

ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงาน บริษัท คูซุ่นเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด



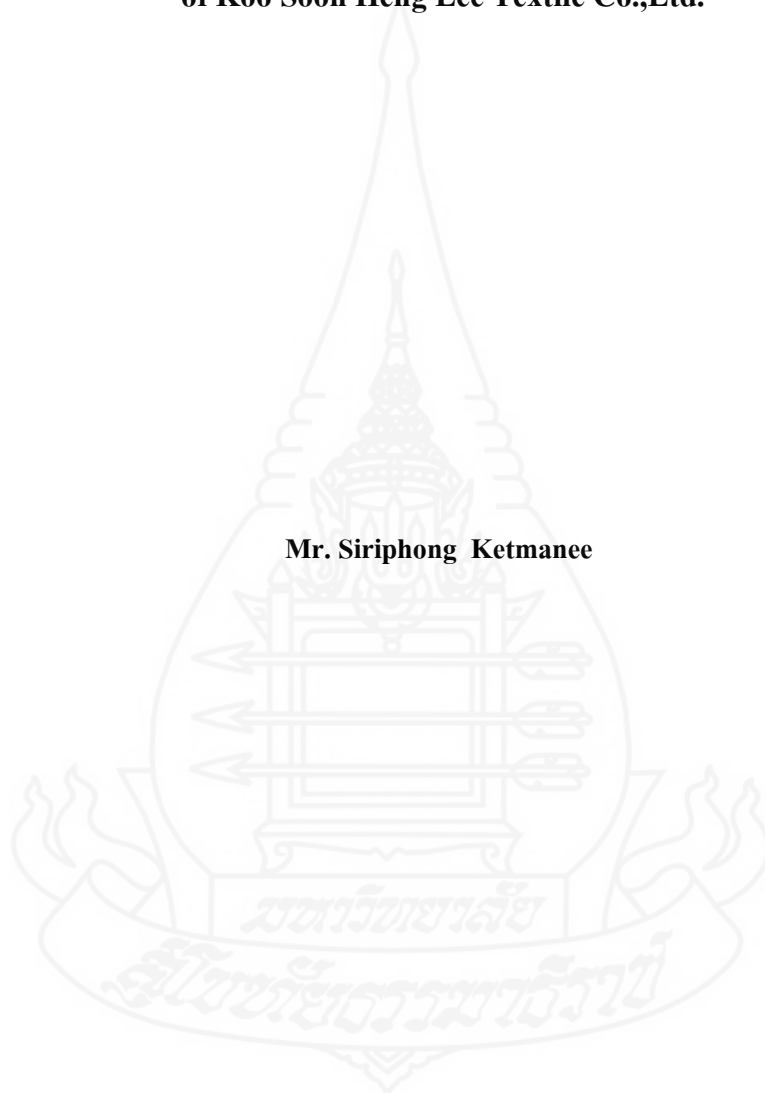
นายศิริพงศ์ เกตุมณี

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2553

**Motivation Factors Affecting Work Satisfaction Employees
of Koo Soon Heng Lee Textile Co.,Ltd.**

Mr. Siriphong Ketmanee



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

2010

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ บังคับแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงาน บริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด
ชื่อและนามสกุล นายศิริพงศ์ เกตุมณี
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 4 พฤษภาคม 2554

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา)

..... กรรมการ

(อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง)

.....
(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ของพนักงาน บริษัท คูซุ่นเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด

ผู้ศึกษา นายศิริพงศ์ เกตุมณี **รหัสนักศึกษา** 2513004529 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา **ปีการศึกษา** 2553

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท คูซุ่นเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด (2) ศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท คูซุ่นเฮงหลีเท็กซ์ ไทล์ จำกัด (3) เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล และ (4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

การศึกษานี้ ประชากร คือ พนักงาน บริษัท คูซุ่นเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด จำนวน 320 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การคำนวณได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 178 คน ซึ่งสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามแผนงาน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการศึกษา พบว่า (1) ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท คูซุ่นเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านความสำเร็จของงานที่ทำ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านเงินเดือนค่าจ้าง ด้านความรับผิดชอบของงานที่ทำ ด้านความรู้สึกรับการยอมรับนับถือ และด้านโอกาสได้รับความก้าวหน้า (2) ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท คูซุ่นเฮงหลีเท็กซ์ ไทล์ จำกัด ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านความรักในองค์กร ด้านความผูกพันมุ่งมั่นในองค์กร ด้านประสิทธิผลต่อต้นทุน ด้านสมรรถนะบุคคล ด้านความร่วมมือร่วมใจกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กร และด้านความสอดคล้องของเป้าหมายบุคคลและองค์กร (3) พนักงานที่สังกัดแผนงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ (4) ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ($r=0.528$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คำสำคัญ ปัจจัยแรงจูงใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน บริษัท คูซุ่นเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องนี้สำเร็จเรียบร้อยได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำแนะนำสั่งสอน และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่ตลอดมา ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณไว้เป็นอย่างสูง

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คณาจารย์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ทั้งในเชิงวิชาการและเชิงประสบการณ์ ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำความรู้ที่ได้รับมานำบูรณาการ จนกระทั่งผลงานวิจัยในครั้งนี้เกิดสัมฤทธิ์ผลได้อย่างเป็นรูปธรรมและขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกท่านที่ได้ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและเป็นกำลังใจด้วยดีตลอดมา

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และทุกคนในครอบครัวของผู้วิจัย ที่คอยเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยอย่างยิ่งในระหว่างที่ทำการศึกษาอยู่ในสถาบันนี้จนสำเร็จการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยถือว่ามีความเป็นอย่างยิ่ง คุณค่า หรือประโยชน์ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นสิ่งบูชาพระคุณของบิดา มารดา ครูบาอาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

ศิริพงศ์ เกตุมณี

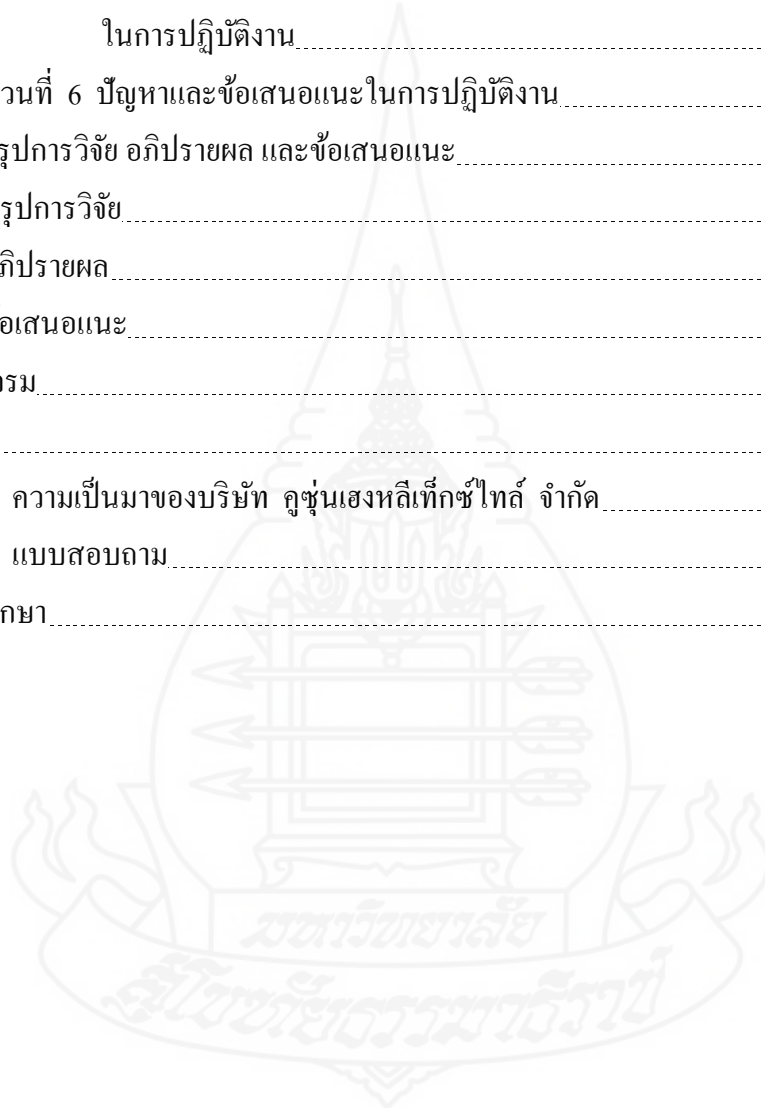
เมษายน 2554

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมา.....	1
ความสำคัญของปัญหา.....	2
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
สมมุติฐานการวิจัย.....	7
ขอบเขตการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	10
ความหมาย ความสำคัญและแนวคิดที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	10
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ.....	18
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	45
ประชากร.....	45
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	46
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	49
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	52
ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	53
ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	56
ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ระดับการจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	66

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ส่วนที่ 4 เปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อการจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	73
ส่วนที่ 5 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการจูงใจ ในการปฏิบัติงาน.....	87
ส่วนที่ 6 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน.....	88
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	90
สรุปการวิจัย.....	90
อภิปรายผล.....	93
ข้อเสนอแนะ.....	95
บรรณานุกรม.....	97
ภาคผนวก.....	100
ก ความเป็นมาของบริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด.....	101
ข แบบสอบถาม.....	109
ประวัติผู้ศึกษา.....	121



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงตัวอย่างการตอบสนองความต้องการของบุคลากรตามทฤษฎีของมาสโลว์.....	21
ตารางที่ 3.1 จำนวนขนาดตัวอย่าง พนักงาน บริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด.....	46
ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มประชากร พนักงานบริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด.....	53
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาพรวมปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	56
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความสำเร็จของงานที่ทำ.....	57
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความรู้สึกได้รับการยอมรับนับถือ.....	58
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความรับผิดชอบต่องานที่ทำ.....	59
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านลักษณะของงานที่ทำ.....	60
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านโอกาสได้รับความก้าวหน้า.....	61
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร.....	62
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านค่าจ้างและสวัสดิการ.....	63
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์ผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา.....	64
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความมั่นคงในการทำงาน.....	65
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาพรวมระดับการจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	66
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมุ่งมั่นในองค์กร.....	67
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรักในองค์กร.....	68

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการจงใจในการปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิผลต่อต้นทุน.....	69
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการจงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสอดคล้องของเป้าหมายบุคคลและองค์กร.....	70
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการจงใจในการปฏิบัติงาน ด้านสมรรถนะบุคคล.....	71
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการจงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความร่วมมือร่วมใจกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร.....	72
ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มี ต่อการจงใจในการปฏิบัติงานภาพรวมจำแนกตามเพศ.....	73
ตารางที่ 4.20 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มี ต่อการจงใจในการปฏิบัติงานภาพรวมจำแนกตามรายได้.....	74
ตารางที่ 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มี ต่อการจงใจในการปฏิบัติงานภาพรวมจำแนกตามอายุ.....	75
ตารางที่ 4.22 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มี ต่อการจงใจในการปฏิบัติงานภาพรวมจำแนกตามระดับการศึกษา.....	76
ตารางที่ 4.23 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกันกับความคิดเห็นที่มีต่อการจงใจในการปฏิบัติงาน ด้านสมรรถนะบุคคล.....	77
ตารางที่ 4.24 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อการจงใจใน การปฏิบัติงานภาพรวม จำแนกตามสถานภาพ.....	78
ตารางที่ 4.25 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อการจงใจใน การปฏิบัติงานภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	79
ตารางที่ 4.26 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อการจงใจใน การปฏิบัติงานภาพรวม จำแนกตามอายุการทำงาน.....	80
ตารางที่ 4.27 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อการจงใจใน การปฏิบัติงานภาพรวม จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....	81

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.28 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีหน่วยงาน ที่สังกัดแตกต่างกันกับความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันมุ่งมั่นในองค์กร.....	82
ตารางที่ 4.29 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีหน่วยงาน ที่สังกัดแตกต่างกันกับความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน ด้านความรักในองค์กร.....	83
ตารางที่ 4.30 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่าง กันกับความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิผลต่อต้นทุน.....	84
ตารางที่ 4.31 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีหน่วยงาน ที่สังกัดแตกต่างกันกับความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน ด้านความสอดคล้องของเป้าหมายบุคคลและองค์กร.....	85
ตารางที่ 4.32 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่าง กันกับความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานด้านสมรรถนะบุคคล.....	86
ตารางที่ 4.33 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการ จูงใจในการปฏิบัติงานกับระดับการจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	87

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัย.....	6
ภาพที่ 2.1 แสดงตัวแบบของกระบวนการจูงใจ.....	13
ภาพที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบของความคาดหวังที่มีผลต่อการจูงใจ.....	27
ภาพที่ 2.3 แสดงตัวแบบการเปรียบเทียบความเสมอภาคแลผลที่ได้รับ.....	29
ภาพที่ 2.4 แสดงตัวแบบกระบวนการกำหนดเป้าหมาย.....	33
ภาพที่ 2.5 แสดงตัวแบบความสามารถในการเรียนรู้ของมนุษย์.....	36
ภาพที่ 2.6 แสดงกระบวนการจำลองแบบ.....	37



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมา

อุตสาหกรรมปั่นเส้นด้าย เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อสังคม เศรษฐกิจของประเทศและของโลก กระบวนการปั่นเส้นด้าย เริ่มจากการนำวัตถุดิบซึ่งเป็นฝ้าย (Cotton) หรือเส้นใยประดิษฐ์โพลีเอสเตอร์ (Polyester fiber) เรยอน (Rayon) หรืออคริลิก (Acrylic fiber) นำมาผ่านกระบวนการเข้าห้องผสม (Blowroom) สางใย (Carding) ผ่านเข้าเครื่องปั่นด้าย (Winding) และกรอเป็นหลอดโคน ซึ่งจะได้เส้นด้ายที่พร้อมจะนำไปทำการทอ (Weaving) เป็นผืนผ้าต่อไป ซึ่งผ้าที่ทอเป็นผืนแล้วจะนำไปตัดเย็บเป็นเสื้อผ้าสำเร็จรูป ผ้า màn ผ้าปูที่นอน หรือของใช้อื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีพ

อุตสาหกรรมปั่นด้ายเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำของอุตสาหกรรมทอผ้า ดังนั้น เส้นด้ายที่มีคุณภาพดีจะเป็นที่ต้องการของโรงงานทอผ้าซึ่งปัจจุบันโรงงานทอผ้าในประเทศไทยมีมากถึง 785 โรงงาน ในขณะที่โรงงานปั่นด้ายในประเทศไทยมีเพียง 145 โรงงานเท่านั้น ดังนั้น โรงงานทอผ้าบางแห่งจึงต้องสั่งซื้อเส้นด้ายจากต่างประเทศ (Import) เช่น สั่งซื้อจากประเทศจีน เวียดนาม แต่มีโรงงานทอผ้าหลายแห่งแจ้งว่าการนำเข้าเส้นด้ายดังกล่าวแม้ราคาไม่แพงแต่คุณภาพ (Quality) สู้กับโรงงานที่ผลิตในประเทศไม่ได้ ดังนั้น จึงนับเป็นโอกาส (Opportunity) ของผู้ประกอบการที่หันมาผลิตเส้นด้ายส่งให้กับโรงงานในประเทศและยังมีโอกาสขยายกำลังการผลิตเพื่อส่งขายไปยังตลาดต่างประเทศได้อีกด้วย แต่ที่สำคัญเส้นด้ายที่ผลิตต้องมีคุณภาพที่ดีอย่างสม่ำเสมอ เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของลูกค้า อีกทั้งต้องมีการบริการที่ประทับใจ มีการส่งมอบที่ตรงเวลา โดยสิ่งเหล่านี้ต้องใช้เวลายาวนานและต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนลูกค้าให้การยอมรับและเกิดความมั่นใจในสินค้าและบริการ

ดังนั้น จึงไม่ใช่เรื่องง่ายที่โรงงานผลิตเส้นด้ายที่เปิดใหม่จะเข้าสู่ตำแหน่งทางการตลาด (Market Positioning) ที่ลูกค้าให้ความเชื่อมั่น และมีส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Segmentation) ที่มากพอจนทำให้องค์กรสามารถแข่งขันทางการตลาดได้ ปัจจัยที่สำคัญคือโรงงานผลิตเส้นด้ายที่เปิดใหม่จะต้องมีผู้บริหารและบุคลากรที่มีประสบการณ์ มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และมีบุคลากรที่เพียงพอสำหรับกำลังการผลิต

บริษัท คูชุ่นเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ประกอบกิจการปั่นเส้นด้ายส่งให้ลูกค้าภายในประเทศ โรงงานและสำนักงานตั้งอยู่เลขที่ 186 หมู่ 7 ต.เขาชะงุ้ม อ.โพธาราม จ.ราชบุรี เริ่มเปิดดำเนินการเมื่อ วันที่ 9 สิงหาคม 2547 มีพนักงาน 320 คน บริษัท มีผู้บริหารและทีมงานที่มีประสบการณ์ตรงในงานด้านกระบวนการการปั่นเส้นด้ายทำให้บริษัทมีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากลูกค้าในระยะเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งในปัจจุบันบริษัท ยังขาดอัตรากำลังพนักงานอีกประมาณ 40 อัตรา เพื่อเข้ามาปฏิบัติงานควบคุมเครื่องจักรปั่นเส้นด้ายเพื่อสนองต่อการสั่งซื้อของลูกค้าซึ่งเป็นงานที่ทำทายความสามารถ และหน้าที่หลักของส่วนงานบุคคลแผนกบริหารงานทั่วไป และเป็นความรับผิดชอบโดยรวมของทุกส่วนงานในอันที่จะรักษาบุคลากรที่มีอายุการทำงานนานและเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพไว้กับองค์กรให้นานที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้

บริษัท คูชุ่นเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ทำการผลิตตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งจะหยุดเครื่องจักรไม่ได้ ซึ่งการปิดเครื่องจักรแต่ละครั้งทำให้เกิดต้นทุนสูงและการสูญเสียโอกาสในการผลิต โดยจะทำการปิดเครื่องจักรกรณีฉุกเฉินหรือวันหยุดพิเศษของบริษัทเท่านั้น ดังนั้น การบริหารจัดการด้านบุคลากรจึงต้องแบ่งกลุ่มการทำงานออกเป็น 4 กลุ่มดังนี้

1. กลุ่มพนักงานประจำเช้า เริ่มงานเวลา 08.00น. และเลิกงาน 17.00 น.
2. กลุ่มพนักงานกะเช้า เริ่มงานเวลา 08.00น. และเลิกงาน 16.00 น.
3. กลุ่มพนักงานกะบ่าย เริ่มงานเวลา 16.00น. และเลิกงาน 24.00 น.
4. กลุ่มพนักงานกะดึกเริ่มงานเวลา 24.00น. และเลิกงาน 08.00 น.

จากข้างต้นการทำงานตามกลุ่มที่ 2,3 และ 4 จะหมุนเวียนกันไป ซึ่งโดยทั่วไปโรงงานที่ประกอบกิจการปั่นเส้นด้ายก็จะแบ่งกลุ่มการทำงานเป็นลักษณะแบบเดียวกันนี้

2. ความสำคัญของปัญหา

ในจังหวัดราชบุรี มีโรงงานอุตสาหกรรมประมาณ 2,000 โรงงาน เป็นโรงงานประกอบกิจการปั่นด้าย 5 โรงงาน ประกอบด้วย บริษัท คูชุ่นเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด บริษัท เขียมพัฒนานิตตั้ง จำกัด บริษัท กังวานเท็กซ์ไทล์ จำกัด บริษัท ศรีทองเท็กซ์ไทล์ จำกัด และบริษัท โกลเด้นท์เทร็ค จำกัด ซึ่งจากข้อมูลของชมรมผู้บริหารงานบุคคลจังหวัดราชบุรี แจ้งว่าโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดราชบุรีนั้น ขาดแคลนแรงงานระดับปฏิบัติการโดยรวม กว่า 2,000 อัตรา เป็นผลให้บริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางต้องปิดกิจการ สาเหตุของการขาดแคลนแรงงานดังกล่าวมีหลายประการดังนี้

1. แรงงานไปทำงานที่จังหวัดใกล้เคียงกับจังหวัดราชบุรีซึ่งมีค่าแรงสูงกว่ามาก เช่น จังหวัดนครปฐม
2. คนรุ่นใหม่เรียนสูงมากขึ้นในระดับ ปวส. และปริญญาตรี จึงเลือกที่จะทำงานในระดับที่สูงกว่าระดับพนักงานทั่วไป
3. ประชาชนส่วนใหญ่ในจังหวัดราชบุรีประกอบอาชีพการเกษตรเช่นปลูกข้าว อ้อย และมันสำปะหลัง ซึ่งบางคนมีพื้นที่มากหลายร้อยไร่ทำให้สามารถเลี้ยงตัวเองได้ และยังสามารถจ้างแรงงานที่ประสงค์จะทำงานด้วยได้เป็นจำนวนหนึ่ง
4. อัตราการออกจากงานของพนักงาน (Turn over) ของแต่ละบริษัท อยู่ในอัตราที่สูงซึ่งโดยเฉลี่ยแล้วมีอัตราลาออกถึง 15 เปอร์เซ็นต์ โดยพนักงานจะหมุนเวียนเข้าออกในแต่ละบริษัทในอัตราความถี่ที่สูง ซึ่งจะปฏิบัติงานในแต่ละแห่งเพียงระยะเวลาสั้น เป็นผลให้แต่ละบริษัท ต้องมีค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนในการบริหารจัดการกับพนักงานเข้าใหม่นี้เป็นจำนวนมาก
5. พนักงานบางส่วนไม่ชอบการทำงานแบบเข้ากะ ซึ่งจะต้องหมุนเวียนมาเข้ากะบ่ายและกะดึก โดยจะมีความรู้สึกว่ามีเวลาพักผ่อนน้อยลง มีเวลาให้ครอบครัวน้อยลง และอดนอนไม่ไหว เป็นผลให้โรงงานที่เปิดทำการผลิตตลอด 24 ชั่วโมง หลายแห่งต้องประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานมากกว่าโรงงานที่เปิดทำการผลิตเฉพาะช่วงเวลากลางวัน

จากปัญหาดังกล่าวทำให้ทุกบริษัท หันมาให้ความสำคัญในส่วน of ทักษะการมนุษย์ขององค์กร ในด้านกระบวนการรักษาคนเก่าที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุดและการสรรหาคนใหม่ที่ตรงตามความต้องการขององค์กร สิ่ง that ทุกบริษัทให้ความสำคัญและทำการปรับปรุงคือ การปรับเพิ่มสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน การปรับค่าแรงแรงให้สูงกว่าค่าแรงขั้นต่ำในเขตพื้นที่ การจัดพื้นที่ปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อมให้น่าอยู่น่าทำงาน การจัดการในการให้ความสำคัญในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานหรือระหว่างพนักงานด้วยกันเองให้มีความสัมพันธ์ที่ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอันจะทำให้พนักงานมีความสุขจากการปฏิบัติงานหรือที่เรียกว่า Happy workplace นั้นเอง

บริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานในระดับปฏิบัติการ ประมาณ 40 อัตรา เพื่อมาปฏิบัติงานควบคุมเครื่องจักรปั่นเส้นด้าย โดยสาเหตุของการขาดแคลนแรงงานนั้นก็เหมือนกับโรงงานโดยทั่วไปดังกล่าวข้างต้น ทางบริษัท ได้มีการปรับปรุงสวัสดิการให้สอดคล้องต่อความต้องการของพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยในปัจจุบัน สวัสดิการของบริษัท มีดังนี้

1. หอพักพนักงาน
2. ข้าวสวยฟรี 3 เวลา
3. ร้านค้าสวัสดิการ อาหารราคาควบคุม
4. เบี้ยขยัน
5. เบี้ยกะ
6. เบี้ยกะพิเศษ
7. งานเลี้ยงประจำปี
8. เงินพิเศษประจำปี
9. รางวัลพนักงานวิริยะ และพนักงานดีเด่นประจำปี
10. ห้องพยาบาล

ทางบริษัทได้มีการปรับปรุงค่าแรงของพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยในปัจจุบันค่าแรงพนักงานเมื่อผ่านทดลองงานอัตราเท่ากับ 193 บาท/วัน ในขณะที่ค่าแรงขั้นต่ำของจังหวัดราชบุรีเท่ากับ 180 บาท/วัน ซึ่งทางบริษัท จะกำหนดค่าแรงสูงกว่าค่าแรงขั้นต่ำเท่ากับ 13 บาท/วัน

การปรับปรุงสวัสดิการและค่าแรงเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานเป็นการแก้ปัญหาการลาออกจากงานได้ส่วนหนึ่งแต่ไม่ได้เป็นการแก้ปัญหาที่ตรงจุดและยั่งยืน ยังมีปัจจัยอื่นที่บริษัทฯ ต้องการอยากราบว่า มีปัจจัยแรงจูงใจอะไรบ้างที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้ภารกิจขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Goal) ขององค์กรและมีความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Competitive advantage)

ในฐานะที่นักศึกษาเป็นผู้บริหารคนหนึ่งดูแลส่วนงานบุคคลแผนกบริหารงานทั่วไป ในตำแหน่ง หัวหน้าแผนกบริหารงานทั่วไป จึงมีความประสงค์ในการค้นคว้าวิจัย เรื่อง “ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กูชุนเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด” เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลและแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานของบริษัท อย่างยั่งยืนต่อไป

3. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องช่วยทำให้ผู้วิจัยมีความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ซึ่งมีประโยชน์ต่อการสร้างกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg มาศึกษาเรื่องปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 2 ประเภท ประกอบด้วย

4.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงานที่ตนปฏิบัติ เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจให้บุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น ปัจจัยจูงใจมี 5 ประการ ดังนี้

4.1.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคลากร

4.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ

4.1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

4.1.4 ความรับผิดชอบ

4.1.5 โอกาสได้นับความก้าวหน้าในอนาคต

4.2 ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene or Maintenance Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่หากขาดหายจะทำให้เกิดความไม่พอใจ โดยเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน (Job Context) ถึงแม้มีอยู่ก็จะไม่ทำให้เกิดการจูงใจในการทำงาน แต่ถ้าหากจัดไม่เพียงพอหรือขาดหายไปจะทำให้ไม่พอใจกับงานและองค์กร โดยปัจจัยดังกล่าวมี 6 ประการ ดังนี้

4.2.1 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร

4.2.2 ระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา

4.2.3 ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา

4.2.4 เงินเดือน

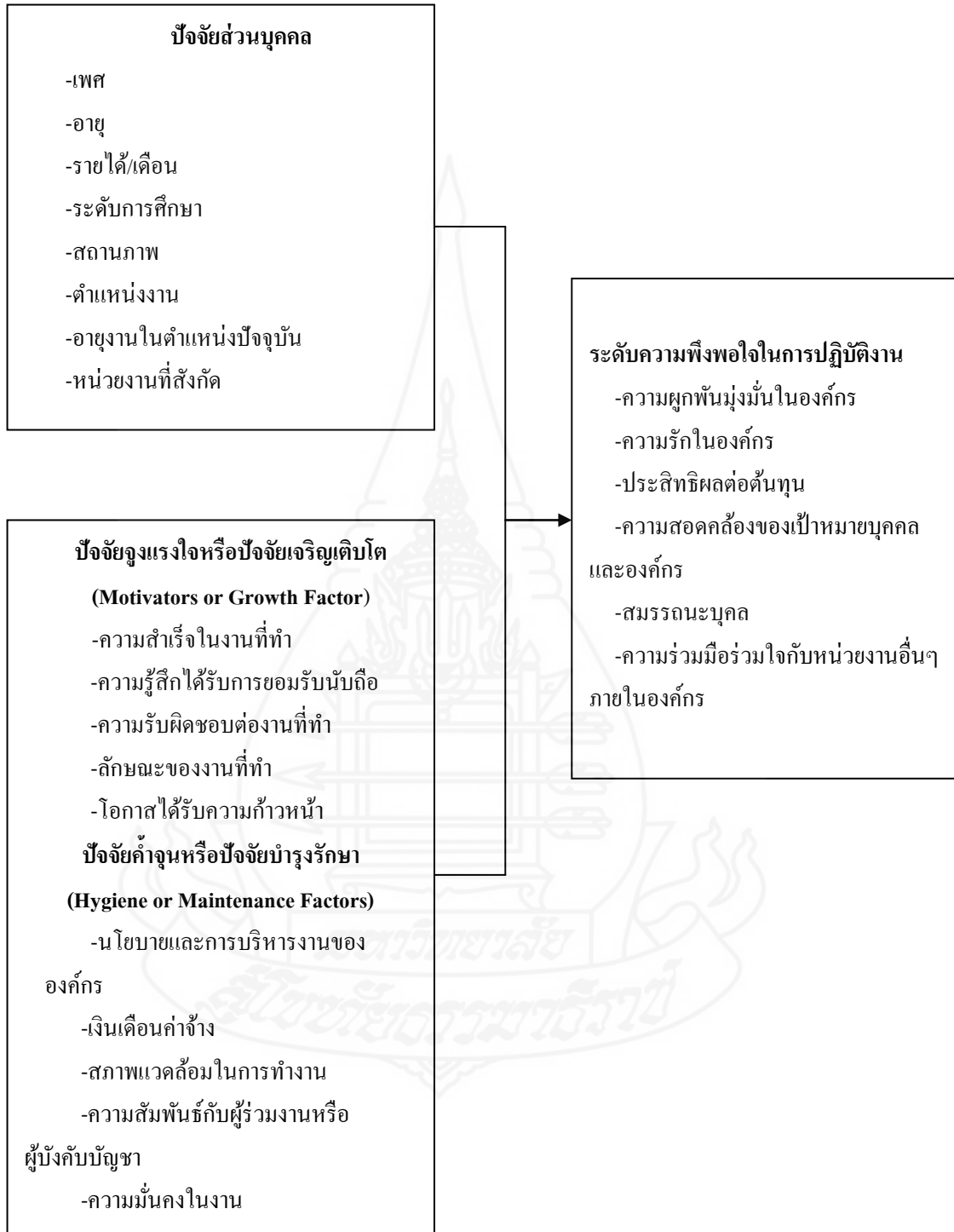
4.2.5 ความมั่นคงในงาน

4.2.6 สภาพการทำงาน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อใช้เป็นกรอบการศึกษา ดังภาพที่ 1.1

