17.70	119.51	.000*
	S.D.	3.43	2.97		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	8.14	10.45	101.55	.000*
	S.D.	2.28	2.17		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้	\bar{X}	8.60	11.26	81.01	.000*
	S.D.	2.74	2.95		

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

รายละเอียด		จำนวนแผนก/ หน่วยงานภายใน ที่ติดต่อ		สถิติ	p - value
		1-3	4	ทดสอบ	
		แผนก	แผนก ขึ้นไป	t	
ความพอใจในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	10.60	12.92	91.29	.000*
ด้านการยอมรับและยกย่อง	S.D.	2.46	2.25		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	13.25	14.82	20.95	.000*
ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท	S.D.	2.90	3.60		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามจำนวนแผนก/หน่วยงานภายในองค์กรที่ติดต่อสื่อสารกัน โดยใช้สถิติทดสอบค่า t (t - test) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีจำนวนแผนก/หน่วยงานภายในองค์กรที่ติดต่อสื่อสารแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p - Value = .000) และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีจำนวนแผนก/หน่วยงานภายในองค์กรที่ติดต่อสื่อสารแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันทุกด้าน สอดคล้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็กกับบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ในองค์ประกอบด้านต่าง ๆ

รายละเอียด		ขนาดบริษัท		สถิติ ทดสอบ t	p - value
		ตัวแทนโฆษณา เล็ก	ใหญ่		
ความพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวม	\bar{X}	83.76	117.33	410.27	.000*
	S.D.	15.79	15.18		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทน	\bar{X}	14.48	18.10	95.54	.000*
	S.D.	2.81	3.74		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงของบริษัท	\bar{X}	10.21	15.12	410.96	.000*
	S.D.	2.14	2.31		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท	\bar{X}	8.95	16.08	642.49	.000*
	S.D.	2.87	2.47		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน	\bar{X}	12.81	17.92	309.22	.000*
	S.D.	2.84	2.63		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	7.43	10.53	204.52	.000*
	S.D.	1.86	2.09		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้	\bar{X}	7.33	11.59	270.66	.000*
	S.D.	1.61	2.74		
ความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับและยกย่อง	\bar{X}	9.64	13.13	259.06	.000*
	S.D.	1.85	2.09		

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

รายละเอียด		ขนาดบริษัท		สถิติ	
		ตัวแทนโฆษณา เล็ก	ใหญ่	ทดสอบ t	p - value
ความพอใจในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	12.90	14.80	28.92	.000*
ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท	S.D.	2.44	3.66		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาจำแนกตามขนาดขององค์กร โดยใช้สถิติทดสอบค่า t (t - test) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานพนักงานระดับหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีขนาดขององค์กรแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p - Value = .000) และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานพนักงานระดับหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีขนาดขององค์กรแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันทุกด้าน สอดคล้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 382 คน ผู้วิจัยได้รับการตอบแบบสอบถามตอนที่ 3 ซึ่งเป็นข้อคำถามปลายเปิด ระบุความคิดเห็นเป็นภาพรวมทั้งสิ้น 199 คน คิดเป็นร้อยละ 52.0 ผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังกล่าวข้างต้น โดยผลการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis) สามารถจัดลำดับและแจกแจงความถี่ร้อยละ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 จำนวนร้อยละจำแนกตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	จำนวน (N=199)	ร้อยละ
ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	109	55.0
บรรยากาศในที่ทำงาน	54	27.0
การปกครองของผู้บังคับบัญชา	36	18.0

กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในประเด็นใหญ่ๆ จำแนกผลการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis) ออกเป็น 3 ประเด็น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้สึกและปัญหาที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่า ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ขาดความสามัคคีกลมเกลียว และการประสานงานในแผนกเดียวกันและระหว่างแผนกไม่ค่อยราบรื่น ไม่ให้ความร่วมมือ และไม่ช่วยเหลือกันในการทำงาน

ในส่วนี้ กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะว่า บริษัทควรมีการจัดสัมมนาเพื่อกระชับความสัมพันธ์ และจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์นอกสถานที่ นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างยังได้เสนอแนะว่า ควรจัดกิจกรรมประเภทสันทนาการด้านต่างๆ อาทิเช่น การแข่งกีฬา การจัดสังสรรค์ ในโอกาสต่างๆ ที่เหมาะสมเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

บรรยากาศในที่ทำงาน

กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องบรรยากาศสภาพแวดล้อมในที่ทำงานว่า ขาดความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีการแตกแยก แบ่งพรรคแบ่งพวกเป็นกลุ่ม ๆ มีการเลือกงานที่จะปฏิบัติ พนักงานบางกลุ่มขาดโอกาสในการแสดงความสามารถและแสดงความคิดเห็น ทำให้พนักงานขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ขาดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานที่ดีได้

ในส่วนนี้ กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะว่า บริษัทควรจัดให้มีการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ ทั้งในด้านวิชาการและวิทยาการที่ทันสมัยให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งควรจัดให้มีการประชุม เชิงปฏิบัติการร่วมกันในทุกแผนก ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกัน และกัน

การปกครองของผู้บังคับบัญชา

กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปกครองของผู้บังคับบัญชาในหลายด้าน อาทิเช่น ผู้บังคับบัญชาขาดความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ผู้บังคับบัญชาขาดความยุติธรรมในการ ปกครองอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่ เหมาะสม ผู้บังคับบัญชาไม่ให้การสนับสนุนถ่ายทอดวิชาความรู้ วิทยาการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และอีกทั้งผู้บังคับบัญชาเลือกปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาเฉพาะบางกลุ่ม

ในส่วนนี้ กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาควรมีจิตวิทยาในการปกครอง ควรให้เวลาและให้ความเป็นกันเอง ให้ความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น นอกจากนี้ ในด้าน การพิจารณาปรับอัตราเงินเดือนควรเป็นการประเมินในรูปแบบ 360 องศาแทนการประเมินผลงาน แบบเดิมที่มาจากผู้บังคับบัญชาแต่เพียงฝ่ายเดียว

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้คือ เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาประเทศไทย เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย และเพื่อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาประเทศไทย

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้วิจัยจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งสุ่มจากประชากรที่เป็นพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 900 คน จาก 40 บริษัท โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มดังนี้คือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับหัวหน้างานจากบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็กซึ่งหมายถึงบริษัทที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 30 – 100 คน จำนวน 132 คน จาก 20 บริษัท 2) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับหัวหน้างานจากบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ ซึ่งหมายถึง บริษัทที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 101 คนขึ้นไป จำนวน 250 คน จาก 20 บริษัท รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 382 คน

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย เป็นข้อคำถามแบบปลายปิด (Close - ended) ใน 2 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านลักษณะบุคคล และองค์ประกอบด้านลักษณะงาน

ตอนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย เป็นข้อคำถามแบบประเมินค่า (Rating Scale) ใน 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทน
2. ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงของบริษัท
3. ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท
4. ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน
5. ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน
6. ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้
7. ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับและยกย่อง
8. ความพอใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท

ตอนที่ 3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยเป็นข้อคำถามปลายเปิด (Open - ended) ให้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง

1.3 กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดทฤษฎีต่างๆที่ได้ศึกษา โดยจำแนกตัวแปรต้นใน 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านลักษณะบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและจำนวนครั้งที่เปลี่ยนงาน ส่วนองค์ประกอบด้านลักษณะงาน ได้แก่ จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวนลูกค้าในความดูแลรับผิดชอบ ลักษณะของการรายงานต่อผู้บังคับบัญชา และจำนวนแผนก/หน่วยงานภายในที่ติดต่อ และตัวแปรตามใน 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน ด้านความมั่นคงของบริษัท ด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้ ด้านการยอมรับและยกย่อง และด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท

1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้คือ ขอหนังสือจากประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขออนุญาตในการส่งแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วและผ่านการเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยได้ทอดแบบสอบถามไปยังกลุ่มเป้าหมายในช่วงวันที่ 1 - 10 มีนาคม 2545 ใช้เวลาช่วงวันที่ 21 มีนาคม - 10 เมษายน 2545 ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลได้รับแบบสอบถามกลับคืนทั้งสิ้น 382 ฉบับ คิดเป็น 100% ของกลุ่มตัวอย่าง

1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบแล้ว แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนทุกฉบับมีความสมบูรณ์จึงนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/FW (Statistical Package for the Social Science For Windows) แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ส่วน ดังนี้คือ

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่ร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยการหาค่ามัธยฐานเลขคณิต (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยจำแนกตามองค์ประกอบด้านลักษณะบุคคล องค์ประกอบด้านลักษณะงานและขนาดขององค์กร โดยใช้สถิติทดสอบค่า t (t - test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว One-way Analysis of Variance (ANOVA)

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามตอนที่ 3 ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis) เกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณา

1.6 สรุปสาระสำคัญของการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ สรุปสาระสำคัญของการวิจัยได้ดังต่อไปนี้คือ

1.6.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะบุคคลและลักษณะงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณา จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 382 คน ในส่วนปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะบุคคลด้านเพศ พบว่า ส่วนมากเป็นเพศหญิง ,ด้านอายุ พบว่า ผู้ที่มีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี มีมากที่สุด รองลงมา เป็นผู้ที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป และน้อยที่สุดเป็นผู้ที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี ,

ด้านระดับการศึกษา พบว่า เป็นผู้ที่มิวุฒิระดับปริญญาตรีมากที่สุด รองลงมาเป็นผู้ที่มีวุฒิระดับปริญญาโท และน้อยที่สุดเป็นผู้ที่มีวุฒิในระดับอื่น ๆ ,ด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 3 -10 ปี มีมากที่สุด รองลงมาเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และน้อยที่สุดเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 3 ปี และด้านการเปลี่ยนงาน พบว่า เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การเปลี่ยนงาน 3 - 4 ครั้ง มีมากที่สุด รองลงมาเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การเปลี่ยนงาน 1 - 2 ครั้ง และน้อยที่สุดเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การเปลี่ยนงาน 5 ครั้งขึ้นไป สำหรับปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน ด้านจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า ส่วนมากเป็นผู้ที่มีจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา 2 - 3 ราย ,ด้านจำนวนลูกค้าในควมดูแลรับผิดชอบ พบว่า ส่วนมากเป็นผู้ที่มีจำนวนลูกค้าในควมดูแลรับผิดชอบ 4 รายขึ้นไป , ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร พบว่า ผู้ที่มีลักษณะของการรายงานต่อผู้บังคับบัญชาทั้งในรูปแบบของการรายงานด้วยวาจาและในรูปแบบของการรายงานด้วยลายลักษณ์อักษร มีมากที่สุด รองลงมาเป็นผู้ที่มีลักษณะของการรายงานต่อผู้บังคับบัญชาด้วยวาจา และน้อยที่สุดเป็นผู้ที่มีลักษณะของการรายงานต่อผู้บังคับบัญชาด้วยลายลักษณ์อักษร ,ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร พบว่า ส่วนมากเป็นผู้ที่มีการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร จำนวนตั้งแต่ 4 แผนกขึ้นไป

1.6.2 ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ

หัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณา พบว่า ค่าเฉลี่ยของความพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยในทุกๆด้าน มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากสูงไปต่ำ ดังนี้

ด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท	ค่าเฉลี่ย 3.41	ระดับแรงจูงใจปานกลาง
ด้านความมั่นคงของบริษัท	ค่าเฉลี่ย 3.36	ระดับแรงจูงใจปานกลาง
ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน	ค่าเฉลี่ย 3.23	ระดับแรงจูงใจปานกลาง
ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย 3.15	ระดับแรงจูงใจปานกลาง
ด้านการยอมรับและยกย่อง	ค่าเฉลี่ย 2.98	ระดับแรงจูงใจปานกลาง
ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท	ค่าเฉลี่ย 2.83	ระดับแรงจูงใจปานกลาง
ด้านค่าตอบแทน	ค่าเฉลี่ย 2.81	ระดับแรงจูงใจปานกลาง
ด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้	ค่าเฉลี่ย 2.53	ระดับแรงจูงใจปานกลาง

1.6.3 ข้อมูลผลการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis) เกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ปัจจัยที่สำคัญเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่

1) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้สึกและปัญหาที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่า ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ขาดความสามัคคีกลมเกลียวและการประสานงานในแผนกเดียวกันและระหว่างแผนกไม่ค่อยราบรื่น ไม่ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ในส่วนนี้ กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะว่า ควรมีการจัดสัมมนาเพื่อกระชับความสัมพันธ์ และจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์นอกสถานที่ นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างยังได้เสนอแนะว่า ควรจัดกิจกรรมประเภทสันทนาการด้านต่าง ๆ อาทิเช่น การแข่งกีฬา การจัดสังสรรค์ในโอกาสต่างๆ ที่เหมาะสมเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

2) บรรยากาศในที่ทำงาน

กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องบรรยากาศในที่ทำงานว่า ขาดความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกเป็นกลุ่ม ๆ มีการเลือกงานที่จะปฏิบัติ พนักงานบางกลุ่มขาดโอกาสในการแสดงความสามารถและความคิดเห็นของตน ทำให้พนักงานขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ขาดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานที่ดี ซึ่งในส่วนนี้กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะว่า บริษัทควรจัดให้มีการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ทั้งในด้านวิชาการและวิทยาการที่ทันสมัยให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งควรจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันทุกแผนก ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างพนักงานต่างแผนก อันจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีซึ่งกันและกัน ส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การปกครองของผู้บังคับบัญชา

กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาในหลายด้าน อาทิเช่น ผู้บังคับบัญชาขาดความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ขาดความยุติธรรมในการปกครอง มอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่เหมาะสม ไม่สนับสนุนการศึกษาฝึกอบรมเพิ่มเติม ไม่ถ่ายทอดวิชาความรู้ วิทยาการใหม่ ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และอีกทั้งมีการเลือกปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาเฉพาะบางกลุ่ม ในส่วนนี้ กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาควรมีจิตวิทยาในการปกครอง ควรให้เวลา ให้คำปรึกษา แนะนำ และให้ความเป็นกันเอง ให้ความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น นอกจากนี้ ในด้านการพิจารณาปรับอัตราเงินเดือนควรเป็นการประเมินในรูปแบบ 360 องศาแทนการประเมินผลงานแบบเดิมที่มาจากผู้บังคับบัญชาแต่เพียงฝ่ายเดียว

2. สรุปสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำ จากผลการศึกษา พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณา อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม กล่าวคือ พนักงานระดับหัวหน้างานบริษัทของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลางทุกด้าน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 พนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย ที่มีลักษณะบุคคลแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานที่มีลักษณะบุคคลเฉพาะด้านอายุ ด้านระดับการศึกษา และด้านจำนวนครั้งที่เปลี่ยนงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีลักษณะบุคคลด้านเพศและด้านประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามองค์ประกอบด้านลักษณะบุคคล

