

แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ  
พนักงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด

นางสาวมนฤทัย ประสพศิลป์



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา

พ.ศ. 2557

**Motivation Affecting Employee Performance at  
CPRAM Company Limited**

**Miss Monruthai Prasopsin**



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

2014

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ  
พนักงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด  
ชื่อและนามสกุล นางสาวนฤทัย ประสพศิลป์  
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2558

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ราชพร จันทร์สว่าง)

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุริย์ เข้มทอง)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน  
บริษัท ซีพีแรม จำกัด

**ผู้ศึกษา** นางสาวนฤทัย ประสพศิลป์ **รหัสนักศึกษา** 2563001490 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ **ปีการศึกษา** 2557

### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด (2) ศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด (3) เปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีพีแรม จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ(4) ศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานรายวันบริษัท ซีพีแรม จำกัด สำนักงานลาดกระบัง จำนวน 2,113 คน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยวิธีการคำนวณ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 336 คน ซึ่งสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นและสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าเฉลี่ยโดยใช้สถิติที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ่ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า แรงจูงใจในปัจจัยจูงใจของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนแรงจูงใจในปัจจัยค่าจูงของพนักงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก (2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง (3) พนักงานที่มีอายุและระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่พนักงานที่มีเพศ สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่าง (4) แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ลักษณะของงาน สภาพการทำงาน นโยบายและการบริหารงานขององค์กร โอกาสก้าวหน้า และความรับผิดชอบต่องาน โดยร่วมกันทำนายการส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 40

**คำสำคัญ** แรงจูงใจ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด

**Independent Study title:** Motivation Affecting Employee Performance at CPRAM Company Limited

**Author:** Miss Monruthai Prasopsin; **ID:** 2563001490;

**Degree:** Master of Business Administration;

**Independent Study advisor:** Sritana Boonyasait, Associate Professor; **Academic year:** 2014

### **Abstract**

The objectives of this study were : (1) to study the level of performance motivation of employees at CPRAM Company Limited; (2) to study performance efficiency of employees at CPRAM Company Limited; (3) to compare performance efficiency of employees at CPRAM Company Limited by personal characteristics; and (4) to study motivation affecting performance efficiency of employees at CPRAM Company Limited.

The population in this study were 2,113 CPRAM day paid employees at Lat Krabang office and 336 of them were computed using Taro Yamane Sample were randomized by stratified and simple random sampling. The study tool was research questionnaire. Statistics employed to analyze data were percentage, mean, standard deviation, t- test ,one-way analysis of variance, Sheffe's method. and multiple regression analysis.

The results showed that (1) the level of performance motivation of employees at CPRAM Company Limited by overall was at high level. Considering by factor, it was found that motivation factor was at moderate level while maintenance factor was at high level; (2) the overall performance efficiency of employees was at high level; (3) employees with different age and educational level had different performance efficiency at 0.05 statistically significant level while employees with different gender, marital status and work duration had no different performance efficiency; and (4) motivation that affected the performance efficiency of employees including relationships with co-workers or supervisors, type of work, working conditions, policy and administration of the organization, growth opportunities and work responsibility. These factors predicted the performance efficiency of 40%.

**Keywords:** Motivation, Performance efficiency, CPRAM Company Limited

## กิตติกรรมประกาศ

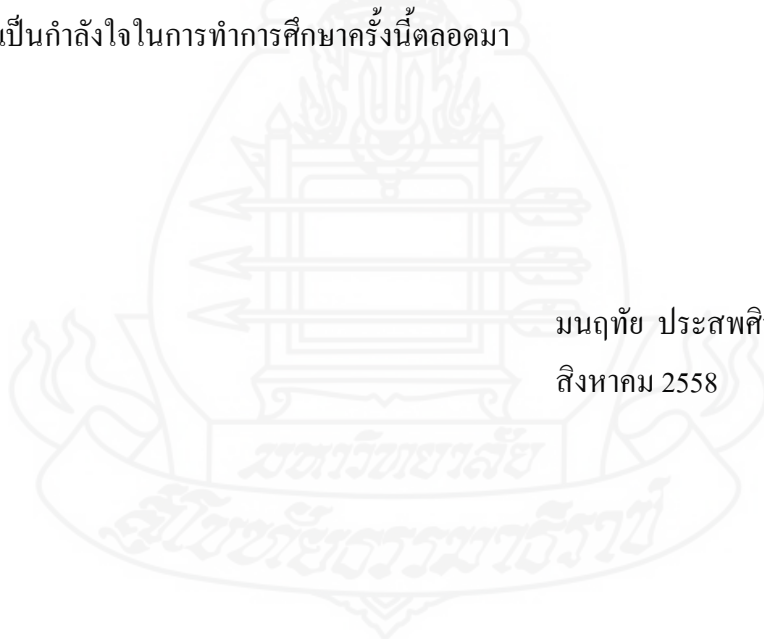
การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งของรองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาให้คำแนะนำแนวทางอันเป็นประโยชน์ในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระมาตลอดตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นอย่างสูง

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ คุณสรายุทธ อยู่สบาย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายจัดสินค้า สังกัดฝ่ายจัดสินค้า คุณวิไลพร ปิงธิ ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแรงงานสัมพันธ์ สังกัดฝ่ายทรัพยากรบุคคล และคุณกาญจนา ไชยผล ผู้จัดการแผนกจัดสินค้าโรงงานผลิตขนมปัง 2 สังกัดฝ่ายจัดสินค้า จากบริษัท ซีพีแรม จำกัด ที่ได้ให้คำแนะนำ ให้ความรู้และตรวจสอบเครื่องมือในการศึกษารั้งนี้

นอกจากนี้ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานทุกท่านที่ได้กรุณาช่วยเหลือในการทำการศึกษา และสุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่ให้การสนับสนุนเป็นกำลังใจในการทำการศึกษารั้งนี้ตลอดมา

มนฤทัย ประสพศิลป์

สิงหาคม 2558



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา .....	2
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	3
สมมติฐานการศึกษา .....	4
ขอบเขตของการศึกษา .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน .....	24
ข้อมูลพื้นฐานของบริษัท ซีพีแรม จำกัด .....	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	40
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	44
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	44
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	46
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	47
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	48
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	50
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน .....	52
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน .....	54
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน .....	62

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล .....	66
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงาน .....	70
ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานและด้านการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน .....	75
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	77
สรุปการศึกษา .....	77
อภิปรายผล .....	82
ข้อเสนอแนะ .....	86
บรรณานุกรม .....	88
ภาคผนวก .....	93
ก ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม .....	94
ข แบบสอบถาม .....	96
ค ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	104
ประวัติผู้ศึกษา .....	109



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ของมาสโลว์ .....	16
ตารางที่ 3.1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามกลุ่มประชากร .....	45
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง .....	52
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในภาพรวม .....	54
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในปัจจัยจูงใจ .....	56
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในปัจจัยค้ำจุน .....	59
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ในภาพรวม .....	62
ตารางที่ 4.6 ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานรายด้าน .....	63
ตารางที่ 4.7 ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามเพศ ...	66
ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตาม อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน .....	67
ตารางที่ 4.9 ผลการทดสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายคู่ จำแนกตามอายุ .....	68
ตารางที่ 4.10 ผลการทดสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายคู่ จำแนกตามระดับการศึกษา .....	69
ตารางที่ 4.11 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ....	70
ตารางที่ 4.12 ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ พหุคูณ (R) ระหว่างตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่ สมการถดถอยสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R2) และการทดสอบความมีนัยสำคัญของ สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เพิ่มขึ้น (R2 change) ในการทำนายแรงจูงใจที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน .....	71

## สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.13	การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ในรูปคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ของสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้ทำนายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้จากการคัดเลือกตัวแปรด้วยวิธีขั้นตอน (Stepwise Regression) .....	73
ตารางที่ 4.14	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและด้านการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน .....	75



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3
ภาพที่ 2.1 กระบวนการแรงจูงใจเบื้องต้น.....	14
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารงานของ บริษัท ซีพีแรม จำกัด.....	37



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เป็นหนึ่งในกลุ่มธุรกิจของเครือเจริญโภคภัณฑ์และเป็นผู้ดำเนินธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ณ สิ้นปี 2557 บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) มีร้าน 7-Eleven ทั่วประเทศรวม 8,127 สาขา และปัจจุบันเดือนสิงหาคม 2558 มีร้าน 7-Eleven ทั่วประเทศรวม 8,531 สาขา ทั้งนี้บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) มีแผนขยายสาขาเพิ่มขึ้นปีละประมาณ 600 สาขา เพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย 10,000 สาขา ภายในปี 2561 และมุ่งเน้นกลยุทธ์การเป็นร้านอิมสะดวกของคนไทย โดยให้ความสำคัญกับอาหารพร้อมรับประทานที่สด สะอาด ปลอดภัย และการพัฒนาสินค้าใหม่ร่วมกับคู่ค้า เพื่อนำเสนอสินค้าใหม่ที่หลากหลาย มีจำหน่ายเฉพาะที่ร้าน 7-Eleven นอกจากนี้ได้ขยายการลงทุนไปในธุรกิจที่ช่วยสนับสนุนธุรกิจร้านค้าสะดวกซื้อในประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ บริษัท เคนันเตอร์เซอร์วิส จำกัด บริษัท ซีพีแรม จำกัด บริษัท ซีพี รีเทลลิงค์ จำกัด บริษัท ไทยสมาร์ตการ์ด จำกัด บริษัท โกซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เอ็ม เอ เอ็ม ฮาร์ท จำกัด บริษัท ไคนามิก แมนเนจเม้นท์ จำกัด บริษัท ศึกษาวิวัฒน์ จำกัด บริษัท ปัญญา ธารา จำกัด บริษัท ออลล์ เทรนนิง จำกัด บริษัท เทเวนต์ไฟร์ ซุปเปอร์ จำกัด และบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) (บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) , 2558)

บริษัท ซีพีแรม จำกัด สำนักงานลาดกระบัง เป็นบริษัทในเครือของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งก่อตั้งขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบันและรองรับการขยายสาขาของ ร้าน 7-Eleven ดำเนินการผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เบเกอรี่อบสด ภายใต้เครื่องหมายการค้า เบเกอร์แลนด์ เลอแปงและ 7-Fresh ซึ่งจากการขยายสาขาของร้าน 7-Eleven ส่งผลต่อปริมาณการผลิตสินค้าของ บริษัท ซีพีแรม จำกัด เป็นอย่างมาก ทำให้ต้องมีการเตรียมพร้อมและปรับตัวอย่างมาก เพื่อรองรับการขยายสาขาของร้าน 7-Eleven ปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจนอกเหนือจากการมีเงินทุนมาก มีวัตถุดิบที่ดีและมีราคาถูกกว่าคู่แข่ง มีวิธีการผลิต เครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ทันสมัย คือการมีบุคลากรที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อปริมาณการผลิต ซึ่งจากสถิติอัตราการเข้า-ออก (turnover rate) พนักงานรายวัน ของบริษัท ซีพีแรม จำกัด สำนักงานลาดกระบัง ในปี 2557 เท่ากับร้อยละ 10.16 และในปี 2558 เดือนมกราคม – มิถุนายน

เท่ากับร้อยละ 12.38 (บริษัท ซีพีแรม จำกัด, 2558) ซึ่งจะเห็นว่า มีสถิติอัตราการเข้า-ออก (turnover rate) สูงขึ้น ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่ยังคงสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในองค์กรได้ แรงจูงใจที่เหมาะสมจะช่วยให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร และช่วยให้พนักงานมีความใส่ใจ ตั้งใจในการทำงานมากขึ้น หากองค์กรต้องการให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน องค์กรต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของพนักงาน และหาสิ่งจูงใจในการทำงานเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน เพราะถ้าองค์กรขาดพนักงานที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติเหมาะสม ก็อาจส่งผลให้้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ขาดศักยภาพในการแข่งขันและการพัฒนา และอาจส่งผลถึงความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะส่งผลเชื่อมโยงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน การที่องค์กรมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพอยู่เป็นจำนวนมาก จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น มีความได้เปรียบด้านต้นทุน เพราะผลผลิตที่ผลิตออกมานั้นใช้ทรัพยากรน้อยกว่าคู่แข่ง มีความได้เปรียบด้านเวลาในการวางจำหน่ายสินค้า เนื่องจากใช้เวลาในการวิจัยและพัฒนา ตลอดจนการผลิตและการส่งมอบที่เร็วกว่า (วิโรจน์ ลักษณะอดิสร, 2550) เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด ซึ่งผลจากการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กร เพราะนอกจากจะทำให้ทราบถึงระดับแรงจูงใจและระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานแล้วยังช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง ได้ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการกำหนดมาตรการ วางแผน และปรับปรุงกลยุทธ์การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์และวิธีจูงใจพนักงานในองค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับพนักงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร และช่วยให้ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนและปรับปรุงนโยบายในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ตลอดจนการปรับใช้เพื่อจูงใจให้พนักงานในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดการลาออกของพนักงาน

## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

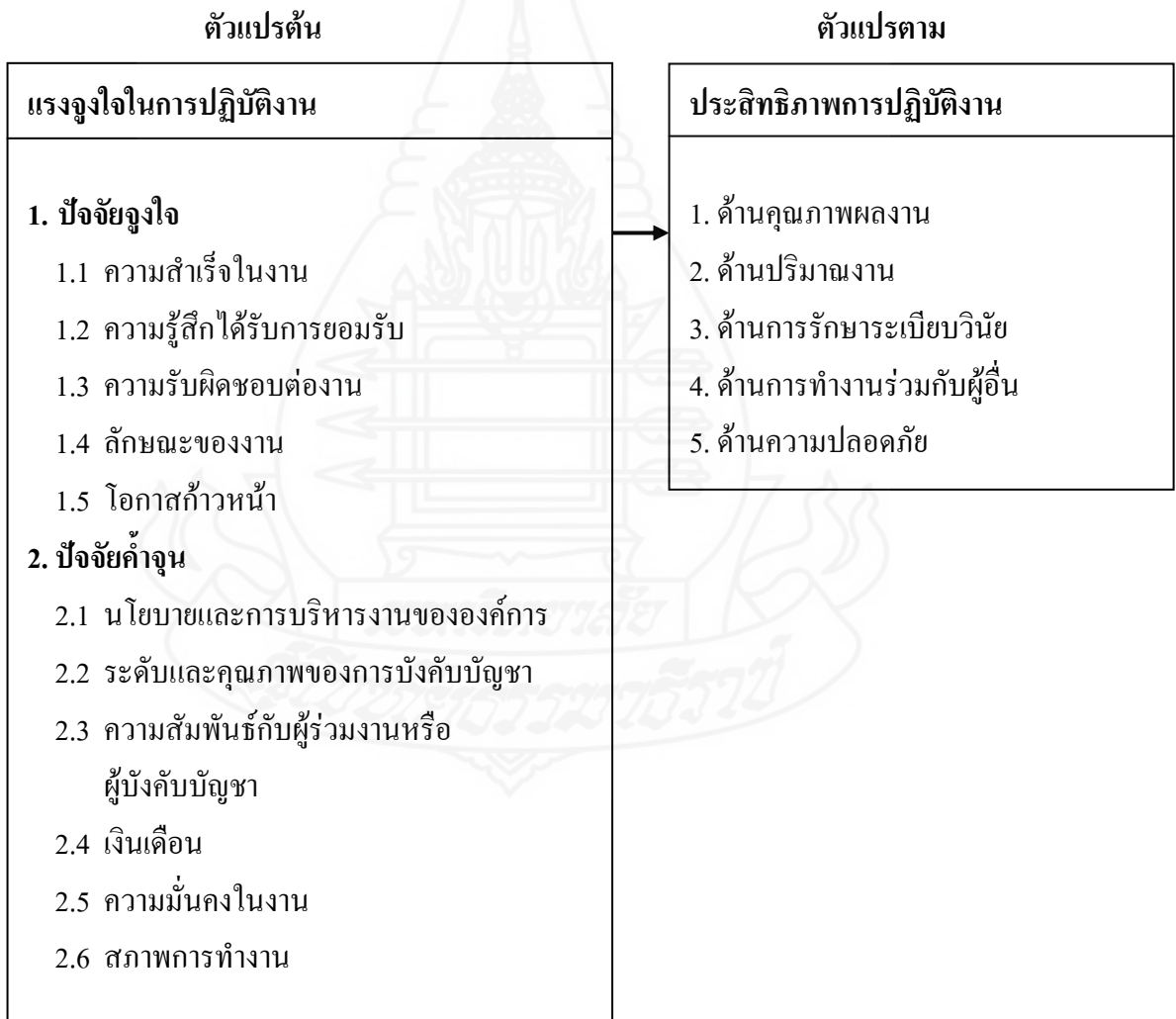
- 2.1 เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด
- 2.2 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด
- 2.3 เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีพีแรม จำกัด

จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

2.4 เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน  
บริษัท ซีพีแรม จำกัด

### 3. กรอบแนวคิดการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริซเบอร์กและคณะ และหลักเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานของบริษัท ซีพีแรม จำกัด มากำหนดตัวแปรที่จะศึกษา ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

#### 4. สมมติฐานการศึกษา

4.1 พนักงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

4.2 แรงจูงใจส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด

#### 5. ขอบเขตของการศึกษา

5.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงาน รายวันบริษัท ซีพีแรม จำกัด สำนักงานลาดกระบัง จำนวน 2,113 คน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยวิธีการคำนวณ ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 336 คน

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ เฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) และคณะ ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ 5 ประการ ได้แก่ ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกได้รับการยอมรับ ความรับผิดชอบต่องาน ลักษณะของงาน โอกาสก้าวหน้า และ ปัจจัยค้ำจุน 6 ประการ ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา เงินเดือน ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน ส่วนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ใช้หลักเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบริษัท ซีพีแรม จำกัด ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพผลงาน ด้านปริมาณงาน ด้านการรักษาระเบียบวินัย ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น และด้านความปลอดภัย

5.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา ตั้งแต่เดือน เมษายน 2558 ถึง เดือน กรกฎาคม 2558

5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.4.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจด้าน ความสำเร็จในงาน ด้านความรู้สึกได้รับการยอมรับ ด้านความรับผิดชอบต่องาน ด้านลักษณะของงาน ด้านโอกาสก้าวหน้า และปัจจัยค้ำจุน ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ด้านระดับ และคุณภาพของการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ด้านเงินเดือน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพการทำงาน

5.4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด ด้านคุณภาพผลงาน ด้านปริมาณงาน ด้านการรักษาระเบียบวินัย ด้านการทำงานร่วมกับ

ผู้อื่น และด้านความปลอดภัย

## 6. นวัตกรรมเฉพาะ

6.1 **แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง สิ่งที่กระตุ้นหรือผลักดันให้พนักงานบริษัท ซิพีแรม จำกัด ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และส่งผลให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงไปได้ดี ประกอบด้วย

6.1.1 **ปัจจัยจูงใจ** หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงซึ่งจูงใจให้พนักงานชอบ และรักงานที่ปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่พนักงานในบริษัท ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่ ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกได้รับการยอมรับ ความรับผิดชอบต่องาน ลักษณะของงาน โอกาสก้าวหน้า

6.1.2 **ปัจจัยค้ำจุน** หมายถึง สิ่งที่หากขาดหายจะทำให้เกิดความไม่พอใจ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน แม้มีอยู่ก็จะไม่ทำให้เกิดการจูงใจในการปฏิบัติงาน แต่หากจัดให้ไม่เพียงพอหรือขาดหายไป จะทำให้เกิดความไม่พอใจกับงานและองค์กร ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา เงินเดือน ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน

6.2 **ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน** หมายถึง การใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด การใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพของพนักงานในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บริษัทวางไว้ โดยใช้ทรัพยากรคุ้มค่าที่สุด ใช้เวลาในการปฏิบัติงานน้อยที่สุดและใช้วิธีการที่ง่ายที่สุด ประกอบด้วย

6.2.1 **ด้านคุณภาพผลงาน** หมายถึง การปฏิบัติงานได้คุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่บริษัทกำหนด มีการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้เพื่อคุณภาพของงานหรือผลงานที่ออกมา ผลงานอยู่ในระดับที่น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

6.2.2 **ด้านปริมาณงาน** หมายถึง จำนวนงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่บริษัทวางไว้ เหมาะสมกับเวลาในการปฏิบัติงานพนักงานสามารถปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานด้วยตนเองเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมาย

6.2.3 **ด้านการรักษาระเบียบวินัย** หมายถึง การปฏิบัติตามแบบแผนและเคารพกฎระเบียบต่างๆ ของบริษัทอย่างเคร่งครัด ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของการเป็นพนักงานของบริษัท ให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา



**6.2.4 ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น** หมายถึง ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำความเข้าใจเรื่องราวที่บุคคลอื่นสื่อสารได้ดี และมีการใช้ถ้อยคำในการสื่อสารได้ชัดเจนและเข้าใจง่าย

**6.2.5 ด้านความปลอดภัย** หมายถึง การปฏิบัติตามมาตรการของความปลอดภัยในการปฏิบัติงานตามที่บริษัทกำหนด และปฏิบัติงานด้วยความไม่ประมาท ใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่างถูกวิธี

**6.3 พนักงาน** หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในทุกๆ แผนกของ บริษัท ซีพีแรม จำกัด สำนักงานลาดกระบัง ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานที่รับค่าจ้างเป็นรายวัน

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้บริหารระดับสูง บริษัท ซีพีแรม จำกัด ได้ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการกำหนดมาตรการ วางแผนและปรับปรุงกลยุทธ์การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์และวิสัยทัศน์พนักงานในองค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับพนักงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

7.2 ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ซีพีแรม จำกัด ได้ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนและปรับปรุงนโยบายในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานและปรับใช้เพื่อจูงใจให้พนักงานในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดการลาออกของพนักงาน

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าดาราเอกสาร รายงานวิชาการต่างๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
3. ข้อมูลพื้นฐานของบริษัท ซีพีแรม จำกัด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

##### 1.1 ความหมายของแรงจูงใจ

ภาวณี เพชรสว่าง (2552, น. 54) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความตั้งใจ เต็มใจที่จะลงแรง พยายามตอบสนองเป้าหมายขององค์การ ซึ่งความพยายามนั้นต้องตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลด้วยนั่นเอง

นิสากร ศิริษา (2553, น. 31) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่มากระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมบางอย่างโดยหนึ่งออกมาโดยมีเป้าหมายทิศทางที่แน่นอน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือตอบสนองความต้องการที่ตนเองมีอยู่ ภายใต้พื้นฐานของความต้องการ ความปรารถนา ความคาดหวัง หรือจุดมุ่งหมายสูงสุด ซึ่งถ้าหากเงื่อนไขต่างๆ เหล่านี้ถูกกระตุ้นหรือผลักดันให้ได้รับการตอบสนอง บุคคลก็จะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างเต็มความสามารถ และทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

รังสรรค์ โฉมยา (2553, น. 277 อ้างอิงใน อารยา ปิยะกุล, 2556, น. 5) ให้คำนิยามไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สาเหตุหรือสิ่งที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยทั่วไป แรงจูงใจเป็นสถานะที่บุคคลถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมใดๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองกำหนดไว้ หรือพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการที่นำไปสู่เป้าหมาย หรือพฤติกรรมที่ถูกกระตุ้นโดยแรงขับ (Drive) ของแต่ละบุคคล

ราณี อธิชัยกุล (2555, น. 7-6) กล่าวว่า แรงจูงใจ (Motive) หมายถึงสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลกระทำ หรือเคลื่อนไหว หรือแสดงพฤติกรรมที่มีทิศทางตามเป้าหมาย แรงจูงใจอาจแบ่งออกเป็น แรงจูงใจทางด้านร่างกายหรือกายภาพ เช่น ความหิว ความกระหาย ความเหนื่อยล้า และแรงจูงใจด้านจิตวิทยาหรือแรงจูงใจที่มีอยู่ในจิตใจ เช่น ความต้องการความรัก การแสวงหาชื่อเสียง เกียรติยศ และการเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เป็นต้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556, น. 29) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ ความตั้งใจของบุคคลที่จะทำบางสิ่งบางอย่างและมีเงื่อนไข คือ ความสามารถในการกระทำเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในสิ่งขาดแคลนทางร่างกายหรือจิตใจซึ่งทำให้ผลที่เกิดขึ้นเป็นความพึงพอใจได้

จากความหมายของแรงจูงใจข้างต้น สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่มากระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาโดยมีเป้าหมายและทิศทางที่แน่นอน และบุคคลจะมีความตั้งใจ เต็มใจที่จะลงแรง และพยายามตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือตอบสนองความต้องการที่ตนเองมีอยู่

## 1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2550, น. 196-197) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะแรงจูงใจทำให้เกิดการกระทำ คือ จะทำให้พนักงานมีความอยากที่จะทำงาน มีความตั้งอก ตั้งใจในการทำงาน ทুমเทและใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น ดำรงตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สร้างสรรค์และพัฒนางานและ องค์กร ตลอดจนคงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนานด้วย แต่ถ้าคนขาดแรงจูงใจในการทำงาน คนๆนั้น ก็จะเฉื่อยชา ขาดความตั้งใจ ขาดความใส่ใจในการทำงาน สักแต่ทำงานออกมาให้เสร็จพ่นๆ ตัวไป ผลงานที่ออกมาจึงมักมีคุณภาพต่ำ หรือสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นแก่องค์กร แรงจูงใจจะเป็น Will do factor คือ ปัจจัยที่แสดงความเต็มใจ ความตั้งใจที่จะทำ อย่างไรก็ตามผลการปฏิบัติงานยังคงขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานนั้นๆ ความสามารถจะเป็น Can do factor คือ ปัจจัยพื้นฐานที่จะทำให้คนๆนั้น ทำงานนั้นๆ ได้ และอีกปัจจัยคือโอกาสหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น คนๆ นั้น มีโอกาสได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ หรือมีโอกาสดูแลแสดงออก เขาก็จะสามารถสร้างผลงานให้เกิดขึ้นได้อย่างสัมฤทธิ์ผล จึงอาจเขียนปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างสรรค์ผลงานออกมาในรูปสมการ ได้ว่า

$$\text{ผลงาน} = f(\text{แรงจูงใจ, ความสามารถ, ปัจจัยสถานการณ์})$$

ดังนั้นผู้บริหารต้องสนใจและเข้าใจในแรงจูงใจของพนักงาน เพราะ

1. แรงจูงใจจะนำไปสู่การกระทำบางสิ่งบางอย่างเสมอ
2. แรงจูงใจเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีผลอย่างมากต่อผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น
3. แรงจูงใจสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าไม่จูงใจให้เหมาะสมแรงจูงใจจะต่ำลงหรือ

ขาดแรงจูงใจในการทำงานได้ ผู้บริหารจึงสามารถมีอิทธิพลต่อระดับแรงจูงใจได้โดยผู้บริหารควรมีหน้าที่จะต้องเพิ่มแรงจูงใจของพนักงานให้สูงขึ้น

บรรพต พิจิตรกำเนิด (2552, น. 34-36) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นรากฐานที่สำคัญของพฤติกรรมผู้ใช้โดยเมื่อผู้ใช้เกิดความต้องการขึ้นเมื่อใด แรงจูงใจก็จะเกิดขึ้นพร้อมๆ กัน นอกจากนี้แรงจูงใจยังเป็นตัวกำหนดทิศทางการแสดงพฤติกรรมของผู้ใช้ทั้งหมด แรงจูงใจเป็นตัวที่ทำให้ผู้ใช้แต่ละคนมีความแตกต่างกัน ซึ่งมีความสำคัญ ดังนี้

1. แรงจูงใจเป็นตัวกำหนดการกระทำของผู้ใช้ นอกเหนือจากการเป็นรากฐานของความต้องการนั้น แรงจูงใจยังเป็นตัวกำหนดทิศทางของการกระทำของผู้ใช้ที่จะทำให้ความต้องการเหล่านั้นไปสนองต่อความต้องการของบุคคล ในขณะที่แรงจูงใจเป็นตัวกำหนดทิศทาง แต่แรงจูงใจไม่ได้กำหนดทิศทางลักษณะเดียวกันตลอดเวลา มันสามารถเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น

2. แรงจูงใจช่วยลดความตึงเครียดของผู้ใช้ เนื่องจากแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับความต้องการ ด้วยเหตุนี้แรงจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับอารมณ์และจิตใจ เมื่อใดก็ตามที่ร่างกายและจิตใจ ได้รับการตอบสนองที่ตรงตามความต้องการก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในทางตรงกันข้าม หากร่างกายและจิตใจของบุคคลนั้นไม่ได้รับการตอบสนองที่ตรงตามความต้องการแล้ว ก็จะทำให้เกิดอารมณ์ที่ไม่ดีและเกิดความเครียดขึ้นมาได้ ทั้งนี้ความเครียดจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสภาวะการณ์แวดล้อมในขณะนั้น