ตัวแปรอิสระ(Independent Variables)

ตัวแปรตาม(Dependent Variables)



ภาพที่ 1.1 แสดงความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

5. สมมติฐานการวิจัย

5.1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

5.2 ปัจจัยจิตใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

6. ขอบเขตการวิจัย

6.1 ขอบเขตด้านประชากร

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงาน บริษัท กุชุ่นเฮงหลี เท็กซัสไทล์ จำกัด ซึ่งประกอบด้วยพนักงานระดับปฏิบัติการ จนถึงพนักงานระดับหัวหน้าแผนก รวมจำนวนทั้งสิ้น 178 ราย

6.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาถึง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กุชุ่นเฮงหลี เท็กซัสไทล์ จำกัด ตามทฤษฎี ของ Herzberg โดยมีประเด็นในการศึกษาวิจัยดังนี้

ปัจจัยแรงจูงใจ ประกอบด้วยความสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคล ความรู้สึกได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบต่องานที่ทำ ลักษณะของงานที่ทำ โอกาสได้รับความก้าวหน้า

ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย นโยบายและการบริหารงานขององค์กร เงินเดือน ค่าจ้างและสวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา และความมั่นคงในงาน

จากปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยค้ำจุนส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านความผูกพันมุ่งมั่นต่อองค์กร
2. ด้านความรักในองค์กร
3. ด้านประสิทธิผลต่อต้นทุน
4. ด้านความสอดคล้องต่อเป้าหมายบุคคลและองค์กร
5. ด้านสมรรถนะบุคคล
6. ด้านความร่วมมือร่วมใจกับหน่วยงานอื่นๆภายในองค์กร

6.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ศึกษา เริ่มตั้งแต่เดือน มกราคม – เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2554

6.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

6.4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล
- 2) ปัจจัยแรงจูงใจ
- 3) ปัจจัยค้ำจุน

6.4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

- 1) ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 บริษัท กลุ่มแสงเหลือเท็กซ์ไทล์ จำกัด หมายถึง บริษัท ที่ประกอบกิจการปั่นเส้นด้ายโดยโรงงานตั้งอยู่ที่ อ.โพธาราม จ.ราชบุรี เส้นด้ายที่ผลิตได้จะจำหน่ายให้กับสถานประกอบการทอผ้า

7.2 พนักงาน หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานใน บริษัท กลุ่มแสงเหลือเท็กซ์ไทล์ จำกัด โดยเป็นพนักงานรายวันทั่วไป ถึงพนักงานระดับหัวหน้าแผนก

7.3 ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กลุ่มแสงเหลือเท็กซ์ไทล์ จำกัด ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่ง แผนกที่สังกัด

7.4 ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กลุ่มแสงเหลือเท็กซ์ไทล์ จำกัด ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคล ความรู้สึกได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบต่องานที่ทำ ลักษณะของงานที่ทำ โอกาสได้รับความก้าวหน้า

7.5 ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กลุ่มแสงเหลือเท็กซ์ไทล์ จำกัด ประกอบด้วย นโยบายและการบริหารงานขององค์กร เงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา และความมั่นคงในงาน

7.6 ปัจจัยแรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กลุ่มแสงเหลือเท็กซ์ไทล์ จำกัด

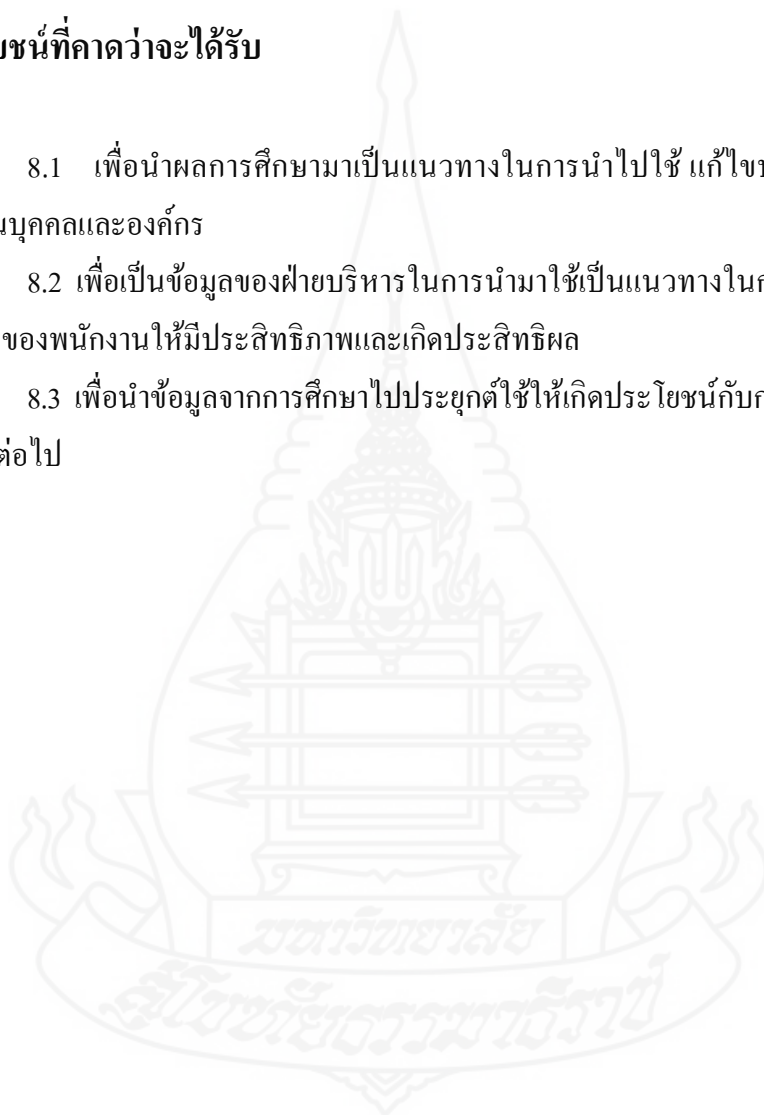
7.7 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ในด้านความผูกพันมุ่งมั่นต่อองค์กร ด้านความรักในองค์กร ด้านประสิทธิผลต่อต้นทุน ด้านความสอดคล้องของเป้าหมายบุคคลและองค์กร ด้านสมรรถนะบุคคล และด้านความร่วมมือร่วมใจกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางในการนำไปใช้ แก้ไขปรับปรุง พัฒนาการบริหารงานบุคคลและองค์กร

8.2 เพื่อเป็นข้อมูลของฝ่ายบริหารในการนำมาใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

8.3 เพื่อนำข้อมูลจากการศึกษาไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการบริหารงานบุคคลในโอกาสต่อไป



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กลุ่มเซ็นทรัลเทรดดิ้ง จำกัด ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางประกอบการศึกษา ดังนี้

1. ความหมาย ความสำคัญ และแนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมาย ความสำคัญ และแนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ

1.1 ความหมายของการจูงใจ

การจูงใจ (Motivation) มาจากคำว่า “movere” ในภาษาละติน แปลว่า การเคลื่อนไหว (move) การจูงใจโดยทั่วไป หมายถึง แรงผลักดันหรือความปรารถนาให้เกิดการกระทำ เนื่องจาก การจูงใจมีผลต่อผลิตภาพในการทำงานของบุคลากร ผู้บริหารในองค์กรจึงควรให้ความสนใจเพื่อให้สามารถจูงใจบุคลากรเป็นผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

การจูงใจ หมายถึง ความต้องการหรือความเต็มใจภายในที่เป็นแรงผลักดันให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

การจูงใจแบ่งเป็น 2 ประเภทหลัก คือ

1.1.1 การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง รางวัลตอบแทนที่องค์กรจัดให้เป็นรูปธรรม เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ประโยชน์และบริการ โบนัส สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงในงาน การเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งรางวัลตอบแทนเหล่านี้มักจะได้รับตามระดับในองค์กร

1.1.2 การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง รางวัลตอบแทนทางจิตวิทยาที่เป็นความรู้สึกภายในจิตใจ เมื่อสามารถทำงานได้ผลดี เช่น การได้รับการยกย่องชมเชย โอกาสแสดงความสามารถในการทำงาน ความท้าทายหากงานสำเร็จ ความสำเร็จในหน้าที่การงาน การได้รับการดูแลอย่างดีในที่ทำงาน ซึ่งการจูงใจภายในนี้จะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล (ราณี อธิชัยกุล, 2550: 7-5)

1.2 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

ตามความหมายในทางจิตวิทยานั้น แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ซึ่งความต้องการของแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า

โดยแรงจูงใจนั้นจะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแต่ละคนเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป โดยพฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลจากลักษณะในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อมดังนี้

1.2.1 ความสนใจ คือ ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะเลือกแสดงพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้นๆ รวมทั้งพยายามจะทำให้เกิดผลให้ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้

1.2.2 ความต้องการหรือความปรารถนา จะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนองความต้องการนั้นๆ

1.2.3 ค่านิยม ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่างๆ เช่น ค่านิยมทางทางด้านสังคม เศรษฐกิจ ความงาม จริยธรรมวิชาการ เหล่านี้ จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดแรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยมเหล่านั้น

1.2.4) ทักษะคติ ทักษะคติที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทักษะคติที่ดีต่อการทำงานก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท แต่ถ้ามีทักษะคติที่ไม่ดีต่องานที่ทำก็จะทำงานแบบผ่านไปเพียงวันหนึ่งเท่านั้น

1.2.5 ความมุ่งหวัง ความมุ่งหวังมีเป็นผลต่อแรงจูงใจเป็นอย่างยิ่งผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้สูงจะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ

1.2.6 การแสดงออกของความต้องการ ซึ่งในแต่ละสังคมจะมีการแสดงออกในแต่ละความต้องการแตกต่างกันไป ตามขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมของสังคมท้องถิ่น นอกจากนี้ คนในสังคมเดียวกัน ก็ยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการที่แตกต่างกันอีกด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของคน

1.2.7 ความต้องการที่เหมือนกัน อาจทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้

1.2.8 แรงผลักดันที่แตกต่างกัน อาจทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้

1.2.9 พฤติกรรม พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลายๆ ทางและมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น การตั้งใจทำงาน เพื่อไว้เงินเดือนและได้ชื่อเสียงเกียรติยศ ความยกย่องและยอมรับจากผู้อื่น (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2547: 111-112)

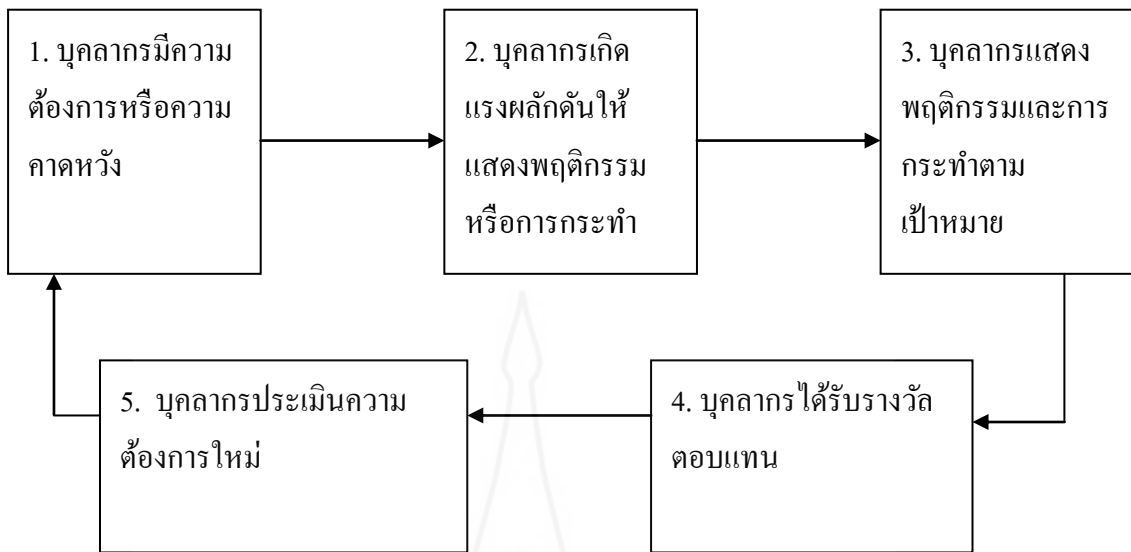
1.3 กระบวนการจูงใจ

จากแนวคิดของการจูงใจ กล่าวว่า บุคลากรจะทำงานให้เกิดผลดีตามต้องการได้ จำเป็นต้องมีความสามารถในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ความรู้และทักษะที่ทำให้ทำงานได้สำเร็จ ซึ่งการจูงใจแสดงได้โดยสมการผลคูณ ดังนี้ (ชนชัย ชมจินดา, 2550 : 6-46 ประมวลสารเศรษฐวิชา สัมมนาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช)

$$\text{Performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation} \times \text{Opportunities} \times \text{Recognition}$$

จากสมการข้างต้นอธิบายได้ว่า บุคลากรไม่สามารถทำงานได้สำเร็จหากปราศจากความสามารถเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จแต่ความสามารถอย่างเดียวไม่ได้ทำให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง การจูงใจจะช่วยเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างเต็มที่เพื่อตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังของตนและขององค์กร จึงกล่าวได้ว่า กระบวนการในการจูงใจประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1. บุคลากรมีความต้องการหรือความคาดหวัง เช่น ความต้องการทางกาย ความต้องการทางสังคม เป็นต้น
2. ความต้องการเป็นเสมือนแรงผลักดันให้เกิดความพยายามกระทำโดยมีเป้าหมายเป็นตัวกำหนดทิศทางให้แสดงพฤติกรรม
3. บุคลากรจะได้รับรางวัลตอบแทนจากการแสดงพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากองค์กร และเพื่อให้รักษาระดับพฤติกรรมที่ต้องการ
4. เมื่อบุคลากรได้รับรางวัลตอบแทนที่ต้องการแล้ว บุคลากรจะประเมินว่ารางวัลตอบแทนที่ได้รับเพียงพอกับความต้องการหรือไม่



ภาพที่ 2.1 แสดงกระบวนการจูงใจ (Motivational Process)

ที่มา: คัดแปลงจาก Hellriegel และคณะ 2001: 132.

จากข้างต้นหากผู้บริหารต้องการปรับปรุงผลการทำงานของบุคลากรให้ดีขึ้นกว่าเดิม ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจต่อการจูงใจบุคลากรในองค์กร โดยการพยายามโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ หรือควบคุมแรงผลักดันจากภายในบุคลากรไปในทิศทางที่ทำให้บุคลากรแสดงพฤติกรรม เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างเต็มความสามารถ (ราณี อธิชัยกุล, 2543: 7)

1.4 ความสำคัญของการจูงใจ

1.4.1 ความสำคัญของการจูงใจต่อองค์กร

การจูงใจมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่งในอันที่จะทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลสำเร็จของงานหรือเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ความสำคัญของการจูงใจที่มีต่อองค์กรมีดังนี้

- 1) การจูงใจเป็นหลักประกันว่าพนักงานในองค์กรจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความรู้และความสามารถที่มีอยู่ทั้งหมดที่เขา มีอยู่
- 2) การจูงใจจะเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มผลกำไรให้องค์กร หากพนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลย่อมส่งผลให้กิจการธุรกิจมีผลกำไรที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3) การจูงใจช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งขั้นได้ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

4) การจูงใจช่วยเกื้อหนุนให้พนักงานเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์กร เนื่องจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การที่พนักงานจะปฏิบัติงานประจำอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดโครงการใหม่ ย่อมเกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้

5) การจูงใจช่วยเสริมสร้างให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กร

1.4.2 ความสำคัญของการจูงใจต่อผู้บริหาร

นอกเหนือจากองค์กรแล้ว ผู้บริหารจะได้รับประโยชน์จากการจูงใจโดยตรงในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) การจูงใจช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี จะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้การอำนวยการหรือการนำของผู้บริหารมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เนื่องจากมีวัตถุประสงค์ให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

2) การจูงใจช่วยให้การกระจายอำนาจของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารเพียงคนเดียวไม่สามารถปฏิบัติงานทุกอย่างได้ลุล่วงไปด้วยดี จำเป็นต้องมีพนักงานมาช่วยแบ่งเบาภาระ โดยผู้บริหารจะกระจายอำนาจหน้าที่หรือมอบอำนาจหน้าที่บางส่วนให้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งการจูงใจช่วยให้พนักงานยินดีรับมอบอำนาจหน้าที่ได้ดีขึ้น พนักงานจะมีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจในความสามารถของตนเองมากขึ้น

3) การจูงใจจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและพนักงาน โดยที่การจูงใจเป็นความเต็มใจ หรือความต้องการที่ผลักดันให้พนักงานแสดงพฤติกรรมตามที่ผู้บริหารต้องการ ทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลเหนือพนักงาน หรือพนักงานเกิดการยอมรับในงานของตน ทำให้โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งลดน้อยลงอย่างมาก

4) การจูงใจช่วยทำให้การควบคุมพนักงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบขององค์กรและมีศีลธรรม

1.4.3 ความสำคัญของการจูงใจต่อพนักงาน

การจูงใจก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานในองค์การในหลายประเด็นดังนี้

1) การจูงใจช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและความสนใจต่อพนักงาน โดยมีการให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ซึ่งพนักงานย่อมเกิดความพอใจในการทำงานมากขึ้นและทำให้การหลีกเลี่ยงงานย่อมลดน้อยลงตามไปด้วย

2) การจูงใจช่วยให้พนักงานสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ และตอบสนองวัตถุประสงค์ของตนเองไปพร้อมกัน การจูงใจทำให้พนักงานเกิดความกระจ่างในเรื่องวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้สามารถพิจารณาปรับปรุงวัตถุประสงค์ของตนเองให้สอดคล้องกับองค์การได้ง่ายขึ้น

3) การจูงใจช่วยส่งเสริมและเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังของกลุ่ม หรือทีมงาน

4) การจูงใจช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และมีประสิทธิภาพมากขึ้น (ราณี อธิชัยกุล, 2547: 86-87)

1.5 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง คือ ปัจจัยแรงจูงใจ เพราะการที่บุคคลจะปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จได้มาก หรือน้อย ย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ ถ้าองค์การหรือหน่วยงานใดมีปัจจัยจูงใจมาก และมีประสิทธิภาพ การจูงใจจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นและให้ดำรงอยู่คู่กับองค์การตลอดระยะเวลาที่องค์การปฏิบัติการ

การจูงใจจะเป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมต่างๆ ของแต่ละบุคคล โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและความหมายของ “ของการจูงใจ” ไว้หลายแง่มุม ดังนี้

บาร์นาร์ด (Barnard, 1966:142-149 อ้างถึงใน สุรัตน์จิ คุตระกุล, 2550) ได้นำเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดความพอใจในการทำงานไว้ 8 ประการด้วยกัน คือ

1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducements) ซึ่งได้แก่ เงิน สิ่งของอื่นๆ ที่เป็นการตอบแทนหรือรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงาน

2) สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคล (Personal Non - Material Opportunities) ซึ่งได้แก่ สิ่งจูงใจที่ไม่ได้เป็นวัตถุ แต่เป็นเสมือนรางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน จะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้ บุคคลจะได้รับแตกต่างจากบุคคลอื่น เช่น โอกาสที่จะได้มีชื่อเสียง เกียรติยศ สิทธิพิเศษ หรือการได้รับตำแหน่งที่ดีขึ้น เป็นต้น

3) สิ่งจูงใจทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Condition) ซึ่งได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ซึ่งช่วยก่อให้เกิดความสุขใจในการทำงานหรือที่เรียกว่า Happy Workplace นั้นเอง

4) สิ่งจูงใจที่เป็นผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefactions) ซึ่งได้แก่ การที่บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือในการทำงานอย่างเต็มที่

5) สิ่งจูงใจด้านดึงดูดทางสังคม (Associational Attractiveness) ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีมิตรในหมู่เพื่อนร่วมงาน ถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพึงพอใจที่ได้ร่วมงานกับหน่วยงาน

6) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับการปรับสภาพการทำงานที่ตรงกับนิสัย และวิธีการปฏิบัติงานบุคคล (Adaptation of Conditions Habitual Methods and Attitudes) ได้แก่ การปรับปรุงสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถ นิสัยและวิธีการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีความแตกต่างกัน

7) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับ โอกาสที่จะได้มีส่วนร่วมในการทำงาน (The Opportunity of Enlarged Participation) ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้รู้สึกว่าเป็นคนสำคัญคนหนึ่ง ในหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8) สิ่งจูงใจด้านสภาพของการอยู่ร่วมกัน (The condition of Communion) ได้แก่ ความพึงพอใจของบุคคลในด้านสังคม หรือความมั่นคงในทางสังคม มีความสมัครสมานสามัคคี ร่วมมือกันในหมู่ผู้ร่วมงาน ซึ่งทำให้คนรู้สึกมีหลักประกันหรือมีความมั่นคงในการทำงานมากขึ้น

นอกจากนั้น Barnard ยังให้ความสำคัญกับแรงจูงใจหรือความต้องการของบุคคลในสิ่งที่มีใช้ตัวเงินมากกว่าแรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน

ซงชัย สันติวงษ์ (2539: 94-400 อ้างถึงใน สุรัตน์จิ คุตระกุล, 2550) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการจูงใจบุคคล ไว้ว่าผู้บริหารจะต้องเลือกใช้สื่อหรือวิธีการจูงใจ ให้ถูกต้องตรงกับความต้องการของบุคลากรในองค์การ สิ่งตอบแทนในการจูงใจมีหลายประเภท แตกต่างกันไป ผู้บริหารจะต้องเลือกให้ถูกต้อง และควรจะต้องให้น้ำหนักต่อแต่ละสิ่งได้อย่างเหมาะสมตามแต่ละโอกาส และวิธีการจูงใจที่ถูกต้องจะต้องดำเนินไปอย่างสอดคล้องควบคู่กับความสำเร็จขององค์การ ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้ คือ

1. เทคนิคควบคุมงาน ได้แก่ เทคนิคการควบคุมงานแบบเอาใจคนงาน (Positive Method)

2. การใช้อำนาจหน้าที่ ที่เหมาะสม

3. การให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หรือที่สามารถตีค่าเป็นเงินได้

4. ผลตอบแทนอื่นๆ ที่มีใช้ตัวเงิน เช่น โอกาสความก้าวหน้า

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 อ้างถึงใน ชนชนก เทียนประภาส, 2543: 22) ได้แบ่งประเภทของสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. เงิน สิ่งจูงใจประเภทนี้มีลักษณะที่เห็นได้ง่าย และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงาน ซึ่งเงินนี้ยังแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

- เงินที่จ่ายทางตรง เป็นสิ่งจูงใจที่มีผลโดยตรง ต่อผลผลิตของการปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายค่าจ้างให้สูงขึ้นในกรณีที่มีผลการปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ อันเป็นวิธีการจูงใจตามแนวคิดที่ว่า เงินดี งานดี

- เงินที่จ่ายทางอ้อม เป็นสิ่งจูงใจที่มีผลในทางสนับสนุนหรือส่งเสริมให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจ รักงานมากขึ้น เช่น การจ่ายบำเหน็จ บำนาญ และค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย เป็นต้น ลักษณะของการใช้เงินจ่ายทางอ้อมนั้นส่วนมาก ได้แก่ ผลประโยชน์เกี่ยวเนื่องต่างๆ

2. สิ่งจูงใจที่มีใช้เงิน สิ่งจูงใจประเภทนี้ส่วนใหญ่มักเป็นเรื่องที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการทางด้านจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย การยอมรับว่าบุคคลนั้น เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน และความมั่นคงของงานที่ทำ เป็นต้น

จากทั้งหมดที่กล่าวมา ตั้งแต่ความหมายของการจูงใจ ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน ประเภทของการจูงใจ กระบวนการจูงใจ ความสำคัญ และแนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ จะเห็นว่าปัจจัยแรงจูงใจมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ในอันที่จะทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลสำเร็จของงานหรือเป้าหมายขององค์กร มีความสำคัญต่อผู้บริหาร ในด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และให้ความสำคัญต่อพนักงานให้มากที่สุด ซึ่งผู้บริหารที่ดีและประสบความสำเร็จจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยแรงจูงใจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการบริหารงาน เพื่อศึกษาผลที่อาจมีต่อการจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นของบุคคลในองค์กร ทั้งนี้ เพื่อลดปัญหาและข้อขัดแย้งในการบริหารงาน เพื่อเพิ่มความพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลและเพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

ดังนั้นในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ปัจจัยแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญ ที่ผู้บริหารจะต้องเลือกใช้วิธีการจูงใจให้เหมาะสมตรงกับความต้องการของบุคคลและสอดคล้องกับองค์กร ซึ่งส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในที่สุด

2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

ได้มีนักวิชาการสร้างกลุ่มทฤษฎีและได้ทำการศึกษาเรื่องการจูงใจจำนวนมากซึ่งในที่นี้จะขอกล่าวโดยสังเขปเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มทฤษฎีความต้องการหรือความพึงพอใจของมนุษย์ (Need/Content Theories of Motivation)
2. กลุ่มทฤษฎีกระบวนการจูงใจ (Process Theories of Motivation)
3. กลุ่มทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory of Motivation)

2.1 กลุ่มทฤษฎีความพึงพอใจ

กลุ่มทฤษฎีความพึงพอใจให้ความสำคัญกับความต้องการของมนุษย์ว่า มีความแตกต่างกัน และเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล ทฤษฎีที่สนับสนุนแนวทางการศึกษาความต้องการของมนุษย์ได้แก่

- 2.1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์
- 2.1.2 ทฤษฎีการจูงใจ ERG
- 2.1.3 ทฤษฎีสองปัจจัย

2.1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

นักจิตวิทยา อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้พัฒนาทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Need Theory) ใน ค.ศ.1943 ทฤษฎีนี้นับได้ว่าเป็นทฤษฎีการจูงใจแรกที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มผู้บริหารที่มักนำไปประยุกต์ใช้ เพราะทฤษฎีเข้าใจง่ายและสอดคล้องกับสัญชาตญาณของมนุษย์ ทฤษฎีของมาสโลว์ มีสมมติฐาน ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ และความต้องการนี้จะมียู่ตลอดเวลาและไม่สิ้นสุด
2. ความต้องการของมนุษย์สามารถเรียงลำดับตามความสำคัญตั้งแต่ระดับต่ำสุด คือ ความต้องการพื้นฐาน สูงขึ้นไปจนระดับสูงสุด
3. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งที่จูงใจพฤติกรรมของมนุษย์ต่อไป มนุษย์จะมีความต้องการในระดับสูงขึ้น ซึ่งจะกลายเป็นสิ่งที่จูงใจแทน
4. ความต้องการของมนุษย์จะสลับซับซ้อน มนุษย์มีความต้องการหลายอย่างพร้อมกันได้ ความต้องการอย่างหนึ่งอาจยังไม่ทันหมดไปความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นได้จากข้างต้นลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ประกอบด้วยความต้องการ 5 ประเภท ดังนี้