- 1) เพศ พนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน
- 2) อายุ พนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
- 3) ระดับการศึกษา พนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
- 4) ประสบการณ์การทำงาน พนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน
- 5) จำนวนครั้งที่เปลี่ยนงาน พนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีจำนวนครั้งที่เปลี่ยนงานแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 พนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยที่มีลักษณะงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานที่มีลักษณะงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามองค์ประกอบด้านลักษณะงาน

- 1) จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา พนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
- 2) จำนวนลูกค้าในความดูแลรับผิดชอบ พนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีจำนวนลูกค้าในความดูแลรับผิดชอบแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
- 3) ลักษณะของการรายงานต่อผู้บังคับบัญชา พนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีลักษณะของการรายงานต่อผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
- 4) จำนวนแผนก/หน่วยงานภายในที่ติดต่อ พนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีจำนวนแผนก/หน่วยงานภายในที่ติดต่อแตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 พนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยที่ปฏิบัติงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีขนาดขององค์กรแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีขนาดขององค์กรแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยพบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำกว่าพนักงานระดับหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็ก

3. อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ใช้แนวความคิดจากงานวิจัยอื่นๆ ในอดีตและตามแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่ได้ศึกษามาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือวัดระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณา ผลการวิจัย พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญมี ดนตรีสนาะ (2540) ที่พบว่า ความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรหนังสือพิมพ์ในยุคเศรษฐกิจตกต่ำ อยู่ในระดับปานกลาง และพนักงานองค์กรหนังสือพิมพ์ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีรูปแบบหรือลักษณะขององค์กรที่แตกต่างกัน มีความพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกับงานวิจัยของภิญโญ เสือพิทักษ์ (2541) ที่พบว่า ระดับความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริหารระดับกลาง ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง พนักงานที่มีอายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน การที่ผลการวิจัยสอดคล้องกันเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัทเอกชนที่อยู่ในสายงานการให้บริการซึ่งมีลักษณะงานที่ใกล้เคียงกับงานวิจัยของผู้วิจัย และอีกทั้งเป็นงานวิจัยที่อยู่ในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน กล่าวคือ เป็นงานวิจัยในช่วงปีที่ประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจจากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ทำให้ประชากรในองค์กรของงานวิจัยกลุ่มนี้ มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน

จากผลการวิจัย พบว่า ประเด็นที่พนักงานระดับหัวหน้างานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจสูงสุด คือ ด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของวิกเตอร์ วูม ที่กล่าวว่า บุคคลเต็มใจที่จะทำงานหนักให้แก่องค์กรเมื่อต้องการบางสิ่งบางอย่าง และคิดว่าความต้องการนั้นจะได้รับการตอบสนอง ในกรณีนี้ ความต้องการมีชื่อเสียงของพนักงานสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ความคิดเห็นในข้อนี้จึงอยู่ในระดับสูงสุด ส่วนประเด็นที่พนักงานระดับหัวหน้างานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจต่ำสุด คือ ด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีฮาร์จิสของอัลเดอร์เฟอร์ที่กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ว่า มนุษย์มีความต้องการเจริญก้าวหน้า ได้แก่ ด้านความต้องการพัฒนาด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับและยกย่อง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานระดับหัวหน้างานจึงได้แสดงความคิดเห็นต่อความพอใจในการปฏิบัติงานในด้านนี้อยู่ในระดับต่ำสุด

เมื่อพิจารณาในรายชื่อของแต่ละด้านพบว่า

1. ด้านค่าตอบแทน เมื่อพิจารณาในรายชื่อ เป็นที่น่าสังเกตว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในข้อ 6 ประเภทของสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับของบริษัที่มีระดับที่เหมาะสม นั้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุดกว่าทุกข้อในด้านนี้ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในข้อ 3 ค่าตอบแทนเรื่องเงินเดือนที่คุณได้รับเหมาะสมกับสภาวะค่าครองชีพในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดกว่าทุกข้อในด้านนี้ ทั้งนี้ อาจเนื่องจากการที่ประเทศไทยประสบภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ตั้งแต่ช่วงปี 2540 จนถึงปัจจุบัน ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานการเงินของบริษัท บริษัทตัวแทนโฆษณาต่างพากันปรับกิจการ แต่ยังคงสิทธิประโยชน์ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับของบริษัที่มีระดับเหมาะสมไว้ ในกรณีนี้ อาจสรุปได้ว่า จากการที่องค์กรประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจส่งผลให้องค์กรต้องปรับกิจการให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่การปรับอัตราเงินเดือนหรือค่าตอบแทนต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ยาก ดังนั้น พนักงานส่วนใหญ่จึงแสดงความคิดเห็นว่า ค่าตอบแทนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับค่าครองชีพในภาวะปัจจุบัน

2. ด้านความมั่นคงของบริษัท เมื่อพิจารณาในรายชื่อพบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในข้อ 7 บริษัทที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีฐานะการเงินที่มั่นคง มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์สูง และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในข้อ 10 ท่านสามารถปฏิบัติงานเป็นพนักงานระดับหัวหน้างานในบริษัทนี้ได้จนเกษียณอายุ หากท่านมิได้ฝ่าฝืน กฎระเบียบข้อบังคับของบริษัท มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ทั้งนี้ จากการศึกษ พบว่า การดำเนินกิจการของบริษัทตัวแทนโฆษณานั้นมีต้นทุนในการดำเนินการจัดการในเรื่องต่าง ๆ ที่สูงมาก เช่น การว่าจ้างบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ กว้างขวาง อีกทั้ง การลงทุนในด้านเทคโนโลยี วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนการตกแต่งอาคารสถานที่ให้ทันสมัยก้าวล้ำนำหน้าบริษัทคู่แข่งอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้บริษัทมีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจเป็นที่ยอมรับของลูกค้าตลอดไป ซึ่งการลงทุนในการดำเนินการจัดการดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้บริษัทตัวแทนโฆษณาต่างๆ มีผลประกอบการหรือรายรับที่สูง สามารถจ่ายค่าตอบแทนอย่างงามเป็นที่พอใจแก่พนักงานอย่างถ้วนทั่ว พนักงานจึงมีความรู้สึกเชื่อมั่นในฐานะการเงินของบริษัท และเกิดความรู้สึกว่า บริษัทมีความมั่นคง แต่ในขณะเดียวกัน พนักงานได้แสดงความคิดเห็นว่า ในเรื่องการสามารถอยู่ปฏิบัติงานได้จนเกษียณอายุ มีระดับแรงจูงใจอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสิทธิภาพในการทำงาน มีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมหมุ่นเวียนมาให้บริษัทได้คัดเลือกตามที่บริษัทต้องการรออยู่เป็นจำนวนมาก ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อเรื่องนี้ จึงอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่สูง คือ อยู่เพียงระดับความพอใจปานกลางเท่านั้น หรืออีกนัยหนึ่งอาจกล่าวได้ว่า ใน

ภาวะวิกฤตการณ์เศรษฐกิจเช่นปัจจุบันนี้ ถึงแม้พนักงานจะมีความเชื่อมั่นอย่างสูงในฐานะการเงินของบริษัทที่ตนปฏิบัติงานอยู่เพียงไรก็ตาม พนักงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาก็ไม่อาจวางใจในสถานะภาพของตนเท่าใดนัก ทั้งนี้ด้วยเหตุผลดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