3. แรงจูงใจจะมีลักษณะเป็นการพยายามที่จะรวมความพยายามต่างๆ ทั้งหลายเพื่อจะทำให้บุคคลมีการกระทำดีขึ้นอันเนื่องมาจากความต้องการเพื่อให้ได้รับความพอใจ

ฉัตรกมล สิงห์น้อย (2555, น. 25-26) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางและความตั้งใจ ความพยายามที่จะกระทำ มีความมุ่งมั่นที่จะกระทำ หรือ ปฏิบัติงาน เพราะแรงจูงใจเป็นสิ่งกระตุ้นและเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ตัวบุคคลประพฤติในกิจกรรมต่างๆ ตามความต้องการของคนๆ นั้น และการกำหนดเป้าหมายเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถสร้างสรรค์ขึ้นได้เองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง และมีแนวทางที่จะปฏิบัติอย่างชัดเจนและเห็นผลได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้

จากความสำคัญของแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญทั้งต่อองค์กร ต่อผู้บริหาร และต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ซึ่งเป้าหมายของการจูงใจเน้นให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ คือ การที่พนักงานมีความอยากที่จะทำงาน มีความตั้งใจในการทำงาน ทুমเทและใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น

สร้างสรรค์และพัฒนางานและองค์การ มีความรักและมีความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลงานหรือผลกำไรขององค์การ

### 1.3 ประเภทของแรงจูงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550, น. 169) กล่าวว่า ประเภทของแรงจูงใจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น พนักงานทำงานด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวเอง ไม่ใช่เพราะถูกบังคับ หรือเพราะมีสิ่งล่อใจต่างๆ มากกระตุ้น การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน ซึ่งทำให้เกิดแรงขับ ซึ่งแรงขับนี้จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ เช่น พนักงานต้องการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจให้พยายามทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จที่ต้องการ

1.2 ทักษะคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารและพอใจในวิธีการทำงาน ทำให้พวกเขามีความตั้งใจในการทำงานเป็นอย่างมาก

1.3 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษจะทำให้เกิดความเอาใจใส่ในเรื่องนั้นๆ มากกว่าปกติ เช่น พนักงานมีความสนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับเรื่องเครื่องยนตร์กลไก เขาก็จะพยายามศึกษาและทดลองประดิษฐ์ ซึ่งจะช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทางหรือสิ่งที่พวกเขาจะได้รับ และนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคลตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้นหรือผู้จูงใจ ซึ่งแรงจูงใจภายนอกเหล่านี้ ได้แก่

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล บุคคลที่มีเป้าหมายในการกระทำใดๆ ย่อมมีแรงกระตุ้นหรือมีแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสมที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้นั้น เช่น พนักงานที่อยู่ในช่วงทดลองงานมีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า ถ้าบุคคลทราบว่าเขาจะได้รับความก้าวหน้าอย่างไรจากการทำงานนั้น ก็ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมที่ดีขึ้นได้ เช่น พนักงาน

เห็นเพื่อนประสบความสำเร็จก้าวหน้าจากการทำงาน ก็จะพยายามให้เป็นเช่นนั้นได้บ้าง ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มที่

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพสามารถจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น นักปกครอง ผู้บริหาร จะต้องมีบุคลิกภาพของนักบริหารหรือนำที่ดี หรือแม้แต่นักงานแนะนำความงามก็สามารถจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าได้ด้วยคุณสมบัติทางด้านบุคลิกภาพ เป็นต้น

2.4 เครื่องล่อใจอื่นๆ มีสิ่งล่อใจหลายๆอย่าง ที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำหรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประกวด การแข่งขัน หรือการทดสอบ ก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

ฉัตรกมล สิงห์น้อย (2555, น. 7) กล่าวว่า ประเภทของแรงจูงใจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motives) เป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจเป็นเจตคติ ความคิด ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ
2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) เป็นสิ่งผลักดันจากภายนอกตัวบุคคล ที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศ ชื่อเสียง คำชื่นชม หรือยกย่อง แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวร บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะกรณีที่ต้องการสิ่งตอบแทนเท่านั้น

สุชัยญา รัตนสัญญา (น. 215-216) กล่าวว่า ประเภทของแรงจูงใจมี 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) คือการจูงใจที่เกิดจากความต้องการภายในเป็นแรงผลักดันจากภายในตัวของบุคคล นักจิตวิทยาเชื่อว่ามนุษย์มีแรงจูงใจจากภายในที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง แรงจูงใจภายใน ได้แก่ ความต้องการ เจตคติ และความสนใจ คนที่มีแรงจูงใจประเภทนี้จะเป็นผู้ที่มีความสุขในการทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของมันเอง มิได้หวังรางวัลหรือคำชม จึงมีแรงจูงใจที่จะทำสิ่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด ไม่มีความเบื่อหน่าย จะเป็นผู้ที่ทำงานเพราะรักในงาน ถึงแม้ว่าจะไม่มีใครเห็น ไม่มีใครชมหรือทำแล้วไม่ได้สองชั้น ก็ไม่เกิดความท้อถอย และเบื่อหน่าย เพราะเขามีความสุข ความพึงพอใจที่ได้ทำงานนั้น ๆ ลักษณะของผู้ที่มีการกระทำอันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในจะเป็นผู้ที่ทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของตนเอง ไม่ต้องคอยหวาดวิตก หรือกังวลว่าใครจะคิดอย่างไรกับตน ซึ่งทำให้สามารถทำ

งานได้เต็มที่ เป็นผู้ที่สามารถมีสัมพันธภาพกับคนทั่วไปได้ดี ไม่ใช่สร้างสัมพันธภาพเฉพาะบุคคลที่ทำประโยชน์ให้เท่านั้น เป็นผู้ที่ทำงานโดยมุ่งหวังประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) คือการจูงใจที่เกิดจากการนำกิจกรรมมากระตุ้นให้บุคคลอื่นทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ นักจิตวิทยาอธิบายเกี่ยวกับแรงจูงใจภายนอกด้วยเรื่องของ การเสริมแรง (Reinforcer) กับสิ่งจูงใจต่าง ๆ การเสริมแรงหมายถึง การให้สิ่งเร้าที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ และสิ่งเร้านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ซึ่งการเสริมแรงมี 2 ชนิด คือ

- การเสริมแรงทางบวก คือสิ่งที่ทำให้เด็กหรือบุคคลพอใจ เช่น รางวัล คำชมเชย การยิ้ม พยักหน้า และความสนใจ เป็นตัวเสริมแรงที่มีอิทธิพลมากสำหรับเด็ก ทั้งเป็นสิ่งที่ตรงกับความต้องการของบุคคล คือ ต้องการเป็นที่ยอมรับ เป็นที่รัก ต้องการคำชมเชย

- การเสริมแรงทางลบ คือสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ที่น่ากลัวก่อให้เกิดความไม่สบายใจต่าง ๆ ถ้านำออกไปจะช่วยเพิ่มให้เกิดการตอบสนองดีขึ้น หรือเกิดพฤติกรรมที่ดีขึ้น ได้แก่ การดู การตำหนิ การลงโทษ คำวิจารณ์ การที่สังคมไม่ยอมรับ

ฉะนั้นการให้ตัวเสริมแรงไม่ว่าทางบวก หรือทางลบ จะให้ผลเช่นเดียวกัน คือ เกิดการเรียนรู้ ผู้ที่มีแรงจูงใจภายนอก จะเป็นผู้ที่ทำอะไรโดยที่ความต้องการคำชม ต้องการการยอมรับ หรือความเห็นชอบจากผู้อื่น ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกที่ไม่ใคร่เป็นตัวของตัวเอง ทำอะไรต้องคอยระมัดระวังต่อการยอมรับของผู้อื่น คอยคิดว่าผู้อื่นจะคิดอย่างไรกับตน ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่คอยพึ่งพาผู้อื่น มักจะทำดีหรือสร้างสัมพันธภาพเฉพาะบุคคลที่ทำประโยชน์ให้ มักทำดีเฉพาะเวลาที่มีคนเห็น ถ้าไม่มีคนเห็นก็เกิดความท้อถอย และหมดกำลังใจที่จะทำต่อไป

จากประเภทของแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าแรงจูงใจ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจที่เกิดจากภายในตัวบุคคลหรือแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจที่เกิดจากปัจจัยสิ่งแวดล้อมหรือแรงจูงใจภายนอก ซึ่งแรงจูงใจภายใน เช่น การได้รับการยกย่องชมเชย โอกาสแสดงความสามารถในการทำงาน ความท้าทายของงานหากทำสำเร็จ ความสำเร็จในหน้าที่การงาน การได้รับการดูแลเป็นอย่างดีในที่ทำงาน ความต้องการ ทศนคติ ความสนใจพิเศษ ส่วนแรงจูงใจภายนอก เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ประโยชน์และบริการ โบนัส สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงในงาน การเลื่อนตำแหน่ง เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า บุคลิกภาพ เครื่องล่อใจอื่นๆ เป็นต้น

#### 1.4 กระบวนการของแรงจูงใจ

ภาวิณี เพชรสว่าง (2552, น. 54-55) กล่าวว่า คนเราจะเกิดแรงจูงใจขึ้นมาได้ ต้องเริ่มมาจากความต้องการ (Need) ก่อน ซึ่งอาจเป็นความต้องการทางกายภาพ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย

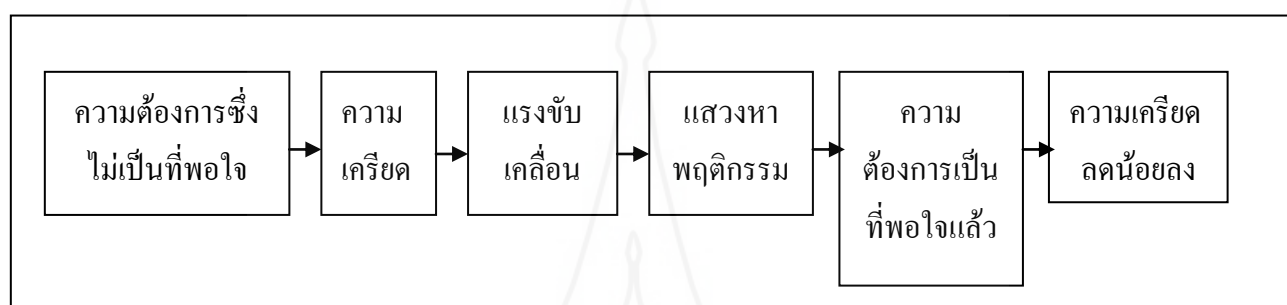
เสื้อผ้า เป็นต้น ความต้องการทางด้านจิตใจ เช่น ความภาคภูมิใจ ความรัก ความเอื้ออาทร หรือความต้องการทางด้านสังคม เช่น การต้องการครอบครัว มีเพื่อนฝูง เป็นต้น และเมื่อความต้องการนั้นยังไม่ได้รับการตอบสนองจะก่อให้เกิดแรงกดดัน (Unsatisfied) หรือความเครียด (Tension) ซึ่งจะเป็นแรงผลักดัน (Drive) ใ้บุคคลแสวงหาหนทางตอบสนอง (Search for ways to satisfy need) โดยคนเราอาจมีหลายทางเลือกในการตอบสนองความต้องการนั้น และเขาจะเลือกหนทางเดียวที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดสำหรับเขา เพื่อดึงเป็นเป้าหมาย (Choice of goal-directed behaviors) และแสดงพฤติกรรม (Performance) ไปตามเป้าหมายนั้น โดยการแสดงพฤติกรรมจะทำให้เกิดผลลัพธ์ซึ่งอาจจะเป็นในทางบวกหรือลบก็ได้ กล่าวคือ อาจได้รับรางวัลหรือการลงโทษ (Rewards or Punishment) ก็ได้ ถ้าผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปในทางลบ และทำให้เขายังเกิดความต้องการอยู่ ต้องหาทางเลือกอื่น และปฏิบัติตามทางเลือกนั้นต่อไป หรือถ้าผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปในทางบวก ก็แสดงว่าความต้องการนั้นได้รับการตอบสนอง และทำให้ลดความกดดัน หรือความเครียด (Reduction of tension) นั้นลงไปในที่สุด

ริงสตรัค โจนยา (2553, น. 277-278 อ้างอิงใน อารยา ปิยะกุล, 2556, น. 6-7) กล่าวว่า การเกิดแรงจูงใจ เป็นกระบวนการ ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. ขั้นที่บุคคลมีความต้องการ (Need) ซึ่งเป็นผลมาจากการขาดสมดุล หรือขาดสิ่งที่จะทำให้ร่างกายทำงานต่อไปตามปกติ ซึ่งอาจจะเกี่ยวกับความจำเป็นทางกาย เช่น ความหิว ความกระหาย ความเหนื่อยล้า เป็นต้น หรือความต้องการทางจิตใจ เช่น ความรัก การได้รับการยอมรับ การได้รับเกียรติยศชื่อเสียง เป็นต้น
2. ขั้นเกิดแรงขับ (Drive) ซึ่งเป็นผลจากความต้องการที่ไปกระตุ้นให้เกิดแรงขับขึ้นในบุคคลก่อให้เกิดสภาวะกระวนกระวาย ซึ่งแรงขับนี้จะมีระดับมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความเข้มข้น หรือระดับของความต้องการ เช่น หากหิว หรือกระหายมาก ก็จะก่อให้เกิดความกระวนกระวายมาก หรือ หากต้องการได้รับการยอมรับมาก ก็จะกระวนกระวายมาก เป็นต้น
3. ขั้นแสดงพฤติกรรม (Behavior) เมื่อบุคคลเกิดแรงขับ แรงขับก็จะทำหน้าที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมใดๆ ออกมา เช่น เมื่อเกิดความหิว จะก่อให้เกิดความรู้สึกกระวนกระวาย ต้องการรับประทานอาหาร บุคคลจึงแสดงพฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้ตนเองได้รับประทานอาหาร
4. ขั้นการลดลงของแรงขับ (Drive Reduction) เป็นขั้นที่ระดับของแรงขับลดลง เพราะบุคคลตอบสนองความต้องการ เช่น เมื่อรับประทานอาหารเสร็จแล้ว ความหิวก็จะลดลงหรือหายไป แต่เมื่อเวลาผ่านไป ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นอีก