4.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อดำรงชีวิต เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย อากาศ การพักผ่อน เป็นต้น ซึ่งเป็นความต้องการระดับต่ำสุด บุคลากรที่มีความต้องการระดับนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญต่องานที่ทำเป็นหลัก แต่จะสนใจทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานได้

4.2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยจากอันตราย เช่น ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความมั่นคงในงาน ตลอดจนความปลอดภัยจากความวิตกกังวลที่อาจเกิดขึ้นได้จากการทำงาน บุคลากรที่มีความต้องการความมั่นคงมองการทำงานว่ามีคุณค่า ในฐานะเป็นหลักประกันว่าจะไม่ทำให้ขาดแคลนการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของตน

4.3 ความต้องการทางสังคม (Social or Belongingness Need) ได้แก่ ความต้องการสังคมหรือความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งความต้องการมิตรภาพและความรัก และการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือที่ทำงาน บุคลากรที่ต้องการสังคมและความรักจะมองการทำงานว่ามีคุณค่าในการสร้างโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น

4.4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) ประกอบด้วย ความต้องการที่ตอบสนองความรู้สึกในคุณค่าของตนเอง ความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ และ ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ มีชื่อเสียง เกียรติยศ โดยการสร้างผลสำเร็จของงานให้เกิดคุณค่าและชื่อเสียง บุคลากรที่มีความต้องการเกียรติยศหรือชื่อเสียงต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในผลงาน และรับรู้ว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน

4.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization Need) ได้แก่ ความต้องการใช้ความพยายาม ทักษะ และศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ในตนเองให้เกิดผลสำเร็จตามที่นึกคิดหรือเป็นดั่งที่คาดหวัง ความต้องการความสำเร็จในชีวิตเป็นความต้องการสูงสุดที่มนุษย์คาดหวัง และอาจเป็นไปได้ยาก และหากบุคคลใดบรรลุความต้องการขั้นนี้ จะได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลพิเศษ

มาสโลว์ ได้กล่าวว่า ความต้องการระดับหนึ่งของบุคคลควรได้รับการตอบสนองก่อน และเมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นๆ ก็จะไม่จูงใจบุคคลให้แสดงพฤติกรรมที่ต้องการต่อไป จึงจำเป็นต้องจูงใจด้วยการตอบสนองความต้องการในระดับสูงกว่าขึ้นไปแม้ มาสโลว์ จะไม่ได้กล่าวถึงการประยุกต์ใช้ทฤษฎีของเขาในการทำงาน แต่ก็มีผู้นำทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ในการทำงานเป็นจำนวนมาก กล่าวคือ ผู้บริหารควรตอบสนองความต้องการของบุคลากรให้ถูกระดับ ตัวอย่างการตอบสนองความต้องการของบุคลากรปรากฏในตาราง จะเห็นได้ว่าการตอบสนองความต้องการที่เสนอแนะบางอย่างอาจนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน แต่บางอย่างอาจประยุกต์ใช้ได้กับหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานภาคเอกชนเท่านั้น และการตอบสนองความต้องการระดับสูงเป็นเรื่องยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารจะมีความยากลำบากในการวิเคราะห์ว่า บุคลากรคนใดมีคุณลักษณะ ศักยภาพ และความพร้อมที่จะรับผิดชอบในงานที่มีความสำคัญมากและก้าวไปสู่ระดับสูงต่อไป

ตารางต่อไปนี้แสดงให้เห็นถึงระดับความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของ มาสโลว์ และสิ่งที้องการต้องสนองความต้องการ



ตารางที่ 2.1 แสดงตัวอย่างการตอบสนองความต้องการของบุคลากรตามทฤษฎีของมาสโลว์

ระดับความต้องการ	สิ่งที่ยังต้องการตอบสนองความต้องการ
1. ความต้องการทางกาย	<ul style="list-style-type: none"> - เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนพิเศษ เงิน โบนัส - สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี - ห้องอาหาร ห้องพักผ่อน ห้องออกกำลังกาย - การจัดตั้ง โมงการทำงานที่เหมาะสม
2. ความต้องการมั่นคงปลอดภัย	<ul style="list-style-type: none"> - ความมั่นคงในงาน และระบบการร้องทุกข์ - ค่ารักษาพยาบาล ประกันสุขภาพ - บ้านหนึ่ง บ้านญาติ ประกันสุขภาพ - ระบบรักษาความปลอดภัย
3. ความต้องการสังคม ความรัก	<ul style="list-style-type: none"> - การมีเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานที่เป็นมิตร - การทำงานเป็นทีม - โอกาสในการพบปะสังสรรค์ เช่น งานสังสรรค์ การแข่งขันกีฬา
4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง	<ul style="list-style-type: none"> - การยอมรับ การยกย่องชมเชย - การให้สถานภาพของความมีเกียรติยศ ชื่อเสียง หรือรางวัลพิเศษ - การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน - การเลื่อนตำแหน่ง - การพัฒนาวิชาชีพ
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต	<ul style="list-style-type: none"> - งานที่ท้าทายและต้องการความคิดริเริ่ม - งานที่มีอิสระในการทำงาน - การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน หรือกิจการที่มีผลกระทบต่อส่วนรวมหรือสังคม - การมีโอกาสสร้างผลงานให้เกิดขึ้นแก่ส่วนรวม หรือสังคม - โอกาสแสดงความเป็นผู้นำ

2.1.2 ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

นักจิตวิทยา เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) ได้พัฒนาทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ที่เรียกว่า ทฤษฎี อี อาร์ จี (E R G Theory) ในช่วงปลาย ค.ศ. 1960 โดยพัฒนาแนวคิดมาจากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ แต่แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเพียง 3 ระดับ คือ

1. ความต้องการมีชีวิต (Existence Needs) ได้แก่ ความต้องการทางกายและวัตถุ เพื่อให้มีชีวิตอยู่ เช่น อาหาร น้ำ รวมทั้งเงินเดือน ประโยชน์และบริการ ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เป็นต้น

2. ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness Needs) ได้แก่ ความต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ครอบครัว กลุ่มเพื่อน กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มวิชาชีพ เป็นต้น บุคคลจะตอบสนองความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้สึกกับผู้อื่น รวมทั้งการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) ได้แก่ ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ หรือผลงานที่มีประสิทธิภาพ ให้ผู้อื่นยอมรับและยกย่องนับถือ

ทฤษฎี ERG มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ กล่าวคือ

1. ความต้องการมีชีวิต เปรียบได้กับความต้องการทางกายและความมั่นคงปลอดภัยของมาสโลว์ ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น คล้ายคลึงกับความ ต้องการสังคม และความต้องการเจริญก้าวหน้า เหมือนกับความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จในชีวิตของมาสโลว์

2. ทฤษฎี ERG นำเสนอ “หลักความพึงพอใจและความก้าวหน้า” (Satisfaction Progression Principle) ที่มีแนวคิดคล้ายคลึงกับแนวคิดของมาสโลว์ กล่าวคือ การที่มนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการระดับหนึ่งแล้วจะผลักดันให้เกิดความต้องการระดับสูงขึ้นไป

อย่างไรก็ดี ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ มีประเด็นแตกต่างจากทฤษฎีของมาสโลว์ ดังนี้

1. มนุษย์อาจมีความต้องการไม่เป็นลำดับขั้น และมีความต้องการมากกว่า 1 ประเภทในช่วงเวลาเดียวกัน เช่น บุคลากรที่หิวและต้องการอาหารอาจมีความต้องการความรักไปพร้อมกัน และความต้องการขั้นต่ำไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองครบถ้วนก่อนที่จะมีความ

ต้องการขั้นสูงขึ้นไป เช่น บุคลากรแม้จะเกิดความหิวเพราะยังไม่ได้รับประทานอาหารกลางวัน แต่ก็ต้องการแก้ปัญหากับการทำงานให้สำเร็จลุล่วงก่อน เป็นต้น

2. อัลเดอร์เฟอร์ เสนอแนะหลักการที่เรียกว่า “หลักการความกดดันและการถดถอย” (Frustration-Regression Principle) หมายถึงการที่มนุษย์ประสบความสำเร็จในระดับสูงขึ้นไป จึงเกิดความกดดันอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งเกิดความท้อถอยและต้องหยุดความต้องการนั้นๆ และถอยหลังกลับมาอยู่ในความต้องการระดับต่ำกว่า เช่น บุคลากรตอบสนองความต้องการของตนเองจนถึงระดับมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น และต้องการที่จะก้าวต่อไปถึงความต้องการเจริญก้าวหน้า แต่พบปัญหาหรือข้อจำกัดมากมายในงาน รวมทั้งโอกาสที่ไม่เอื้ออำนวย บุคลากรคนนั้นจึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการเจริญก้าวหน้าได้ และตัดสินใจกลับไปรักษาระดับความต้องการที่ต่ำกว่าเหมือนเดิม (ราณี อธิชัยกุล, 2543: 7-18)

2.1.3 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg นี้ ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการศึกษาและวิจัยในครั้งนี้ Herzberg และคณะ ได้พบว่า มีปัจจัย 2 ประเภท ที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบงานของแต่ละบุคคล ปัจจัยดังกล่าว Herzberg เรียกว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น มี 5 ประการ คือ

ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยเจริญเติบโต (Motivators or Growth Factors)

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและยินดีในผลสำเร็จของงานนั้น

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้ใต้บังคับบัญชา จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ชี้ให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใด บรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำทลายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ด้วยตนเองโดยลำพังแต่เพียงผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้วยังหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะ (Skill) วิชาชีพ

ปัจจัยค่าจูนหรือปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene or Maintenance Factor)

หมายถึง ปัจจัยที่จะค่าจูนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยค่าจูน มีดังนี้

1. เงินเดือน (Salary) สวัสดิการและการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน

2. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ ไม่ว่าจะเป็นกริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกันให้สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน อย่างเป็นมิตรต่อกัน

3. นโยบาย และการบริหารงานขององค์การ (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

4. สถานภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่างๆ

5. ความมั่นคงในการทำงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

6. ระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารองค์การของผู้บังคับบัญชา

กล่าวโดยสรุป Herzberg ได้อธิบายว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่ละคน และจะมีไขขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โดยตรง และปัจจัยแรงจูงใจที่ใช้ในการจูงใจที่ดีที่สุดก็คือ จะสามารถช่วยจัดความไม่พอใจต่างๆ ได้ แต่จะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจได้ ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดี จึงจำเป็นต้องจัดและกำหนดปัจจัยต่างๆ ทั้งสองกลุ่มให้เหมาะสม คือ ทั้งปัจจัย

ที่ใช้บำรุงจิตใจ (สภาพแวดล้อม) และปัจจัยที่ใช้จิตใจได้ (งานที่ทำ) ทั้งสองอย่างพร้อมกันสำหรับการแก้ไขปัญหาเรื่องการจูงใจนี้ Herzberg ได้เริ่มต้นพัฒนาวิธีการเพิ่มพูนเนื้อหาของงาน (Job enrichment) เพื่อให้ค่าของงานสูงขึ้นและมีเนื้อหามากขึ้น เพื่อให้มีปัจจัยที่ใช้จิตใจได้เพิ่มมากขึ้นในตัวเอง การออกแบบงานเสียใหม่ให้มีคุณค่าที่สูงขึ้นนี้เอง งานต่างๆ จะมีความหมายมากยิ่งขึ้น มีความสำเร็จในงานมากขึ้น มีทั้งการยอมรับ ทั้งความรับผิดชอบสูงขึ้น ก้าวหน้ามากขึ้น และส่งเสริมการเติบโตให้แก่แต่ละคนได้ดี ซึ่งจะมีผลต่อการจูงใจเป็นอันมากจะเห็นได้ว่าทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg มีความสัมพันธ์ และคล้ายกับทฤษฎีการจูงใจของ Maslow เป็นอย่างมาก ซึ่งในทางปฏิบัติจากการพิสูจน์ยืนยันว่า ทฤษฎีทั้งสองเป็นความจริง และใช้ได้กับกลุ่มอาชีพที่มีฐานะตำแหน่งสูง เช่น วิศวกร หรือนักบัญชี ดังที่กล่าวมา แต่อย่างไรก็ตาม กรณีการนำไปใช้กับพนักงานระดับต่ำลงไป หรือพนักงานหญิง และ ณ ระดับของพนักงานประจำวัน ผลปรากฏว่าไม่เป็นไปตามที่กล่าวที่เดิวนัก และให้ผลคิดเพิ่มขึ้นไปได้เสมอ (ธงชัย สันติวงษ์ 2530: 377-378 อ้างถึงใน วีรบุษ ตรีลักษณ์อานนท์ 2546 : 31-33)

2.2 กลุ่มทฤษฎีกระบวนการจูงใจ

สำหรับกลุ่มทฤษฎีกระบวนการจูงใจให้ความสำคัญต่อกระบวนการทางความคิด โดยเชื่อว่ามนุษย์ใช้ความคิดอย่างมีเหตุผลซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม หากผู้บริหารสามารถจูงใจทางความคิดของบุคลากรได้ก็จะสามารถทำให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่ต้องการได้ ทฤษฎีสนับสนุนการศึกษากระบวนการของการจูงใจที่จะกล่าวถึง ได้แก่

2.2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง

2.2.2 ทฤษฎีความเสมอภาค

2.2.3 ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย

2.2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง

จากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ วิคเตอร์ วรูม (Victor Vroom) ได้ทำการศึกษารับรู้ของบุคคลใน ค.ศ. 1964 โดยมีความเชื่อว่าบุคคลจะแสดงพฤติกรรมใดๆ จะขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคคลนั้นว่า พฤติกรรม หรือการกระทำนั้นจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ หรือรางวัลตอบแทนที่ต้องการและความน่าสนใจของผลลัพธ์นั้น แรงจูงใจจึงเกิดจากผลจากที่บุคคลคาดหวังจะให้เกิดขึ้นจากการกระทำของตน เช่น การได้ฝึกอบรมวิชาชีพที่ได้รับการรับรอง ซึ่งจะส่งผลให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นนั่นเอง

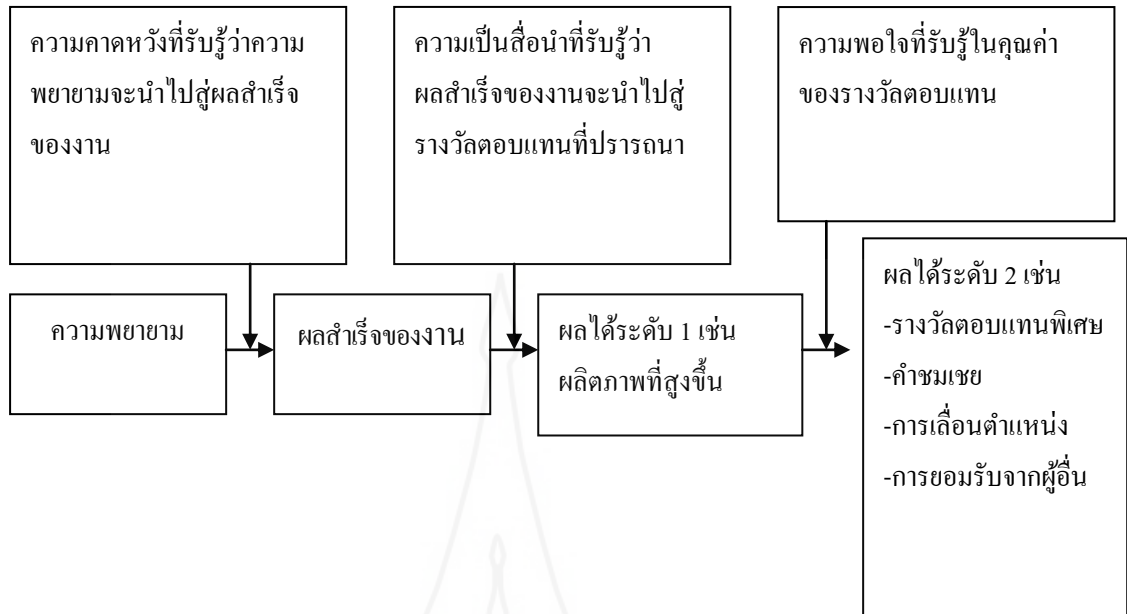
รวม ได้เสนอแนะว่าผู้บริหารจะสามารถจูงใจบุคลากรได้ต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ หรือปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความเชื่อของบุคคลว่า ความพยายามหรือความขยันจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ปรารถนา บางตำราเรียกว่า “ความคาดหวังเพื่อความพยายาม และผลการปฏิบัติงาน” (Effort-performance) ซึ่งเป็นผลได้ระดับที่ 1 หรือคือผลสำเร็จของงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความคาดหวัง ได้แก่ การนับถือตนเอง ความสามารถของตนเองในการทำให้เกิดผลที่ต้องการ ความสำเร็จในอดีต ความช่วยเหลือจากหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในการทำงานให้สำเร็จ และวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

2. ความเป็นสื่อหน้า (Instrumentality) หมายความว่า ความเชื่อของบุคคลว่า ผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ หรือรางวัลตอบแทนที่ต้องการได้ ความเป็นสื่อหน้าบางทีเรียกว่า “ความคาดหวังเพื่อผลการปฏิบัติงานและผลลัพธ์” (Performance-outcome- Expectancy) ซึ่งเป็นผลได้ที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากร

3. ความมีคุณค่า (Valence) หมายความว่า ความดึงดูดใจของคุณค่าของรางวัลตอบแทน และผลลัพธ์ของงานที่ได้รับที่บุคคลอาจพิจารณาว่าชอบ หรือไม่ชอบ พอใจ หรือไม่พอใจในรางวัลตอบแทน ความชอบนี้ไม่ได้มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอก แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในตัวบุคคล คือ ค่านิยม และความรู้สึกชอบของแต่ละบุคคลซึ่งมีความแตกต่างกัน ความมีคุณค่าเป็นความพึงพอใจในคุณค่าของสิ่งที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งไม่เหมือนกับคุณค่า (Value) ที่หมายถึงความพึงพอใจในคุณค่าของสิ่งที่ได้รับแล้ว

การจูงใจจะเกิดขึ้นได้หากเงื่อนไข หรือปัจจัยทั้ง 3 ประการเกิดขึ้น องค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ มีความสัมพันธ์กัน และมีผลต่อการจูงใจในบุคลากร ดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบของความคาดหวังที่มีผลต่อการจูงใจ

ที่มา : ดัดแปลงจาก Mullin 2005:491

จากตัวอย่างความสัมพันธ์ของ 3 องค์ประกอบของความคาดหวังต่อการจูงใจ เช่น พนักงานของบริษัทแห่งหนึ่งมักจะได้อำนาจตอบแทนเพิ่มขึ้นจากความพยายามและความขยันหมั่นเพียรในการทำงานอย่างต่อเนื่อง แสดงว่าบุคคลนั้นมีความคาดหวังสูงในความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและผลการปฏิบัติงาน และยังมองเห็นความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลตอบแทนที่ได้รับ เนื่องจากได้รับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นเสมอมา แสดงว่าผู้บริหารสามารถจูงใจบุคคลนั้นได้เป็นอย่างดี บุคคลจึงมีความคาดหวังที่จะเพิ่มความพยายามเพื่อจะนำไปสู่รางวัลตอบแทน คือ เงินเดือนที่สูงขึ้น ซึ่งพนักงานผู้นี้คิดว่ามีคุณค่า อย่างไรก็ตามหากผู้บริหารต้องการจูงใจพนักงานคนนี้น่ามากขึ้น โดยการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น แต่พนักงานต้องการเพียงได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น แต่ไม่ต้องการได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เนื่องจาก พนักงานคนนี้เห็นว่า การได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้ต้องอุทิศเวลาในการทำงานและมีความรับผิดชอบมากขึ้น ซึ่งขัดกับความต้องการในการดำเนินวิถีชีวิตและการดูแลครอบครัว ทำให้คุณค่าของรางวัลคือตำแหน่งที่สูงขึ้น อาจไม่มีความหมายนัก ดังนั้น แม้ว่าพนักงานผู้นี้จะมีความคาดหวังในการตอบแทนที่จะได้รับมากขึ้น แต่การจูงใจที่ทำให้มีความพยายามหรือทำงานหนักขึ้นตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้นก็ไม่มีผลมากนัก เพราะพนักงานไม่ได้พอใจในคุณค่าของรางวัลที่ได้รับเพิ่มขึ้นนั่นเอง

2.2.2 ทฤษฎีความเสมอภาค

จะมีทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของ สเตซี อัดัมส์ (Stacy Adams) ซึ่งได้ ศึกษากระบวนการสังคมโดยมีสมมติฐานว่า บุคลากรทุกคนในองค์กรย่อมต้องการที่จะได้รับความ เป็นธรรมหรือความเสมอภาคทัดเทียมกัน หมายความว่า องค์กรสามารถจูงใจให้บุคลากรทุ่มเท ให้งานอย่างเต็มที่ หากบุคลากรรับรู้ว่ารางวัลตอบแทนที่ตนได้รับคุ้มค่าและเป็นสัดส่วนกับสิ่งที่ ตนได้ทุ่มเทลงไป โดยเปรียบเทียบกับรางวัลตอบแทนที่ผู้อื่นได้รับเป็นสัดส่วนที่ผู้อื่นทุ่มเทลงไป อย่างเป็นธรรม ทฤษฎีความเสมอภาคยังมีความเชื่ออีกว่าเมื่อบุคลากรรับรู้ว่าคุณไม่ได้รับผลตอบแทน อย่างเสมอภาคเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น บุคลากรนั้น จะพยายามจำกัดความไม่สบายใจและพยายาม สร้างความเสมอภาคให้เกิดขึ้น โดยการแสดงพฤติกรรมต่างๆ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องจูงใจ บุคลากรที่รับรู้ความไม่เสมอภาคให้อยากทำงานต่อไป และบุคลากรที่รับรู้ความเสมอภาคให้รักษา สถานภาพเดิมไว้

การที่บุคลากรจะรับรู้ความเสมอภาคและความไม่เสมอภาคนั้น จะพิจารณา อัตราส่วนระหว่างปัจจัยที่ให้งานและปัจจัยที่ได้จากงาน ได้ดังนี้

$$\frac{\text{Outcome}}{\text{Input}} = \text{หรือ} > \text{หรือ} < \frac{\text{Outcome}}{\text{Input}} \text{ ของผู้อื่น}$$

จากสมการข้างต้นสามารถอธิบายได้ดังนี้

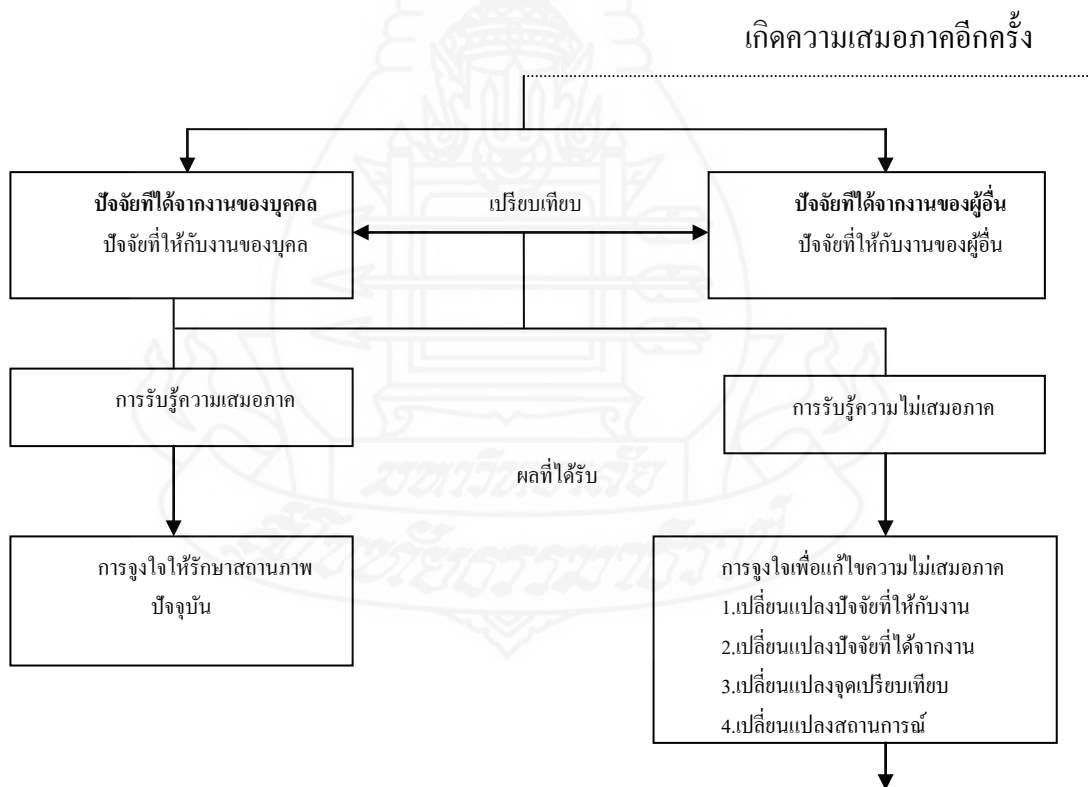
ปัจจัยที่ให้งาน (Input) เป็นความพยายามที่ตนได้มอบให้องค์กร เช่น ความรู้ ความสามารถ ระดับการศึกษา ทักษะ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความอดทนหาหา อาวุโส ความคิดริเริ่ม และความจงรักภักดี

ปัจจัยที่ได้จากงาน (Outcome) เป็นสิ่งที่ได้รับ หรือผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น เงินเดือน ประโยชน์และบริการ สถานภาพ ความมั่นคงในงาน การยอมรับ ความสัมพันธ์กับเพื่อน พนักงานด้วยกัน ความก้าวหน้าในอาชีพ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ งานที่ทำหาย รวมทั้งรางวัล ตอบแทนทางด้านความรู้สึก เช่น โล่หรือรางวัล เหรียญ หรือประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

บุคลากรจะนำอัตราส่วนของตนเองไปเทียบกับอัตราส่วนของผู้อื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน บุคลากรอื่นๆ ในองค์กร หรือแม้แต่บุคลากรในองค์กรอื่นๆ ถ้าหากอัตราส่วนที่เกิดขึ้น คือ อัตราส่วน ของตนเองเท่ากับอัตราส่วนของผู้อื่น บุคลากรนั้นจะรับรู้ว่าคุณได้รับความเสมอภาค ซึ่งจะจูงใจ ให้บุคลากรนั้น รักษาสภาพปัจจุบันไว้ บุคลากรจะปฏิบัติงาน หรือพยายามรักษาระดับต่อไป ตรวจจับที่ผลลัพธ์ยังเหมือนเดิม หากบุคลากรประเมินว่าอัตราส่วนไม่เท่าเทียมกัน คือ อาจมากกว่า

หรือน้อยกว่า บุคคลนั้น จะเกิดความรู้สึกไม่เสมอภาค ซึ่ง อดัมส์ พยากรณ์ไว้ว่า บุคลากรจะมีปฏิกิริยาจากความไม่เสมอภาค หรือมีวิธีจูงใจเพื่อแก้ไขความไม่เสมอภาค ดังนี้

1. เปลี่ยนแปลงปัจจัยที่ให้กับงาน เช่น ลดความพยายาม หรือความขยันในการทำงาน เพื่อให้เกิดความเสมอภาค ขาดงานมากขึ้น พักนานขึ้น หรือเพิ่มความพยายามโดยการทำงานหนักขึ้น
2. เปลี่ยนแปลงปัจจัยที่ได้จากงาน โดยขอเพิ่มปัจจัยที่ได้จากงาน เช่น พยายามกดดัน เพื่อให้ได้รับการดูแลที่ดีกว่าเดิม ขอเงินเดือนเพิ่ม ขอเปลี่ยนตำแหน่ง แสวงหาโอกาสพัฒนาหรือเติบโต ขอปรับปรุงสภาพการทำงาน หรือขอลดปัจจัยที่ได้จากงาน เช่น ขอลดค่าตอบแทน
3. เปลี่ยนแปลงจุดเปรียบเทียบ เพื่อพยายามหาวิธีที่ทำให้สถานการณ์ดีขึ้น เช่น เปลี่ยนแปลงการรับรู้อัตราส่วนปัจจัยที่ให้กับงาน และปัจจัยที่ได้จากงานของผู้อื่น เนื่องจากเขาอาจขยันกว่าที่เราคาดหวังหรือเขามีประสบการณ์มากกว่า
4. เปลี่ยนแปลงสถานการณ์ ซึ่งเป็นวิธีสุดท้าย เช่น ขอย้าย หรือลาออกจากที่ทำงาน เราสามารถพิจารณาเปรียบเทียบเพื่อความเสมอภาคได้จากภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดงการเปรียบเทียบเพื่อความเสมอภาคและผลที่ได้รับ