3. **ด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท** เมื่อพิจารณาในรายชื่อ พนักงานระดับหัวหน้างาน มีความคิดเห็นว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในข้อ 11 บริษัทที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับทั่วไป มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์สูง และจากการวิเคราะห์ข้อมูลทุกข้อ ในแบบสอบถาม ข้อนี้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ทั้งนี้ เนื่องมาจากการที่มีการจัดประกวดผลงานความคิดสร้างสรรค์ของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย บรรดาสื่อมวลชนต่างพากันให้ความสนใจติดตามและเผยแพร่ข่าวสารอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ นับเป็นแรงจูงใจที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้พนักงานสร้างสรรค์พัฒนาผลงานของตนอยู่เสมอ ซึ่งเป็นความต้องการที่สอดคล้องกันระหว่างบริษัทกับพนักงาน ดังนั้น ความคิดเห็นที่ว่า บริษัทที่ตนปฏิบัติงานอยู่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ จึงเป็นแรงจูงใจในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของกิลเมอร์ที่กล่าวว่า ชื่อเสียงของสถาบันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญองค์ประกอบหนึ่งที่เอื้ออำนวยต่อความพอใจในการปฏิบัติงาน และยังคงสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของวิกเตอร์ วูม ที่กล่าวว่า บุคคลเต็มใจที่จะทำงานหนักให้แก่องค์กร เมื่อต้องการบางสิ่งบางอย่าง และคิดว่าความต้องการนั้นจะได้รับการตอบสนอง ในกรณีนี้ ความต้องการมีชื่อเสียงของพนักงานสอดคล้องกับความต้องการของบริษัท ความคิดเห็นในข้อนี้จึงอยู่ในระดับสูงสุด

4. **ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน** เมื่อพิจารณาในรายชื่อ พนักงานระดับหัวหน้างาน มีความคิดเห็นว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในข้อ 15 ท่านสามารถแก้ไขปัญหาของลูกค้าที่ท่านดูแลรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าทุกข้อในด้านนี้ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในข้อ 19 ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยลำดับ มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าทุกข้อในด้านนี้ ซึ่งขัดแย้งกัน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการที่ประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจตั้งแต่ช่วงปี 2540 จนถึงปัจจุบัน ส่งผลกระทบต่อการบริหารการเงินขององค์กร ทำให้องค์กรต่างพากันปรับกิจการ ทั้งนี้เพื่อดำรงสภาพของกิจการไว้ให้ได้ในทุกวิถีทางเท่าที่จะกระทำได้ ไม่ว่าจะเป็นการตัดรายจ่ายที่ไม่จำเป็นออกหรือการปรับลดรายจ่ายให้น้อยลง ซึ่งทั้งนี้รวมถึงการชะลอการเลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงานด้วย ในส่วนของพนักงานเองก็เข้าใจในสภาพและสภาวะทางเศรษฐกิจที่ก่อดันการบริหารการเงินขององค์กรเป็นอย่างดี จึงตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ เต็มศักยภาพ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า พนักงานต่างพากันแข่งขันในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะรักษาสถานภาพการเป็นพนักงานของตนไว้ให้ได้นั่นเอง

5. **ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน** เมื่อพิจารณาในรายชื่อ พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในข้อ 22 ท่านมีอิสระในการใช้ดุลยพินิจของตนเองตัดสินใจในงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าทุกข้อในด้านนี้ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในข้อ 20 ท่านสามารถเลือกงานที่จะปฏิบัติได้อย่างอิสระ มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าทุกข้อในด้านนี้ ซึ่งขัดแย้งกัน ทั้งนี้ ความคิดเห็นดังกล่าวเป็นไปตามลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ทุกคนต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา และมีความเป็นอิสระ เพื่อให้ผลงานที่ปรากฏโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของลูกค้าและผู้บริโภค แต่เนื่องจากการที่ประเทศไทยประสบภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ตั้งแต่ช่วงปี 2540 จวบจนถึงปัจจุบัน ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานการเงินขององค์กรดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น โอกาสที่พนักงานจะเลือกปฏิบัติงานย่อมเป็นไปได้ยาก ประกอบกับการปรับลดพนักงานลง ทำให้พนักงานต้องปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นกว่าก่อน และมีโอกาสในการเลือกงานที่จะปฏิบัติได้อย่างอิสระตามใจปรารถนาน้อยลง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ ซึ่งมีสมมติฐานที่ว่า มนุษย์มีความต้องการและความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาและไม่สิ้นสุด ความต้องการของมนุษย์สามารถเรียงลำดับตามความสำคัญตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปจนถึงความต้องการในระดับสูงสุด และความต้องการของมนุษย์จะสลับซับซ้อน มนุษย์มีความต้องการหลายอย่างพร้อมกันได้ ความต้องการอย่างหนึ่งอาจยังไม่ทั้งหมดไป ความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นได้ ซึ่งในกรณีนี้ อาจสรุปได้ว่า พนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการความสำเร็จในชีวิตในด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ตามที่ต้องการ การถูกจำกัดความมีอิสระในการเลือกงานที่จะปฏิบัติอันเนื่องมาจากการที่ทุก ๆ องค์กรต่างประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจและองค์กรจำเป็นต้องปรับลดค่าใช้จ่ายในทุกวิถีทางดังที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น เป็นสิ่งที่พนักงานตระหนักได้เพราะทุกคนในประเทศไทยและประเทศใกล้เคียงต่างก็ประสบปัญหาเดียวกัน ดังนั้น การที่พนักงานไม่สามารถเลือกงานที่จะปฏิบัติได้ จึงไม่เป็นแรงกดดันที่มากเพียงพอที่จะทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้

6. **ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้** เมื่อพิจารณาในรายชื่อ พบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในข้อ 23 ท่านได้รับการฝึกอบรมศึกษาดูงานเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์อยู่เสมอ มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในข้อ 26 ท่านมีสิทธิลาศึกษาเพิ่มพูนวุฒิโดยได้รับเงินเดือน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ และจากการวิเคราะห์ข้อมูลทุกข้อในแบบสอบถาม ข้อนี้มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งความคิดเห็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการจัดฝึกอบรม หรือการจัด

ศึกษาดูงาน หรือการจัดกิจกรรมเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์นั้น เป็นความต้องการของบริษัทที่จะให้พนักงานมีความรู้ มีประสบการณ์สูงขึ้น ซึ่งเป็นความรู้และประสบการณ์ที่ตรงกับงานที่ปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่ง ๆ ขึ้น แต่การลาศึกษาต่อนั้น เป็นความต้องการส่วนตัวของพนักงานที่จะเพิ่มวุฒิของตนเองและต้องใช้เวลาบางส่วนหรือบางช่วงของการปฏิบัติงานในการศึกษาต่อ จึงได้รับการสนับสนุนหรือส่งเสริมน้อยกว่าการจัดฝึกอบรมของบริษัท ดังนั้น ระดับแรงจูงใจในการได้รับการฝึกอบรมจึงสูงกว่าระดับแรงจูงใจในการได้รับอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ

7. ด้านการยอมรับและยกย่อง เมื่อพิจารณาในรายชื่อ พนักงานระดับหัวหน้างาน มีความคิดเห็นว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในข้อ 28 ท่านได้รับการยกย่องรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าทุกข้อในด้านนี้ ที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากบริษัทมีโอกาสในการคัดเลือกพนักงานให้เป็นไปตามความต้องการของบริษัท ซึ่งแน่นอนว่า จะต้องได้พนักงานมีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน ประกอบกับสภาวะวิกฤตเศรษฐกิจทำให้ทุกคนแข่งขันกันปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในข้อ 27 ผลงานของท่านมักได้รับการเผยแพร่อยู่เสมอ มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าทุกข้อในด้านนี้นั้น เพราะถึงแม้ผลงานจะได้นำเสนอไปทางสื่อต่างๆ ทุกผลงาน แต่ผลงานที่จะได้รับการเผยแพร่จำเป็นต้องเป็นผลงานที่โดดเด่นเป็นที่ประทับใจประชาชนหรือสื่อมวลชนเท่านั้น ดังนั้น จึงมีข้อเรื่องที่จะเกิดขึ้นได้อย่างง่าย ๆ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ที่ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ความต้องการของมนุษย์สามารถเรียงลำดับตามความสำคัญตั้งแต่ระดับต่ำสุดคือ ความต้องการพื้นฐาน ไปจนถึงความต้องการระดับสูงสุด 5 ประการตามลำดับ อันได้แก่ 1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological and Security Needs) 2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs) 3) ความต้องการทางสังคม (Social or Belongingness Needs) 4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) และ 5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self – Actualization) เป็นความต้องการลำดับสุดท้าย