ริงสรรคฺ์ ประเสริฐศรี (2556, น. 29-30) กล่าวว่า กระบวนการแรงจูงใจเบื้องต้นเริ่มจาก (1)ความต้องการซึ่งไม่เป็นที่พอใจ (2)สร้างความคิด (3)ซึ่งไปกระตุ้นแรงขับเคลื่อนต่างๆภายในของบุคคล (4)แรงขับเคลื่อนเหล่านี้จะแสวงหาเป้าหมายเฉพาะ (5)ซึ่งถ้าเข้าเป้าหมายก็จะพอใจในความต้องการ (6)แล้วก็จะไปสู่การลดน้อยลงของความคิด ตามรูปแสดงกระบวนการแรงจูงใจเบื้องต้น



ภาพที่ 2.1 กระบวนการแรงจูงใจเบื้องต้น

พนักงานที่ได้รับแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นจะอยู่ในภาวะของความคิด และเพื่อที่จะบรรเทาความคิดพวกเขาก็ต้องยุ่งอยู่กับกิจกรรม (คือการทำงาน) ยิ่งมีความคิดมากก็ยิ่งจำเป็นต้องการกิจกรรมมากขึ้น ฉะนั้น เมื่อเราเห็นพนักงานทำงานมากในบางกิจกรรม เราก็สามารถสรุปได้โดยที่เรากำลังพิจารณา ถูกขับเคลื่อนโดยความต้องการ (Desire) เพื่อบรรลุเป้าหมายบางอย่างซึ่งเขาเหล่านั้นเห็นสิ่งที่มีค่า

จากกระบวนการของแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่ากระบวนการจูงใจจะเริ่มจากบุคคลเกิดความต้องการและเมื่อความต้องการนั้นยังไม่ได้รับการตอบสนองจะก่อให้เกิดแรงกดดันหรือความคิด ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมแสวงหาเพื่อตอบสนองความต้องการ ถ้าความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองจะทำให้ความตึงเครียดของบุคคลลดลงหรือหมดไป แต่ถ้าความต้องการไม่ได้รับการตอบสนองก็จะทำให้บุคคลเกิดความตึงเครียดและเกิดแรงขับอีกครั้งจนกว่าบุคคลจะเกิดความพึงพอใจ

### 1.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2550, น.198) กล่าวว่า ทฤษฎีแรงจูงใจเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้เพื่อทำการวิเคราะห์แรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และวิเคราะห์ว่าระบบการจูงใจขององค์กรที่เป็นอยู่นั้นเหมาะสมกับความต้องการของพนักงานหรือไม่เพียงใด กลุ่มทฤษฎีที่สนับสนุนแนวทางการศึกษาความต้องการของมนุษย์ คือ กลุ่มทฤษฎีว่าด้วยความต้องการ (Need Theories) ทฤษฎีในกลุ่มนี้จะเน้นไปที่การศึกษาปัจจัยภายในตัวบุคคลที่ผลักดัน และชี้นำพฤติกรรม

ต่างๆ ให้เกิดขึ้น เช่น ความต้องการเงินเดือนสูงๆ ต้องการสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ต้องการเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานของคน ถ้าปัจจัยเหล่านี้มีลักษณะตรงกันข้าม แรงจูงใจในการทำงานก็จะไม่เกิดขึ้น โดยทั่วไปแนวคิดในกลุ่มนี้ จะศึกษาความต้องการที่สำคัญของคนที่จะมีผลต่อการกระตุ้นพฤติกรรมบางอย่างออกมา ทฤษฎีในกลุ่มนี้จึงมีชื่ออีกอย่างว่า กลุ่มของทฤษฎีความต้องการ (Need Theories) ซึ่งทฤษฎีที่สำคัญในกลุ่มนี้ คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ ทฤษฎีความต้องการ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ และทฤษฎีสองปัจจัย ของ เฮอริชเบอร์ก ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 1.5.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

ราณี อิศัยกุล (2555, น.7-13) กล่าวว่า นักจิตวิทยาอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้พัฒนาทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs Theory) ใน ค.ศ. 1943 โดยมีสมมติฐานดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ และความต้องการนี้จะมียุ่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการของมนุษย์สามารถเรียงลำดับตามความสำคัญตั้งแต่ระดับต่ำสุด คือ ความต้องการพื้นฐาน สูงขึ้นไปจนถึงระดับสูงสุด
3. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรมมนุษย์อีกต่อไป มนุษย์จะมีความต้องการในระดับสูงขึ้นซึ่งจะกลายเป็นสิ่งจูงใจแทน
4. ความต้องการของมนุษย์จะสลับซับซ้อน มนุษย์มีความต้องการหลายอย่างพร้อมกันได้ ความต้องการอย่างหนึ่งอาจจะยังไม่ทันหมดไป ความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นได้

ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ประกอบด้วยความต้องการ 5 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อดำรงชีวิต เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย อากาศ การพักผ่อน เป็นต้น ซึ่งเป็นความต้องการระดับต่ำที่สุด บุคลากรที่มีความต้องการระดับนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญต่องานเป็นหลัก แต่สนใจทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานได้
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยจากอันตราย เช่น ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความมั่นคงในงาน ตลอดจนความปลอดภัยจากความวิตกกังวลที่อาจเกิดขึ้นได้จากการทำงาน บุคลากรที่มีความ

ต้องการความมั่นคงมองการทำงานว่ามีคุณค่า ในฐานะเป็นหลักประกันว่าจะไม่ทำให้ขาดแคลนการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของตน

3. ความต้องการสังคม (Social or Belongingness Needs) ได้แก่ ความต้องการสังคมหรือความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งความต้องการมิตรภาพและความรัก และการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือที่ทำงาน บุคลากรที่ต้องการสังคมและความรักจะมองการทำงานว่ามีคุณค่าในการสร้างโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) ประกอบด้วยความต้องการที่ตอบสนองความรู้สึกในคุณค่าของตนเอง ความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ และความต้องการได้รับการยกย่อง สรรเสริญ มีชื่อเสียง เกียรติยศ โดยการสร้างผลสำเร็จของงานให้เกิดคุณค่าและชื่อเสียง บุคลากรที่มีความต้องการเกียรติยศหรือชื่อเสียงต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในผลงาน และรับรู้ว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization Needs) ได้แก่ ความต้องการใช้ความพยายาม ทักษะ และศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ในตัวตนให้เกิดผลสำเร็จตามที่นึกคิดหรือดั่งที่คาดหวัง ความต้องการความสำเร็จในชีวิตเป็นความต้องการสูงสุดที่มนุษย์คาดหวัง และอาจเป็นไปได้ยาก และหากบุคคลใดบรรลุความต้องการขั้นนี้ จะได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลพิเศษ

ตัวอย่างการตอบสนองความต้องการของบุคลากร ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ของมาสโลว์ แสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ของมาสโลว์

ระดับความต้องการ	สิ่งที่องค์กรตอบสนองความต้องการ
1. ความต้องการทางกายภาพ	- เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนพิเศษ เงินโบนัส - สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี - ห้องอาหาร ห้องพักผ่อน ห้องออกกำลังกาย - การจัดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย	- ความมั่นคงในงาน และระบบการร้องทุกข์ - ค่ารักษาพยาบาลประกันสุขภาพ - บำเหน็จ บำนาญ ประกันชีวิต - ระบบรักษาความปลอดภัย

## ตารางที่ 2.1

ระดับความต้องการ	สิ่งที่ต้องการตอบสนองความต้องการ
3. ความต้องการสังคม ความรัก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การมีเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานที่เป็นมิตร</li> <li>- การทำงานเป็นทีม</li> <li>- โอกาสในการพบปะสังสรรค์ เช่น งานสังสรรค์ การแข่งขันกีฬา</li> </ul>
4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การยอมรับ การยกย่องชมเชย</li> <li>- การให้สถานภาพของความมีเกียรติยศ ชื่อเสียง หรือรางวัลพิเศษ</li> <li>- การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน</li> <li>- การเลื่อนตำแหน่ง</li> <li>- โอกาสพัฒนาวิชาชีพ</li> </ul>
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>- งานที่ท้าทายและความต้องการความคิดริเริ่ม</li> <li>- งานที่มีอิสระในการทำงาน</li> <li>- การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน หรือ กิจกรรมที่มีผลกระทบต่อส่วนรวมหรือสังคม</li> <li>- การมีโอกาสร่วมสร้างผลงานให้เกิดขึ้นแก่ส่วนรวม หรือสังคม</li> <li>- โอกาสแสดงความเป็นผู้นำ</li> </ul>

มาสโลว์แบ่งความต้องการเหล่านี้ออกเป็นสองกลุ่ม คือ ความต้องการที่เกิดจากความขาดแคลน (Deficiency Needs) เป็นความต้องการระดับต่ำ ได้แก่ ความต้องการทางกาย และความต้องการความปลอดภัย อีกกลุ่มหนึ่งเป็นความต้องการก้าวหน้าและพัฒนาตนเอง (Growth Needs) เป็นความต้องการระดับสูง และอธิบายว่าความต้องการระดับต่ำจะได้รับการตอบสนองจากปัจจัยภายนอกตัวบุคคล ส่วนความต้องการระดับสูงจะได้รับการตอบสนองจากปัจจัยภายในตัวบุคคลเอง ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ความต้องการที่รับการตอบสนองอย่างดีแล้วจะไม่สามารถเป็นเงื่อนไขจูงใจบุคคลได้อีกต่อไป (Maslow, Quoted in Hawkins, Best and Coney 1998, pp. 367 อ้างถึงใน รัตพร เต้จ๊ะ 2554, น. 14-16)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีของมาสโลว์เสนอว่าผู้บริหารที่ต้องการจูงใจบุคลากรให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมควรเข้าใจระดับความต้องการของบุคลากร และเลือกตอบสนองความต้องการได้ถูกต้องและถูกระดับ แม้ว่าในความเป็นจริงจะเป็นการยากที่จะแยกแยะความต้องการของบุคลากรตามลำดับขั้น อย่างน้อยทฤษฎีก็ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของบุคลากรได้ หากผู้บริหารเข้าใจในธรรมชาติหรือความต้องการของบุคลากรทุกคนก็สามารถตอบสนองและจูงใจบุคลากรได้ในระดับหนึ่ง เช่น หากบุคลากรมีความต้องการทางกายองค์กรควรจัดห้องอาหารที่มีสภาพแวดล้อมที่ดีและจำหน่ายอาหารราคาถูก ห้องพักผ่อนและสถานที่ออกกำลังกาย จัดหาประโยชน์และบริการเพิ่มเติม หรือการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรโดยการฝึกอบรมทักษะต่างๆ ในการทำงาน เช่น การสื่อสารกับประชาชน การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยทำงาน เป็นต้น

### 1.5.2 ทฤษฎี ERG

ราณี อีลีชัยกุล (2555, น. 7-17) กล่าวว่า นักจิตวิทยา เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) ได้พัฒนาทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ที่เรียกว่า ทฤษฎีอี อาร์ จี (E R G Theory) ในช่วงปลาย ค.ศ. 1960 โดยพัฒนาแนวคิดมาจากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ แต่แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 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 บุคคลจะตอบสนองความต้องการความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึกกับผู้อื่น รวมทั้งการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) ได้แก่ ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จหรือผลงานที่มีประสิทธิภาพ ให้ผู้อื่นยอมรับและยกย่องนับถือ

ทฤษฎี ERG มีความคล้ายคลึงกับ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ กล่าวคือ

1. ความต้องการมีชีวิต เปรียบได้กับความต้องการทางกายภาพและความมั่นคงปลอดภัยของมาสโลว์ ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น คล้ายคลึงกับความต้องการสังคม และ

ความต้องการเจริญก้าวหน้า เหมือนกับความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จในชีวิตของมาสโลว์

2. ทฤษฎี ERG นำเสนอ หลักการความพึงพอใจและความก้าวหน้า ที่มีแนวคิดคล้ายคลึงกับแนวคิดของมาสโลว์ กล่าวคือ การที่มนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการระดับหนึ่งแล้วจะผลักดันให้เกิดความต้องการระดับสูงขึ้นไป

อย่างไรก็ดี ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ มีประเด็นแตกต่างจากทฤษฎีของมาสโลว์ ดังนี้

1. มนุษย์อาจมีความต้องการไม่เป็นลำดับขั้น และมีความต้องการมากกว่า 1 ประเภท ในช่วงเวลาเดียวกัน เช่น บุคลากรที่หิวและต้องการอาหารอาจมีความต้องการความรักไปพร้อมกัน และความต้องการขั้นต่ำไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองครบถ้วนก่อนที่จะมีความต้องการขั้นสูงต่อไป เช่น บุคลากรแม้จะเกิดความหิวเพราะยังไม่ได้รับประทานอาหารกลางวัน แต่ก็ต้องการแก้ปัญหากับการทำงานให้เสร็จลุล่วงก่อน เป็นต้น

2. อัลเดอร์เฟอร์เสนอแนะหลักการที่เรียกว่า หลักการความกดดันและการถดถอย หมายถึงการที่มนุษย์ประสบความสำเร็จในความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการระดับสูงขึ้นไป จึงเกิดความกดดันอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งเกิดความท้อและต้องหยุดความต้องการนั้นๆ และถอยหลังกลับมาอยู่ในความต้องการระดับต่ำกว่า เช่น บุคลากรตอบสนองความต้องการของตนเองจนถึงระดับมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น และต้องการที่จะก้าวต่อไปถึงความต้องการเจริญก้าวหน้า แต่พบปัญหาหรือข้อจำกัดมากมายในงาน รวมทั้งโอกาสที่ไม่เอื้ออำนวย บุคลากรคนนั้นจึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการเจริญก้าวหน้าได้ และตัดสินใจกลับไปรักษาระดับความต้องการที่ต่ำกว่าเหมือนเดิม

อย่างไรก็ดี ทฤษฎี ERG ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความต้องการของบุคคลที่มีหลายประเภท ทำให้จิตใจบุคลากรได้มากขึ้นเช่นเดียวกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทฤษฎียังพยายามคาดคะเนความต้องการของมนุษย์ที่อาจต้องการหลายประเภทในเวลาเดียวกัน ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาตอบสนองหลายด้านไปพร้อมกัน นอกจากนี้จากหลักการของความกดดันและการถดถอยที่บุคลากรบางคนแม้จะมีความต้องการในระดับสูงขึ้นไปสู่ความต้องการเจริญก้าวหน้า แต่ประสบปัญหาปิดกั้นทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการระดับสูงกว่าได้ เนื่องจากอุปสรรคของงานที่ไม่เอื้ออำนวยให้บุคคลมีโอกาสนั้นๆ ผู้บริหารจึงควรดูแลให้บุคลากรนั้นมีโอกาสที่จะตอบสนองความต้องการในระดับเดิมมากขึ้น เพื่อลดปัญหาความกดดันที่เกิดขึ้นได้ เช่น องค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้และมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงาน การให้สิทธิอำนาจ ให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ การให้