จากภาพจะเห็นว่า กระบวนการความเสมอภาคเป็นการประเมินส่วนตัวของบุคคล ที่ขึ้นอยู่กับข้อมูลจริง เช่น อัตราผลตอบแทนที่เป็นเงินเดือน ประกอบกับการรับรู้จากการยอมรับจากผู้อื่น ทฤษฎีความเสมอภาคช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจในความเสมอภาคว่าเกิดจากการรับรู้ของบุคลากร ถึงความเป็นธรรมต่อรางวัลตอบแทนที่เขาได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น ไม่ใช่มูลค่าแท้จริงของรางวัลตอบแทนที่อาจเท่ากัน หรือไม่ใช่มูลค่าที่ผู้บริหารคิดว่ามีความเป็นธรรม เพราะบุคลากรที่คิดว่าตัวเอง ได้รับความไม่เสมอภาคจะมีผลต่อความพอใจและผลการปฏิบัติงาน คือ บุคลากรจะลดความพยายามในการทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับรางวัลตอบแทนที่เขาคิดว่าขาดหายไป หรือเพิ่มความพยายามในการทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับรางวัลตอบแทนที่เกินมา ดังนั้นหากผู้บริหารรักษาระดับการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความเป็นธรรมต่อรางวัลตอบแทนที่เขาได้รับ ผู้บริหารก็จะสามารถจูงใจให้บุคลากร แสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับผลสำเร็จของงานที่พึงประสงค์ได้

ในทฤษฎีความเสมอภาคยังกล่าวต่ออีกว่า บุคลากรจะมีปฏิกริยาในการรับรู้ว่ามี ความเสมอภาค หรือไม่ในการได้รับค่าตอบแทน จะแตกต่างกันตามประเภทของการจ่ายค่าตอบแทน ดังนี้ (Kreitner and Kinicki 2004:295, Mowday 1996:57, Dessler 1995: 426)

1. ในกรณีบุคลากรที่ได้รับค่าตอบแทนเป็นรายชิ้น (Price-rate Payment) หากบุคลากร เกิดการรับรู้ที่ได้รับค่าตอบแทนมากกว่าผู้อื่น บุคลากรจะทำงานโดยเพิ่มปัจจัยที่ให้กับงาน คือ เพิ่มคุณภาพของงาน แต่จะรักษา หรือลดปัจจัยที่ได้จากงาน คือ พยายามผลิตสินค้าหรือผลงานเท่าเดิม หรือลดลง เนื่องจาก ผลิตสินค้าหรือมีผลงานมากขึ้นย่อมทำให้เกิดความไม่เสมอภาคยิ่งขึ้น ตรงกันข้าม หากบุคลากรเกิดการรับรู้ที่ได้รับค่าตอบแทนน้อยกว่าผู้อื่น บุคลากรจะเพิ่มปริมาณงานหรือผลผลิต และอาจลดคุณภาพของผลงานลงแทน
2. ในกรณีบุคลากรที่ได้รับค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมง (Hourly Payment) หากบุคลากร เกิดการรับรู้ที่ได้รับค่าตอบแทนมากกว่าผู้อื่น บุคลากรจะทำงานโดยเพิ่มปัจจัยที่ให้กับงาน คือ เพิ่ม ปริมาณ หรือคุณภาพของผลผลิต หรือผลงาน ตรงกันข้าม หากบุคลากรรับรู้ที่ได้รับค่าตอบแทน น้อยกว่าผู้อื่น บุคลากรจะลดปริมาณงานหรือผลผลิต และอาจลดคุณภาพของผลงานลงด้วย
3. ในกรณีบุคลากรที่ได้รับค่าตอบแทนเป็นรายเดือน (Salary Basis) หากบุคลากรเกิด การรับรู้ที่ได้รับค่าตอบแทนมากกว่าผู้อื่น บุคลากรจะเพิ่มทั้งปริมาณงาน และคุณภาพของผลงาน เพื่อลดความไม่เสมอภาค และในทางกลับกัน หากบุคลากรรับรู้ที่ได้รับค่าตอบแทนน้อยกว่าผู้อื่น เขาจะลดทั้งคุณภาพและปริมาณงาน

2.2.3 ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย

ในทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายเพื่อการจูงใจ (Goal-Setting Theory of Motivation) ของลอคก์และลาแทม (Edwin A. Locke และ Gary P. Latham) ให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายของงาน หมายถึง เป้าหมายของการปฏิบัติงานสำหรับบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ใช้เป็นแนวทางและการติดตามควบคุมพฤติกรรมของบุคลากร เป้าหมาย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator) เนื่องจาก เป้าหมายจะเป็นตัวเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริงกับผลงานตามเป้าหมาย หากบุคลากรพบว่า ผลงานของตนต่ำกว่าเป้าหมาย บุคลากรจะไม่พอใจ และพยายามจะทำผลงานให้ดีขึ้นตราบดีที่บุคคลเชื่อว่าเป้าหมายสามารถปฏิบัติได้จริง การวิจัยของลอคก์และลาแทม พบว่าการกำหนดเป้าหมายให้ประโยชน์ได้ 3 ทาง คือ เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อลดความเครียดในบทบาท และเพื่อปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้อง และเที่ยงตรงได้ ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย มีแนวคิดพื้นฐาน ดังนี้

1. เป้าหมายของงานสามารถเป็นปัจจัยแรงจูงใจได้ หากผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมและสามารถบริหารตามเป้าหมายได้
2. เป้าหมายเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและทิศทางการทำงานให้แก่บุคลากร
3. เป้าหมายช่วยทำให้ความคาดหวังในการปฏิบัติงานมีความชัดเจนขึ้นซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง หรือแม้แต่นักวิชาการระหว่างหน่วยงาน ต่างส่วนงาน หรือต่างแผนก
4. เป้าหมายช่วยสร้างกรอบของงานเพื่อทำให้ผู้บริหารแสดงผลสะท้อนกลับของงานได้สะดวกและง่ายยิ่งขึ้น
5. การกำหนดเป้าหมายเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน

ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายเพื่อการจูงใจเป็นกระบวนการที่จะพัฒนาและกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถของบุคลากร ทฤษฎีได้ระบุความสำคัญของเป้าหมาย (Goal Characteristics) ที่เป็นตัวกำหนดผลสำเร็จของงานหรือการจูงใจในการทำงานไว้ 4 ประการ คือ

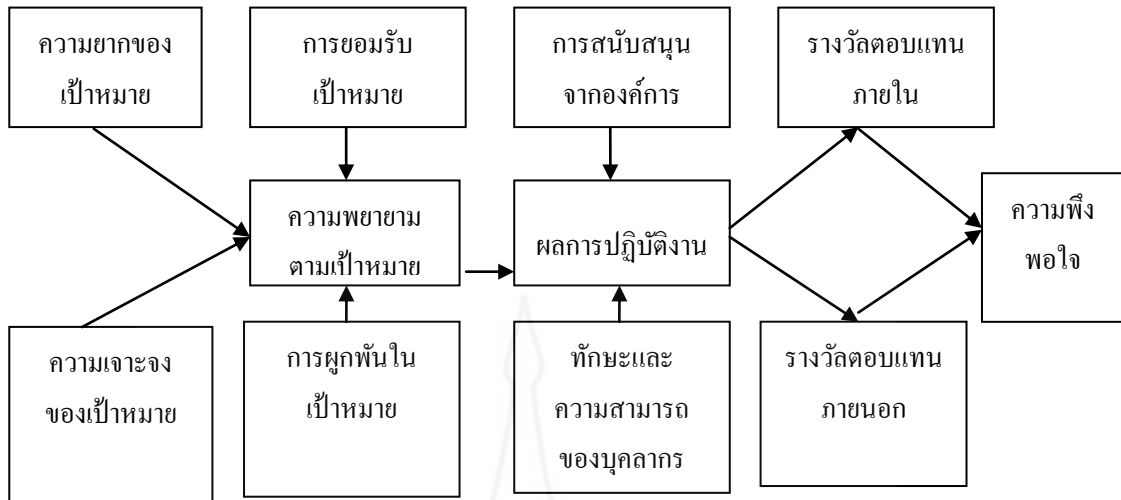
1. ความยากของเป้าหมาย (Goal Difficulty) หมายถึง ขอบเขตของเป้าหมายที่ท้าทายและต้องใช้ความพยายามอย่างมาก ทฤษฎีนี้สันนิษฐานอย่างมีเหตุผลว่า บุคลากรจะทำงานหนักขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ยากขึ้น และเป้าหมายที่ยากขึ้นจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น อย่างไรก็ตามเป้าหมายต้องไม่ใช่สิ่งที่ยากเกินไปจนไม่สามารถปฏิบัติได้ เช่น เพิ่มจำนวนยอดขายให้ได้ร้อยละ 100 ต่อวัน แต่เป้าหมายควรจะปฏิบัติได้จริงแม้จะยาก เช่น ขอให้บุคลากรพยายามเพิ่มยอดขายสินค้าร้อยละ 20 ต่อวัน การเสริมแรงจะช่วยจูงใจให้บุคลากรทำงานหนักเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ยากได้

2. ความเจาะจงของเป้าหมาย (Goal Specificity) หมายถึง ความชัดเจน และเที่ยงตรงของเป้าหมาย เช่น เป้าหมายที่กำหนดว่า “ให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน” ยังขาดความชัดเจนจึงควรกำหนดว่า เป้าหมายคือ “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร้อยละ 10 ในระยะเวลา 2 ปี” เป้าหมายที่เกี่ยวกับการกำหนดงบประมาณ ค่าใช้จ่าย ผลลัพธ์ หรือการเติบโตขององค์กรจะเป็น เป้าหมายที่กำหนดได้ชัดเจน แต่เป้าหมายที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า บุคลากร ขวัญและกำลังใจ ของบุคลากร ภาพพจน์ หรือชื่อเสียงขององค์กร จริยธรรม จรรยาบรรณ และความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) จะเป็นเป้าหมายที่กำหนดได้ยากกว่า จึงควรพิจารณาใช้ร้อยละในการกำหนด

3. การยอมรับเป้าหมาย (Goal Acceptance) หมายถึง ขอบเขตของการที่ บุคลากรจะยอมรับเป้าหมายขององค์กรมาเป็นเป้าหมายของตนเองนั่นเอง

4. การผูกพันในเป้าหมาย (Goal Commitment) หมายถึง ขอบเขตที่บุคลากร สนใจในการไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย การผูกพันในเป้าหมายได้รับอิทธิพลมาจากทฤษฎีความ คาดหวัง ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวัง ความเป็นเครื่องกระตุ้น และความพึงพอใจ ผู้บริหารต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้บุคลากรผูกพันในเป้าหมาย โดยใช้หลักการสำคัญของการ มีส่วนร่วม (Participation) ในกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่มีลักษณะท้าทายแต่ปฏิบัติได้ และทำ ให้บุคลากรเชื่อว่าผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ ของงานที่มีคุณค่า ซึ่งอาจเป็น รางวัลตอบแทนภายนอก อาทิ เงินรางวัล หรือรางวัลตอบแทนภายใน เช่น การได้รับชื่อเสียง เกียรติยศ เป็นต้น

ดังนั้น ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายเพื่อการจูงใจได้เสนอแนะตัวแบบ (Model) ของกระบวนการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยลักษณะสำคัญดังกล่าวมาแล้ว ที่จะเป็น แรงจูงใจให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีและเป็นผลให้พนักงานได้รับสิ่งตอบแทน และความพอใจ ตลอดจนปัจจัยด้านการสนับสนุนจากองค์กร ทักษะและความสามารถของบุคลากร ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แสดงรูปแบบของกระบวนการกำหนดเป้าหมาย

ที่มา: Locke and Latham 1990.

จากข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายเพื่อการจูงใจได้เสนอแนะว่า กระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงต้องขึ้นอยู่กับประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความเอาใจใส่ ความพากเพียร และความพยายามของบุคลากรในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. การสนับสนุนขององค์กร เช่น การมีบุคลากรเพียงพอ มีวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่เหมาะสม
3. ทักษะและความสามารถของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
4. รางวัลตอบแทนที่มีทั้งภายในและภายนอก
5. การให้ความคิดเห็นสะท้อนกลับในผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.3 กลุ่มทฤษฎีการเสริมแรง

กลุ่มทฤษฎีการเสริมแรงได้พยายามอธิบายว่ามนุษย์จะแสดงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก หรือสภาพแวดล้อมภายในเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ ทฤษฎีสันับสนุน การศึกษาการเสริมแรงจูงใจที่ควรกล่าวถึง ได้แก่ ทฤษฎีการเสริมแรง และทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม

2.3.1 ทฤษฎีการเสริมแรง

ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) หรือบางครั้งเรียกว่า ทฤษฎีเงื่อนไขของการปฏิบัติการ (Operant Conditioning Theory) ของนักจิตวิทยา บี เอฟ สกินเนอร์ (B.F. Skinner) นับเป็นทฤษฎีบุกเบิกกลุ่มทฤษฎีศึกษาด้านนี้ ทฤษฎีการเสริมแรงเกิดขึ้นในช่วง ค.ศ. 1960 มีพื้นฐานมาจากแนวคิดที่ว่า ผลลัพธ์จากการกระทำพฤติกรรมในอดีตเป็นตัวควบคุมให้เกิดพฤติกรรมหรือไม่ในอนาคต

ทฤษฎีการเสริมแรงมีแนวคิดพื้นฐานดังต่อไปนี้

1. ถ้าในอดีตบุคคลแสดงพฤติกรรมนั้นแล้วได้รับผลมาเป็นที่น่าพอใจ และได้รับการเสริมแรง พฤติกรรมนั้น มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นอีก แต่ในทางตรงกันข้าม พฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลที่กระทำลงไปแล้วได้รับการลงโทษ พฤติกรรมนั้น มีแนวโน้มที่จะหายไป

2. บุคคลจะแสดงพฤติกรรมที่พบว่า จะทำให้ได้รับรางวัลตอบแทนมากที่สุด

3. การควบคุมรางวัลตอบแทนจะช่วยกำหนดค่าที่ของพฤติกรรมได้

ทฤษฎีการเสริมแรงได้พัฒนามาจากแนวคิดของ “เงื่อนไขเชิงการปฏิบัติ” (Operant Conditioning) หรือการควบคุมพฤติกรรม (Behavior Control) หมายถึง การปฏิบัติตามเงื่อนไข หรือการเรียนรู้เพื่อให้เกิดผลที่ต้องการ สกินเนอร์ได้เสนอแนะเทคนิคที่เรียกว่า “การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์กร” (Organization Behavior Modification: OBM) ซึ่งหมายถึง การประยุกต์ใช้เทคนิคของการปฏิบัติงานโดยมีเงื่อนไขเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และแสดงพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ และเกิดผลที่องค์กรต้องการ โดยการให้หลักการเสริมแรงเพื่อเสริมแรงพฤติกรรมที่ปรารถนาและละและไม่สนับสนุนพฤติกรรมที่ไม่ปรารถนาอย่างมีระบบ โดยมีปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. สิ่งเร้า (Stimulus) หมายถึง สิ่งแวดล้อม หรือเงื่อนไข หรือสถานะของพฤติกรรม

2. การตอบสนอง (Response) หมายถึง การแสดงพฤติกรรม หรือการปฏิบัติงาน

3. ตัวเสริมแรง (Reinforcer) หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่ทำให้เกิดพฤติกรรม เช่น รางวัลตอบแทน (Rewards)

ปัจจัยทั้ง 3 ประการตามที่กล่าวมานี้ มีความสัมพันธ์กันตามเงื่อนไขเชิงปฏิบัติการ กล่าวคือ การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมการทำงานที่ดีแล้วได้รับผลที่พอใจนั้น เมื่อมีเงื่อนไขหรือสิ่งเร้าเดิมเกิดขึ้นอีก บุคคลนั้น จะมีแรงกระตุ้นให้เกิดการตอบสนองต่อสิ่งเร้า โดยบุคคลจะเชื่อมโยงความคิดไปสู่การตอบสนอง หรือพฤติกรรมที่ทำให้เกิดตัวเสริมแรงในอดีตที่ได้รับ

ทฤษฎีการเสริมแรงจะเน้นผลของการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ไม่ใช่จากรายงานเป็นสำคัญ โดยใช้วิธีการควบคุมพฤติกรรม 4 วิธีด้วยกัน ดังนี้ (Kreitner and Kinicki 2004: 346-348, Komaki, Coombs and Schepman 1996: 41-46)

1. การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) หมายถึง การเพิ่มความถี่หรือระดับของพฤติกรรมที่ต้องการ โดยการให้รางวัลหรือผลลัพธ์ที่น่าพอใจแก่บุคลากร เช่น คำชมเชย บุคลากรเมื่อปฏิบัติตามเป้าหมายสำเร็จ หรือเมื่อบุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อกันมาในช่วงเวลาหนึ่ง การให้โบนัสพิเศษหรือรางวัลเกียรติยศ การยกย่องเมื่อเห็นด้วยต่อคำแนะนำที่ดีของบุคลากรในที่ประชุม การส่งไปสัมมนาหรือฝึกอบรมเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น การเสริมแรงทางบวกเป็นการเสริมแรงเพื่อการจูงใจที่ควรนำมาใช้มากที่สุด และรางวัลตอบแทนที่ต้องการจะเป็นตัวเสริมแรงทางบวกที่ดี

2. การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) หมายถึง การเพิ่มความถี่หรือระดับของพฤติกรรมที่ต้องการ โดยการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมหรือไม่แสดงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่บุคลากร เนื่องจาก โดยทั่วไปในกลุ่มของบุคลากรจะประกอบไปด้วยผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและผู้ปฏิบัติงานที่ด้อยประสิทธิภาพอยู่ด้วย เช่น ผู้อำนวยการหยุดการ ว่ากล่าว ตักเตือนเรื่องการทำงานช้า หรือเนื้อหาของผู้ปฏิบัติงานบางคน การหลีกเลี่ยงการตะคอกหรือดูผู้ปฏิบัติงานบางคนเมื่อทำงานล่าช้า เป็นต้น การเสริมแรงทางลบแตกต่างจากการลงโทษ เพราะ ทั้ง 2 วิธี ก่อให้เกิดผลต่อการแสดงพฤติกรรมที่ตรงกันข้าม การเสริมแรงทางลบเป็นการเพิ่มความถี่ของพฤติกรรมที่ต้องการด้วยการหลีกเลี่ยงการบ่นของหัวหน้า หรือการลดบรรยากาศการทำงานที่ตึงเครียดหรือไม่พึงประสงค์

3. การลงโทษ (Punishment) หมายถึง การลดหรือจำกัดความถี่ของพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ โดยการให้ผลที่ไม่น่าพอใจแก่บุคลากร เช่น การลงโทษโดยการลดค่าจ้างกับบุคลากรที่มาสายบ่อย หรือการลงโทษโดยการพักงานบุคลากรที่ชอบดื่มสุราขณะปฏิบัติงาน เป็นต้น การลงโทษที่เป็นระบบ คือ การดำเนินการทางวินัย การลงโทษทางวินัยมีตั้งแต่การตักเตือนด้วยวาจา หรือลายลักษณ์อักษร การพักงานโดยไม่ได้รับค่าจ้าง การให้ออก และ การไล่ออก อย่างไรก็ตามการลงโทษเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมน้อยกว่าสามารถนำไปใช้ได้ผลหรือไม่อย่างไร

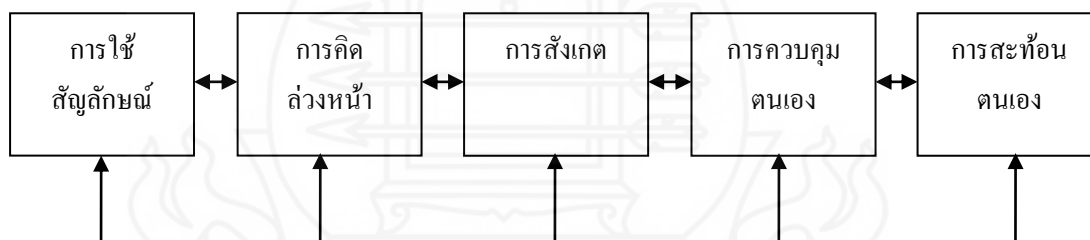
4. การระงับ (Extinction) หมายถึง การลดหรือจำกัดความถี่ของพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ โดยการละเลยหรือหยุดการกระทำที่เสริมแรงทางบวกแก่บุคลากร เช่น การปฏิเสธหรือหยุดรับโทรศัพท์จากแฟนหากต้องการที่จะเลิกคบกัน หรือในการประชุมที่บุคลากรบางคนทำตนเป็นตัวตกให้คนอื่นหัวเราะ ซึ่งในครั้งแรกผู้บริหารอาจหัวเราะด้วย แต่เมื่อบ่อยครั้งผู้บริหารเลิกหัวเราะก็จะมีผลทำให้พฤติกรรมตัวตกของบุคคลนั้นค่อยๆ หายไป เป็นต้น

2.3.2 ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม

ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ของ อัลเบิร์ต แบนดูรา (Albert Bandura) ได้แย้งว่า การเสริมแรงไม่สามารถอธิบายได้อย่างสมบูรณ์หากละเลยเรื่องของกระบวนการความคิดของบุคคล แบนดูรา กล่าวว่า บุคคลจะแสดงพฤติกรรมได้ต้องประกอบด้วยทั้งกระบวนการทางความคิดภายใน (Cognitive Process) และสภาพแวดล้อมของสังคมภายนอก กล่าวคือ บุคคลจะเรียนรู้ที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้อื่น ด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของบุคคลภายในกลุ่ม ปัจจัยภายในที่แตกต่าง และสภาพบังคับของสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง หรืออาจกล่าวได้ว่าบุคคลเรียนรู้พฤติกรรมของมนุษย์ โดยการสังเกตเลียนแบบ และมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางสังคม

การเรียนรู้ทางสังคมจะเกิดขึ้นหากบุคคลสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น ตระหนักถึงผลของพฤติกรรม และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองตามในท้ายที่สุด เช่น บุคคลสามารถเรียนรู้การทำงานจากการสังเกตผู้อื่นทำงาน หรือคู่มือที่สนับสนุนการทำงาน เป็นต้น

ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมได้เสนอว่า กระบวนการทางความคิดมีความสำคัญในการอธิบายพฤติกรรมมนุษย์ (Stajkovic and Luthans 2003: 126-140) ซึ่งมนุษย์มีความสามารถที่จะเรียนรู้ ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 แสดงความสามารถในการเรียนรู้ของมนุษย์

ที่มา: Stajkovic and Luthans 2003: 125

จากภาพที่ 2.5 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. การใช้สัญลักษณ์ (Symbolizing) หมายถึง ความสามารถของมนุษย์ในการใช้สัญลักษณ์ในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม การใช้สัญลักษณ์ช่วยให้บุคคลสามารถดำเนินการและเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่มองเห็นไปเป็นการกระทำ หรือพฤติกรรมที่ต้องการได้ เช่น การใช้

สัญลักษณ์ธงชาติทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมของคนรักชาติ การใส่เสื้อสีเหลืองหรือสีชมพูแสดงพฤติกรรมของการรักพระเจ้าอยู่หัว การจดจำชื่อผู้ใช้บริการจากคำที่คล้ายคลึงหรือคำคุ้นเคย เป็นต้น

2. การคิดล่วงหน้า (Forethought) หมายถึง ความสามารถของมนุษย์ในการวางแผน การกระทำไว้ล่วงหน้า การหวังของผลจากการกระทำหรือพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น และกำหนดเป้าหมาย การกระทำที่จะต้องดำเนินการได้

3. การสังเกต (Observational) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่และ/หรือประเมินผลที่อาจเกิดขึ้นจากการสังเกตผู้อื่น กระบวนการเรียนรู้ตามแนวความคิดของแบนดูรา ไม่เหมือนทฤษฎีการเสริมแรงของ สกินเนอร์ ในลักษณะที่ว่า บุคคลไม่จำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมเองอย่างลงมือลงเท้า เพื่อเรียนรู้ผลของมัน บุคคลอาจสังเกตจากผู้อื่นได้ กระบวนการสังเกตและพยายามลอกเลียนแบบพฤติกรรมของผู้อื่นนี้ เรียกว่า การจำลองแบบ (Modeling) เช่น การเรียนว่ายน้ำ หรือเล่นเทนนิส หรือเล่นฟุตบอล โดยการลอกเลียนแบบพฤติกรรมของเพื่อนหรือผู้สอน กระบวนการจำลองแบบประกอบด้วย 4 ระยะเวลาที่สำคัญ ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 แสดงกระบวนการจำลองแบบ

1. ในระยะที่ 1 ระยะสนใจ (Attention) หรือรับรู้ (Perception) เป็นระยะที่บุคคลแสวงหาตัวอย่างเพื่อคัดเลือกโดยการสังเกต เช่น รูปแบบที่บุคคลรับรู้ว่าเป็นประสบความสำเร็จ และบุคคลให้ความสนใจพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบนั้นๆ

2. ใน ระยะที่ 2 ระยะจดจำ (Retention) เป็นระยะที่บุคคลเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมด้วยวาจา หรือภาพลักษณ์

3. ในระยะที่ 3 ระยะเลียนแบบ (Reproduction) เป็นระยะที่บุคคลลอกเลียนแบบพฤติกรรม ซึ่งอาจประสบความสำเร็จบางส่วน และต้องมีการปรับใช้ให้เหมาะสมกับตนเองด้วย

4. ระยะที่ 4 ระยะจูงใจ (Motivation) เป็นระยะที่บุคคลได้รับแรงจูงใจที่จะนำรูปแบบจำลองมาใช้และก่อให้เกิดพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ โดยต้องมีการเสริมแรงประกอบจาก 3 แหล่งด้วยกัน ดังนี้

1) เสริมแรงจากผลของสภาพแวดล้อม เช่นเดียวกับแนวทางการเสริมแรงของ สกินเนอร์

2) เสริมแรงจากการสังเกตผลของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นกับผู้อื่น

3) เสริมแรงจากตนเองภายใต้กระบวนการควบคุมตนเอง และในที่สุดทำให้เกิดพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ

4) การควบคุมตนเอง หรือการดูแลตนเอง (Self-regulation) หมายถึง ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของตนเอง โดยการกำหนดมาตรฐานและผลของการกระทำในรูปของรางวัลตอบแทนหรือการลงโทษ การควบคุมตนเองทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น โดยบุคคลอาจตั้งเงื่อนไขของการให้รางวัลแก่ตนเองเมื่อผลงานถึงระดับที่ทำหายที่กำหนดไว้ เช่น นักศึกษาจะซื้อเสื้อตัวใหม่เมื่อสอบได้เกรด A บุคลากรจะหยุดพักผ่อนเมื่อทำโครงการสำเร็จตามเวลาที่กำหนด เป็นต้น

5) การสะท้อนตนเอง (Self-reflection) หมายถึง ความสามารถของมนุษย์ในการรับรู้ตนเอง ซึ่งทำให้บุคคลสามารถคิดและวิเคราะห์ประสบการณ์และกระบวนการทางความคิดของตนเอง ทำให้เกิดความรู้เกี่ยวกับตนเองและสิ่งแวดล้อม โดยสะท้อนจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน ซึ่งการสะท้อนกลับของตนเองที่สำคัญที่สุด คือ Self-efficacy หมายถึง ความเชื่อในความสามารถของตนเองในการทำงาน ซึ่งคล้ายคลึงกับความคาดหวังในความพยายาม และผลการปฏิบัติงานของทฤษฎีความคาดหวังแต่เน้นความสำคัญของความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง เช่น บุคลากรที่เชื่อมั่นในเทคนิคการทำงานทำให้ความมั่นใจในตนเองสูงขึ้น ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย เป็นต้น ซึ่งช่วยจูงใจให้ทำงานดีขึ้น

จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจทั้งหมดที่ผู้วิจัยได้รวบรวมมานั้น จะเห็นได้ว่าทุกทฤษฎีมีความสอดคล้องและคล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตามทุกทฤษฎีต่างส่งผลต่อการจูงใจของบุคลากรในองค์กรทั้งสิ้น ดังนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าทฤษฎีเหล่านี้จะเป็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรได้ดำเนินการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในองค์กร อันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งเมื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้ เป็นผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน ดังนั้น นอกจากผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เกี่ยวกับทฤษฎีแล้วยังจำเป็นต้องทราบถึงปัจจัยแรงจูงใจว่า มีปัจจัยแรงจูงใจใดบ้างที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และนำปัจจัยแรงจูงใจต่างๆ เหล่านี้มาปรับใช้ให้ส่งผลที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กรต่อไป