8. **ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท** เมื่อพิจารณาในรายชื่อ พนักงานระดับหัวหน้างาน มีความคิดเห็นว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในข้อ 34 เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการบริหารงาน บริษัทได้ประกาศให้ทราบโดยทั่วถึง มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าทุกข้อในด้านนี้ ซึ่งสอดคล้องกับที่กิวฟอร์ดและเกรย์ ได้กล่าวไว้ว่า นโยบายและการบริหารงานขององค์กรนับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีความพอใจในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องไปในทางเดียวกับที่มาสโลว์ ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ว่า ความต้องการความสำเร็จในชีวิต เช่น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดนโยบายการบริหารงานนั้น นับเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในข้อ 32 บริษัทนำความคิดเห็นของท่านไปประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายในการบริหารงาน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าทุกข้อในด้านนี้ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นบริษัทที่เป็นสาขาของบริษัทต่างประเทศ ดังนั้นนโยบายของบริษัทจึงถูกกำหนดมาจากบริษัทต้นสังกัดที่อยู่ในต่างประเทศ

3. ข้อเสนอแนะจากผลงานวิจัย

จากการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณา อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณา ส่วนใหญ่มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี แต่อย่างไรก็ตาม ควรมีการปรับปรุง เสริมสร้างและพัฒนาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้พนักงานมีระดับแรงจูงใจเพิ่มยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานและพัฒนาทรัพยากรบุคคล อีกทั้งเพื่อเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในทิศทางที่ถูกต้อง อันจะนำมาซึ่งการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและก่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานโดยรวม ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนะดังต่อไปนี้

3.1 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีอายุน้อย มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าพนักงานระดับหัวหน้างานกลุ่มที่มีอายุมาก ดังนั้น เพื่อเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ควรใช้จิตวิทยาในการผูกมัดใจให้พนักงานระดับหัวหน้างานกลุ่มที่มีอายุน้อยเหล่านั้น เกิดความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

3.2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีภาระงานหรือมีลักษณะงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีภาระงานน้อยหรือมีลักษณะงานที่ง่าย ผู้บริหารควรให้ผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ มอบหมายงานให้พอเหมาะ โดยจัดให้มีจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ โดยการคำนึงถึงปริมาณงาน ความยากง่ายของงาน ตลอดจนจำนวนลูกค้ำในความดูแลรับผิดชอบ

3.3 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับหัวหน้างานบางกลุ่มมีการแตกแยก แบ่งพรรคแบ่งพวกเป็นกลุ่ม ๆ ขาดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ควรสร้างสรรค์ความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่คณะโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

3.4 ผู้บังคับบัญชาของในแต่ละระดับขององค์กรควรมีการปรับปรุงการบริหารงาน ทั้งนี้ ควรยึดหลักคุณธรรมและยุดิธรรมในการบริหารงาน ควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา และการพิจารณาปรับอัตราเงินเดือนควรใช้เกณฑ์การพิจารณาจากความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ความขยันหมั่นเพียร ความรู้ ความสามารถและความตั้งใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นสำคัญ และสิ่งที่สำคัญที่สุดในการปกครองของผู้บังคับบัญชาที่ควรใช้ในการบริหารงานก็คือ จะต้องมึจิตใจที่มีคุณธรรม จริยธรรม และคำนึงถึงมนุษยธรรมเป็นสำคัญ

3.5 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อประเด็นด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้ในข้อการใช้สิทธิลาเพื่อศึกษาเพิ่มพูนวุฒิโดยได้รับเงินเดือน มีค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ต่ำมากนั้น ผู้บริหารควรเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคนิคของการจัดฝึกอบรมที่เหมาะสมให้แก่พนักงานให้มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม

4. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอแนะสำหรับผู้สนใจทำวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

4.1 ช่วงระยะเวลาในการทอดและเก็บแบบสอบถาม ควรคำนึงให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง เพราะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นผู้ที่มีภารกิจมาก และควรใช้การส่ง-รับแบบสอบถามทางไปรษณีย์ โดยทอดเวลาให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้มีเวลาในการตอบแบบสอบถามไม่น้อยกว่า 15 วัน อันจะทำให้ได้รับข้อมูลความคิดเห็นที่เป็นจริงมากที่สุด เพราะผู้ตอบแบบสอบถามมีเวลาและมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

4.2 จำนวนข้อคำถามในแบบสอบถาม ควรมีจำนวนข้อไม่มากจนเกินไป มีข้อความที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน ไม่เป็นประโยคปฏิเสธซ้อนปฏิเสธ จัดพิมพ์ในรูปแบบกะทัดรัด ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามอ่านแล้วเข้าใจง่าย ไม่เกิดความเบื่อหน่าย และใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามไม่มากจนเกินไป

4.3 การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาวิจัยในเชิงลึกขององค์ประกอบด้านที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงสุด ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการนำไปปรับปรุงการบริหารงานของบริษัทอย่างถูกต้องสมบูรณ์ต่อไป

บรรณานุกรม

7

D

บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ "หน่วยที่ 6 ประชากรและสิ่งแวดล้อม" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์*
หน้า 1-40 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2544
- เกษมศักดิ์ ภูมิศรีแก้ว "จิตวิทยาการมุ่งใจเพื่อการบริหาร : การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และกระบวนการ
สู่ความเป็นเลิศตามหลักจิตวิทยา" ใน *โครงการ Global Competence Project*
หน้า 3 กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท. 2541 (เอกสารประกอบการบรรยายหมวดวิชา
จิตวิทยาการบริหาร คาบที่ 2 14-15 กันยายน 2541)
- กัลยานี สนิทสุวรรณ "ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บุคลิกภาพ กับผลการปฏิบัติงาน
ของพนักงานกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคม เครือเจริญโภคภัณฑ์" วิทยานิพนธ์ปริญญา
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์ 2542
- จันทร์เพ็ญ คล่องกิจโรจน์ "ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับการเปลี่ยนงานของเจ้าหน้าที่ใน
หน่วยงานคอมพิวเตอร์ กรณีศึกษา : ธนาคารกรุงเทพ จำกัด และธนาคารกรุงไทย จำกัด"
วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาคศึกษารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2532
- ดวงพร หุตะเสวี "การศึกษาจุดหมายในอาชีพ แรงจูงใจในการบริหารและพฤติกรรมการทำงาน
ของผู้บริหารระดับกลางในธนาคารไทยพาณิชย์" วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2544
- ดิน ปรัชญพฤทธิ *ทฤษฎีองค์การ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
2534
- ถวิล ธาราโภชน และศรัณย์ ดำริสุข *จิตวิทยาทั่วไป* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร ทิพย์วิสุทธิ์
2541
- ธงชัย สันติวงษ์ *องค์การและการบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์
ไทยวัฒนาพานิช 2539

- ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตำรวจชั้นสัญญาบัตร" วิทยานิพนธ์
ปริญญาสังคมวิทยามหาบัณฑิต ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2539
- นนทวิชญ์ เชื้อตาลี "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทวิริยะประกันภัย จำกัด :
ศึกษาเฉพาะกรณี ศูนย์ตรวจอุบัติเหตุ ดอนเมือง" วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก
2542
- บุญทัน ดอกโรตง *การจัดการองค์การ* กรุงเทพมหานคร มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย 2535
- บุญมี ดนตรีเสนาะ "กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ
พนักงานองค์การหนังสือพิมพ์ในยุคเศรษฐกิจตกต่ำ พ.ศ.2540" วิทยานิพนธ์ปริญญา
นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการหนังสือพิมพ์ ภาควิชาวารสารสนเทศ
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2540
- ปราณี ภัคดีไพบูลย์ผล "ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการ
ปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์"
วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2540
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ *จิตวิทยาอุตสาหกรรม* กรุงเทพมหานคร ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ 2535
- พรรณราย ทรัพย์ประภา *จิตวิทยาอุตสาหกรรม* กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์ 2529
- พนัส หันนาคินทร์ *ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2542
- ภิญโญ เสือพิทักษ์ "ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความตั้งใจลาออกจาก
องค์การของพนักงานบริหารระดับกลาง ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)"
วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2541
- ยงยุทธ เกษสาคร *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* กรุงเทพมหานคร เสมาธรรม 2542
- โยธิน คันสนยุทธ *มนุษย์สัมพันธ์ จิตวิทยาการทำงานในองค์การ* พิมพ์ครั้งที่ 2
กรุงเทพมหานคร ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ 2530 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2519

- ราณี อธิชัยกุล "หน่วยที่ 5 การจูงใจและการติดต่อสื่อสารในองค์การ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้า 235-294 นนทบุรี สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543
- วิวัฒนา ศรีสม "แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานส่งเสริมการขาย สินค้าอุปโภคบริโภค ของบริษัท ไบโอ คอนซูเมอร์ จำกัด" วิทยานิพนธ์ปริญญา วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ 2542
- วิชัย แหวนเพชร *มนุษย์สัมพันธ์ ในการบริหารอุตสาหกรรม* กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท. 2543
- วิมล กาญจนนิวาสน์ "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเซ็นทรัล พัฒนา จำกัด (มหาชน)" วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม 2542
- ศิริพร ประโยค "ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง ในโรงงานอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษา : บริษัทรีท-ไรท์ (ประเทศไทย) จำกัด" วิทยานิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2542
- เสนาะ ตีเยาว์ *การบริหารงานบุคคล* พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ 2534
- สมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทย *Advertising 2001* กรุงเทพมหานคร โฆษณาธุรกิจ 2544
- สุรีย์ กาญจนวงศ์ "จิตวิทยาการจูงใจเพื่อการบริหาร : ความคิดพื้นฐานและความต้องการพื้นฐาน ของมนุษย์" ใน *โครงการ Global Competence Project* หน้า 1-4 กรุงเทพมหานคร 2541 (เอกสารประกอบการบรรยายหมวดวิชาจิตวิทยาการบริหาร คาบที่ 2 31 สิงหาคม,-1-5 กันยายน 2541)
- สมจิตต์ แก้วเกรียงไกร "ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านแรงจูงใจ กับความเครียดในงานของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลและศูนย์บริการสาธารณสุข ในสังกัดกรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2538
- สมยศ นาวีการ *การบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร สัมคี่สาร 2542
- โสภา ชูพิกุลชัย *จิตวิทยาทั่วไป* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช 2521

- เสรี วงษ์มณฑา *การโฆษณาและการส่งเสริมการขาย* กรุงเทพมหานคร วีระฟิล์มและโซเท็กซ์
2540
- สุรพล พยอมแย้ม *จิตวิทยาอุตสาหกรรม* กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท. 2541
- สุพัตรา สุภาพ *จับใจคน จับใจงาน* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
2541
- Bartol, Kathryn M. and David C. Martin. *Management*. 3rd ed. n.p.: McGraw-Hill, 1998.
- Barnard, Chester I. *The Function of Executive*. Cambridge: Harvard University, 1968.
- Beach, Dale S. *Personnel Management of People at Work*. New York: McMillan, 1965.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. *Human Behavior At Work : Organizational Behavior*. 7th ed. New York: McGraw-Hill, 1985.
- Drever, James. *A Dictionary of Psychology*. n.p.: Penquin, 1979.
- DuBrin, J. Andrew. *Human Relations A Job Oriented Approach*. 5th ed. New Jersey: Englewood Cliffs, 1992.
- Flippo, Edwin B. *Principle of Personnel Management*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1966.
- French, Wendell L. *Human Resoureces Management*. 3rd ed. Boston Toronto: Houghton Mifflin, 1994.
- Gilmer, V.H. *Industrial Psychology*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1975.
- Glueck, William F. *Business Policy : Stratrgy Formation and Executive Action*. New York: McGraw-Hill, 1976.
- Guilford, John and Davis Gray. *Motivation and Modern Management*. Massachusetts: Adsion Wesley, 1970.
- Herzberg, Frederick. *Work and the Nature of Man*. New York: The World, 1966.
- Hodgetts, Richard M. *Modern Human Relations at work*. 2nd ed. New York: The Dryen, 1984.
- Katz, Robert L. "Skills of Effective Administrator." *Harvard Business Review*. (January-Febraury 1955).
- Locke, E.A. *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Handbook of Industrial and Organization Psychology, 1976.

Maitland, Iain. *Motivating People*. Institute of Personnel and Development, 1997.

McClelland, David C. *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand, 1961.

Moorhead, Gregory and Ricky W. Griffin. *Organizational Behavior*. 4th ed. n.p.:
Houghton Mifflin, 1995.

Robbins, Stephen P. *Management*. 4th ed. n.p.: Simon and Schuster Custom, 1966.

Robert, Heller. *Motivating People*. London: Dorling Kindersley, 1998.

Tiffin, Joseph and E. McCormick. *Industrial Psychology*. London: George Allen and
Union, 1988.

Vroom, Victor. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ค่าใช้จ่ายด้านการโฆษณาผ่านสื่อโฆษณาต่างๆ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 - 1999

ตารางที่ 1.1 ค่าใช้จ่ายด้านการโฆษณาผ่านสื่อโฆษณาต่างๆ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980-1999