ทำงานเป็นทีมที่ให้ความสำคัญแก่บุคคลและทีมงาน การมีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม และ รับผิดชอบต่อความสำเร็จของตนเองและขององค์กรร่วมกัน จะทำให้นุคลากรทุกคนมีความพอใจ และความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

### 1.5.3 ทฤษฎีสองปัจจัย

อานวยชัย บุญศรี (2556) กล่าวว่า ทฤษฎีของ เฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg and other.) มีปัจจัยหรือองค์ประกอบ 2 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ องค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factors) และ องค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene Factors)

องค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง และเป็นสิ่งจูงใจให้นุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

1.ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นประสบผลสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ปัญหาต่างๆเกี่ยวกับงาน และรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น

2.การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในหน่วยงานหรือบุคคลอื่นที่มาขอคำปรึกษา ซึ่งอาจแสดงออกในรูปการยกย่อง ชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงความยินดีการแสดงออกที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

3. ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง งานนี้น่าสนใจ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพัง

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้ดูแลงานใหม่ๆ และมีอำนาจอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรมดูงาน

องค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะเกิดความไม่ชอบงานหรือหย่อนประสิทธิภาพลง ประกอบด้วย

1.เงินเดือน (Salary) หมายถึง สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงินรวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2.โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง ความน่าจะเป็นที่บุคคลจะได้รับ ความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation, Subordinate, Peers) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

4. สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับและนับถือของสังคม มีเกียรติและมีศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

6. สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

7. ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การไม่ถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลครอบครัว

8. ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน

9. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หรือการนิเทศงาน หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นิเทศงานในการดำเนินงานและการบริหารงาน

ราณี อิศัยกุล (2555, น. 19-22) กล่าวว่า นักจิตวิทยา เฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) และคณะ ได้พัฒนาทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ขึ้นในช่วงปลาย ค.ศ.1960 โดยการสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกร จำนวน 203 คน ที่ทำงานในองค์กรในเมือง匹สต์เบอร์ค ประเทศสหรัฐอเมริกา เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้พวกเขาพอใจและไม่พอใจในการทำงาน และสรุปได้ว่ามีปัจจัย 2 ประเภทที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจ คือ ปัจจัยค่าจ้างและปัจจัยจูงใจ ซึ่งจะแตกต่างกันตามแนวคิดดั้งเดิมที่ว่าปัจจัยเดียวกันที่ทำให้เกิดความพอใจ (Satisfaction) และความไม่พอใจ (Dissatisfaction) เท่านั้น กล่าวคือ การที่บุคลากรได้รับเงินเดือนต่ำทำให้ไม่พอใจ และไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน และหากเขาได้รับเงินเดือนสูงทำให้พอใจและมีแรงจูงใจ แต่เขาได้ค้นพบว่าเงินเดือนต่ำแม้จะเป็นสาเหตุหรือทำให้เกิดความไม่พอใจ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าเงินเดือนสูงจะเป็นสาเหตุของความไม่พอใจ เพราะเป็นเพียงสาเหตุของการไม่เกิดความไม่พึงพอใจ (No Dissatisfaction) เท่านั้น หรือ ตราบใดที่บุคลากรไม่มีการร้องเรียนเกี่ยวกับปัจจัยค่าจ้าง บุคลากรยังไม่เกิดความไม่พอใจ และเขาเสนอว่าสาเหตุสำคัญหรือปัจจัยของความพอใจที่สร้างแรงจูงใจบุคลากรนั้นจะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของคนต่อผลลัพธ์ที่เกิดจากงานที่กระทำ เช่น



ความสำเร็จของงาน หรือ การยอมรับในผลงาน ความก้าวหน้าในงาน เป็นต้น ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของคนต่อสภาพการทำงาน ตัวอย่างเช่น บุคคลทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาที่ดี แต่งานที่น่าเบื่อ ไม่ท้าทาย และมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพน้อย บุคคลนั้นจะไม่เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ก็ไม่เกิดความพอใจในการทำงานเช่นกัน

ทฤษฎีสองปัจจัย สรุปลปัจจัย 2 ประเภท ที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยเจริญเติบโต (Motivators or Growth Factors) คือ ปัจจัยที่จูงใจบุคลากรให้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Job Content) และการกระทำของบุคลากรในการทำงาน ได้แก่

- 1.1 ความสำเร็จในงาน
- 1.2 ความรู้สึกได้รับการยอมรับ
- 1.3 ความรับผิดชอบต่องาน
- 1.4 ลักษณะของงาน
- 1.5 โอกาสก้าวหน้า

ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดในงาน และนำไปสู่ความพยายามและการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ทำให้มีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทความสามารถและความพยายามให้กับองค์กร และช่วยตอบสนองความต้องการความสำเร็จในชีวิตได้ เช่น การเพิ่มความท้าทาย ความมีอิสระ และความรับผิดชอบในงาน ช่วยให้สามารถตอบสนองความต้องการระดับสูงได้

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene or Maintenance Factors) เป็นปัจจัยที่หากขาดหายจะทำให้เกิดความไม่พอใจ ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน (Job Context) แม้มีอยู่ก็จะไม่ทำให้เกิดการจูงใจในการทำงาน แต่หากจัดให้ไม่เพียงพอหรือขาดหายไป จะทำให้เกิดความไม่พอใจกับงานและองค์กร ได้แก่

- 2.1 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร
- 2.2 ระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา
- 2.3 ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา
- 2.4 เงินเดือน
- 2.5 ความมั่นคงในงาน
- 2.6 สภาพการทำงาน

ปัจจัยสำคัญเหล่านี้ แม้องค์กรจัดให้มีมากจนเกินพอดีก็ไม่สามารถจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความพยายามมากขึ้นได้ เพียงแต่ป้องกันไม่ให้อุบัติการณ์เกิดความไม่พอใจในการทำงานเท่านั้น

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีสองปัจจัยเกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจที่มาจากตัวบุคลากร ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสนใจต่อปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรเกิดความไม่พอใจและไม่ได้ช่วยจูงใจบุคลากร และปัจจัยจูงใจที่ทำให้บุคลากรเกิดความพอใจ โดยผู้บริหารควรพิจารณาแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. ผู้บริหารควรพัฒนาตรวจแก้ไขปัจจัยสำคัญที่สื่อเค้าวาจก่อให้เกิดความไม่พอใจ เพื่อลดสาเหตุของความไม่พอใจให้ลดลง เช่น การปรับปรุงนโยบายการบริหารงาน องค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม การปรับสายการบังคับบัญชาให้เหมาะสม การพิจารณาประโยชน์บริการให้เพียงพอกับความต้องการ การปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น เป็นต้น

2. ผู้บริหารไม่ควรคาดหวังมากเกินไปในผลงานของการจูงใจจากการลงทุน เช่น การปรับปรุงห้องทำงาน ห้องพักผ่อน หรือการเพิ่มประโยชน์และบริการให้มากขึ้น เพราะเป็นปัจจัยสำคัญ ตรงกันข้าม ผู้บริหารควรให้ความสนใจหรือมุ่งไปที่ความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความก้าวหน้าของบุคลากรหรือโอกาสพัฒนาบุคลากร โดยใช้แนวทางการเพิ่มความสำคัญของงาน ( Job Enrichment) ที่เป็นการเพิ่มหรือขยายคุณค่าของงานในแนวคิด เพื่อให้เกิดการพัฒนาในระยะยาว และก่อให้เกิดผลดีต่อทัศนคติของบุคลากรในระยะยาวด้วย โดยเพิ่มปัจจัยจูงใจ เช่น การให้โอกาสบุคลากรแสดงผลงาน การยอมรับในผลงาน การให้สิทธิอำนาจ การตั้งทีมงานที่มีอิสระในการทำงาน การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน การออกแบบงานให้เกิดผลสำเร็จของงานชัดเจน การเพิ่มโอกาสให้ก้าวหน้า ซึ่งดีกว่าการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ที่เป็นการหมุนเวียนเพื่อเปลี่ยนแปลงงานในระดับเดียวกัน หรือการขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement) ที่เป็นการเพิ่มงานในแนวนอนหรือในระดับเดียวกันเท่านั้น

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

### 2.1 ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

วิโรจน์ ลักษณะอดิศร (2550) กล่าวว่าประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง ความคุ้มค่าของผลลัพธ์จากการทำงานที่เกิดขึ้นเมื่อเทียบกับทรัพยากรที่สูญเสียไป ถ้าในทางคณิตศาสตร์จะให้คำจำกัดความของประสิทธิภาพ (Efficiency) = Output/Input หรืออธิบายง่ายๆ คือ พนักงานสามารถทำงานได้รวดเร็วแค่ไหน มีไหวพริบปฏิภาณในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จ โดยเกิดความคุ้มค่าที่สุดได้อย่างไร เช่น มีการแก้ไขงานน้อยครั้ง ใช้เวลาน้อย สิ้นเปลืองวัตถุดิบน้อยหรือไม่ เป็นต้น

จิตติมา อัครธิพิงศ์ (2556, น. 7) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน คือ การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มากเป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย สามารถเพิ่มพูน คุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น คัดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

วิชิต นารีผล (2556, น. 1) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วย วิธีการที่ง่าย รวดเร็วมีปริมาณมาก มีคุณภาพสูงและประหยัด การทำงานให้มีประสิทธิภาพหรือประสบผลสำเร็จได้อย่างดีนั้น เป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนาแต่การที่จะให้งานสำเร็จลุล่วงไปอย่างดีนั้นมาจากกฎเกณฑ์และระบบที่ขึ้นอยู่กับการศึกษาฝึกฝนของตนเอง ให้มีความสามารถรอบรู้มองการณ์ไกล และเข้าใจปัญหา

จากความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด การใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ของพนักงานในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ โดยใช้ทรัพยากรคุ้มค่าที่สุด ใช้เวลาในการทำงานน้อยที่สุด และใช้วิธีการที่ง่ายที่สุด

### 2.2 ความสำคัญของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

วิโรจน์ ลักษณะอดิศร (2550) กล่าวว่า การที่องค์กรมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพอยู่เป็นจำนวนมาก จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น มีความได้เปรียบด้านต้นทุน เพราะผลผลิตที่ผลิตออกมานั้นใช้ทรัพยากรน้อยกว่าคู่แข่ง มีความได้เปรียบทางด้านเวลาในการวางจำหน่ายสินค้า เนื่องจากใช้เวลาในการวิจัยและพัฒนา ตลอดจนการผลิตและการส่งมอบที่เร็วกว่าเป็นต้น

ทิพวรรณ ศิริสมภพ (2553) กล่าวว่า ทุกองค์การต่างให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการทำงาน และการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน โดยผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้แสวงหาแนวทางการปรับปรุงการบริหารด้วยกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนการมอบอำนาจให้พนักงาน (Empowering Employees) มีส่วนร่วมในการบริหารอย่างเต็มที่เพื่อให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มสูงขึ้น และการปฏิบัติงานของพนักงานถือเป็นกุญแจสำคัญในความสำเร็จขององค์การ ดังนั้น ประสิทธิภาพในการทำงานจึงกลายเป็นสิ่งจำเป็นประการหนึ่งสำหรับการดำรงอยู่และการเจริญเติบโตขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนช่วยสร้างความสามารถ (Capability) และความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) หลายองค์การจึงมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม

จิตติมา อัครชาติพงศ์ (2556, น. 7) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใดๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลา ในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงมีการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรงและมีคุณภาพ การที่องค์การสามารถดำเนินงานต่างๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์การ โดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่างๆ รวมถึงกำลังคน อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเปล่าน้อยที่สุดมีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดีโดยประหยัด ทั้งเวลา ทรัพยากร และกำลังคน องค์การมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิตและการบริการได้ตามเป้าหมาย องค์การมีความสามารถประยุกต์ศาสตร์กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีอย่างฉลาดทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหาอุปสรรคและความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญ กำลังใจดี มีความสุขความพอใจในการทำงาน

จากความสำคัญของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตขององค์การ เนื่องจากหากพนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ก็จะส่งผลดีต่อองค์การ ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ

### 2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550, น. 21-24) กล่าวว่า ความสำเร็จหรือความเจริญก้าวหน้าในการพัฒนาองค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพนั้นสามารถแบ่งได้ 4 องค์ประกอบ คือ ด้านบุคคล ผลผลิต การปฏิบัติงาน และสัญลักษณ์ขององค์กร มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพ ด้านบุคคล จะให้ความสำคัญกับ ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนคุณลักษณะต่างๆ ของบุคคลที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานหรือกระทำการใดๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรต้องการ และเกิดการประหยัดหรือลดการสูญเสียทรัพยากรในการดำเนินการโดยพิจารณาที่ศักยภาพของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลเป็นหลัก ลักษณะของประสิทธิภาพ บุคคล คือ บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานหรือประกอบกิจกรรมใดๆ ได้ อย่างเต็มความสามารถ โดยใช้เทคนิค วิธีการต่างๆ ในการสร้างผลงานให้ประสบผลสำเร็จทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพเป็นที่น่าพอใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยสิ้นเปลืองทรัพยากรในการดำเนินการต่างๆ อาทิ วัตถุประสงค์ ต้นทุน เวลา ค่าใช้จ่าย หรือระดับความเสียหาย เป็นบุคคลที่มีความสมบูรณ์ และพร้อมทั้งด้านร่างกาย ความคิด และจิตใจที่ดี สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดีให้เกิดขึ้นได้เสมอ จึงกล่าวได้ว่า ลักษณะของบุคคลที่จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะ สำคัญดังนี้

1.1 มีความรู้ความสามารถ ประสพการณ์เหมาะสมกับภารกิจที่กระทำทั้งทางด้านเทคโนโลยีหรือศาสตร์ต่างๆ ที่จะเอื้อต่อการพัฒนาภารกิจที่รับผิดชอบให้ได้ผลดีที่สุด และดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

1.2 มีความคิด ทักษะคิด คิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดอย่างเป็นระบบ มีเหตุผลคิดวิเคราะห์แก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

1.3 มีสภาพจิตใจที่สมบูรณ์ มีคุณธรรม อาทิ ขยัน อดทน เสียสละ ซื่อสัตย์ ยุติธรรมรับผิดชอบ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่มีอคติ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน จงรักภักดีต่อองค์กร เป็นต้น

1.4 มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

1.5 มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นผู้ประสานความร่วมมือ สามารถปฏิบัติภารกิจร่วมกับผู้อื่นได้ดีในทุกระดับ