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชุติมา ชวนะเวสสกุล (2546: บทคัดย่อ) การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษา เจ็บเซ็น แอนด์ เจ็สเซ็น บิสซิเนส เซอร์วิสเซส (ที) จำกัด เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานดังกล่าว และเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยศึกษาตามแนวทางทฤษฎีปัจจัยแรงจูงใจ - ปัจจัยค้ำจุน ของเฮอริชเบอร์ก จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ และระดับตำแหน่งงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงาน บริษัท เจ็บเซ็น แอนด์ เจ็สเซ็น เซอร์วิสเซส (ที) จำกัด จำนวน 85 คน โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติการทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทิศทางเดียว (One-Way ANOVA : F-test)

จากผลการวิจัยพนักงาน บริษัท เจ็บเซ็น แอนด์ เจ็สเซ็น เซอร์วิสเซส (ที) จำกัด พบว่า

1. ความสำเร็จของงาน และด้านนโยบายและการบริหารงาน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับมาก ทั้งนี้เมื่อ พิจารณาปัจจัยโดยรวมและรายด้านอื่นๆ พบว่า ปัจจัยโดยรวม และรายด้านอื่นๆ มีผลต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2. พนักงานที่มีเพศต่างกัน มี แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาปัจจัยแรงจูงใจ โดยรวมและรายด้าน พบว่า เพศชายมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงานมากกว่า เพศหญิง และเมื่อพิจารณาปัจจัยค้ำจุนโดยรวมและรายด้าน พบว่า เพศหญิงมีระดับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมากกว่าเพศชาย

3. พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนโดยรวมและรายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. พนักงานที่มีสถานภาพการสมรส ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาปัจจัย แรงจูงใจโดยรวมพบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรส มีระดับแรงจูงใจมากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสด และเมื่อพิจารณาปัจจัยค้ำจุนโดยรวมและรายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5. พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาปัจจัย แรงจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้าน พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ

6. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีแรงจูงใจการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาปัจจัยจูงใจ โดยรวม พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป มีระดับแรงจูงใจมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า หรือเท่ากับ 5 ปี และเมื่อพิจารณา ปัจจัยค้ำจุน โดยรวม และรายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

7. พนักงานที่มีรายได้ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

8. พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงาน ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาปัจจัย แรงจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยรวม และรายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ

สุนทรีย์ แจ่มกระจ่าง (2548: บทคัดย่อ) การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท ทิม พิธีชัชน จำกัด (มหาชน) การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับของปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต และเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงานฝ่ายผลิต จำแนกตามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนนโยบาย การบริหารงานของบริษัทฯ ซึ่งการศึกษานี้ดำเนินการโดยใช้แบบสอบถาม สำหรับรวบรวมข้อมูลจากพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ทิม พิธีชัชน จำกัด (มหาชน) จำนวน 187 คน และนำข้อมูลที่ได้นำวิเคราะห์ผลโดยใช้ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า T-test และค่า F-test โดยโปรแกรมวิเคราะห์สถิติทางสังคมศาสตร์

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านปัจจัยสุขอนามัยและด้านปัจจัยจูงใจ ได้ผลออกมาว่า พนักงานฝ่ายผลิตของ บริษัท ทิม พิธีชัชน จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจมากกว่าด้านปัจจัยสุขอนามัย ซึ่งอยู่ในระดับคะแนนเฉลี่ย (Mean) ที่ 2.977 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ที่ 0.487 โดยจัดระดับความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

ชนชนก เทียนประภาส (2543: บทคัดย่อ) การศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 และเพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจที่มีผลกระทบต่อการทำงานพนักงานฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 การวิจัยครั้งนี้ได้

เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 ซึ่งมีทั้งหมด 150 คน โดยใช้แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประเมินค่าเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติ T-TEST F-TEST และ ONE WAY ANOVA ทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 พบว่า ปัจจัยจูงใจ (ปัจจัยด้านลักษณะของงาน ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน) อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยค่าจูง (ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน) ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยระดับแรงจูงใจที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานพนักงานฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้) มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 ส่วนใหญ่ไม่แตกต่าง ปัจจัยจูงใจ (ปัจจัยด้านลักษณะของงาน ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน) ปัจจัยค่าจูง (ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน) มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายข่าวสถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 ส่วนใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จิราภรณ์ อ่อนตา (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) : กรณีศึกษาเฉพาะพนักงาน จ.ชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับปานกลางทุกด้าน โดยในด้านความสำเร็จของงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามลำดับ อย่างไรก็ตามลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานอันประกอบด้วย อายุ ระดับ ตำแหน่งงาน และรายได้ของพนักงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน แต่สำหรับลักษณะส่วนบุคคล

อันประกอบด้วย เพศ การศึกษา สถานภาพ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้แรงงูใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ณัฐกร สิทธิชัย (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษา: สายงานรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่แผนงาน บริษัท กฟผ. จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า (1) แรงงูใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บจม. กฟผ. ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง มีเฉพาะด้านความสำเร็จในการทำงานเท่านั้นที่อยู่ในระดับสูง (2) ความสัมพันธ์ของลักษณะส่วนบุคคล มีผลต่อแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บจม. กฟผ. ด้านต่างๆ มีทั้งที่แตกต่างกันและไม่แตกต่างกัน โดยลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ มีความคิดเห็นแตกต่างกันเฉพาะด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านโอกาสความก้าวหน้า ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับตำแหน่งงาน นั้น พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันเฉพาะด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ นอกนั้นไม่แตกต่าง (3) ความสัมพันธ์ของหน่วยงานที่สังกัดของพนักงาน บจม. กฟผ. มีผลต่อแรงงูใจในการปฏิบัติงานด้านที่แตกต่างกัน คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบในงานและด้านนโยบายการบริหาร นอกนั้น ไม่แตกต่างกัน

กนกรัตน์ โชติเทวัญ (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาแรงงูใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท สหฟาร์ม จำกัด : สำนักงานกรุงเทพ ผลการวิจัยพบว่า เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 82.61 ส่วนใหญ่มีอายุ 36 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 31.01 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ปวช. คิดเป็นร้อยละ 66.96 ส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 51.02 ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 46.09 มีรายได้ส่วนใหญ่มากกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 83.77 ระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ ระดับแรงงูใจมาก ทางด้านนโยบาย และการบริหารงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ระดับแรงงูใจปานกลาง ส่วนในด้านเงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในงาน ระดับแรงงูใจน้อย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส รายได้ มีแรงงูใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เอกมน โลหะญาณจารี (2547) แรงงูใจในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงงูใจในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยในการทำงานกับแรงงูใจ

ในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข และสภาพปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของอาสาสมัครสาธารณสุขการศึกษาครั้งนี้ ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจโดยประชากรที่นำมาศึกษาเป็นอาสาสมัครสาธารณสุข ในเขตธนบุรี ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 176 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ t-test, One Way ANOVA และสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ใช้ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า

1. ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และสถานภาพทางเศรษฐกิจที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขไม่แตกต่างกัน ปัจจัยด้านการดำรงตำแหน่งทางสังคมที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข โดยพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ปัจจัยในการทำงานประกอบด้วย ปัจจัยการได้รับการยอมรับนับถือ ปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่าง อสม. กับเจ้าหน้าที่สาธารณสุข และระหว่าง อสม. กับ อสม. ปัจจัยผลประโยชน์ตอบแทน ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และปัจจัยการดำเนินงานด้านสาธารณสุขมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ปัญหา และอุปสรรคในการทำงานของอาสาสมัครสาธารณสุข ได้แก่ การขอเบิกยาเวชภัณฑ์จากศูนย์บริการสาธารณสุขมีขั้นตอนยุ่งยากใช้เวลาหลายวัน ทำให้ศูนย์สุขภาพชุมชนมียาเวชภัณฑ์ไม่เพียงพอ และทันต่อความต้องการของชาวบ้าน การขาดการประสานร่วมมือทั้งจากชาวบ้าน ผู้นำชุมชน และเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ทำให้อาสาสมัครสาธารณสุขขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานให้อาสาสมัครสาธารณสุขมากเกินไปโดยจำกัดระยะเวลา ทำให้งานไม่มีคุณภาพ

4. สรุป

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่า การจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่สำคัญในองค์กรและควรให้ความสำคัญ เพราะการจูงใจเป็นผลที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าองค์กรหรือหน่วยงานใดมีการจูงใจมาก จะส่งผลให้บุคคลในองค์กรนั้น มีความพึงพอใจที่จะทุ่มเทและปฏิบัติงานมาก และในทำนองเดียวกัน ถ้าองค์กรใดมีการจูงใจน้อย หรือมีการจูงใจในด้านที่ไม่ตรงต่อความต้องการของบุคลากร จะทำส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจน้อยตามไปด้วย การจูงใจจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องสร้างขึ้น และให้ดำรงอยู่กับองค์กรเพื่อให้ภารกิจบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และ

สิ่งที่สำคัญอีกประการคือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องทราบว่าในองค์กรมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจ เพื่อหาทางแก้ไข ปรับปรุง และปัจจัยด้านใดที่ควรรักษา ปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิม

จากข้างต้นผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีการจูงใจ ของ Hersberg มาศึกษาเรื่อง “ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กลุ่มเซงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด” โดยได้นำปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ รายได้/เดือน ระดับการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และหน่วยงานที่สังกัด ได้นำปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยเจริญเติบโต (Motivators or Growth Factor) ประกอบด้วย ความสำเร็จในงานที่ทำ ความรู้สึกได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบต่องานที่ทำ ลักษณะของงานที่ทำ และโอกาสได้รับความก้าวหน้า ประกอบกับได้นำปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene or Maintenance Factors) ซึ่งประกอบด้วยนโยบายและการบริหารงานขององค์กร เงินเดือนค่าจ้าง สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาและความมั่นคงในงาน มากำหนดเป็นตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ซึ่งตัวแปรอิสระดังกล่าวจะเป็นปัจจัยแรงจูงใจซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้เป็นตัวแปรตาม (Dependent Variables) ประกอบด้วย ความผูกพันมุ่งมั่นต่อองค์กร ความรักในองค์กร ประสิทธิภาพต่อต้นทุน ความสอดคล้องของเป้าหมายบุคคลและองค์กร สมรรถนะบุคคล และความร่วมมือร่วมใจกับหน่วยงานอื่นๆภายในองค์กร โดยทั้งหมดนี้ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อใช้เป็นกรอบการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด เริ่มจากความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา เลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากร เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล กำหนดสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีขั้นตอนของวิธีการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากร

1.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้พนักงานบริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ทั้งหมด ซึ่งประกอบไปด้วยพนักงาน แผนกบริหารงานทั่วไป แผนกบัญชี แผนกวางแผนและควบคุมคุณภาพ แผนกวิศวกรรมทั่วไป แผนกซ่อมบำรุง และแผนกผลิต จำนวน 320 ราย ได้ขนาดของสิ่งตัวอย่างจำนวน 178 ราย

โดยขนาดของสิ่งตัวอย่างข้างต้น หากจากสูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐานดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดยที่

n = ขนาดของสิ่งตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของประชากร

ดังนั้น จากขนาดประชากร 320 คน จะได้ขนาดตัวอย่าง ดังนี้

$$n = \frac{320}{1 + 320(0.05)^2}$$

$$n = 178$$

1.2 วิธีการเลือกตัวอย่าง (Sampling Method)

การสุ่มตัวอย่างจะเลือกเฉพาะพนักงานแผนกบริหารงานทั่วไป แผนกบัญชี แผนกวางแผน และควบคุมคุณภาพ แผนกวิศวกรรมทั่วไป แผนกซ่อมบำรุง และแผนกผลิต ซึ่งเป็นการเลือกสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวกเพื่อให้ได้ตัวอย่างครบตามจำนวนที่กำหนดไว้คือ 178 ราย ซึ่งแสดงรายละเอียดตาม ตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนขนาดตัวอย่าง พนักงาน บริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด

แผนก	จำนวนพนักงาน (ราย)
บริหารงานทั่วไป	15
บัญชี	2
วางแผนและควบคุมคุณภาพ	5
วิศวกรรมทั่วไป	8
ซ่อมบำรุง	15
ผลิต	133
รวม	178

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบสอบถาม (Questionnaire)

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัย โดยวางแผนคำถามตามประเด็นในกรอบแนวคิดการวิจัยที่ผู้วิจัยได้บูรณาการขึ้นมาสอบถามตามกรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้ คือ

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นข้อคำถามแบบปลายปิด (Close-ended) จำนวน 6 ข้อ ซึ่งประกอบด้วย

- เพศ
- อายุ
- รายได้/เดือน (บาท)
- ระดับการศึกษา
- สถานภาพ
- ตำแหน่งงาน
- อายุการทำงานในตำแหน่ง
- แผนกที่สังกัด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคำถามแบบสอบถามในส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) มีตัวเลือกตามระดับความคิดเห็น 5 ระดับ จะมีการให้คะแนนและแปลความหมายของระดับต่างๆ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น		
เห็นด้วยมากที่สุด	เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับ	5
เห็นด้วยมาก	เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับ	4
เห็นด้วยปานกลาง	เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับ	3
เห็นด้วยน้อย	เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับ	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับ	1

โดยในส่วนนี้มีคำถาม ทั้งหมด 27 ข้อ ประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ และปัจจัยก้ำจุน ได้แก่

ปัจจัยจูงใจ 5 ด้าน คือ

1. ด้านความสำเร็จของงานที่ทำ (Achievement)
2. ด้านความรู้สึกได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
3. ด้านความรับผิดชอบต่องานที่ทำ (Responsibility)
4. ด้านลักษณะของงานที่ทำ (The Work Itself)
5. ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า (Possibility of Growth)

ปัจจัยสำคัญ 4 ด้าน คือ

1. ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Company Policy and Administration)
2. ด้านเงินเดือน ค่าจ้างและสวัสดิการ (Salary and Welfare)
3. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์ผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา (Working Conditions)
4. ด้านความมั่นคงในการทำงาน (Security)

แบบสอบถามในส่วนของส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) เช่นเดียวกับส่วนที่ 2 ซึ่งมีตัวเลือกตามระดับความคิดเห็น 5 ระดับ จะมีการให้คะแนนและแปลความหมายของระดับต่างๆ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น

เห็นด้วยมากที่สุด	เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับ	5
เห็นด้วยมาก	เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับ	4
เห็นด้วยปานกลาง	เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับ	3
เห็นด้วยน้อย	เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับ	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	เกณฑ์การให้คะแนนเท่ากับ	1

โดยมีการตั้งคำถามเกี่ยวกับระดับการจูงใจในการปฏิบัติงาน 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความผูกพันมุ่งมั่นต่อองค์กร
2. ด้านความรักในองค์กร
3. ด้านประสิทธิผลต่อต้นทุน
4. ด้านความสอดคล้องของเป้าหมายบุคคลและองค์กร
5. ด้านสมรรถนะบุคคล
6. ด้านความร่วมมือร่วมใจกับหน่วยงานอื่นๆภายในองค์กร

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน

2.2 การตรวจสอบเครื่องมือ มีดังนี้

2.2.1 การตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปหารือกับอาจารย์ที่ปรึกษาผู้ควบคุมการศึกษาวิชาวิจัยอิสระแก้ไขปรับปรุงก่อนนำไปทดสอบ (Pre-test) แล้วจึงตรวจสอบ โดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาความสอดคล้องและความครอบคลุมของเนื้อหาความกระชับและความชัดเจนของข้อคำถามตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของ

การวิจัยและเมื่อปรับปรุงแบบสอบถามแล้วจึงนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานบริษัท
 กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด

2.2.2 การตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient Method) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะเหมือนประชากรที่ศึกษาแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด หลังจากนั้น นำมาหาค่าความเชื่อมั่นโดยการใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient Method) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 เท่ากับ 0.925 และ 0.901 ตามลำดับ จากผลการทดสอบถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือและนำไปใช้ได้

2.2.3 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

3.1 จัดพิมพ์และส่งแบบสอบถามให้กับพนักงาน บริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด จากกลุ่มประชากรตัวอย่าง ตามสัดส่วนของพนักงานแต่ละแผนก ด้วยตนเอง

3.2 เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนจากพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามแล้ว ผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการตรวจนับ พร้อมทั้งทำการตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละชุดจนครบ

3.3 ทำการลงรหัสข้อมูลที่ได้รับ เพื่อนำไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาทั้งหมดมาวิเคราะห์ประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อนำเสนอและสรุปผลการวิจัย โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามส่วนที่ 1 เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าร้อยละ

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามส่วนที่ 2 เกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการใช้หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดค่าตัวแปรตาม (ศิริวรรณ และคณะ, 2541: 167 อ้างถึงใน กนกรัตน์ ไซติเทวัญ 2547: 64-65) ดังนี้

ระดับแรงจูงใจ	ระดับคะแนน
มากที่สุด	4.21 – 5.00
มาก	3.41 – 4.20
ปานกลาง	2.61 – 3.40
น้อย	1.81 – 2.60
น้อยที่สุด	1.00 – 1.80

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามส่วนที่ 3 เกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการใช้หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดค่าตัวแปรตาม เช่นเดียวกับข้อ 4.2 ดังนี้

ระดับแรงจูงใจ	ระดับคะแนน
มากที่สุด	4.21 – 5.00
มาก	3.41 – 4.20
ปานกลาง	2.61 – 3.40
น้อย	1.81 – 2.60
น้อยที่สุด	1.00 – 1.80

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคล สถิติที่ใช้คือ การหาค่าร้อยละ
2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สถิติที่ใช้ คือ การหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ในการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสถิติ t – test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยใช้ค่าสถิติ F – test การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ทั้งนี้ได้กำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 เพื่อทดสอบสมมติฐาน

การแปลความหมายในการประเมินผลสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) จะใช้เกณฑ์ประเมินผล (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545: 311-312) ดังนี้

ค่าระดับความสัมพันธ์ (r)	แปลความระดับความสัมพันธ์
0.81-1.00	มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก
0.61 – 0.80	มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง
0.41 – 0.60	มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง
0.21 – 0.40	มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
0.01 - 0.20	มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำมาก
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์
(-0.01) – (-0.20)	มีความสัมพันธ์เชิงผกผันหรือเชิงลบในระดับต่ำมาก
(-0.21) – (-0.40)	มีความสัมพันธ์เชิงผกผันหรือเชิงลบในระดับค่อนข้างต่ำ
(-0.41) – (-0.60)	มีความสัมพันธ์เชิงผกผันหรือเชิงลบในระดับปานกลาง
(-0.61) – (-0.80)	มีความสัมพันธ์เชิงผกผันหรือเชิงลบในระดับค่อนข้างสูง
(-0.81) – (-1.00)	มีความสัมพันธ์เชิงผกผันหรือเชิงลบในระดับสูงมาก



บทที่ 4

ผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กลุ่มเซนต์ไลท์ จำกัด โดยทำการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มพนักงาน บริษัท กลุ่มเซนต์ไลท์ จำกัด ซึ่งประกอบด้วยพนักงานระดับปฏิบัติการ จนถึงพนักงานระดับหัวหน้าแผนก รวมจำนวนทั้งสิ้น 178 ราย โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมาเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล หลังจากนั้น ได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการบรรยายประกอบตารางต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กลุ่มเซนต์ไลท์ จำกัด

ส่วนที่ 3 ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 5 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 6 ปัญหาและข้อเสนอแนะ



ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามกับกลุ่มประชากร คือ พนักงานบริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ทั้งหมด ซึ่งประกอบไปด้วยพนักงาน แผนก บริหารงานทั่วไป แผนกบัญชี แผนกวางแผนและควบคุมคุณภาพ แผนกวิศวกรรมทั่วไป แผนกซ่อมบำรุง และแผนกผลิต จำนวน 320 ราย โดยได้จำนวนตัวอย่างจำนวน 178 ราย

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ รายได้/เดือน (บาท) ระดับการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน และแผนกที่ทำงานปัจจุบัน ปรากฏผล ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน ร้อยละ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มประชากรพนักงาน บริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด

(n=178)		
ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	64	36.0
2. หญิง	114	64.0
อายุ		
1. 16 - 25 ปี	54	30.3
2. 26 - 35 ปี	102	57.3
3. 36 - 45 ปี	22	12.4
รายได้/เดือน (บาท)		
1. 4500-10000	155	87.1
2. 10001-15000	23	12.9
3. 15001-20000	-	-
4. 20001 -ขึ้นไป	-	-

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
1. ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย	101	56.7
2. มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช.	45	25.3
3. ปวส. หรือ อนุปริญญา	26	14.6
4.ปริญญาตรี	6	3.4
5. สูงกว่าปริญญาตรี	-	-
สถานภาพ		
1. โสด	63	35.4
2. สมรส	111	62.4
3. อื่น ได้แก่ หย่าร้าง/หม้าย	4	2.2
ตำแหน่งงาน		
1. พนักงานรายวันทั่วไป (ระดับ 2)	144	80.9
2. เจ้าหน้าที่ 1/ช่าง 1 (ระดับ 3)	23	12.9
3. เจ้าหน้าที่ 2/ช่าง 2/สายเขียว (ระดับ 4)	11	6.2
4. สายแดง (ระดับ 5)	-	-
อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
1. ไม่ถึง 1ปี	17	9.6
2. 1ปีไม่ถึง 3ปี	47	26.4
3. 3ปีไม่ถึง 5ปี	57	32.0
4. 5ปีขึ้นไป	57	32.0
หน่วยงานที่สังกัด		
1. แผนกบริหารงานทั่วไป	15	8.4
2. แผนกผลิต	133	74.7
3. แผนกซ่อมบำรุง	15	8.4
4. แผนกวิศวกรรมทั่วไป	8	4.5
5. แผนกบัญชี	2	1.1
6. แผนกวางแผนและควบคุมคุณภาพ	5	2.8

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลลักษณะด้านปัจจัยส่วนบุคคลทั้ง 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ รายได้/เดือน (บาท) ระดับการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน และแผนกที่ทำงาน ปัจจุบัน พบว่า

ปัจจัยด้านเพศ พบว่า ส่วนใหญ่พนักงาน บริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด เป็นเพศหญิง จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 64.0 และเป็นเพศชาย จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 36.0

ปัจจัยด้านอายุ พบว่า ส่วนใหญ่พนักงาน บริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด มีอายุ ระหว่าง 26-35 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 57.3 รองลงมา ได้แก่ อายุระหว่าง 16-25 คน จำนวน 54 คนคิดเป็นร้อยละ 30.3 และมีอายุระหว่าง 36-45 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 12.4 ตามลำดับ

ปัจจัยด้านรายได้/เดือน (บาท) พบว่า ส่วนใหญ่พนักงานบริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด มีรายได้/เดือน ระหว่าง 4,500 – 10,000 บาท จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 87.1 และมีรายได้/เดือน ระหว่าง 10,001-15,000 บาท จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9

ปัจจัยด้านระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่พนักงานบริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่า ม.ปลาย จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 56.7 รองลงมาได้แก่ ม.ปลายหรือ ปวช. จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 24.7 ระดับ ปวส. หรืออนุปริญญา จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6 และระดับปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 ตามลำดับ

ปัจจัยด้านสถานภาพ พบว่า ส่วนใหญ่พนักงาน บริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด มีสถานภาพสมรส จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 62.4 รองลงมา ได้แก่ สถานภาพโสด จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 35.4 และ อื่นๆ ได้แก่ หย่าร้าง/หม้าย จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2 ตามลำดับ

ปัจจัยด้านตำแหน่งงาน ที่ปฏิบัติงานใน บริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด พบว่า ส่วนใหญ่พนักงาน บริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด มีตำแหน่งเป็นพนักงานรายวันทั่วไป (ระดับ 2) จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 80.9 รองลงมา ได้แก่ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ 1/ช่าง 1 (ระดับ 3) จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 และตำแหน่งเจ้าหน้าที่ 2/ช่าง 2/สายเขียว (ระดับ 4) จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2 ตามลำดับ

ปัจจัยด้านอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ส่วนใหญ่พนักงาน บริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด มีอายุงาน 3 ปี ไม่ถึง 5 ปี และอายุงาน 5 ปีขึ้นไป มีจำนวนเท่ากัน คือ 57 คน คิดเป็นร้อยละ 32.0 รองลงมา ได้แก่ อายุงาน 1 ปี ไม่ถึง 3 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 26.4 และอายุงาน ไม่ถึง 1 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 9.6 ตามลำดับ

ปัจจัยด้านหน่วยงานที่สังกัด พบว่า ส่วนใหญ่พนักงานบริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ทำงานในแผนกผลิต จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 74.7 รองลงมา ได้แก่ แผนกบริหารงานทั่วไป

และแผนกซ่อมบำรุง มีจำนวนเท่ากัน คือ 15 คน คิดเป็นร้อยละ 8.4 แผนกวิศวกรรมทั่วไป จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5 แผนกวางแผน และควบคุมคุณภาพ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8 และแผนกบัญชี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยเจริญเติบโต (Motivators or Growth Factor) ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จในงานที่ทำ ด้านความรู้สึกรับการยอมรับนับถือ ด้าน ความรับผิดชอบ ต่องานที่ทำ ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้าน โอกาสได้รับความก้าวหน้า และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene or Maintenance Factors) ประกอบด้วย ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ด้านเงินเดือนค่าจ้าง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาและความมั่นคงในงาน โดยการนำเสนอผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) ภาพรวมปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

(n=178)

ภาพรวมปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผล ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x}	$S.D.$	แปลผล
1. ด้านความสำเร็จของงานที่ทำ	3.58	0.67	มาก
2. ด้านความรู้สึกรับการยอมรับนับถือ	3.22	0.91	ปานกลาง
3. ด้านความรับผิดชอบต่องานที่ทำ	3.30	0.78	ปานกลาง
4. ด้านลักษณะของงานที่ทำ	3.36	0.66	ปานกลาง
5. ด้านโอกาสได้รับความก้าวหน้า	3.16	0.89	ปานกลาง
6. ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร	3.51	0.76	มาก
7. ด้านเงินเดือนค่าจ้าง	3.36	0.88	ปานกลาง
8. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์กับ ผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา	3.39	0.69	ปานกลาง
9. ด้านความมั่นคงในงาน	3.56	0.69	มาก
โดยรวมเฉลี่ย	3.37	0.78	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 ภาพรวม ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงานที่ทำ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 รองลงมาได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ด้านนโยบาย และการบริหารงานขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลางได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ด้านลักษณะของงานที่ทำ และด้านเงินเดือนค่าจ้าง มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.36 ด้านความรับผิดชอบต่องานที่ทำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 ด้านความรู้สึกได้รับการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 และค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านโอกาสได้รับความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) ด้านความสำเร็จของงานที่ทำ

ด้านความสำเร็จของงานที่ทำ	ระดับความคิดเห็น (n=178)		
	\bar{x}	$S.D.$	แปลผล
1. องค์กรของท่านให้การสนับสนุนและส่งเสริมผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้	3.69	0.83	มาก
2. การพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงานในองค์กรของท่าน พิจารณาจากความสำเร็จที่ได้รับมอบหมาย	3.70	0.86	มาก
3. หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานของท่านให้การยอมรับและชื่นชมในผลงานที่ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	3.37	0.75	ปานกลาง
โดยรวมเฉลี่ย	3.58	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.3 ด้านความสำเร็จของงานที่ทำ ในภาพรวมพบว่า มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงานในองค์กรของท่าน พิจารณาจากความสำเร็จที่ได้รับมอบหมาย มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 รองลงมา ได้แก่ องค์กรของท่านให้การสนับสนุน และส่งเสริมผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานของท่านให้การยอมรับและชื่นชมในผลงานที่ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) ด้านความรู้สึกได้รับการยอมรับนับถือ

ด้านความรู้สึกได้รับการยอมรับนับถือ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x}	$S.D.$	แปลผล
1. เพื่อนร่วมงานของท่านให้การยอมรับว่าท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่สมควรยึดเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน	3.27	0.75	ปานกลาง
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความไว้วางใจและยินยอมให้ท่านปฏิบัติงานโดยอิสระ	3.34	0.82	ปานกลาง
3. ท่านเคยได้รับรางวัลจากองค์กรเนื่องจากผลการปฏิบัติงานที่ดีให้กับองค์กรของท่าน	3.05	1.22	ปานกลาง
โดยรวมเฉลี่ย	3.22	0.91	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 ด้านความรู้สึกได้รับการยอมรับนับถือ ในภาพรวม พบว่า มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความไว้วางใจและยินยอมให้ท่านปฏิบัติงานโดยอิสระ มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 รองลงมา ได้แก่ เพื่อนร่วมงานของท่านให้การยอมรับว่าท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่สมควรยึดเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 และ ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านเคยได้รับ