1980-1999	Television	Newspaper	Magazine	Cinema	Outdoor	Total	Index	Growth%
1980(JAN.-DEC)	951.83	325.72	139.76	102.36	NA	1,519.67	100.00	
%	62.63	21.43	9.20	6.74	NA	100.00		
1981(JAN.-DEC)	1,162.33	438.22	150.80	109.82	NA	1,861.17	122.47	+22.47
%	62.45	23.55	8.10	5.90	NA	100.00		
1982(JAN.-DEC)	1,367.33	488.09	124.79	105.64	NA	2,085.85	137.26	+12.07
%	65.55	23.40	5.98	5.07	NA	100.00		
1983(JAN.-DEC)	1,766.89	757.74	165.62	118.96	NA	2,809.21	184.86	+34.68
%	62.90	26.97	5.90	4.23	NA	100.00		
1984(JAN.-DEC)	2,433.34	971.72	345.69	65.49	NA	3,816.24	251.12	+35.85
%	63.76	25.48	9.06	1.72	NA	100.00		
1985(JAN.-DEC)	2,730.22	1,097.68	478.27	24.80	NA	4,330.97	284.99	+13.49
%	63.04	25.35	11.04	0.57	NA	100.00		
1986(JAN.-DEC)	2,612.21	1,199.90	501.31	14.76	NA	4,328.18	248.81	0.06
%	60.36	27.72	11.58	0.34	NA	100.00		
1987(JAN.-DEC)	3,023.83	1,386.49	651.90	10.79	NA	5,073.01	333.82	+17.21
%	59.61	27.33	12.85	0.21	NA	100.00		
1988(JAN.-DEC)	3,853.71	1,802.17	836.06	6.05	NA	6,497.99	427.59	+28.09
%	59.31	27.73	12.87	0.09	NA	100.00		
1989(JAN.-DEC)	4,957.96	2,650.33	1,016.47	8.24	NA	8,632.70	568.06	+32.85
%	57.43	30.70	11.77	0.10	NA	100.00		
1990(JAN.-DEC)	6,502.13	3,620.90	1,211.85	11.93	NA	11,346.81	746.66	+31.44
%	57.30	31.91	10.68	0.11	NA	100.00		
1991(JAN.-DEC)	8,180.14	4,607.42	1,508.16	27.06	NA	14,322.78	942.49	+26.23
%	57.11	32.17	10.53	0.19	NA	100.00		
1992(JAN.-DEC)	10,151.71	5,450.94	1,876.46	28.10	689.85	18,197.06	1,197.43	+27.05
%	55.79	29.96	10.31	0.15	3.79	100.00		
1993(JAN.-DEC)	13,082.74	7,547.22	2,416.53	15.78	1,281.93	24,344.20	1,601.94	+33.78
%	53.74	31.00	9.93	0.06	5.27	100.00		
1994(JAN.-DEC)	16,607.76	10,817.57	3,162.32	20.99	1,630.82	32,239.46	2,121.48	+32.43
%	51.51	33.55	9.81	0.07	5.06	100.00		
1995(JAN.-DEC)	18,663.85	11,771.34	3,565.69	23.35	3,539.76	37,563.99	2,471.85	+16.51
%	49.69	31.34	9.49	0.06	9.42	100.00		
1996(JAN.-DEC)	22,962.48	11,433.05	3,876.13	24.07	3,697.91	41,993.64	2,763.34	+11.79
%	54.68	27.23	9.23	0.06	8.80	100.00		
1997(JAN.-DEC)	24,602.68	9,357.89	3,029.74	176.41	4,418.43	41,585.15	2,736.46	-0.97
%	59.16	22.50	7.29	0.42	10.63	100.00		
1998(JAN.-DEC)	21,150.18	6,664.39	1,602.59	222.69	2,041.64	31,681.49	2,084.76	-23.81
%	66.76	21.04	5.06	0.70	6.44	100.00		
1999(JAN.-DEC)	22,151.18	8,322.92	1,866.47	247.00	1,632.68	34,220.25	2,251.82	+8.01
%	64.73	24.32	5.46	0.72	4.77	100.00		

ที่มา : บริษัท คู่แข่ง ดาต้า แบงค์ จำกัด

ภาคผนวก ข

รายชื่อบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 1.2 รายชื่อบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร

บริษัทตัวแทนโฆษณารายชื่อ (มีพนักงานตั้งแต่ 30-100 คนขึ้นไป)	จำนวนพนักงาน (คน)
1. บริษัท ซีไอเอ มีเดีย อินโนเวชั่น จำกัด	30
2. บริษัท อีคาร์ส จำกัด	30
3. บริษัท แมสซีพี จำกัด	30
4. บริษัท โมติเวเตอร์ จำกัด	30
5. บริษัท ฟอรัมเมท จำกัด	31
6. บริษัท กระรัต มีเดีย เซอวิวิส จำกัด	32
7. บริษัท โคฟอิตะ จำกัด	32
8. บริษัท เดอะ มีเดีย เอ็ดจ์ จำกัด	32
9. บริษัท สตาร์คอม จำกัด	32
10. บริษัท แฟล็กชิพ จำกัด	35
11. บริษัท อาร์เอสซีจี ยูโร จำกัด	37
12. บริษัท แอสเซ็ทแอนด์แอสโซซิเอท จำกัด	39
13. บริษัท เฟมไลน์ จำกัด	40
14. บริษัท อาชาติชู จำกัด	43
15. บริษัท มีเดีย อินเทลลิเจนซ์ จำกัด	45
16. บริษัท ออพติมัม มีเดีย ไดร็คชั่น จำกัด	45
17. บริษัท อิมพีริค จำกัด	50
18. บริษัท เมเจอร์ แอ็ดเวอร์ไทซิง จำกัด	60
19. บริษัท ไชมีส ดาร์ซี จำกัด	70
20. บริษัท ซาทซีแอนด์ซาทซี จำกัด	70

ตารางที่ 1.2 (ต่อ)

บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ (มีพนักงานตั้งแต่ 101 คนขึ้นไป)	จำนวนพนักงาน (คน)
1. บริษัท เบทท์ ประเทศไทย จำกัด	102
2. บริษัท มายด์แชร์ ประเทศไทย จำกัด	102
3. บริษัท เอเม็กซ์ทิม แอดเวอร์ไทซิง จำกัด	103
4. บริษัท เน็กซ์ แอนด์ ทริปเพ็ท แอดเวอร์ไทซิง จำกัด	105
5. บริษัท บีบีดีโอ กรุงเทพ จำกัด	113
6. บริษัท ได-อีจี คีคาถู (ประเทศไทย) จำกัด	114
7. บริษัท ชูโอ เซ็นโกะ จำกัด	115
8. บริษัท ประกิต บับลิซีส จำกัด	120
9. บริษัท สปา แอดเวอร์ไทซิง จำกัด	120
10. บริษัท อินนิเทียทีฟ มีเดีย จำกัด	135
11. บริษัท เอสซี แมทซ์บ็อกซ์ จำกัด	136
12. บริษัท เดนทส์ยู ยัง แอนด์รูบีแคม จำกัด	150
13. บริษัท ฟาร์อีสท์ ดีดีบี จำกัด (มหาชน)	163
14. บริษัท เอฟซีบี เวิลด์ไวด์ (ประเทศไทย) จำกัด	164
15. บริษัท แมคแคน-แอริคสัน (ประเทศไทย) จำกัด	167
16. บริษัท เดนทส์ยู (ประเทศไทย) จำกัด	185
17. บริษัท เจ.วอลเตอร์ ธรอมสัน จำกัด	211
18. บริษัท ลีโอ เบอเรนทท์ จำกัด	225
19. บริษัท โลว์ (ประเทศไทย) จำกัด	280
20. บริษัท โอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	287

ที่มา : สมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทย Advertising 2001 กรุงเทพมหานคร โฆษณารูทกิจ 2544

ภาคผนวก ค

รายชื่อคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบแบบสอบถาม

1. คุณเยาวภา สัตตะรุจาวงษ์ Human Resource & Administration Director
Optimum Media Diretion Co., Ltd.
2. คุณวิไล สมตั้งเจตน์ Communication Channel Strategist
Initiative Media Co., Ltd.
3. คุณสมเกียรติ ตรีศักดิ์ศรีสกุล Managing Director
Magnate Ad. & Studio Co., Ltd.

ภาคผนวก ง

แบบสอบถาม



แบบสอบถาม
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างาน
ของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อให้ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด เพื่อความถูกต้องและความสมบูรณ์ในการวิจัย
2. การวิเคราะห์ข้อมูลจะวิเคราะห์ในภาพรวมจึงไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่าน
3. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานระดับหัวหน้างาน จำนวน 9 ข้อ
 - ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร
 จำนวน 35 ข้อ
 - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานระดับหัวหน้างาน

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย (/) ลงในช่องหน้าข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน

1. ลักษณะบุคคล

1.1 เพศ

ชาย

หญิง

1.2 อายุ

น้อยกว่า 30 ปี

30-40 ปี

40 ปีขึ้นไป

1.3 ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

อื่น ๆ ระบุ.....