2. ประสิทธิภาพด้านผลผลิตจะพิจารณาจากหลายลักษณะ คือ ปริมาณ และคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์เอง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ และพิจารณาจากความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้บริโภค ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือลักษณะของ ประสิทธิภาพของผลผลิตได้ ทั้งนี้เพราะการผลิตสินค้าหรือบริการใดๆ องค์กรส่วน

ใหญ่จะให้ความสำคัญกับลูกค้า ดังคำกล่าวที่ว่า “ลูกค้าคือพระเจ้า” ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ลักษณะของผลผลิตที่มีคุณภาพ มีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

2.1 ผลผลิตที่ใช้ต้นทุนต่ำแต่มีคุณภาพสูง

2.2 ผลผลิตมีราคาไม่แพง เหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภคแต่ละระดับและผู้บริโภคพึงพอใจ

2.3 ผลผลิตที่ได้มาตรฐาน ถูกต้องตามกฎหมาย ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม

2.4 ผลผลิตที่สามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดได้มาก

3. ประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน จะพิจารณาจากรูปแบบ กระบวนการ เทคนิค หรือวิธีการปฏิบัติเพื่อนำมาซึ่งผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตรงตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือกำหนดไว้ ทั้งนี้บุคคลแต่ละคนแม้ปฏิบัติงานในส่วนงานเดียวกัน แต่ก็อาจมีเทคนิค หรือกระบวนการในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันได้ ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับความรู้ ประสบการณ์ รูปแบบวิธี อาทิ คนบางคนปฏิบัติงานตามคำสั่ง แต่บางคนคิดสร้างสรรค์ผลงานให้ดีกว่าที่สั่ง หรือทำได้ตามคำสั่งแต่ใช้วิธีลดในการปฏิบัติงานที่เหน็ดเหนื่อยกว่า เสียเวลาน้อยกว่า แต่ได้ผลคุ้มค่าเท่ากัน เป็นต้น ซึ่งบุคลากรลักษณะนี้ เป็นบุคลากรที่องค์กรส่วนใหญ่ต้องการเพื่อการสร้างสรรค์และพัฒนางานในภายหน้า ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ลักษณะของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

3.1 ใช้ระยะเวลาน้อยในการดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุผล

3.2 เกิดการสูญเสียทรัพยากรต่างๆ ในขณะที่ปฏิบัติภารกิจน้อย หรือไม่มีการสูญเสีย อาทิ ประหยัดงบประมาณในการดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุผล ประหยัดแรงงาน หรือพลังงานที่ใช้ไปในการดำเนินงานตามภารกิจ ประหยัดวัสดุคิบ การสูญเสียโดยไม่จำเป็น

3.3 กระบวนการปฏิบัติงานไม่ซับซ้อน ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ง่ายต่อการติดตามควบคุม และตรวจสอบผลสำเร็จ

3.4 กระบวนการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนมีความชัดเจนในการดำเนินงานโดยอาจมีคำแนะนำหรือคู่มือปฏิบัติงานประกอบ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน

4. ประสิทธิภาพด้านองค์การจะให้ความสำคัญกับผลสำเร็จขององค์การโดยรวม ซึ่งเกิดขึ้นจากความสำเร็จในการพัฒนาหรือบริหารจัดการในส่วนต่างๆ ประกอบกัน ดังนั้นลักษณะของประสิทธิภาพขององค์การ คือ องค์การที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานบริหารจัดการด้านต่างๆตามภารกิจหน้าที่ขององค์การ บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้ทรัพยากรต่างๆ อาทิ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงบประมาณ วัสดุคิบต่างๆ ได้อย่างประหยัดแต่ได้ผลคุ้มค่า เกิดการสูญเสียน้อย ประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร กำลังคน มีระบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริม

ให้เกิดการบริหารที่มีคุณภาพ สามารถใช้กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยี ต่างๆอย่างเหมาะสมนำไปสู่ความสำเร็จเกิดความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และความขัดแย้งมีน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจดี ผลผลิตมีคุณภาพและลูกค้าพึงพอใจมากกว่าเดิม จึงกล่าวได้ว่าลักษณะองค์การที่มีประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะสำคัญ คือ

- 4.1 องค์การมีบุคลากรที่มีคุณภาพมีขวัญกำลังใจ ตลอดจนมีคุณภาพชีวิตที่ดี
- 4.2 องค์การมีผลผลิตที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า และได้รับการยอมรับจากสังคม
- 4.3 องค์การมีกำไร ผลประโยชน์ ตลอดจนส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- 4.4 องค์การมีนโยบายที่ยืดหยุ่น สอดคล้อง เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
- 4.5 องค์การมีผู้บริหาร หรือผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ ตลอดจนทักษะต่างๆในการบริหารที่สามารถนำพาองค์การไปสู่ความเจริญก้าวหน้า และผ่านวิกฤติปัญหา อุปสรรคต่างๆ ไปได้ด้วยดี
- 4.6 องค์การมีบรรยากาศ วัฒนธรรมองค์การที่ดี เกื้อกูลต่อการพัฒนาองค์การในด้านต่างๆโดยรวม เช่น การประสานร่วมมือกันทำงาน ความผูกพันเป็นหนึ่งเดียวกันของทุกคน ปัญหาความขัดแย้งต่างๆ สามารถแก้ไขหรือคลี่คลายไปได้อย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อม ภูมิทัศน์ สวยงาม สะอาด ปลอดภัย เป็นต้น

รีเบกกา มาซิน (Rebecca Mazin, 2007 อ้างอิงใน ลักษณะชัย ธาระวังน้อย 2554, น. 33) กล่าวว่าปัญหาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยขององค์การ หากสามารถระบุมองปัจจัยเหล่านี้ได้ ก็จะสามารถช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การได้

1. ความสามารถในการทำงาน พนักงานจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน โดยต้องมีทักษะความรู้และทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน หากพนักงานคนใดอยู่ปฏิบัติงานที่ไม่ตรงกับความสามารถของตนเองแล้วนั้น งานอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้
2. การฝึกอบรม พนักงานสามารถใช้ความรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปได้แต่ในงานบางอย่างอาจจะต้องใช้ความสามารถที่พิเศษเพิ่มมากขึ้น หรือในกรณีที่เป็นงานในบทบาทหน้าที่ใหม่หรือมีอุปกรณ์ใหม่ๆการใช้การฝึกอบรมจะสามารถช่วยแก้ปัญหาเหล่านี้ได้

3. เป้าหมายที่ชัดเจน เมื่อทุกคนเข้าใจเป้าหมายของการทำงาน การดำเนินการ เพื่อให้ได้เป้าหมายได้ง่าย และสามารถวัดประสิทธิภาพการทำงานไปพร้อมกันได้ องค์กรที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนจะใช้เวลาในการดำเนินการต่างๆ ที่สั้นลงและรวดเร็ว ได้ผลตอบแทนที่ดีที่สุดงานที่ออกมาดีมีคุณภาพ

4. เครื่องมือและอุปกรณ์ พนักงานจะต้องมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการทำงานที่พร้อมและใช้การได้ อุปกรณ์ที่ล้ำสมัยหรือไม่มีเลยจะส่งผลกระทบต่อการทำงานได้

5. ขวัญกำลังใจและวัฒนธรรมขององค์กร ขวัญกำลังใจที่ไม่ดีจะทำให้พนักงานไม่สบายใจ ไม่อยากมาทำงาน ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานด้อยประสิทธิภาพลง ในทางกลับกันถ้าขวัญและกำลังใจดี ที่ทำงานจะเป็นที่ที่มีความสุข สนุก สามารถกระตุ้นให้พนักงานอยากมาทำงานและจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานอีกด้วย

กิตติภูมิ มีประดิษฐ์ (2556) กล่าวถึงหลักการทำให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ The Twelve Principles of Efficiency ของ ฮาร์ริงตัน อีเมอร์สัน (Harrington Emerson) ไว้ดังนี้ หลักประสิทธิภาพ 12 ประการ ของฮาร์ริงตัน อีเมอร์สัน เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน สรุปเนื้อหาโดยสังเขปของแต่ละหัวข้อได้ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน (Clearly Defined Ideals) คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ก่อนปฏิบัติการใดๆ ผู้ปฏิบัติจะต้องทราบจุดมุ่งหมายของภารกิจนั้นอย่างกระจ่างชัด ผู้ที่ร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรจะต้องมีจิตใจผูกพันแน่วแน่กับหน้าที่งานที่ปฏิบัติ มุ่งมั่นที่จะช่วยองค์กรอย่างเต็มที่ มีความรัก ห่วงใยขององค์กร มีพันธะผูกพันต่อองค์กรเป็นอย่างสูงร่วมแรงร่วมใจกันสร้างสรรค์ผลงานที่ดีให้แก่องค์กร

2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป พิจารณาจากความเป็นไปได้ของงาน (Common Sense) คือ การใช้หลักเหตุผลทั่วไป (Common Sense) ในการทำงานผู้บริหารจะต้องสำรวจตรวจตราค้นหาปัญหาต่างๆ ในองค์กรด้วยการใช้หลักสามัญสำนึก หากเขาใส่ใจจริงจังหมั่นตรวจค้นหาไปเรื่อยๆ ก็จะสามารถพบความสัมพันธ์เชื่อมโยงของปัญหาต่างๆ ที่อาจจะสะสมหมักหมมอยู่ช้านาน และค่อยๆ หาทางแก้ไขไปทีละเปลาะๆ อย่างสม่ำเสมอไม่หยุดยั้ง กระทำต่อเนื่องไปโดยตลอดด้วยความมุ่งมั่นจะเอาชนะอุปสรรคทั้งหลาย ผลสุดท้ายก็คือได้รับผลสำเร็จ

3. ให้คำแนะนำที่ดี ที่ถูกต้องสมบูรณ์ (Competent Counsel) คือ ผู้บริหารที่ดีต้องใจกว้าง ยินดี พร้อมรับคำแนะนำจากผู้อื่นเสมอ เสาะหา เลือกรวมทีมงานให้คำปรึกษาที่ทรงประสิทธิภาพ หรือสร้างทีมงานเช่นที่กล่าวขึ้นมาเอง ส่งเสริมให้ทีมงานที่เป็น Think Tank นี้ เข้มแข็งขึ้นเรื่อยๆ เพื่อการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการที่ทรงประสิทธิภาพ การเจรจาต่อรองที่ได้ผลดี



การประสานประโยชน์ที่ขอดีเยี่ยมและการเพิ่มผลผลิต การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผล การผลิต ฯลฯ

4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน (Discipline) คือ วินัยเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับองค์กร วินัยเป็นข้อกำหนดที่ได้บัญญัติขึ้น บังคับให้ทราบแนวทางในการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนา มักจะพ่วงเอา “ระเบียบ” เข้ามาด้วย องค์กรที่ดีต้องมีวินัย วินัยทำให้สังคมมนุษย์เป็นสุขสงบเรียบร้อย วินัยนี้นับเป็นรากฐานสำคัญนำไปสู่ความสำเร็จของหลักการอีก 11 หัวข้อที่ได้กำหนดไว้ การส่งเสริมให้พนักงานมีวินัยในตนเอง ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายที่ระเบียบปฏิบัติต่างๆอย่างเคร่งครัด จะทำให้ผลงานดี เรียบร้อย งานมีคุณภาพ และองค์กรประสบผลสำเร็จ

5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม (Fair Deal) คือ ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม บริหารงานอย่างมีเหตุผลหนักแน่นเสมอ ผู้นำผู้บริหารที่เที่ยงธรรม มีความเมตตาอารี บริหารงานอย่างตรงไปตรงมาไม่เห็นแก่หน้าผู้ใด ไม่ลูบหน้าปะจมูก ใช้มาตรฐานเดียวกันในการปฏิบัติงาน กล่าวกันว่า ผู้บริหารใจดี ทำคุณให้เป็นโทษ ผู้บริหารใจโหด ทำโทษให้เป็นคุณ ผู้บริหารที่มีคุณธรรม ใครทำผิดก็ว่าผิด ถูกก็ว่าถูก หากประพฤติปฏิบัติเช่นนี้เป็นประจำย่อมได้นำใจจากผูปฏิบัติ ให้รัก และศรัทธาในวัตรปฏิบัติในการทำงานของท่าน ผู้นำที่ดีต้องสุจริต ซื่อตรง ไม่กินสินบาทคาดสินบน ไม่เบียดบังข้อโกง ไม่ฉ้อราษฎร์บังหลวง (คอร์รัปชั่น) เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายได้ ต้องมุ่งมั่นสร้างระบบการทำงานที่ให้ความยุติธรรมเสมอหน้ากัน มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่แน่นอน ชัดเจน เพื่อความสบายใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ร่วมกันขององค์กร ฯลฯ

6. มีข้อมูลพร้อมทำงานที่เชื่อถือได้ (Reliable Information) คือ มีข้อมูลที่เชื่อถือได้ เป็นปัจจุบันและแน่นอน ต้องมีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระเบียบเป็นข้อมูลใหม่ ทันสมัย เป็นปัจจุบัน สามารถเรียกหามาใช้ได้ทันทีและเก็บเอาไว้อย่างเดิม พร้อมสำหรับการค้นคว้า อ้างอิง ในโอกาสต่อไป หมายถึงไปถึงการจัดทำใบกำหนดหน้าที่งานที่ต้องเป็นปัจจุบัน มีการอัปเดตให้เหมาะสมกับสภาพการทำงาน สภาพเหตุการณ์ สิ่งแวดล้อมอยู่เสมอ ข้อมูลทุกระดับที่ใช้ต้องสอดคล้อง ต่อเนื่อง ส่งเสริมกันและกัน มิใช่คัดง้างขัดแย้งกันเอง อันจะทำให้เกิดความคลุ้มเครือในการปฏิบัติและสับสนวุ่นวายอาจจะปฏิบัติไม่ถูก

7. มีการรายงานผลการดำเนินงานทุกระยะ (Dispatching) คือ ความฉับไวในการจัดส่งสินค้า บริการ โดยใช้หลักการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ในธุรกิจทั้งหลาย การให้บริการที่ดีและรวดเร็ว ทรงประสิทธิภาพ เป็นหัวใจของการทำงานนั้นๆเมื่อมีการกิจ หน้าที่การงานใด พึงเร่งดูแลปฏิบัติ ตรวจสอบความเรียบร้อย ให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจสูงสุดเสมอ

8. มีมาตรฐานงานเสร็จตามเวลา (Standard and Schedule) คือ มีมาตรฐานและตารางเวลาที่แน่นอนชัดเจนสำหรับแต่ละหน้าที่งาน การปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่งาน จะต้องมีความชัดเจนของงานกำหนดไว้ชัดเจน ให้พนักงานสามารถปฏิบัติ ใช้เป็นแนวทาง คู่มือในการปฏิบัติ และตรวจสอบว่า ได้ปฏิบัติตามคู่มือแนวทางเหล่านั้นอย่างถูกต้องและครบถ้วนหรือไม่ การปฏิบัติหน้าที่งานได้สำเร็จตามมาตรฐานตัวชี้วัดในทุกๆงาน จะส่งผลให้งานโดยรวมขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นอย่างสูง

9. ผลงานได้มาตรฐาน (Standardized Condition) คือ สภาพแวดล้อมของงานต้องดี มีบรรยากาศในการทำงานที่น่าพึงพอใจ มนุษย์พึงพอใจสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี หากเขาสุขภาพดี สุขสบายใจ ทำให้มีความสุข และอาจจะสนุกในการทำงาน มีความพึงพอใจอย่างสูง ในบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวยเอาไว้ให้ การกระทำเช่นนี้จะทำให้ลดการสูญเสียได้มาก และสามารถเพิ่มผลผลิต เพิ่มพูนกำไร ขยายกิจการได้อย่างมากอีกด้วย

10. ดำเนินงานถือเป็นมาตรฐานได้ (Standardized Operation) คือ ผู้บริหารต้องรักษามาตรฐานของวิธีการปฏิบัติงานที่ดีเอาไว้ให้ได้ ต้องมีการกำหนดมาตรฐานของงานแต่ละงานที่เรียกว่า KPI : Key Performance Index เอาไว้อย่างชัดเจน ให้การปฏิบัติหน้าที่การงานในทุกๆภารกิจ ผ่านตามมาตรฐานขั้นต่ำที่กำหนดไว้ได้เป็นอย่างดีน้อย หรือปฏิบัติได้ดีกว่า เหนือกว่ามาตรฐานเหล่านั้นในทุกๆองค์ประกอบได้ก็ยิ่งดี

11. มาตรฐานที่กำหนดสามารถปฏิบัติได้ (Standardized Directing) คือ คำสั่งในการปฏิบัติงานนั้น จะต้องระบุมาตรฐานที่พึงประสงค์เอาไว้อย่างชัดเจน หน้าที่งานทุกงานจะต้องมีคู่มือ แนวทางในการปฏิบัติงาน กำหนดเอาไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้ปฏิบัติตามแนวทางเหล่านั้นอย่างถูกต้องสมบูรณ์ ต้องมีคำแนะนำว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร ตามขั้นตอนไหน เมื่อไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อการติดตาม ตรวจสอบ และมุ่งปรับปรุงแก้ไข ให้การปฏิบัติงานนั้นๆดียิ่งขึ้นไปเรื่อยๆ

12. ให้บำเหน็จรางวัล แก่ผู้ปฏิบัติงานดี (Efficiency Reward) คือ การให้บำเหน็จรางวัล เป็นสิ่งสำคัญมาก ผู้บริหารจะต้องให้รางวัลแก่พนักงานที่สามารถทำงานได้สำเร็จผลอย่างถูกต้องสมบูรณ์เสมอ ทฤษฎีการจ่ายค่าตอบแทน ระบุว่า “งานเท่ากัน เงินเท่ากัน” องค์กรจะต้องมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เที่ยงธรรม มีมาตรฐานเดียวกัน การจ่ายเงินนั้นจะต้องจูงใจพนักงาน ให้มุ่งมั่นทำงานดี ตั้งใจทำงานเพื่อผลประโยชน์โดยรวมขององค์กร การมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจ จะส่งเสริม จูงใจ กระตุ้นพนักงาน ให้มุ่งมั่นทำงานหนักขึ้นกว่าเดิม ตั้งใจทำความดี สร้างผลงานดีๆ เพื่อจะได้รับผลตอบแทนดีๆอย่างเหมาะสมกับความเหนื่อยยากของเขาเป็นการตอบแทน

หลักประสิทธิภาพการทำงาน 12 ประการ ของแฮร์ริ่งตัน อีเมอร์สันนี้ หากสังเกตให้ดีจะพบว่า เป็นหลักการเกี่ยวการบริหารงานบุคคล (บริหารทรัพยากรมนุษย์) 5 ข้อ ส่วนอีก 7 ข้อนั้นเกี่ยวกับวิธีการและระบบในการทำงาน ที่มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน หลักการเหล่านี้มิได้แยกย่อยอยู่ตามลำพังตน แต่ต่างก็ส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกันให้หลักการแต่ละหัวข้อมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น

จากปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่สำคัญ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยขององค์กร เช่น ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนคุณลักษณะต่างๆ ของบุคคลที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ลักษณะของการปฏิบัติงาน องค์กรมีบรรยากาศ วัฒนธรรมองค์กรที่ดี เกื้อกูล รวมทั้งพฤติกรรมของพนักงานที่ชี้ให้เห็นถึงความต้องการต่างๆ ทั้งความต้องการทางร่างกาย ทางจิตใจ และทางสังคม ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้น ผลักดัน และชักจูงให้พนักงานทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ



### 3. ข้อมูลพื้นฐานของบริษัท ซีพีแรม จำกัด

#### 3.1 ความเป็นมาของบริษัท

บริษัท ซีพีแรม จำกัด เป็นบริษัทในเครือของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ดำเนินการผลิตและจัดจำหน่ายอาหารพร้อมรับประทาน และเบเกอรี่อบสด บริษัท ซีพีแรม จำกัด ตั้งปณิธานที่จะส่งมอบอาหารรสชาติดี มีรสนิยมน และให้คุณค่าทางโภชนาการ โดยมุ่งมั่นสร้างสรรค์คุณภาพด้วยการผลิตมาตรฐานโลก และมีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาของตนเอง ธุรกิจของบริษัทครอบคลุมทั้งการเป็นผู้ผลิตให้กับแบรนด์ชั้นนำทั่วโลก และการพัฒนาแบรนด์ของบริษัทเอง ซึ่งความเป็นมาของ บริษัท ซีพีแรม จำกัด สามารถแบ่งออกเป็นยุคต่างๆ ได้ดังนี้

ยุคก่อสร้างตัว Establishment Period (พ.ศ. 2531-2535) บริษัท ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด หรือ บริษัท ซีพีแรม จำกัด ถือกำเนิดขึ้นในวันที่ 12 ธันวาคม 2531 เพื่อรองรับการเข้าสู่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ของเครือเจริญโภคภัณฑ์ ธุรกิจแรกเริ่มคือ แปรรูปผักผลไม้แช่เยือกแข็ง โดยมีโรงงานตั้งอยู่ที่อำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี ด้วยทุนจดทะเบียน 20 ล้านบาท และวันที่ 1 เมษายน 2532 ก่อตั้งโครงการเบเกอรี่ เปิดร้านเบเกอรี่ 2 สาขาและต่อมาได้รวม 2 ธุรกิจเข้าด้วยกันเพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์เข้าสู่ร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ตั้งแต่น้ำ ขนมปัง เค้ก คุกกี้ แบบโฮมเมด มาบรรจุเป็น Package Bakery ตรา เบเกอรี่ (Bakerich) และผลิต "ติ่มซำแช่เยือกแข็ง" ส่งให้ทางร้าน อุ่นในตู้นี้ร้อนๆ นุ่มๆ ซึ่งนับว่าใหม่มากในขณะนั้น จนกลายเป็น Signature Product ของร้าน 7-Eleven

ยุคแห่งการพัฒนา Development Period (พ.ศ. 2536 - 2540) บริษัท ซีพีแรม จำกัด ได้สร้างสรรค์ สแน็คเบเกอรี่ ตรา เลอแปง (Le Pan) เพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานเบเกอรี่ในตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ของเมืองไทย รวมถึงสร้างผลิตภัณฑ์เบเกอรี่เพื่อเทศกาล อาทิ เค้กปอนด์ คุกกี้ ตรา มิสแมรี่ (Miss Mary) เปิดโรงงานเบเกอรี่สาขาแห่งแรกที่จังหวัดพิษณุโลก เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 40 ล้านบาท

ยุคสู่สากล Globalization Period (พ.ศ 2541 - 2545) บริษัท ซีพีแรม จำกัด ได้นำระบบการจัดการคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001 เข้ามาประยุกต์ใช้และได้รับการรับรอง ตามด้วยระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 และระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย OHSAS 18001 ย้ายและขยายโรงงานผลิตเบเกอรี่จากมินบุรี มาอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง และเปิดโรงงานเบเกอรี่สาขาแห่งที่ 2 และ 3 ขึ้นที่หาดใหญ่และขอนแก่น เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 170 ล้านบาท บริหารจัดการด้วยระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) ตามแนวทางของ Dr. Noriaki Kano

ยุคมุ่งสู่ความเป็นเลิศ Aiming to Excellence Period (พ.ศ. 2546 - 2550) บริษัท ซีพีแรม จำกัด ได้เริ่มนำกรอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เข้ามาประเมินองค์กร และได้รับรางวัล การบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC) ประจำปี 2548 จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สร้างสรรค์แบรนด์ เบเกอร์แลนด์ (Baker Land) ให้เป็น Exclusive Brand ของ 7-Eleven เพื่อร่วมยกระดับร้านสะดวกซื้อ ร้านอิมสะดวก นานวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ในกระบวนการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ ในปี 2550 โดยเปิดโรงงานเบเกอร์สาขาแห่งที่ 4 ที่เชียงใหม่ ขยายโรงงานเบเกอร์ที่ลาดกระบังแห่งที่ 2

ยุคเติบโตอย่างมั่นคง Growth and Firm Period (พ.ศ. 2551 - 2555) บริษัท ซีพีแรม จำกัด ได้สร้างบรรยากาศของนวัตกรรมในองค์กร พัฒนาผู้นำและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทุกภาคส่วน ตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลให้ CPRAM เติบโตมาโดยลำดับ ปรับภาพลักษณ์องค์กร ด้วยจุดยืน "ก้าวหน้า พัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง" พร้อมปรับตราสัญลักษณ์ CPRAM ใหม่ สดใสสู่สากล

ยุคครบเครื่องด้วยนวัตกรรม Innovation Convergence Period ( พ.ศ. 2556 – 2560 ) บริษัท ซีพีแรม จำกัด เตรียมขยายโรงงานเดิม ที่ ลาดกระบัง เชียงใหม่ ขอนแก่น และหาดใหญ่ เตรียมรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ด้วยนวัตกรรมผลิตภัณฑ์เด่นๆ ของแต่ละประเทศ เพื่อรองรับการขยายตัวของตลาดอาหาร

ปัจจุบัน บริษัท ซีพีแรม จำกัด ประกอบด้วย 2 กิจกรรมหลัก ได้แก่

- กิจกรรมอาหารพร้อมรับประทานผลิตและจัดจำหน่ายอาหารพร้อมรับประทาน แช่เยือกแข็งและแช่เย็น ซึ่งเป็นอาหารที่ผ่านกระบวนการทำให้สุกและพร้อมรับประทาน ผ่านกรรมวิธีแช่เยือกแข็งและแช่เย็น จึงคงคุณภาพความสดใหม่และคุณค่าทางอาหาร เพียงแต่นำอาหารมาอุ่นให้ร้อน ก็สามารถนำมารับประทานได้ทันที โดยส่งออกและจำหน่ายในประเทศได้แก่ ต้มยำ "เจด ทรายก้อน" และอาหารพร้อมรับประทาน "เดลิไทย" และ "เดลิกาเซีย" นอกจากนี้ยังมีธุรกิจบริการจัดเลี้ยง ภายใต้แบรนด์ " ซีพีแรม แคนเทอร์ริง"

- กิจกรรมเบเกอร์ ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เบเกอร์อบสด ประเภทสแน็ค เบเกอร์ หรือเบเกอร์พร้อมรับประทาน นับร้อยชนิดต่อวันภายใต้แบรนด์ "เลอแปง" ทุกผลิตภัณฑ์ได้รับการควบคุมเอาใจใส่อย่างพิถีพิถัน ตั้งแต่การวิจัยพัฒนาคัดสรรสูตร และส่วนผสมที่ดีที่สุด ผ่านกรรมวิธีการผลิตที่ควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอน และโรงงานทุกสาขา เพื่อให้ได้ความอร่อยและความสดใหม่ภายใต้คุณภาพและมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ

ในส่วนของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กรและนโยบายของบริษัท ได้แก่  
วิสัยทัศน์: เราจะเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายอาหารพร้อมรับประทานชั้นนำที่  
ลูกค้ามอบความไว้วางใจ

พันธกิจ:

1. สร้างความไว้วางใจ ความมั่นใจ และความประทับใจต่อลูกค้า ด้วยคุณภาพของ  
สินค้าและบริการที่เป็นเลิศ
2. สร้างความผูกพันของบุคลากร ด้วยการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และ  
คุณภาพชีวิตที่ดี
3. ดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล มีการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมตาม  
มาตรฐานสากล และมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สังคมและชุมชน
4. พัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยนวัตกรรมตลอดทั้ง  
Supply Chain
5. พัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ค่านิยมองค์กร / CPRAM:

C	Creative	คิดสร้างสรรค์
P	Productive	หมั่นสร้างผลงาน
R	Relationships	สานมนุษยสัมพันธ์
A	Attitude	ทัศนคติที่ดี
M	Morals	มีคุณธรรม