รางวัลจากองค์กรเนื่องจากผลการปฏิบัติงานที่ดีให้กับองค์กรของท่าน มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*S.D.*) ด้านความรับผิดชอบต่องานที่ทำ

(n=178)

ด้านความรับผิดชอบต่องานที่ทำ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x}	<i>S.D.</i>	แปลผล
1. ความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับจากองค์กรมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน	3.44	0.78	มาก
2. ท่านมีโอกาสดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรม เพื่อให้สามารถรับผิดชอบงานในระดับที่สูงขึ้น	3.27	0.94	ปานกลาง
3. องค์กรของท่านให้ความสำคัญคุณธรรมและความเสมอภาคในการมอบหมายความรับผิดชอบต่อบุคลากร	3.21	0.91	ปานกลาง
โดยรวมเฉลี่ย	3.30	0.78	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 ด้านความรับผิดชอบต่องานที่ทำ ในภาพรวม พบว่า มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับจากองค์กรมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 รองลงมา ได้แก่ ท่านมีโอกาสดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรม เพื่อให้สามารถรับผิดชอบงานในระดับที่สูงขึ้น มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 และค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ องค์กรของท่านให้ความสำคัญคุณธรรมและความเสมอภาคในการมอบหมายความรับผิดชอบต่อบุคลากร มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) ด้านลักษณะของงานที่ทำ

(n=178)

ด้านลักษณะของงานที่ทำ	ระดับความถี่เห็น		
	\bar{x}	$S.D.$	แปลผล
1. ปริมาณงานที่บุคคลแต่ละคนได้รับมอบหมายจากองค์กรมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	3.32	0.84	ปานกลาง
2. ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายมีความท้าทายต่อความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล	3.27	0.77	ปานกลาง
3. งานของท่านมีพัฒนาการที่ดีขึ้น ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	3.49	0.82	มาก
โดยรวมเฉลี่ย	3.36	0.66	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 ด้านลักษณะของงานที่ทำ ในภาพรวม พบว่า มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ งานของท่านมีพัฒนาการที่ดีขึ้น ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 รองลงมา ได้แก่ ปริมาณงานที่บุคคลแต่ละคนได้รับมอบหมายจากองค์กรมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ลักษณะงานที่ท้าทายต่อความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า

(n=178)

ด้านโอกาสได้รับความก้าวหน้า	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x}	$S.D.$	แปลผล
1. ท่านได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเหมาะสม	3.22	0.90	ปานกลาง
2. องค์กรของท่านมีการกำหนดและปฏิบัติตามข้อกำหนดของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงานทุกคนอย่างเสมอภาคและยุติธรรม	3.09	0.96	ปานกลาง
3. การพิจารณาด้านโอกาสและความก้าวหน้าในงานเป็นไปอย่างมีระบบโปร่งใสและตรวจสอบได้	3.19	0.96	ปานกลาง
โดยรวมเฉลี่ย	3.16	0.89	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 ด้านโอกาสได้รับความก้าวหน้า (Possibility of Growth) ในภาพรวมพบว่า มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเหมาะสม มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 รองลงมาได้แก่ การพิจารณาด้านโอกาสและความก้าวหน้าในงานเป็นไปอย่างมีระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้ มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรของท่านมีการกำหนดและปฏิบัติตามข้อกำหนดของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงานทุกคนอย่างเสมอภาคและยุติธรรม มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร

(n=178)

ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x}	$S.D.$	แปลผล
1. นโยบายและการบริหารงานขององค์กรท่านมีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้	3.52	0.86	มาก
2. นโยบายและการบริหารงานขององค์กรท่าน มีการแจ้งให้ทุกหน่วยงานได้รับทราบอย่างชัดเจน	3.61	0.91	มาก
3. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหารงานในระดับปฏิบัติการ	3.42	0.84	มาก
โดยรวมเฉลี่ย	3.51	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.8 ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ในภาพรวม พบว่า มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นโยบายและการบริหารงานขององค์กรท่านมีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 รองลงมา ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กรท่านมีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และ ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหารงานในระดับปฏิบัติการ มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง และสวัสดิการ

(n=178)

ด้านเงินเดือน ค่าจ้างและสวัสดิการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x}	$S.D.$	แปลผล
1. องค์กรของท่านมีการกำหนดเงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการที่เป็นธรรมและเหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	3.53	0.90	มาก
2. เงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการในองค์กรของท่านอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานของอุตสาหกรรมเดียวกัน	3.63	0.89	มาก
3. เงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการในองค์กรของท่านเพียงพอต่อการดำรงชีพในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน	2.94	1.00	ปานกลาง
โดยรวมเฉลี่ย	3.36	0.88	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 ด้านเงินเดือน ค่าจ้างและสวัสดิการ ในภาพรวม พบว่า มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการในองค์กรของท่านอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานของอุตสาหกรรมเดียวกัน มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 รองลงมา ได้แก่ องค์กรของท่านมีการกำหนดเงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการที่เป็นธรรมและเหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เดียวกัน มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการในองค์กรของท่านเพียงพอต่อการดำรงชีพในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์ผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา

(n=178)

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสัมพันธ์ผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x}	$S.D.$	แปลผล
1. การจัดการสภาพแวดล้อม ด้านแสง เสียง กลิ่นและอุณหภูมิในการทำงานในองค์กรของท่านมีความเหมาะสม สะดวก และปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน	3.46	0.78	มาก
2. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์กรของท่านเป็นไปด้วยความเป็นมิตรภาพต่อกัน	3.42	0.86	มาก
3. ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานในองค์กรของท่านเป็นไปด้วยความเกื้อหนุนและรับผิดชอบต่อกัน	3.31	0.85	ปานกลาง
โดยรวมเฉลี่ย	3.39	0.69	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์ผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ในภาพรวม พบว่า มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดการสภาพแวดล้อม ด้านแสง เสียง กลิ่น และอุณหภูมิในการทำงานในองค์กรของท่านมีความเหมาะสม สะดวก และปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 รองลงมา ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์กรของท่านเป็นไปด้วยความเป็นมิตรภาพต่อกัน มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานในองค์กรของท่านเป็นไปด้วยความเกื้อหนุนและรับผิดชอบต่อกัน มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) ด้านความมั่นคงในการทำงาน

ด้านความมั่นคงในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x}	$S.D.$	แปลผล
1. องค์กรของท่านสร้างหลักประกันความมั่นคงให้กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด	3.47	0.83	มาก
2. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะความรู้ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	3.51	0.80	มาก
3. องค์กรของท่านพัฒนาระบบการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง เพื่อการสร้างการเจริญเติบโตของธุรกิจในระยะยาว	3.72	0.85	มาก
โดยรวมเฉลี่ย	3.56	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.11 ด้านความมั่นคงในการทำงาน ในภาพรวม พบว่า มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรของท่านพัฒนาระบบการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง เพื่อการสร้างการเจริญเติบโตของธุรกิจในระยะยาว มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 รองลงมาได้แก่ องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะความรู้ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรของท่านสร้างหลักประกันความมั่นคงให้กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด องค์กรมีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) ด้านความผูกพันมุ่งมั่นในองค์กร 2) ด้านความรักในองค์กร 3) ด้านประสิทธิผลต่อต้นทุน 4) ด้านความสอดคล้องของเป้าหมายบุคคลและองค์กร 5) ด้านสมรรถนะบุคคล และ 6) ด้านความร่วมมือร่วมใจกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร โดยการนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.12 - 4.18

ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) ภาพรวมระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ภาพรวมปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผล ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น (n=178)		
	\bar{x}	$S.D.$	แปลผล
1. ด้านความผูกพันมุ่งมั่นในองค์กร	3.69	0.75	มาก
2. ด้านความรักในองค์กร	3.75	0.92	มาก
3. ด้านประสิทธิผลต่อต้นทุน	3.62	0.68	มาก
4. ด้านความสอดคล้องของเป้าหมายบุคคลและองค์กร	3.43	0.81	มาก
5. ด้านสมรรถนะบุคคล	3.49	0.58	มาก
6. ด้านความร่วมมือร่วมใจกับหน่วยงานอื่นๆ ภายใน องค์กร	3.47	0.77	มาก
โดยรวมเฉลี่ย	3.58	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.12 ภาพรวมระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความรักในองค์กร มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 รองลงมาได้แก่ ด้านความผูกพันมุ่งมั่นในองค์กร มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ด้านประสิทธิผลต่อต้นทุน มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ด้านสมรรถนะบุคคล มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 ด้านความร่วมมือร่วมใจกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความสอดคล้องของเป้าหมายบุคคลและองค์กร มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$)ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันมุ่งมั่นในองค์กร

ด้านความผูกพันมุ่งมั่นในองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x}	$S.D.$	แปลผล
1. ท่านมีความรู้สึกที่สถานที่ทำงานเปรียบเสมือนบ้านของท่าน	3.57	0.93	มาก
2. ท่านภูมิใจในความสำเร็จของงานท่านและความสำเร็จขององค์กร	3.66	0.83	มาก
3. ท่านมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ของท่านให้สัมฤทธิ์ผลเพื่อความก้าวหน้าของท่านและองค์กร	3.87	0.83	มาก
โดยรวมเฉลี่ย	3.69	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.13 ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านความผูกพันมุ่งมั่นในองค์กร พบว่า มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ของท่านให้สัมฤทธิ์ผลเพื่อความก้าวหน้าของท่านและองค์กร มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 รองลงมา ได้แก่ ท่านภูมิใจในความสำเร็จของงานท่านและความสำเร็จขององค์กร มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 และ ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านมีความรู้สึกที่สถานที่ทำงานเปรียบเสมือนบ้านของท่าน มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรักในองค์กร

ด้านความรักในองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x}	$S.D.$	แปลผล
1. ท่านมีความภูมิใจที่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรของบริษัท	3.75	0.90	มาก
2. ท่านมีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่มีบุคคลอื่นพูดถึงองค์กรของท่านในทางบวก	3.92	0.95	มาก
3. ในรอบปีที่ผ่านมาจำนวนวันลางานของท่านน้อยกว่าปีก่อนหน้าอย่างชัดเจน	3.60	1.03	มาก
โดยรวมเฉลี่ย	3.75	0.92	มาก

จากตารางที่ 4.14 ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านความรักในองค์กรพบว่า มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่มีบุคคลอื่นพูดถึงองค์กรของท่านในทางบวก มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 รองลงมา ได้แก่ ท่านมีความภูมิใจที่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรของบริษัท มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ในรอบปีที่ผ่านมาจำนวนวันลางานของท่านน้อยกว่าปีก่อนหน้าอย่างชัดเจน มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิผลต่อต้นทุน

(n=178)

ด้านประสิทธิผลต่อต้นทุน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x}	$S.D.$	แปลผล
1. ในรอบปีที่ผ่านมาผลงานของท่านบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของหน่วยงานเป็นส่วนใหญ่	3.50	0.83	มาก
2. ในรอบปีที่ผ่านมาท่านมีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงการลดต้นทุนตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	3.72	0.83	มาก
3. ผลการดำเนินงานของท่านมีแนวโน้มและทิศทางไปสู่การดำเนินงานที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างชัดเจน	3.66	0.81	มาก
โดยรวมเฉลี่ย	3.62	3.68	มาก

จากตารางที่ 4.15 ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านประสิทธิผลต่อต้นทุนพบว่า มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ในรอบปีที่ผ่านมาท่านมีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงการลดต้นทุนตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 รองลงมา ได้แก่ ผลการดำเนินงานของท่านมีแนวโน้มและทิศทางไปสู่การดำเนินงานที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างชัดเจน มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ในรอบปีที่ผ่านมาผลงานของท่านบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของหน่วยงานเป็นส่วนใหญ่ มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสอดคล้องของเป้าหมายบุคคลและองค์กร

(n=178)

ด้านความสอดคล้องของเป้าหมายบุคคลและองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x}	$S.D.$	แปลผล
1. ท่านมีความเห็นว่าการปฏิบัติงานที่องค์กรสามารถทำให้ท่านบรรลุเป้าหมายในชีวิตที่ได้กำหนดไว้	3.37	0.84	ปานกลาง
2. การพิจารณาเงินพิเศษประจำปีขององค์กรเป็นไปอย่างยุติธรรมตามผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคล	3.44	0.95	มาก
3. การพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรมตามสภาพเศรษฐกิจที่เป็นอยู่	3.49	0.89	มาก
โดยรวมเฉลี่ย	3.43	0.81	มาก

จากตารางที่ 4.16 ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านความสอดคล้องของเป้าหมายบุคคลและองค์กร พบว่า มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรมตามสภาพเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 รองลงมาได้แก่ การพิจารณาเงินพิเศษประจำปีขององค์กรเป็นไปอย่างยุติธรรมตามผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคลมีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านมีความเห็นว่าการปฏิบัติงานที่องค์กรสามารถทำให้ท่านบรรลุเป้าหมายในชีวิตที่ได้กำหนดไว้ มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านสมรรถนะบุคคล

(n=178)

ด้านสมรรถนะบุคคล	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x}	$S.D.$	แปลผล
1. ท่านมีการพัฒนาทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นผลให้งานที่ท่านรับผิดชอบมีผลงานสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยโดยทั่วไป	3.36	0.70	ปานกลาง
2. ท่านมีความรู้ความเข้าใจและเชื่อมั่นในนโยบายและการบริหารงานที่ดำเนินอยู่ขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	3.58	0.77	มาก
3. ทักษะด้านงานที่ท่านมีอยู่พอเพียงและเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานได้ลุล่วงทั้งในปัจจุบันและอนาคต	3.54	0.81	มาก
โดยรวมเฉลี่ย	3.49	0.58	มาก

จากตารางที่ 4.17 ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านสมรรถนะบุคคล พบว่ามีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีความรู้ความเข้าใจและเชื่อมั่นในนโยบายและการบริหารงานที่ดำเนินอยู่ขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 รองลงมา ได้แก่ ทักษะด้านงานที่ท่านมีอยู่พอเพียงและเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานได้ลุล่วงทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านมีการพัฒนาทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นผลให้งานที่ท่านรับผิดชอบมีผลงานสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยโดยทั่วไป มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) ระดับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน ด้านความร่วมมือร่วมใจกับหน่วยงานอื่นๆภายในองค์กร

(n=178)

ด้านความร่วมมือร่วมใจกับ หน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x}	$S.D.$	แปลผล
1. ท่านยินดีที่จะสอนทักษะและความรู้ความสามารถที่ ท่านมีอยู่ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงานของเพื่อน ร่วมงานให้ดีขึ้น	3.73	0.81	มาก
2. เพื่อนของท่านและ/ หรือบุคลากรจากต่างหน่วยงาน มี ความพร้อมและยินดีที่จะถ่ายโอนความรู้ความสามารถ ของพวกเขาที่มีอยู่ให้กับท่าน	3.45	0.87	มาก
3. การทำงานของบุคลากรจากหน่วยงานต่างๆเป็นไปแบบ ให้ความร่วมมือต่อกันด้วยไมตรีจิตและไม่เห็นแก่ ประโยชน์ส่วนตัว	3.25	0.93	ปานกลาง
โดยรวมเฉลี่ย	3.47	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.18 ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านความร่วมมือร่วมใจกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร พบว่า มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านยินดีที่จะสอนทักษะและความรู้ความสามารถที่ท่านมีอยู่ เพื่อการพัฒนา และปรับปรุงงานของเพื่อนร่วมงานให้ดีขึ้น มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 รองลงมา ได้แก่ เพื่อนของท่าน และ/หรือบุคลากรจากต่างหน่วยงาน มีความพร้อมและยินดีที่จะถ่ายโอนความรู้ความสามารถของพวกเขาที่มีอยู่ให้กับท่าน มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และ ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การทำงานของบุคลากรจากหน่วยงานต่างๆ เป็นไปแบบให้ความร่วมมือต่อกันด้วยไมตรีจิตและไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 เปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ รายได้/เดือน ระดับการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน และแผนกที่ทำงานปัจจุบัน ที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การทดสอบความแตกต่างของข้อมูลส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านความผูกพันมุ่งมั่นในองค์กร ด้านความรักในองค์กร ด้านประสิทธิผลต่อต้นทุน ด้านความสอดคล้องของเป้าหมายบุคคลและองค์กร ด้านสมรรถนะบุคคล ด้านความร่วมมือร่วมใจกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ สถิติ t-test และ สถิติ F-test (การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว One-Way ANOVA) รายละเอียดดังตารางที่ 4.19-4.32

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ภาพรวม จำแนกตามเพศ

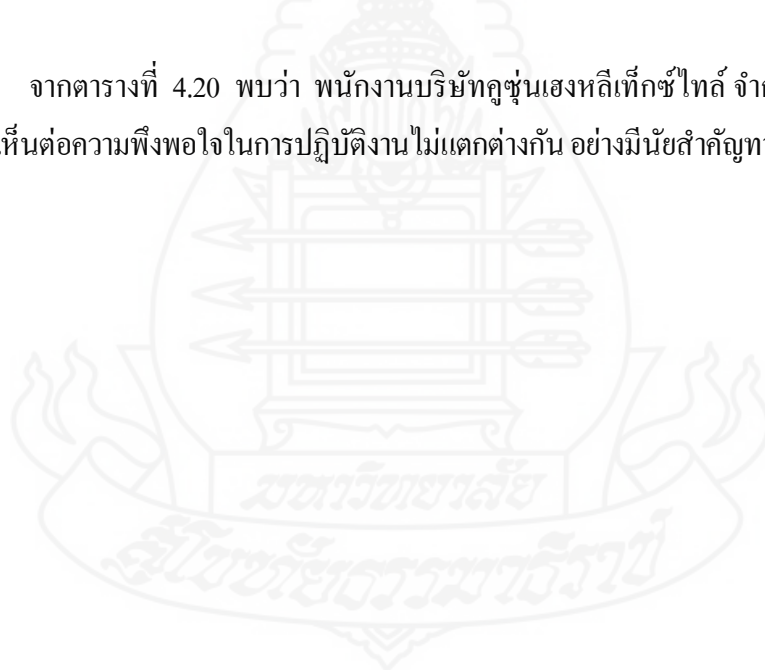
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ชาย		หญิง		t	Sig.
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
ด้านความผูกพันมุ่งมั่นในองค์กร	3.75	0.74	3.66	0.71	0.711	.266
ด้านความรักในองค์กร	3.81	0.79	3.71	0.77	0.828	.350
ด้านประสิทธิผลต่อต้นทุน	3.71	0.75	3.57	0.67	1.321	.192
ด้านความสอดคล้องของเป้าหมายบุคคล และองค์กร	3.49	0.86	3.40	0.73	.749	.092
ด้านสมรรถนะบุคคล	3.60	0.65	3.43	0.61	1.738	.297
ด้านความร่วมมือร่วมใจกับหน่วยงาน อื่นๆภายในองค์กร	3.57	0.75	3.42	0.69	1.332	.647
ค่าเฉลี่ยรวม	3.65	0.65	3.53	0.58	1.28	.116

จากตารางที่ 4.19 พบว่า พนักงาน บริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.20 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ภาพรวม จำแนกรายได้

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	4,500-10,000 บาท		10,001-15,000 บาท		15,001-20,000 บาท		20,001 บาทขึ้นไป		t	Sig.
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
	ด้านความผูกพันมุ่งมั่นในองค์กร	3.69	0.70	3.73	0.82	-	-	-		
ด้านความรักในองค์กร	3.76	0.77	3.63	0.81	-	-	-	-	.755	.718
ด้านประสิทธิผลต่อต้นทุน	3.61	0.69	3.68	0.78	-	-	-	-	.404	.520
ด้านความสอดคล้องของเป้าหมายบุคคลและองค์กร	3.46	0.74	3.26	0.95	-	-	-	-	1.158	.128
ด้านสมรรถนะบุคคล	3.49	0.62	3.47	0.73	-	-	-	-	.130	.223
ด้านความร่วมมือร่วมใจกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กร	3.49	0.70	3.37	0.79	-	-	-	-	.721	.376
ค่าเฉลี่ยรวม	3.58	0.59	3.52	0.71	-	-	-	-	.433	.152

จากตารางที่ 4.20 พบว่า พนักงานบริษัทกลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ภาพรวม จำแนกตามอายุ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	16 - 25 ปี		26 - 35 ปี		36 - 45 ปี		46 ปีขึ้นไป		F	Sig
	\bar{X}	SD.	\bar{X}	SD.	\bar{X}	SD.	\bar{X}	SD.		
ด้านความผูกพัน มุ่งมั่นในองค์กร	3.59	0.82	3.70	0.66	3.89	0.71	-	-	1.333	.266
ด้านความรักในองค์กร	3.70	0.83	3.74	0.77	3.87	0.68	-	-	.365	.695
ด้านประสิทธิผลต่อต้นทุน	3.54	0.77	3.63	0.66	3.75	0.75	-	-	.708	.494
ด้านความสอดคล้องของเป้าหมายบุคคลและองค์กร	3.41	0.85	3.39	0.68	3.66	0.98	-	-	1.104	.334
ด้านสมรรถนะบุคคล	3.48	0.72	3.46	0.56	3.65	0.70	-	-	.775	.462
ด้านความร่วมมือร่วมใจกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร	3.40	0.80	3.47	0.67	3.68	0.68	-	-	1.157	.317
ค่าเฉลี่ยรวม	3.52	0.69	3.57	0.55	3.75	0.66	-	-	1.109	.332

จากตารางที่ 4.21 พบว่า พนักงานบริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิเคราะห์ ค่าสถิติ F = 1.109 และมีค่า Sig. = .332 ซึ่งมากกว่า .05 สรุปได้ว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน ทั้ง 3 กลุ่ม อายุไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อความพึงพอใจ
ในการปฏิบัติงาน ภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษา

ความพึงพอใจใน การปฏิบัติงาน	ต่ำกว่า มัธยมศึกษา ตอนปลาย		มัธยมศึกษาตอน ปลาย หรือ ปวช.		ปวส./ อนุปริญญา		ปริญญาตรี		สูงกว่า ปริญญาตรี		F	Sig.
	\bar{X}	SD.	\bar{X}	SD.	\bar{X}	SD.	\bar{X}	SD.	\bar{X}	SD.		
ด้านความผูกพัน มุ่งมั่นในองค์กร	3.73	0.72	3.65	0.77	3.51	.62	4.22	.54	-	-	1.796	.150
ด้านความรักใน องค์กร	3.77	0.78	3.71	0.81	3.61	0.74	4.16	0.69	-	-	.891	.447
ด้านประสิทธิผล ต่อต้นทุน	3.62	0.73	3.57	0.62	3.58	0.74	4.22	.40	-	-	1.529	.209
ด้านความ สอดคล้องของ เป้าหมายบุคคล และองค์กร	3.55	0.74	3.31	0.83	3.15	0.76	3.50	0.69	-	-	2.364	.073
ด้านสมรรถนะ บุคคล	3.54	0.64	3.38	0.61	3.33	0.56	4.11	0.45	-	-	3.245	.023*
ด้านความร่วมมือ ร่วมกับ หน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร	3.52	0.69	3.45	0.80	3.35	0.74	3.38	0.25	-	-	.428	.733
ค่าเฉลี่ยรวม	3.62	0.72	3.51	0.74	3.42	0.69	3.93	0.50	-	-	1.708	.268

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 พนักงาน บริษัท คูซันเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน 1 ด้าน คือด้านสมรรถนะบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วน ด้านความผูกพันมุ่งมั่นในองค์กร ด้านความรักในองค์กร ด้านประสิทธิผลต่อต้นทุน ด้านความสอดคล้องของเป้าหมายบุคคลและองค์กร และด้านความร่วมมือร่วมใจกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กร มีความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ ค่าสถิติ $F = 1.708$ และมีค่า $\text{Sig.} = .268$ ซึ่งมากกว่า $= .05$ สรุปได้ว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้ง 5 กลุ่ม ระดับการศึกษาไม่แตกต่างกัน และมีอย่างน้อย 1 กลุ่ม ที่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกัน จึงนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD)

ตารางที่ 4.23 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับความคิดเห็นที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสมรรถนะบุคคล

ระดับการศึกษา	ต่ำกว่า	มัธยมปลาย/ ปวช.	ปวส./ อนุปริญญา	ปริญญาตรี	
	\bar{x}	3.54	3.38	3.33	4.11
ต่ำกว่ามัธยมปลาย	3.54	-	0.16 (0.14)	0.21 (.11)	-0.56 (0.03*)
มัธยมปลาย/ปวช.	3.38		-	0.05 (0.73)	-0.72 (0.008*)
ปวส./อนุปริญญา	3.33			-	-0.77 (0.006*)
ปริญญาตรี	4.11				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 พบว่า พนักงาน บริษัท กุชุ่นเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสมรรถนะบุคคลแตกต่างกัน จำนวน 3 คู่ ดังนี้

กลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมปลาย มัธยมปลาย/ปวช. และปวส./อนุปริญญา มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสมรรถนะบุคคลน้อยกว่ากลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.24 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อความพึงพอใจ
ในการปฏิบัติงาน ภาพรวม จำแนกตามสถานภาพ

ความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงาน	โตด		สมรส		อื่นๆ		F	Sig
	\bar{X}	SD.	\bar{X}	SD.	\bar{X}	SD.		
ด้านความผูกพันมุ่งมั่นใน องค์กร	3.44	0.64	3.77	0.66	3.66	1.24	1.555	.214
ด้านความรักในองค์กร	3.57	0.81	3.85	0.73	3.66	1.36	2.627	.075
ด้านประสิทธิผลต่อ ต้นทุน	3.51	0.73	3.69	0.68	3.33	0.90	1.760	.175
ด้านความสอดคล้องของ เป้าหมายบุคคลและ องค์กร	3.28	0.83	3.52	0.74	3.33	0.90	2.026	.135
ด้านสมรรถนะบุคคล	3.38	0.72	3.54	0.57	3.75	0.56	1.763	.175
ด้านความร่วมมือร่วมใจ กับหน่วยงานอื่นๆภายใน องค์กร	3.34	0.70	3.54	0.71	3.58	0.95	1.709	.184
ค่าเฉลี่ยรวม	3.44	0.64	3.65	0.57	3.62	0.86	2.422	.092

จากตารางที่ 4.24 พบว่า พนักงาน บริษัท กูชุ่นเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ที่มีสถานภาพ
ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ ค่าสถิติ $F=2.422$ และมีค่า $Sig=.092$ ซึ่งมากกว่า $=.05$ สรุปได้ว่า ค่าเฉลี่ย
ของระดับความคิดเห็นที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน ทั้ง 6 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.25 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	พนักงานรายวัน ทั่วไป (ระดับ 2)		เจ้าหน้าที่ 1/ช่าง 1		เจ้าหน้าที่ 2/ช่าง 2/ สายเขียว		F	Sig
	\bar{X}	SD.	\bar{X}	SD.	\bar{X}	SD.		
ด้านความผูกพัน มุ่งมั่นในองค์กร	3.68	0.72	3.75	0.67	3.78	0.79	.183	.833
ด้านความรักใน องค์กร	3.74	0.77	3.79	0.80	3.81	0.88	.091	.913
ด้านประสิทธิผลต่อ ต้นทุน	3.60	0.70	3.68	0.76	3.72	0.59	.223	.800
ด้านความสอดคล้อง ของเป้าหมายบุคคล และองค์กร	3.49	0.76	3.23	0.63	3.12	1.09	2.097	.126
ด้านสมรรถนะบุคคล	3.49	0.63	3.49	0.61	3.54	0.68	.038	.963
ด้านความร่วมมือร่วม ใจกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร	3.48	0.72	3.43	0.62	3.42	0.88	.087	.917
ค่าเฉลี่ยรวม	3.58	0.71	3.56	0.68	3.56	0.81	0.453	.758

จากตารางที่ 4.25 พบว่า พนักงานบริษัท คูซันเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ ค่าสถิติ $F = 0.453$ และมีค่า $Sig. = .758$ ซึ่งมากกว่า $= .05$ สรุปได้ว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน ทั้ง 6 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.26 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ภาพรวม จำแนกตามอายุการทำงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ไม่ถึง 1 ปี		1 ปีขึ้นไป ไม่ถึง 3 ปี		3 ปีขึ้นไป ไม่ถึง 5 ปี		5 ปีขึ้นไป		F	Sig
	\bar{X}	SD.	\bar{X}	SD.	\bar{X}	SD.	\bar{X}	SD.		
ด้านความผูกพัน มุ่งมั่นในองค์กร	3.72	0.74	3.75	0.66	3.56	0.77	3.77	0.70	.937	.424
ด้านความรักใน องค์กร	3.62	0.75	3.78	0.71	3.65	0.81	3.85	0.81	.824	.482
ด้านประสิทธิผลต่อ ต้นทุน	3.58	0.66	3.80	0.62	3.51	0.79	3.60	0.67	1.484	.221
ด้านความสอดคล้อง ของเป้าหมายบุคคล และองค์กร	3.41	0.72	3.65	0.78	3.29	0.87	3.40	0.65	1.867	.137
ด้านสมรรถนะ บุคคล	3.68	0.57	3.50	0.57	3.46	0.76	3.46	0.56	.615	.606
ด้านความร่วมมือ ร่วมกับหน่วยงาน อื่นๆภายในองค์กร	3.43	0.77	3.58	0.68	3.39	0.64	3.47	0.79	.631	.596
ค่าเฉลี่ยรวม	3.57	0.59	3.68	0.57	3.48	0.67	3.59	0.58	.926	.429