1.4 ประสบการณ์การทำงาน

น้อยกว่า 3 ปี

3-10 ปี

10 ปีขึ้นไป

1.5 จำนวนครั้งที่เปลี่ยนงาน (เฉพาะการเปลี่ยนงานในบริษัทตัวแทนโฆษณา)

1-2 ครั้ง

3-4 ครั้ง

5 ครั้งขึ้นไป

2. ลักษณะงาน

2.1 จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา

2-3 ราย

4 รายขึ้นไป

2.2 จำนวนลูกค้าในความดูแลรับผิดชอบ

2-3 ราย

4 รายขึ้นไป

2.3 ลักษณะของการรายงานต่อผู้บังคับบัญชา

ด้วยวาจา

ลายลักษณ์อักษร

ด้วยวาจาและลาย

ลักษณ์อักษร

2.4 จำนวนแผนก/หน่วยงานภายในที่ติดต่อ

1-3 แผนก

4 แผนกขึ้นไป

--	--	--

แบบสอบถาม
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างาน
ของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อให้ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด เพื่อความถูกต้องและความสมบูรณ์ในการวิจัย
2. การวิเคราะห์ข้อมูลจะวิเคราะห์ในภาพรวมจึงไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่าน
3. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานระดับหัวหน้างาน จำนวน 9 ข้อ

ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร
จำนวน 35 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานระดับหัวหน้างาน

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย (/) ลงในช่องหน้าข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน

1. ลักษณะบุคคล

1.1 เพศ

 ชาย

 หญิง

1.2 อายุ

 น้อยกว่า 30 ปี

 30-40 ปี

 40 ปีขึ้นไป

1.3 ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

อื่น ๆ ระบุ.....

1.4 ประสบการณ์การทำงาน

 น้อยกว่า 3 ปี

 3-10 ปี

 10 ปีขึ้นไป

1.5 จำนวนครั้งที่เปลี่ยนงาน (เฉพาะการเปลี่ยนงานในบริษัทตัวแทนโฆษณา)

 1-2 ครั้ง

 3-4 ครั้ง

 5 ครั้งขึ้นไป

2. ลักษณะงาน

2.1 จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา

 2-3 ราย

 4 รายขึ้นไป

2.2 จำนวนลูกค้าในความดูแลรับผิดชอบ

 2-3 ราย

 4 รายขึ้นไป

2.3 ลักษณะของการรายงานต่อผู้บังคับบัญชา

 ด้วยวาจา

 ลายลักษณ์อักษร

 ด้วยวาจาและลาย

ลายลักษณ์อักษร

2.4 จำนวนแผนก/หน่วยงานภายในที่ติดต่อ

 1-3 แผนก

 4 แผนกขึ้นไป

ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย (/) ลงในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด เพียงข้อละ 1 ช่อง และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ปานกลาง	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

ความพอใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
ด้านค่าตอบแทน						
1. เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน						
2. เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน						
3. เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับสภาวะค่าครองชีพในปัจจุบัน						
4. เงินเดือนที่ท่านได้รับสามารถแข่งขันหรือมีระดับที่ใกล้เคียงกับบริษัทตัวแทนโฆษณาอื่น ๆ						
5. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในการพิจารณาปรับอัตราเงินเดือนประจำปีของบริษัทเป็นไปอย่างยุติธรรม						
6. ประเภทของสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลของบริษัทมีระดับที่เหมาะสม						

ความพอใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
ด้านความมั่นคงของบริษัท						
7. บริษัทที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีฐานะการเงินที่มั่นคง						
8. บริษัทที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าเป็นอย่างดีตลอดมา						
9. บริษัทที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีความเจริญเติบโตและมีการขยายสาขาเป็นลำดับ						
10. ท่านสามารถปฏิบัติงานเป็นพนักงานในบริษัทนี้ได้จนเกษียณอายุ หากท่านมิได้ฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับของบริษัท						
ด้านความมีชื่อเสียงของบริษัท						
11. บริษัทที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับทั่วไป						
12. บริษัทที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ได้รับรางวัลจากการประกวดผลงานด้านความคิดสร้างสรรค์ระดับประเทศ						
13. บริษัทที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ได้รับความไว้วางใจในการดูแลรับผิดชอบงานของลูกค้าระดับประเทศ						
14. สื่อมวลชนให้ความสนใจและเผยแพร่ผลงานของบริษัทที่ท่านปฏิบัติงานอยู่เสมอ						
ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน						
15. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาลูกค้าที่ท่านดูแลรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี						
16. ท่านมักได้รับการร้องขอจากหน่วยงานภายในให้ช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อยู่เสมอ						
17. ผู้บังคับบัญชาให้ท่านมีส่วนร่วมคิดและตัดสินใจในงานที่ยากและท้าทายความสามารถอยู่เสมอ						

ความพอใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน (ต่อ)						
18. ท่านมักได้รับมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบภารกิจที่สำคัญ ๆ ของบริษัทอยู่เสมอ						
19. ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยลำดับ						
ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน						
20. ท่านสามารถเลือกงานที่จะปฏิบัติได้อย่างอิสระ						
21. ท่านสามารถกำหนดวิธีปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง						
22. ท่านมีอิสระในการใช้ดุลยพินิจของตนเองตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย						
ด้านการได้รับโอกาสพัฒนาความรู้						
23. ท่านได้รับการฝึกอบรม ศึกษาดูงานเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์อยู่เสมอ						
24. ท่านได้รับการฝึกอบรมเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ						
25. ท่านได้รับเลือกเป็นตัวแทนของบริษัทเข้าร่วมสัมมนาอยู่เสมอ						
26. ท่านมีสิทธิลาศึกษาเพิ่มพูนวุฒิโดยได้รับเงินเดือน						
ด้านการยอมรับและยกย่อง						
27. ผลงานของท่านมักได้รับการเผยแพร่อยู่เสมอ						
28. ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน						
29. ท่านมักได้รับคำยกย่อง ชมเชยในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ						
30. ท่านมักได้รับคำชมเชยจากลูกค้าของท่านอยู่เสมอ						
ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท						
31. ท่านมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายการบริหารงานของบริษัท						
32. บริษัทนำความคิดเห็นของท่านไปประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายในการบริหารงาน						

ความพอใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้ วิจัย
	5	4	3	2	1	
ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท (ต่อ)						
33. นโยบายในการบริหารงานของบริษัทมีความชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามได้						
34. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการบริหารงาน บริษัทได้ประกาศให้ทราบโดยทั่วถึง						
35. นโยบายของบริษัทมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้อง กับสภาวะแวดล้อมอยู่เสมอ						

ตอนที่ 3 ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณา มีปัจจัยใดที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้ท่านอยู่ปฏิบัติงานกับบริษัทเป็นระยะเวลาชานาน (ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นเสนอแนะเพิ่มเติมได้อย่างอิสระ ทั้งนี้จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่าน)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางรชพร รัตนวิวัฒน์พงศ์

นักศึกษาลัทธิสุตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางรชพร รัตนาวีวัฒน์พงศ์
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 2 กันยายน 2506
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี
ประวัติการศึกษา	อักษรศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2528
สถานที่ทำงาน	บริษัท อินนิทิ เอทิฟว์ มีเดีย จำกัด (Initiative Media Co., Ltd.)
ตำแหน่ง	Communication Channel Strategist Manager