จากตารางที่ 4.26 พบว่า พนักงานบริษัทชุมชนเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ที่มีอายุการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ ค่าสถิติ F = .926 และมีค่า Sig. = .429 ซึ่งมากกว่า = .05 สรุปได้ว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน ทั้ง 6 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.27 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อความพึงพอใจ
ในการปฏิบัติงาน ภาพรวม จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	แผนก บริหารงาน ทั่วไป		แผนกผลิต		แผนกซ่อม บำรุง		แผนก วิศวกรรม ทั่วไป		แผนกบัญชี		แผนก วางแผนฯลฯ		F	Sig
	\bar{X}	SD.	\bar{X}	SD.	\bar{X}	SD.	\bar{X}	SD.	\bar{X}	SD.	\bar{X}	SD.		
	ด้านความ ผูกพันมุ่งมั่น ในองค์กร	4.11	0.43	3.69	0.73	3.46	0.66	3.04	0.45	4.66	0.00	3.80		
ด้านความรัก ในองค์กร	3.97	0.63	3.76	0.78	3.60	0.70	2.95	0.54	5.00	0.00	4.06	0.72	3.407	.006*
ด้าน ประสิทธิผล ต่อต้นทุน	4.02	0.58	3.62	0.71	3.46	0.53	2.95	0.62	4.83	0.23	3.60	0.54	3.998	.002*
ด้านความ สอดคล้อง ของเป้าหมาย ฯลฯ	3.71	0.77	3.48	0.76	2.84	0.89	3.12	0.50	3.83	0.70	3.33	0.47	2.726	.021*
ด้าน สมรรถนะ บุคคล	3.75	0.52	3.51	0.65	3.31	0.44	2.95	0.45	4.33	0.47	3.26	0.27	2.896	.015*
ด้านความ ร่วมมือร่วม ใจฯลฯ	3.48	0.60	3.51	0.70	3.24	0.85	3.04	0.67	4.16	1.17	3.60	0.82	1.390	.230
ค่าเฉลี่ยรวม	3.84	0.44	3.59	0.62	3.32	0.55	3.01	0.36	4.47	0.27	3.61	0.43	3.566	.004*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 พบว่า พนักงานบริษัทชุมชนเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน 5 ด้าน คือ ด้านความผูกพันมุ่งมั่นในองค์กร ด้านความรักในองค์กร ด้านประสิทธิผลต่อต้นทุน ด้านความสอดคล้องของเป้าหมายบุคคลและองค์กร และด้านสมรรถนะบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านความร่วมมือร่วมใจกับหน่วยงานอื่นๆภายในองค์กร มีความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ ค่าสถิติ $F = 3.566$ และมีค่า $Sig. = .004$ ซึ่งน้อยกว่า $= .05$ สรุปได้ว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้ง 5 ด้าน

แตกต่างกัน และมี 1 ด้าน ที่มีค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกัน จึงนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD)

ตารางที่ 4.28 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน กับความคิดเห็นที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความผูกพันมุ่งมั่นในองค์กร

หน่วยงานที่สังกัด	แผนก บริหารงาน ทั่วไป	แผนก ผลิต	แผนก ซ่อม บำรุง	แผนก วิศวกรรม ทั่วไป	แผนก บัญชี	แผนก วางแผน ฯลฯ	
\bar{x}	4.11	3.69	3.46	3.04	4.66	3.80	
แผนกบริหารงานทั่วไป	4.11	-	0.41 (0.03*)	.64 (0.01*)	1.06 (0.001*)	-0.55 (0.29)	0.31 (0.38)
แผนกผลิต	3.69	-	0.23 (0.22)	0.65 (0.01*)	-0.96 (0.053)	-0.10 (0.752)	
แผนกซ่อมบำรุง	3.46		-	0.42 (0.16)	-1.20 (0.02*)	-0.33 (0.35)	
แผนกวิศวกรรมทั่วไป	3.04			-	-1.62 (0.004*)	-0.75 (0.058)	
แผนกบัญชี	4.66				-	0.86 (0.14)	
แผนกวางแผนฯลฯ	3.80					-	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 พบว่า พนักงานบริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความผูกพันมุ่งมั่นในองค์กรแตกต่างกันจำนวน 6 คู่ ดังนี้

กลุ่มที่มีหน่วยงานที่สังกัดแผนกบริหารงานทั่วไปมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความผูกพันมุ่งมั่นในองค์กรมากกว่าแผนกผลิต แผนกซ่อมบำรุงและแผนกวิศวกรรมทั่วไป

กลุ่มที่มีหน่วยงานที่สังกัดแผนกผลิตมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความผูกพันมุ่งมั่นในองค์กรมากกว่าแผนกวิศวกรรมทั่วไป

กลุ่มที่มีหน่วยงานที่สังกัดแผนกซ่อมบำรุงมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความผูกพันมุ่งมั่นในองค์กรน้อยกว่าแผนกบัญชี

กลุ่มที่มีหน่วยงานที่สังกัดแผนกวิศวกรรมทั่วไปมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความผูกพันมุ่งมั่นในองค์กรน้อยกว่าแผนกบัญชี

ตารางที่ 4.29 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน กับความคิดเห็นที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความรักในองค์กร

หน่วยงานที่สังกัด	แผนก บริหารงาน ทั่วไป	แผนก ผลิต	แผนก ซ่อม บำรุง	แผนก วิศวกรรม ทั่วไป	แผนก บัญชี	แผนก วางแผน ฯลฯ	
\bar{x}	3.97	3.76	3.60	2.95	5.00	4.06	
แผนกบริหารงานทั่วไป	3.97	-	0.21 (0.29)	0.37 (0.17)	1.01 (0.002*)	-1.02 (0.07)	-0.08 (0.82)
แผนกผลิต	3.76	-	0.16 (0.43)	0.80 (0.004*)	-1.23 (0.02*)	-0.30 (0.37)	
แผนกซ่อมบำรุง	3.60	-	-	0.64 (0.06)	-1.40 (0.015*)	-0.46 (0.23)	
แผนกวิศวกรรมทั่วไป	2.95	-	-	-	-2.04 (0.001*)	-1.10 (0.01*)	
แผนกบัญชี	5.00	-	-	-	-	0.93 (0.14)	
แผนกวางแผนฯลฯ	4.06	-	-	-	-	-	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.29 พบว่า พนักงานบริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความรักในองค์กรแตกต่างกันจำนวน 6 คู่ ดังนี้

กลุ่มที่มีหน่วยงานที่สังกัดแผนกบริหารงานทั่วไปมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความรักในองค์กรมากกว่าแผนกวิศวกรรมทั่วไป

กลุ่มที่มีหน่วยงานที่สังกัดแผนกผลิตมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความรักในองค์กรมากกว่าแผนกวิศวกรรมทั่วไปและน้อยกว่าแผนกบัญชี

กลุ่มที่มีหน่วยงานที่สังกัดแผนกซ่อมบำรุงมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความรักในองค์กรน้อยกว่าแผนกบัญชี

กลุ่มที่มีหน่วยงานที่สังกัดแผนกวิศวกรรมทั่วไปมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความรักในองค์กรน้อยกว่าแผนกบัญชีและแผนกวางแผน ฯลฯ

ตารางที่ 4.30 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน กับความคิดเห็นที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลต่อต้นทุน

หน่วยงานที่สังกัด	แผนก บริหารงาน ทั่วไป	แผนก ผลิต	แผนก ซ่อม บำรุง	แผนก วิศวกรรม ทั่วไป	แผนก บัญชี	แผนก วางแผน ฯลฯ	
\bar{x}	4.02	3.62	3.46	2.95	4.83	3.60	
แผนกบริหารงานทั่วไป	4.02	-	0.40 (0.03*)	0.55 (0.02*)	1.06 (0.00*)	-0.81 (0.11)	0.42 (0.23)
แผนกผลิต	3.62	-	0.15 (0.40)	0.66 (0.008*)	-1.21 (0.01*)	0.02 (0.94)	
แผนกซ่อมบำรุง	3.46		-	0.50 (0.08)	-1.36 (0.008*)	-0.13 (0.70)	
แผนกวิศวกรรมทั่วไป	2.95			-	-1.87 (0.001*)	-0.64 (0.09)	
แผนกบัญชี	4.83				-	1.23 (0.03*)	
แผนกวางแผนฯลฯ	3.60					-	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.30 พบว่า พนักงานบริษัท ลูกชิ้นเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลต่อต้นทุนแตกต่างกันจำนวน 8 คู่ ดังนี้

กลุ่มที่มีหน่วยงานที่สังกัดแผนกบริหารงานทั่วไปมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลต่อต้นทุนมากกว่าแผนกผลิต แผนกซ่อมบำรุงและแผนกวิศวกรรมทั่วไป

กลุ่มที่มีหน่วยงานที่สังกัดแผนกผลิตมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลต่อต้นทุนมากกว่าแผนกวิศวกรรมทั่วไปและน้อยกว่าแผนกบัญชี

กลุ่มที่มีหน่วยงานที่สังกัดแผนกซ่อมบำรุงมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลต่อต้นทุนน้อยกว่าแผนกบัญชี

กลุ่มที่มีหน่วยงานที่สังกัดแผนกวิศวกรรมทั่วไปมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลต่อต้นทุนน้อยกว่าแผนกบัญชี

กลุ่มที่มีหน่วยงานที่สังกัดแผนกบัญชีมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านประสิทธิผลต่อต้นทุนมากกว่าแผนกวางแผน ฯลฯ

ตารางที่ 4.31 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกันกับความคิดเห็นที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความสอดคล้องของเป้าหมาย ฯลฯ

หน่วยงานที่สังกัด	แผนก บริหารงาน ทั่วไป	แผนก ผลิต	แผนก ซ่อม บำรุง	แผนก วิศวกรรม ทั่วไป	แผนก บัญชี	แผนก วางแผน ฯลฯ	
	\bar{x}						
แผนกบริหารงานทั่วไป	3.71	-	0.22 (0.28)	0.86 (0.002*)	0.58 (0.08)	-0.12 (0.83)	0.37 (0.33)
แผนกผลิต	3.48	-	0.64 (0.002*)	0.36 (0.19)	-0.34 (0.52)	0.15 (0.65)	
แผนกซ่อมบำรุง	2.84		-	-0.28 (0.40)	-0.98 (0.08)	-0.48 (0.21)	
แผนกวิศวกรรมทั่วไป	3.12			-	-0.70 (0.24)	-0.20 (0.63)	
แผนกบัญชี	3.83				-	0.50 (0.43)	
แผนกวางแผน ฯลฯ	3.33					-	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.31 พบว่า พนักงานบริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความสอดคล้องของเป้าหมาย ฯลฯแตกต่างกันจำนวน 2 คู่ ดังนี้

กลุ่มที่มีหน่วยงานที่สังกัดแผนกบริหารงานทั่วไปมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความสอดคล้องของเป้าหมาย ฯลฯ มากกว่าแผนกซ่อมบำรุง

กลุ่มที่มีหน่วยงานที่สังกัดแผนกผลิตมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความสอดคล้องของเป้าหมาย ฯลฯ มากกว่าแผนกซ่อมบำรุง

ตารางที่ 4.32 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน กับความคิดเห็นที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสมรรถนะบุคคล

หน่วยงานที่สังกัด	แผนก บริหารงาน ทั่วไป	แผนก ผลิต	แผนก ซ่อม บำรุง	แผนก วิศวกรรม ทั่วไป	แผนก บัญชี	แผนก วางแผน ฯลฯ	
\bar{x}	3.75	3.51	3.31	2.95	4.33	3.26	
แผนกบริหารงานทั่วไป	3.75	-	0.24 (0.15)	0.44 (0.051)	0.79 (0.004*)	-0.57 (0.21)	0.48 (0.12)
แผนกผลิต	3.51	-	0.20 (0.23)	0.55 (0.01*)	-0.81 (0.06)	0.24 (0.38)	
แผนกซ่อมบำรุง	3.31	-	-	0.35 (0.19)	-1.02 (0.03*)	0.04 (0.89)	
แผนกวิศวกรรมทั่วไป	2.95	-	-	-	-1.37 (0.006*)	-0.30 (0.38)	
แผนกบัญชี	4.33	-	-	-	-	1.06 (0.04*)	
แผนกวางแผน ฯลฯ	3.26	-	-	-	-	-	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.32 พบว่า พนักงานบริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสมรรถนะบุคคลแตกต่างกัน จำนวน 5 คู่ ดังนี้

กลุ่มที่มีหน่วยงานที่สังกัดแผนกบริหารงานทั่วไปมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสมรรถนะบุคคลมากกว่าแผนกวิศวกรรมทั่วไป

กลุ่มที่มีหน่วยงานที่สังกัดแผนกผลิตมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสมรรถนะบุคคลมากกว่าแผนกวิศวกรรมทั่วไป

กลุ่มที่มีหน่วยงานที่สังกัดแผนกซ่อมบำรุงมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสมรรถนะบุคคลน้อยกว่าแผนกบัญชี

กลุ่มที่มีหน่วยงานที่สังกัดแผนกวิศวกรรมทั่วไปมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสมรรถนะบุคคลน้อยกว่าแผนกบัญชี

กลุ่มที่มีหน่วยงานที่สังกัดแผนกบัญชีมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสมรรถนะบุคคลมากกว่าแผนกวางแผน ฯลฯ

ส่วนที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สำหรับการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพนักงานบริษัท คูซันเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) รายละเอียดดังตารางที่ 4.33

ตารางที่ 4.33 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพนักงานบริษัท คูซันเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด

ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	
	r	ระดับความสัมพันธ์
1. ด้านความสำเร็จของงานที่ทำ	0.461	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
2. ด้านความรู้สึกได้รับการยอมรับนับถือ	0.631	มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง
3. ด้านความรับผิดชอบต่องานที่ทำ	0.569	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
4. ด้านลักษณะของงานที่ทำ	0.559	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
5. ด้านโอกาสได้รับความก้าวหน้า	0.494	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
6. ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร	0.422	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน	ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	
	r	ระดับความสัมพันธ์
7. ด้านเงินเดือนค่าจ้าง	0.458	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
8. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและ สัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา	0.383	มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ
9. ด้านความมั่นคงในงาน	0.528	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพนักงานบริษัท กลุ่มเฮงหลี เท็กซ์ไทล์ จำกัด พบว่า ด้านความรู้สึกได้รับการยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ส่วนที่ 6 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน

พนักงาน บริษัท กลุ่มเฮงหลี เท็กซ์ไทล์ จำกัด มีปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยแยกเป็นปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยเจริญเติบโต และปัจจัยค้ำจุน ดังนี้

6.1 ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยเจริญเติบโต

6.1.1 ด้านความสำเร็จของงานที่ทำ

พนักงาน บริษัท กลุ่มเฮงหลี เท็กซ์ไทล์ จำกัด มีข้อเสนอแนะให้มีการสนับสนุนและส่งเสริมพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมาทำงานสม่ำเสมอ โดยให้ยึดหลักตามผลงาน ตามความเสมอภาคและความเที่ยงธรรมจากหัวหน้างาน

6.2 ปัจจัยต้นทุนหรือปัจจัยบำรุงรักษา

6.1.2 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา

พนักงาน บริษัท คุณชนเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด มีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงด้านสวัสดิการร้านค้า พนักงานต้องการให้เน้นทางด้านบริการด้วยรอยยิ้ม มีการให้บริการอย่างทั่วถึง และเน้นด้านคุณภาพ และปริมาณของอาหาร

เสนอแนะให้มีการปรับปรุงด้านการปกครองบังคับบัญชา โดยให้หัวหน้างานปกครองบังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม มีการรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหาแทนการใช้อารมณ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการเสนอแนะให้มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันทั้งหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงาน

6.1.3 ด้านเงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการ

ด้านเงินเดือนและเงินพิเศษประจำปี พนักงานเสนอแนะให้มีการพิจารณาสำหรับพนักงานที่มีอายุงานนานและมีผลการปฏิบัติงานดีไม่ขาด ลา มาสาย น่าจะได้รับการปรับขึ้นของเงินเดือนและ โบนัสในอัตราที่สูงกว่าโดยทั่วไป

ด้านสวัสดิการทั่วไปพนักงานต้องการให้มีการสร้างหลังคาเชื่อมต่อระหว่างโรงงานกับ โรงอาหารเพื่อสะดวกต่อการไปรับประทานอาหารขณะฝนตก

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอในรายละเอียดในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย มีดังนี้

- 1.1.1 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- 1.1.2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 1.1.3 เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- 1.1.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานบริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ทั้งหมด ซึ่งมีขนาดตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากรจำนวน 178 คน โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามประเภทมาตราประมาณค่า เป็นเครื่องมือในการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้

- 1) ค่าความถี่ และค่าร้อยละ
- 2) ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- 3) ค่าสถิติ t – test และ F – test หรือการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One–Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเมื่อพบความแตกต่างในเชิงสถิติจะทำการทดสอบการเปรียบเทียบเชิงซ้อน โดยวิธีการทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่
- 4) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

1.3 ผลการวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้

1.3.1 ข้อมูลลักษณะด้านปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่พนักงานบริษัท กลุ่มคน เองหลีกเท่กซ์ไทล์ จำกัด เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64.0 มีอายุระหว่าง 26-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.3 มีรายได้/เดือน ระหว่าง 4,500 – 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 87.1 มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย คิดเป็นร้อยละ 56.7 มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 62.4 มีตำแหน่งเป็นพนักงานรายวันทั่วไป (ระดับ 2) คิดเป็นร้อยละ 80.9 มีอายุการทำงาน 3 ปีไม่ถึง 5 ปี และอายุงาน 5 ปีขึ้นไป มีจำนวนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 32.0 และส่วนใหญ่ทำงานในแผนกผลิต คิดเป็นร้อยละ 74.7

1.3.2 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท กลุ่มคน เองหลีกเท่กซ์ไทล์ จำกัด ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท กลุ่มคน เองหลีกเท่กซ์ไทล์ จำกัด ยังไม่ดีเท่าที่ควร ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้สูงสุด ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงานที่ทำ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ด้านความมั่นคงในงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ด้านนโยบาย และการบริหารงานขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ด้านลักษณะของงานที่ทำ และด้านเงินเดือนค่าจ้าง มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.36

ด้านความรับผิดชอบต่องานที่ทำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 ด้านความรู้สึกได้รับการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 และค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านโอกาสได้รับความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16

1.3.3 ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับ ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด พบว่า ในภาพรวมระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก กล่าวคือ พฤติกรรมของพนักงานในการตอบสนองต่อแรงผลักดัน หรือแรงกระตุ้นให้มีการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ พนักงานมีกำลังใจในการทำงานในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความรักในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ด้านความผูกพันมุ่งมั่นในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ด้านประสิทธิผลต่อต้นทุน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ด้านสมรรถนะบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 ด้านความร่วมมือร่วมใจกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 และด้านความสอดคล้องของเป้าหมายบุคคลและองค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43

1.3.4 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด พบว่า ระดับการศึกษา และหน่วยงานที่สังกัดมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน เพศ รายได้/เดือน อายุ สถานภาพ ตำแหน่งงานและอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.3.5 การทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน กับ ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยเจริญเติบโตทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จของงานที่ทำ ด้านความรู้สึกได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบต่องานที่ทำ ด้านลักษณะของงานที่ทำ และด้านโอกาสได้รับความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับ ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัจจัยค่าจูง ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านนโยบาย และการบริหารงานขององค์กร ด้านเงินเดือนค่าจ้าง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์กับ ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. อภิปรายผล

ผลการศึกษา ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีประเด็นน่าสนใจ ดังนี้

ปัจจัยเจริญเติบโต (Motivators or Growth Factor)

2.1 ด้านความสำเร็จของงานที่ทำ พบว่า พนักงานมีการตอบสนองในการกระตุ้นในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก กล่าวคือ พนักงานเกิดความพยายาม โดยใช้ทักษะและศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน และสามารถแก้ไขปัญหาในขณะที่ปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในความสำเร็จของงาน ทั้งนี้ความสำเร็จของงานต้องมีประสิทธิภาพ ซึ่งการจะปฏิบัติงานให้สำเร็จและเกิดประสิทธิภาพ พนักงานจะต้องมีความรู้ และทักษะรวมไปถึงการตอบสนองในความถนัดของพนักงานแต่ละบุคคล สอดคล้องกับ ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ ที่ได้กล่าวว่า มนุษย์อาจมีความต้องการไม่เป็นลำดับขั้น และมีความต้องการมากกว่า 1 ประเภทในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งกล่าวได้ว่า พนักงานต้องการให้งานที่ปฏิบัติเกิดความสำเร็จ อาจมีความต้องการในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานไปพร้อมๆ กัน

2.2 ด้านความรู้สึกรับการยอมรับนับถือ พบว่า พนักงานได้รับความไว้วางใจในการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก กล่าวคือ ในการมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาได้เล็งเห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี มีการยอมรับในความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้การยกย่อง หรือคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชา มีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะสร้างแรงกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อีกประการหนึ่งคือผู้ร่วมงาน เมื่อผู้ที่ได้รับมอบหมายงาน หรือปฏิบัติงานได้ในขั้นตอนที่สำเร็จลุล่วงแล้ว ผลงานมีประสิทธิภาพ กำลังใจจากเพื่อนร่วมงานเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงผลักดันให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg ที่ได้กล่าวว่า ด้านความรู้สึกรับการยอมรับนับถือ เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์กร เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้ใต้บังคับบัญชา จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ชี้ให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

2.3 ด้านความรับผิดชอบต่องานที่ทำ พบว่า ความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับจากองค์กร มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน ทั้งนี้จะเป็นหลักประกันในความสำเร็จของงานด้วยเช่นกัน เมื่อพนักงานได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ ส่งผลให้กับความสำเร็จของงานและมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาที่กำหนด อีกทั้งการได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในการรับมอบหมายงานในอนาคต กล่าวคือ เมื่อผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายงานให้กับ พนักงาน จะทำให้เกิดความคาดหวัง โดยสามารถทราบได้จากการแสดงออกของพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่งหรือเงินเดือน หรือแม้กระทั่ง การได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชา สอดคล้องกับทฤษฎีของ วิคเตอร์ วรูม (Victor Vroom, 1964) ที่ได้กล่าวว่า ความคาดหวังเพื่อความสำเร็จส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งจากความสามารถของพนักงาน ในการทำให้เกิดผลที่ต้องการในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จในการปฏิบัติงานในอดีต ไปจนถึงความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน การใช้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในการทำงานให้สำเร็จ

2.4 ด้านลักษณะของงานที่ทำ พบว่า พนักงานมีการพัฒนาในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เกิดประสิทธิภาพ ผลงานมีคุณภาพเพิ่มขึ้นอยู่ในระดับมาก ซึ่งรวมไปถึงปริมาณของงานต่อการปฏิบัติงานแต่ละบุคคล รวมถึงระดับความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานมีการพัฒนา มากขึ้น ทั้งนี้เมื่องานที่ได้ทำหรือปฏิบัติมีการพัฒนา เป็นผลพวงมาจาก ทั้งการได้รับคำชมเชย การตั้งเป้าหมายจากผลการปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน จากหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร รวมทั้งเพื่อนร่วมงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในหน้าที่การงาน ทั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องจากการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหาร ให้พนักงานเกิดความคาดหวังในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ และมีการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น สอดคล้องกับทฤษฎีของ วิคเตอร์ วรูม (Victor Vroom, 1964) ที่ได้เสนอแนะผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน โดยขึ้นอยู่กับองค์ประกอบขององค์ประกอบดังต่อไปนี้ ความคาดหวัง (Expectancy) ความเป็นสื่อหน้า (Instrumentality) และความมีคุณค่า (Valence) ซึ่งองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการนั้น มีความสัมพันธ์กัน และมีผลต่อการจูงใจในบุคลากร กล่าวคือ เป็นการสร้างแรงจูงใจในลักษณะการลำดับขั้นตอนของการสร้างแรงจูงใจ นั่นคือ ความคาดหวังที่รับรู้ว่าการพยายามจะนำไปสู่ผลสำเร็จของงาน ความเป็นสื่อหน้าที่รับรู้ว่าการผลสำเร็จของงานจะนำไปสู่รางวัลตอบแทนที่ปรารถนา และความพอใจที่รับรู้ในคุณค่าของรางวัลตอบแทน ซึ่งความคาดหวังสูงสัมพันธ์กับความพยายามและส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และเงินเดือนที่สูงขึ้น

2.5 ด้านโอกาสได้รับความก้าวหน้า พบว่า ผู้บริหารมีการวางแผนในการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งยังไม่มีที่เหมาะสม ทั้งความเสมอภาค และความยุติธรรมต่อการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงาน กล่าวคือ หากผู้บริหาร

ไม่มีความโปร่งใส ไม่มีความเสมอภาคและขาดความยุติธรรม ในด้านความก้าวหน้าของพนักงาน จะส่งผลเสียต่อทัศนคติของพนักงาน หรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในบริษัท ทำให้พนักงานหรือผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติในเชิงลบ กล่าวคือ พนักงานหรือผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีความต้องการที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยมีองค์ประกอบย่อย คือ ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงาน ส่งผลให้มีฐานะทางสังคมที่สูงขึ้น และผลจากความก้าวหน้าคือ รายได้ที่สูงขึ้น ทั้งนี้เมื่อไม่ได้รับความยุติธรรมจากผู้บริหาร การปฏิบัติงานของพนักงานหรือผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เกิดความท้อถอยต่อการทำงาน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ขาดแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นในการทำงาน การปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานไม่เต็มกำลัง สอดคล้องกับ ทฤษฎีของสเตซี่ อัดัมส์ (Stacy Adams) ที่ได้กล่าวว่า กระบวนการสังคมโดยมีสมมติฐานว่าบุคลากรทุกคนในองค์กรย่อมต้องการที่จะได้รับความเป็นธรรม หรือความเสมอภาคทัดเทียมกัน กล่าวคือ องค์กรสามารถจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ หากบุคลากรรับรู้ว่าการผลตอบแทนที่ตนได้รับคุ้มค่าและเป็นสัดส่วนกับสิ่งที่ตนได้ทุ่มเทลงไป ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องจูงใจบุคลากรที่รับรู้ความไม่เสมอภาคให้อยากทำงานต่อไป

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

3.1.1 ผู้บริหารควรส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานให้มากขึ้น เนื่องจากพนักงานเห็นว่า การปฏิบัติงานในบริษัท ยังไม่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเท่าที่ควร รวมไปถึงผู้บริหารควรปฏิบัติตามข้อกำหนดของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงานทุกคนอย่างเสมอภาคและยุติธรรม

3.1.2 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการพิจารณาให้เหมาะสมกับความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์การทำงาน of พนักงานแต่ละคน ทั้งนี้เป็นการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงความสำเร็จในการทำงานก็จะมีประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเช่นกัน

3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ แนวทางในการบริหารงานของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเพื่อให้ได้รับ โอกาส และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

3.2.2 ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานในด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

3.2.3 ควรศึกษาเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการของหัวหน้างาน
ในด้านการปกครองบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กนกรัตน์ โชติเทวัญ (2547) “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท สหฟาร์ม จำกัด: สำนักงานกรุงเทพ” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตบางเขน
- กัลยา วานิชย์บัญชา (2545) “การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SPSS for Windows.” พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- จิราภรณ์ อ่อนตา (2548) “แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)” การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชุตินา ชวนะเวสสกุล (2546) “แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา : บริษัทเจ็บบี แอนด์ เจ็สเซ็น บิสซิเนส เซอร์วิสเซล (ที) จำกัด” วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ชนชนก เทียนประภาส (2543) “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายข่าว สถานีโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7” วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- ณัฐกร สิทธิชัย (2548) “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา : สายงานรอง กรรมการผู้อำนวยการใหญ่แผนงาน บริษัท กฟผ. จำกัด (มหาชน)” การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ธนชัย ยมจินดา (2550) “ประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาการจัดการทั่วไป” มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ธงชัย สันติวงษ์ (2539) “องค์การและการบริหาร” กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547:111 -112) “จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล” กรุงเทพมหานคร ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพมหานคร
- ราณี อิติชัยกุล (2543:4-39) “หน่วยที่ 7 การจูงใจและการสื่อสารในองค์การ” ในประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

- ราณี อธิชัยกุล (2547:86 -87) “บทที่ 7 การจูงใจทรัพยากรมนุษย์” ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สมพงษ์ เกษมสิน(2526) “การบริหารงานบุคคลแผนใหม่” พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช
- สุนทรีย์ แจ่มกระจ่าง (2548) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ทีม พีริซัน จำกัด (มหาชน)”
- เอกมน โลหะญาณจารี (2547)“ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข”
- Bandura, Albert. (1977). Social learning Theory. Englewood cliffs: Prentice Hall.
- Hellriegel. Don, John W. Slocum, Jr. and Richard, Woodman. (2001). Organizational Behavior.5th ed. USA: South-Western College PUBLISHING.
- Herzberg, F. (1968). “One More Time: How Do you Motivate Employees?” Harvard Business Review. January-February.
- Kreitner, Robert and Angelo, Kinicki.(2004). Organizational Behavior.6th ed. Irvin: McGraw Hill.
- Locke, Edwin A. and Gary, P. Latham. (1990). A Theory of Goal Setting and Task Performance.Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Luthans, Fred. (1980). Organizational Behavior. 3rd ed. Tokyo: McGraw-Hill Book Company.
- _____. (1985). Organizational Behavior. 4th ed. Tokyo: McGraw-Hill Book Company.
- Mullins, Laurie J. (2005). Management and Organizational Behavior. 7th ed. Essex: Pearson Education.
- Rosenbaum, Bernared L.(1982). How to Motivate Today’s Workers. U.S.A.: McGraw-Hill Book Company.
- Stajkovic, Alexander D. and Fred, Luthans. (2003). “Social Cognitive Theory and Self-efficacy:Implication for Motivation Theory and Practice.” In Porter, Lyman W. Gregory, A. Bigley, and Richard, M. Steers. Motivation and Work Behavior. 7th ed. Irwin: McGraw Hill, pp.126-140.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ความเป็นมาของบริษัท กลุ่มเซงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด



ความเป็นมาของบริษัท คุซุ่นเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด



ภาพด้านหน้า บริษัท คุซุ่นเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด

บริษัท คุซุ่นเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด จดทะเบียนขออนุญาตประกอบกิจการโรงงาน เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2545 เริ่มดำเนินการก่อสร้างโรงงาน วันที่ 26 เมษายน 2546 โรงงาน ตั้งอยู่เลขที่ 186 หมู่ 7 ตำบลเขาชะงุ้ม อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี บริษัทประกอบธุรกิจผลิต เส้นด้าย โดยเปิดดำเนินการผลิตวันที่ 9 สิงหาคม 2547 ทำการผลิตเส้นด้าย 2 ชนิดคือ Carded Yarn (เส้นด้ายสาว) และ Combed Yarn (เส้นด้ายหวี) ผลผลิตที่ผลิตได้จำหน่ายให้กับบริษัทในเครือและ กลุ่มบริษัทคู่ค้า

วัตถุประสงค์หลักของบริษัท

1. คุณภาพสินค้าเป็นที่ยอมรับและมีศักยภาพในการแข่งขัน
2. มีต้นทุนที่สามารถแข่งขันได้
3. ผลิตเส้นด้ายให้เพียงพอและทันต่อความต้องการของตลาด
4. สร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงาน
5. สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ระดับสายการบังคับบัญชา

กรรมการผู้จัดการ	ระดับ	11
รองกรรมการผู้จัดการ	ระดับ	10
ผู้จัดการโรงงาน	ระดับ	9
ผู้จัดการฝ่าย	ระดับ	8
หัวหน้าแผนก	ระดับ	7
ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	ระดับ	6.5
หัวหน้าส่วน	ระดับ	6
ครูฝึก / สายแดง	ระดับ	5
เจ้าหน้าที่ 2 /ช่าง 2 /สายเขียว	ระดับ	4
เจ้าหน้าที่ 1 /พนักงานรายเดือน /ช่าง 1	ระดับ	3
พนักงานรายวัน	ระดับ	2

บุคลากรของบริษัท มีดังนี้

บุคลากรรวมทั้งองค์กรจำนวน 320 คน ประกอบด้วย

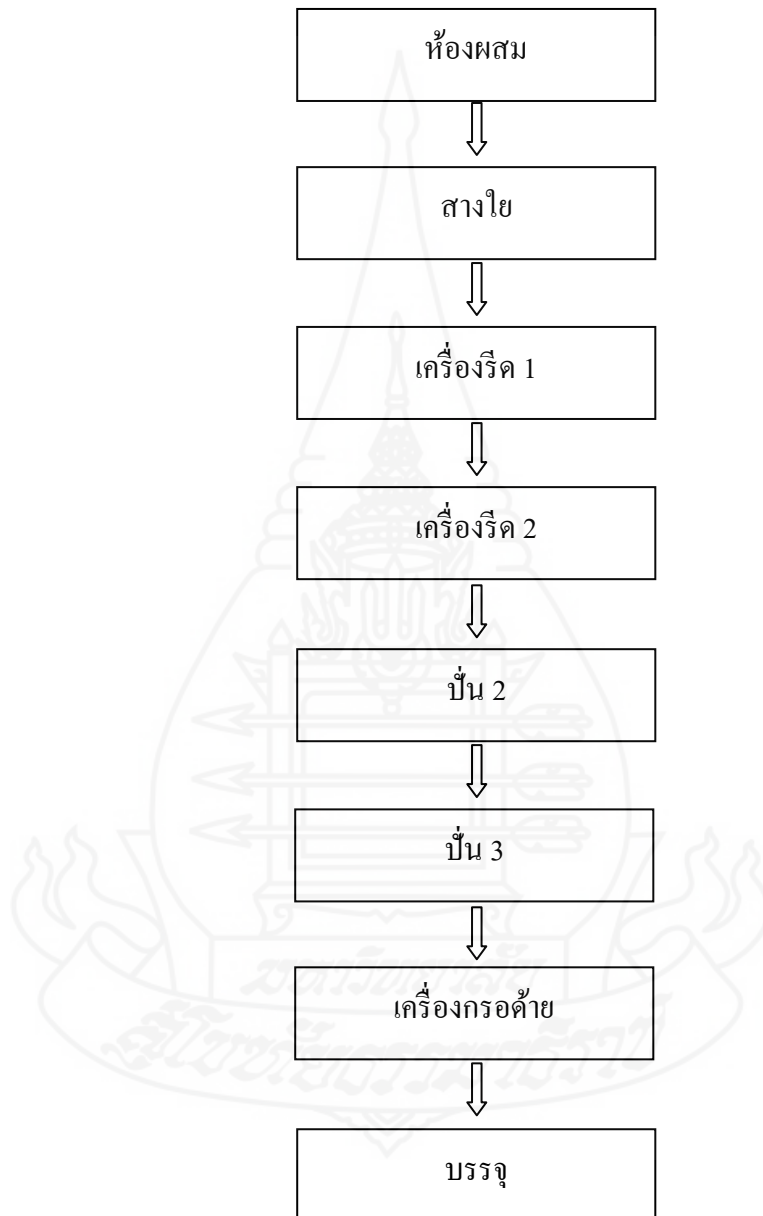
- พนักงานชาย : 110 คน
- พนักงานหญิง : 210 คน

ชนิดเส้นด้ายที่ บริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ทำการผลิต (Kinds of Yarn)

1. เส้นด้ายสาว Carded Yarn
2. เส้นด้ายหวี Combed Yarn
 - 2.1 Cotton 100 %
 - 2.2 TC (P 65 % : C 35 %)

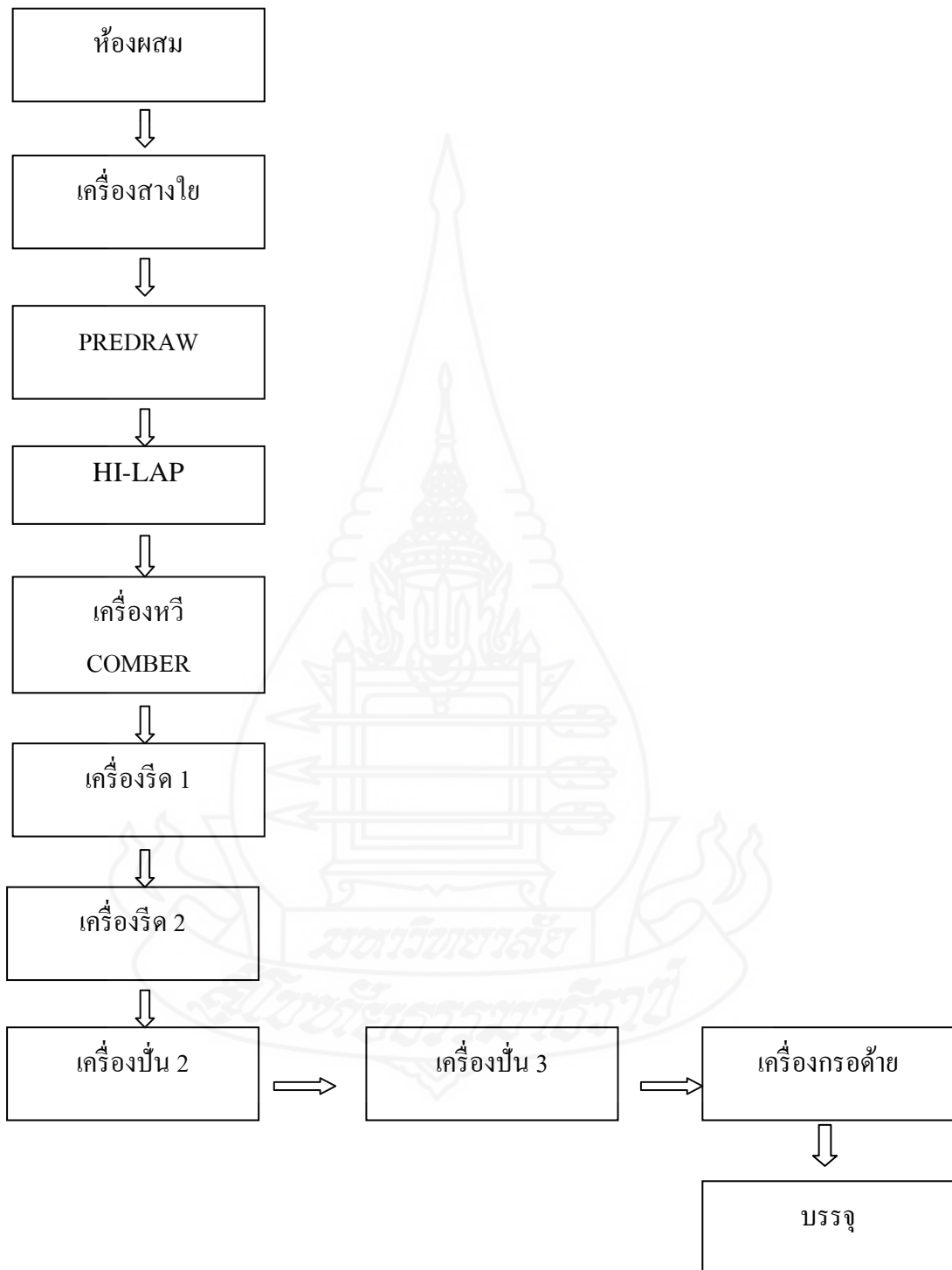
โดยจะขอแสดงภาพผังกระบวนการผลิตของด้ายแต่ละประเภทดังนี้

ผังกระบวนการผลิตเส้นด้ายสาบ (Carded Yarn)



ภาพกระบวนการผลิตเส้นด้ายสาบ (Carded Yarn)

ผังกระบวนการผลิตเส้นด้ายหวี (Combed Yarn)



ภาพกระบวนการผลิตเส้นด้ายหวี (Comb Yarn)

รายละเอียดกระบวนการผลิต

1. ห้องผสม

- ห้องผสม Line Polyester
- ห้องผสม Line Cotton

วัตถุประสงค์ในการนำวัตถุดิบมาผ่านกระบวนการห้องผสมคือ

1. เพื่อให้เส้นใยที่อัดตัวเป็นเบลได้คลายตัวออกอยู่ในสภาพปกติ
2. เพื่อผสมเส้นใยต่างชนิดกันให้กลมกลืนหรือเข้ากันตามความต้องการ
3. เพื่อให้ปุ๋ยของเส้นใยแตกออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ
4. เพื่อแยกวัสดุเจือปนที่ติดมากับเส้นใยออก เช่น เมล็ด , เปลือก , ใบ ฯลฯ

2. เครื่องสาวใย (Carding)

ผลผลิตที่ออกมาจากเครื่องสาวใย เรียกว่า Sliver มีหน้าที่คือ

1. แยกเส้นใยออกให้เป็นอิสระแก่กัน
2. เอาวัสดุเจือปนและเส้นใยนั้น ๆ ออก
3. จัดทำเส้นใยให้เรียบและขนานซึ่งกันและกัน
4. ขจัดเส้นใยที่เป็นจุดไขปลา (Neps)

3. เครื่องทำแลป (Hi Lap) มีหน้าที่ดังนี้

1. ทำการยืดเส้นใยให้เหยียดตรง และเรียงตัวกันมากขึ้น
2. จัดเส้นสไปเดอร์ให้มีความสม่ำเสมอ
3. ผสมเส้นใยให้การกระจายของเส้นใยไปโดยสม่ำเสมอ
4. จัดเตรียมม้วนฝ้ายให้มีรูปร่างและขนาดตามความต้องการ
5. จัดเตรียมม้วนเข้าเป็นลูกแลป

4. เครื่องหวี (Comber)

ผลผลิตที่ออกมาเรียกว่า Sliver มีหน้าที่คือ

1. กำจัดเส้นใยที่สั้นออก (ส่วนมากจะเป็นเส้นใยธรรมชาติจำพวก Cotton)
2. กำจัดสิ่งสกปรกที่ติดอยู่หลังการสาวและกำจัดพวกเนปส์ (Neps)
3. ทำให้เส้นใยเหยียดตรงและเรียงตัวขนานกันยิ่งขึ้น

5. เครื่องรีด (Drawing)

ผลผลิตที่ออกมาเรียกว่า Sliver มีหน้าที่คือ

1. ทำให้เส้นใยในสไลเวอร์เรียงตัวขนานกัน
2. ทำให้สไลเวอร์มีน้ำหนัก หรือขนาดใกล้เคียงกัน
3. ทำหน้าที่ผสมเส้นใยต่างชนิดกัน

6. เครื่องปั่น 2 (Roving)

ผลผลิตที่ออกมาเรียกว่า Roving มีหน้าที่คือ

1. ลดขนาดเส้นสไลเวอร์จากเครื่องรีดให้เป็นเส้นโรฟสำหรับปั่นเส้นด้ายต่อไป
2. เพิ่มเกลียว เพื่อให้เส้นโรฟมีความแข็งแรง เหมาะสมสำหรับการปั่นเส้นด้าย

7. เครื่องปั่น 3 (Ring Spinning)

ผลผลิตที่ออกมาเรียกว่า เส้นด้าย

1. ทำเส้นโรฟวิ่งให้มีขนาดเล็กลงเป็นเส้นด้ายตามความต้องการ
2. ทำเกลียวเพื่อเพิ่มความเหนียว
3. พันเส้นด้ายลงบนหลอด

8. เครื่องกรอ (Winding)

ผลผลิตที่ออกมาเรียกว่า Cone มีหน้าที่คือ

1. การกรอด้ายจากหลอดปั่น 3 มา กรอเป็นลูกโคน
2. เพื่อขจัดสิ่งบกพร่องต่างๆ บนเส้นด้าย เช่น ส่วนหน้า , เน็บส์, สลัฟ เป็นต้น
3. เพื่อเคลือบ หรือหล่อลื่นเส้นด้าย โดยการผ่านเส้นด้ายลงบนไข (เรียกว่า Wax)

9. แพนกบรรจุ (Packing)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อตรวจสอบความผิดปกติของลูกด้ายก่อนส่งถึงลูกค้า
2. เพื่อบรรจุเส้นด้ายลงในกระสอบหรือพาเลทให้เรียบร้อยก่อนจัดเก็บหรือจัดส่งให้ลูกค้า
3. เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากการจัดเก็บหรือจัดส่งให้ลูกค้า



ภาพด้ายโคนที่ผลิตได้พร้อมบรรจุลงในกระสอบ



ภาพด้ายโคนบรรจุลงในกระสอบพร้อมจัดส่งให้กับลูกค้า



ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ศูนย์วิจัยการบริการ

แบบสอบถาม

ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับ ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของท่าน ซึ่งประกอบด้วย
 - ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด
 - ส่วนที่ 3 ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 - ส่วนที่ 4 การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน
2. โปรดตอบคำถามเหล่านี้ทุกข้อ โดยอิสระตามสภาพความเป็นจริงหรือตามความรู้สึกอันแท้จริงของท่าน โดยคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ และจะไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ท่านแต่ประการใดทั้งสิ้น
3. ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ในทางวิชาการ ทำให้ทราบถึงระดับความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข ปัญหาและส่งเสริมปัจจัยด้านต่างๆ ในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นายศิริพงศ์ เกตุมณี

นักศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำแนะนำ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริงตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

() 1. ชาย

() 2. หญิง

2. อายุ

() 1. 16 - 25 ปี

() 2. 26 - 35 ปี

() 3. 36 - 45 ปี

() 4. 46 ปีขึ้นไป

3. รายได้/เดือน (บาท)

() 1. 4,500 – 10,000

() 2. 10,001 – 15,000

() 3. 15,001 – 20,000

() 4. 20,001 บาทขึ้นไป

4. ระดับการศึกษา

() 1. ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย

() 2. มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช.

() 3. ปวศ. หรือ อนุปริญญา

() 4. ปริญญาตรี

() 5. สูงกว่าปริญญาตรี

5. สถานภาพ

() 1. โสด

() 2. สมรส

() 3. อื่นๆ (โปรดระบุ.....)

6. ขณะนี้ท่านปฏิบัติงานในบริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ตำแหน่งใด

- () 1. พนักงานรายวันทั่วไป (ระดับ 2)
- () 2. เจ้าหน้าที่ 1/ช่าง 1(ระดับ 3)
- () 3. เจ้าหน้าที่ 2/ช่าง 2/สายเขียว(ระดับ 4)
- () 4. สายแดง(ระดับ 5)
- () 5. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก
- () 6. หัวหน้าแผนก
- () 7. อื่นๆ.....

7. อายุการทำงานของท่านในตำแหน่งตามข้อ 6 เป็นเท่าใด

- () 1. ไม่ถึง 1 ปี
- () 2. 1 ปีขึ้นไป ไม่ถึง 3 ปี
- () 3. 3 ปีขึ้นไป ไม่ถึง 5 ปี
- () 4. 5 ปีขึ้นไป

8. ปัจจุบันท่านสังกัดแผนกใด

- () 1. แผนกบริหารงานทั่วไป
- () 2. แผนกผลิต
- () 3. แผนกซ่อมบำรุง
- () 4. แผนกวิศวกรรมทั่วไป
- () 5. แผนกบัญชี
- () 6. แผนกวางแผนและควบคุมคุณภาพ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ของพนักงาน บริษัท คูซุ่นเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด

คำแนะนำ ขอให้ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่กำหนดให้ด้านขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด (กรุณาทำทุกข้อ)

เลขที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

เลขที่ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

เลขที่ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

เลขที่ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

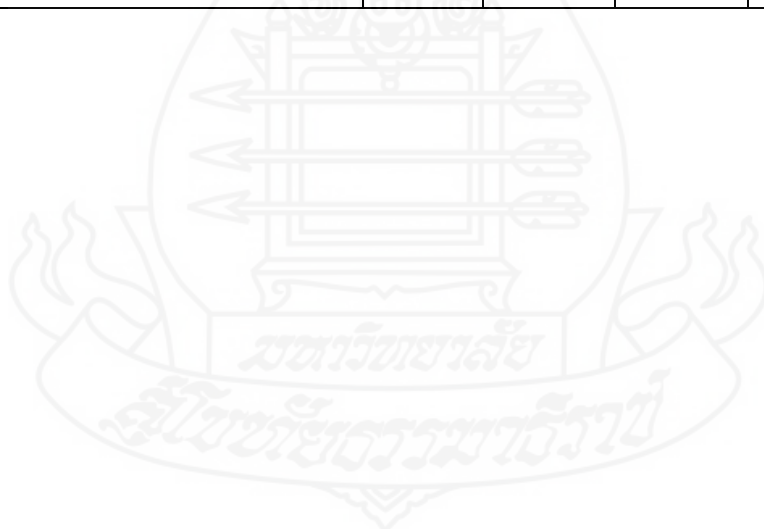
เลขที่ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปัจจัยแรงจูงใจ	ความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจ				
	เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
ความสำเร็จของงานที่ทำ 1. องค์กรของท่านให้การสนับสนุนและส่งเสริมผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้					
2. การพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงานในองค์กรของท่านพิจารณาจากความสำเร็จที่ได้รับมอบหมาย					
3. หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานของท่านให้การยอมรับและชื่นชมในผลงานที่ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร					
ความรู้สึกรับการยอมรับนับถือ 4. เพื่อนร่วมงานของท่านให้การยอมรับว่าท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่สมควรยึดเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน					
5. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความไว้วางใจและยินยอมให้ท่านปฏิบัติงานโดยอิสระ					
6. ท่านเคยได้รับรางวัลจากองค์กรเนื่องจากผลการปฏิบัติงานที่ดีให้กับองค์กรของท่าน					

ปัจจัยแรงจูงใจ	ความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจ				
	เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
ความรับผิดชอบต่องานที่ทำ					
7. ความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับจากองค์กรมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน					
8. ท่านมีโอกาสได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อให้สามารถรับผิดชอบงานในระดับที่สูงขึ้น					
9. องค์กรของท่านให้ความสำคัญคุณธรรมและความเสมอภาคในการมอบหมายความรับผิดชอบต่อบุคลากร					
ลักษณะของงานที่ทำ					
10. ปริมาณงานที่บุคคลแต่ละคนได้รับมอบหมายจากองค์กรมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ					
11. ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายมีความท้าทายต่อความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล					
12. งานของท่านมีพัฒนาการที่ดีขึ้น ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพอย่างต่อเนื่อง					
โอกาสได้รับความก้าวหน้า					
13. ท่านได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเหมาะสม					
14. องค์กรของท่านมีการกำหนดและปฏิบัติตามข้อกำหนดของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงานทุกคนอย่างเสมอภาคและยุติธรรม					
15. การพิจารณาด้านโอกาสและความก้าวหน้าในงานเป็นไปอย่างมีระบบโปร่งใสและตรวจสอบได้					

ปัจจัยแรงจูงใจ	ความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจ				
	เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
นโยบายและการบริหารงานขององค์กร					
16. นโยบายและการบริหารงานขององค์กรท่านมีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้					
17. นโยบายและการบริหารงานขององค์กรท่าน มีการแจ้งให้ทุกหน่วยงานได้รับทราบอย่างชัดเจน					
18. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหารงานในระดับปฏิบัติการ					
เงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการ					
19. องค์กรของท่านมีการกำหนดเงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการที่เป็นธรรมและเหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
20. เงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการในองค์กรของท่านอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานของอุตสาหกรรมเดียวกัน					
21. เงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการในองค์กรของท่านเพียงพอต่อการดำรงชีพในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน					
สภาพแวดล้อมในการทำงานและ ความสัมพันธ์ผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา					
22. การจัดการสภาพแวดล้อม ด้านแสง เสียง กลิ่นและอุณหภูมิในการทำงานในองค์กรของท่านมีความเหมาะสม สะดวก และปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน					
23. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์กรของท่านเป็นไปด้วยความเป็นมิตรภาพต่อกัน					

ปัจจัยแรงจูงใจ	ความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจ				
	เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
24. ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานในองค์กรของท่านเป็นไปด้วยความเกื้อหนุนและรับผิดชอบต่อกัน					
ความมั่นคงในงาน 25. องค์กรของท่านสร้างหลักประกันความมั่นคงให้กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด					
26. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะความรู้ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร					
27. องค์กรของท่านพัฒนาระบบการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง เพื่อการสร้างการเจริญเติบโตของธุรกิจในระยะยาว					



ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

คำแนะนำ ขอให้ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่กำหนดให้ด้านขวามือที่ตรงกับ

ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด (กรุณาทำทุกข้อ)

เลขที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

เลขที่ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

เลขที่ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

เลขที่ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

เลขที่ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน				
	เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
ด้านความผูกพันมุ่งมั่นต่อองค์กร					
1. ท่านมีความรู้สึกว่าสถานที่ทำงานเปรียบเสมือนบ้านของท่าน					
2. ท่านภูมิใจในความสำเร็จของงานท่านและความสำเร็จขององค์กร					
3. ท่านมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ของท่านให้สัมฤทธิ์ผลเพื่อความก้าวหน้าของท่านและองค์กร					
ด้านความรักในองค์กร					
4. ท่านมีความภูมิใจที่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรของบริษัท					
5. ท่านมีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่มีบุคคลอื่นพูดถึงองค์กรของท่านในทางบวก					
6. ในรอบปีที่ผ่านมาจำนวนวันลางานของท่านน้อยกว่าปีก่อนหน้าอย่างชัดเจน					

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน				
	เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
ด้านประสิทธิผลต่อต้นทุน 7. ในรอบปีที่ผ่านมาผลงานของท่านบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของหน่วยงานเป็นส่วนใหญ่					
8. ในรอบปีที่ผ่านมาท่านมีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงการลดต้นทุนตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					
9. ผลการดำเนินงานของท่านมีแนวโน้มและทิศทางไปสู่การดำเนินงานที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างชัดเจน					
ด้านความสอดคล้องของเป้าหมายบุคคลและองค์กร 10. ท่านมีความเห็นว่าการปฏิบัติงานที่องค์กรสามารถทำให้ท่านบรรลุเป้าหมายในชีวิตที่ได้กำหนดไว้					
11. การพิจารณาเงินพิเศษประจำปีขององค์กรเป็นไปอย่างยุติธรรมตามผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคล					
12. การพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรมตามสภาพเศรษฐกิจที่เป็นอยู่					
ด้านสมรรถนะบุคคล 13. ท่านมีการพัฒนาทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นผลให้งานที่ท่านรับผิดชอบมีผลงานสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยโดยทั่วไป					
14. ท่านมีความรู้ความเข้าใจและเชื่อมั่นในนโยบายและการบริหารงานที่ดำเนินอยู่ขององค์กรซึ่งจะนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ					
15. ทักษะด้านงานที่ท่านมีอยู่พอเพียงและเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานได้ลุล่วงทั้งในปัจจุบันและอนาคต					

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน				
	เห็นด้วย มากที่สุด (5)	เห็นด้วย มาก (4)	เห็นด้วย ปานกลาง (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อยที่สุด (1)
ด้านความร่วมมือร่วมใจกับหน่วยงานอื่นๆ ภายใน องค์กร					
16. ท่านยินดีที่จะสอนทักษะและความรู้ ความสามารถที่ท่านมีอยู่ เพื่อการพัฒนาและ ปรับปรุงงานของเพื่อนร่วมงานให้ดีขึ้น					
17. เพื่อนของท่านและ/ หรือบุคลากรจากต่าง หน่วยงาน มีความพร้อมและยินดีที่จะถ่ายทอด ความรู้ความสามารถของพวกเขาที่มีอยู่ให้กับท่าน					
18. การทำงานของบุคลากรจากหน่วยงานต่างๆ เป็นไปแบบให้ความร่วมมือต่อกันด้วยไมตรีจิต และไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน					

ส่วนที่ 4 การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน

ในฐานะที่ท่านเป็นพนักงานบริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่าน หรือ บริษัท ควรมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงด้านใดบ้าง เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านสละเวลาของท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ ข้อคิดเห็นของท่านจักเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำมาใช้เป็นแนวทางปรับปรุงแก้ไขปัญหาและส่งเสริมปัจจัยด้านต่างๆ ในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท กลุ่มเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายศิริพงศ์ เกตุมณี
วัน เดือน ปี เกิด	9 มกราคม 2513
สถานที่เกิด	อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี
ประวัติการศึกษา	บธ.บ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สถานที่ทำงาน	บริษัท กุชุ่นเฮงหลีเท็กซ์ไทล์ จำกัด อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี
ตำแหน่ง	หัวหน้าแผนกบริหารงานทั่วไป