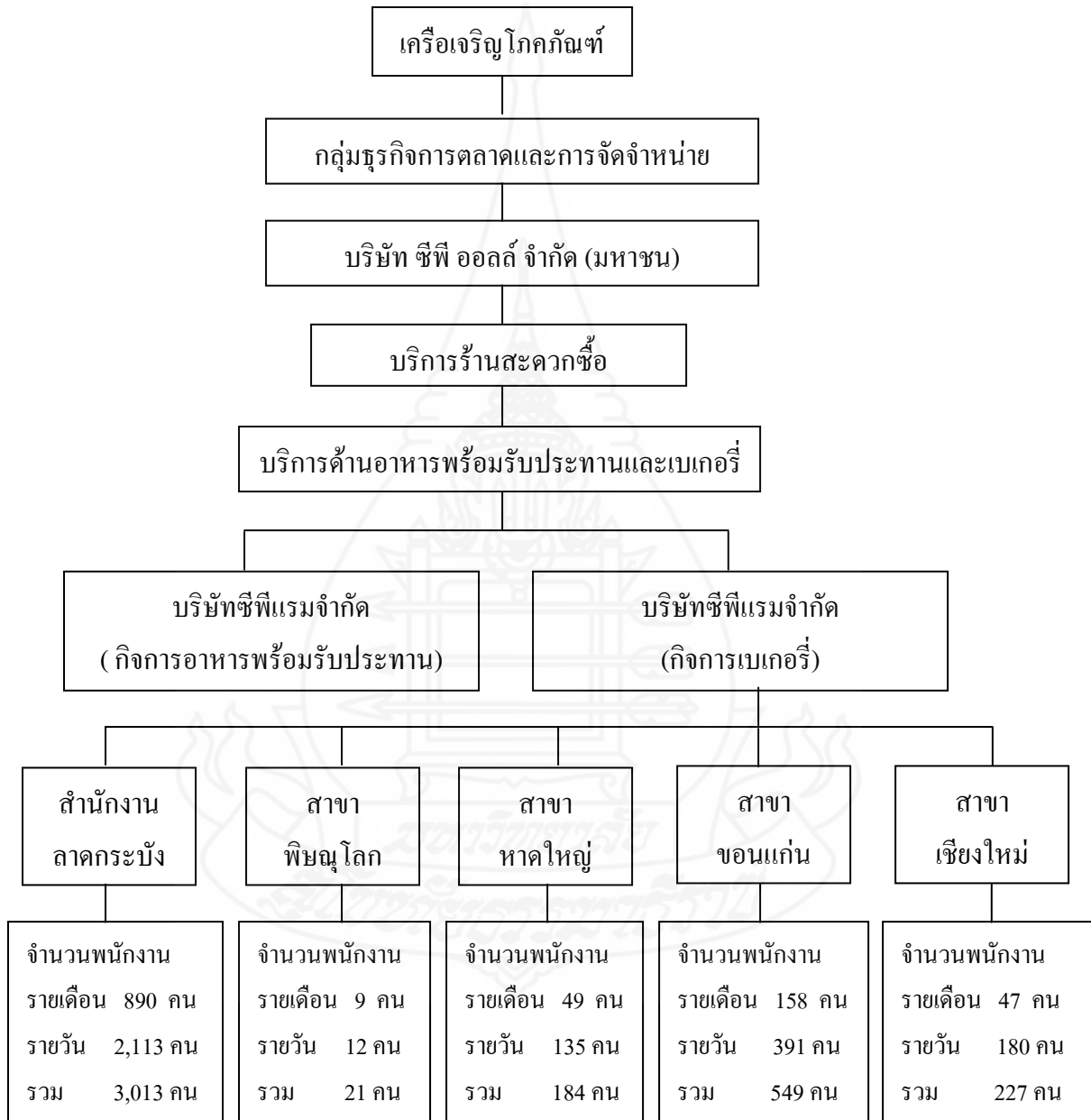
นโยบายบริษัท : คุณภาพ ความปลอดภัยอาหาร อาชีวอนามัยและความปลอดภัย  
พลังงานและสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคมและแรงงาน (Quality, Food Safety,  
Occupational Health & Safety, Energy & Environment, Social Responsibility and labor Policy)

บริษัท ซีพีแรม จำกัด ( กิจการเบเกอรี่ ) ผู้ผลิตและจัดจำหน่าย ผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ที่  
มีคุณภาพ มีความตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพผลิตภัณฑ์ ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค การ  
ดูแลพนักงาน การอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม โดยให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ จึง  
ได้จัดตั้งระบบบริหารคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการ  
ทำงาน ความรับผิดชอบต่อสังคมและแรงงาน การจัดการพลังงานและสิ่งแวดล้อมขึ้น โดยผู้บริหาร  
และพนักงานทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติดังนี้

1. ผลิตและส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพ และความปลอดภัยของอาหาร ตามมาตรฐานสากล เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ทุกภาคส่วน
2. จัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน การจัดทำให้มีการป้องกันอันตรายจากเครื่องจักร อุปกรณ์ และการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ การบาดเจ็บและเจ็บป่วยจากการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กรและพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในนามขององค์กร
3. ส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งป้องกันมลพิษที่เกิดขึ้นจากธุรกิจขององค์กร เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของชุมชนและสังคม ตลอดจนสนับสนุนการจัดซื้อผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการออกแบบ โดยคำนึงถึงการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและทบทุนพัฒนา ปรับปรุงประสิทธิภาพระบบงานอย่างต่อเนื่องในด้านคุณภาพและความปลอดภัยด้านอาหาร ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน งานด้านแรงงาน การอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยนอกงานและยานยนต์ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและบรรลุตามนโยบายที่กำหนด
5. กำหนดและทบทวนนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับองค์กร รวมถึงทบทวนผลของการนำระบบต่างๆ ไปดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำระบบไปใช้อย่างเหมาะสม
6. สนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ ตระหนัก และมีส่วนร่วมในเรื่องความรับผิดชอบในด้านคุณภาพสินค้าและความปลอดภัยด้านอาหาร ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน การอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม รวมถึงสื่อสารและเผยแพร่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชนได้รับทราบอย่างเหมาะสม
7. จัดสรรงบประมาณ ทรัพยากร บุคลากรและเวลา อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในแต่ละด้าน

### 3.2 โครงสร้างการบริหารงานของ บริษัท ซีพีแรม จำกัด

บริษัท ซีพีแรม จำกัด จัดโครงสร้างการบริหารงานในส่วนของกิจการเบเกอรี่ โดยแบ่งเป็นสำนักงานลาดกระบัง สาขาพิษณุโลก สาขาหาดใหญ่ สาขาขอนแก่น และสาขาเชียงใหม่ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารงานของ บริษัท ซีพีแรม จำกัด

ที่มา: เครือเจริญโภคภัณฑ์ (2558) , บริษัท ซีพีแรม จำกัด (2558)



### 3.3 การบริหารงานบุคคลของบริษัท

หลักการพื้นฐาน (Basic Principles) ในการบริหารงานบุคคลของบริษัท ซี.พี. เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทในกลุ่มฯ เพื่อให้ถือเป็นแนวปฏิบัติเดียวกัน ดังนี้

1. หลักการพื้นฐานในการบริหารงานบุคคล พนักงานทุกคนโดยเฉพาะอย่างยิ่ง พนักงานบริหารและผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่บริหารงานรับผิดชอบอย่างมีจริยธรรม มีหลักการ ระบบ และแผนงานอย่างมืออาชีพ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

2. การสรรหาพนักงาน สรรหาพนักงานด้วยระบบการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ และเป็นธรรม เพื่อให้ได้พนักงานที่เป็นทั้ง “คนเก่ง” และ “คนดี” มีคุณภาพสูง และซื่อสัตย์ เข้าร่วมร่วมปฏิบัติงาน

3. การใช้และการดูแลพนักงาน ใช้พนักงานจำนวนน้อยเท่าที่จำเป็น จัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน มีแผนโยกย้ายในแต่ละวิชาชีพ เพื่อให้โอกาสพัฒนาตนเองและมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน ทั้งนี้โดยคำนึงถึงการรักษาไว้ซึ่งเทคโนโลยี และความรู้ เฉพาะด้านทางธุรกิจ ดูแลพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม โดยใช้ระบบ คณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง มีการประชุมเป็นประจำ และยึดถือระบบความสามารถเป็นหลัก

4. การพัฒนาพนักงาน การพัฒนาพนักงานเป็นการลงทุนเพื่อสร้างรายได้เปรียบ ในการแข่งขันทางธุรกิจในระยะยาว พนักงานทุกวิชาชีพ ทุกระดับ ทุกคน จะได้รับการพัฒนาอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง ทั้งในเรื่องงานในหน้าที่ ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ ตลอดจนการบริหารและการจัดการตามความเหมาะสมของหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน รวมทั้งสร้างจิตสำนึกในเรื่องคุณภาพให้แก่พนักงานทุกคน

5. การบริหารค่าจ้าง บริหารค่าจ้างและผลตอบแทน โดยยึดหลักความเป็นธรรม ภายใน เหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสอดคล้องกับความสามารถของพนักงานเป็นรายบุคคล ทั้งนี้บริษัทฯ จะกำหนดค่าจ้าง โดยพิจารณาจาก

5.1 สภาพทางเศรษฐกิจโดยทั่วไปของประเทศ

5.2 สภาพอัตราค่าจ้างในประเทศ

5.3 ตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ รวมทั้งสถานการณ์การทำงานต่างๆ ภายในบริษัทฯ

5.4 สถานการณ์และความจำเป็นของบริษัทฯ

พนักงานควรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการชี้แจงอย่างสม่ำเสมอ และตรงไปตรงมา เพื่อการพัฒนาและการปรับปรุงตนเอง

6. สวัสดิการ จัดสวัสดิการให้เหมาะสมกับประโยชน์และความจำเป็นของพนักงานส่วนใหญ่ โดยคำนึงถึงความสามารถของบริษัทฯ และดูแลปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอให้

สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม เศรษฐกิจ และความจำเป็นของธุรกิจ

7. การแรงงานสัมพันธ์ บริษัทฯ จะดูแลพนักงานในเรื่องต่างๆ ให้เหมาะสมและเป็นธรรมตามระดับความรับผิดชอบของพนักงานอยู่เสมอโดยไม่ต้องให้พนักงานเรียกร้อง จัดกิจกรรมและสื่อข้อความกับพนักงานให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ

8. การสร้างบรรยากาศ ส่งเสริมทุกวิถีทางให้พนักงานทำงานด้วยความปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ จัดบรรยากาศและภาวะแวดล้อมในสถานที่ทำงานให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างอบอุ่น เสมือนหนึ่งคนในครอบครัวเดียวกัน เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม และสร้างจิตสำนึกให้พนักงานมีวินัยในการปฏิบัติงาน

#### 3.4 หลักเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานรายวัน

หลักเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานรายวันของบริษัท ซีพีแรม จำกัด (กิจการเบเกอรี่ สำนักงานลาดกระบัง) แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านคุณภาพผลงาน หมายถึง งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จและอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานของบริษัท ไม่มีการนำมาแก้ไข ผลงานเป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
2. ด้านปริมาณงาน หมายถึง ปริมาณงานที่ปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานและตรงตามเป้าหมายที่บริษัทวางไว้
3. ด้านการรักษาระเบียบวินัย หมายถึง มีการปฏิบัติตามแบบแผนและเคารพกฎระเบียบต่างๆ ของบริษัทอย่างเคร่งครัด ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของการเป็นพนักงานของบริษัท
4. ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ถ้อยคำในการสื่อสารได้ชัดเจนและเข้าใจง่าย
5. ด้านความปลอดภัย หมายถึง การปฏิบัติตามกฎระเบียบของความปลอดภัยในการทำงานตามที่บริษัทกำหนด และปฏิบัติงานด้วยความไม่ประมาท ใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานอย่างถูกวิธี

## 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

กิตติวัฒน์ ถมยา (2553) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผนสายออกบัตร ธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่ามีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ ความสำเร็จของงาน รองลงมาคือ การปกครองบังคับบัญชา ความรับผิดชอบ และการยอมรับนับถือ ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และเงินเดือนที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

วันวิสา บุญประเสริฐ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัททรูปลูกหญ้า พบว่า พนักงานบริษัททรูปลูกหญ้ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากทั้ง 6 ด้าน ตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสำเร็จและความมั่นคง ด้านนโยบายและการบริการ และด้านผลตอบแทน

สุภาภรณ์ แก่นจันทร์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการ ทำงานกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต51 โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์กและคณะมาเป็นกรอบแนวคิดเพื่อศึกษา พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด รองลงมาคือแรงจูงใจด้านการปกครองบังคับบัญชาและด้านความรับผิดชอบ โดยพนักงานส่วนใหญ่ มีความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการเงินมากที่สุด รองลงมาด้านธุรการและด้านการตลาด ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง

ชูเกียรติ ยิ้มพวง (2554) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด โรงงานจังหวัดปทุมธานี โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์กและคณะมาเป็นกรอบแนวคิดเพื่อศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในปัจจุบันและ ในปัจจัยค่าจูงภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยในปัจจุบันเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านความ รับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จในหน้าที่ ด้านการยอมรับนับถือและด้าน ความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านความก้าวหน้ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด ส่วน ในปัจจัยค่าจูงเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์ กับผู้บังคับบัญชา ด้านการนิเทศงาน ด้านสภาพชีวิตส่วนตัว ด้านนโยบายและการบริหาร ด้าน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านค่าตอบแทน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านค่าตอบแทนมี

ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด ด้านการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัท ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ด้านการเป็นผู้นำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และในส่วนของการศึกษาลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการปฏิบัติกรด้านคุณภาพของงาน ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทแตกต่างกัน ส่วนระยะเวลาการปฏิบัติงานมีผลต่อการปฏิบัติงานด้านลักษณะการเป็นผู้นำแตกต่างกัน

พุดพิงษ์ ชิบเข (2555) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัท G-Able จำกัด พบว่า ระดับประสิทธิภาพของพนักงานอยู่ในระดับสูงทั้งในภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย ด้านเทคโนโลยี ด้านสมรรถนะส่วนบุคคล ด้านบรรยากาศ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านเวลา ด้านเป้าหมาย ด้านคุณภาพ ด้านต้นทุนด้านการเรียนรู้และประสบการณ์ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือนระดับการศึกษาแผนกที่สังกัด และรางวัลที่ได้รับที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกันแต่ เพศที่แตกต่างกัน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานไม่แตกต่างกัน

รัตพร เต้จ๊ะ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เชียงใหม่อุตสาหกรรมพลาสติก จำกัด โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริซเบอร์กและคณะมาเป็นกรอบแนวคิดเพื่อศึกษา พบว่าปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยจูงใจอันดับแรก คือ ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยค่าจูงอันดับแรก คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ในภาพรวมพบว่ามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านผลผลิตและผลลัพท์ ด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต และด้านกระบวนการบริหาร ปัจจัยจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบด้วย นโยบายและการบริหารงานสภาพการทำงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ลักษณะการปกครองบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน การยกย่องและยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เงินเดือนและสวัสดิการ ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลักษณะอาชีพ

โดยรวมไม่แตกต่างกัน

เสกสรร อรกุล (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เมทเทิลคอม จำกัด พบว่าปัจจัยแรงจูงใจภายใน

มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากประกอบด้วย ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยกย่องยอมรับนับถือ การมีอำนาจหน้าที่ การมีส่วนร่วมในงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน ส่วน ปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากประกอบด้วย นโยบายและการบริหารงาน การพัฒนาการฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่งงาน เทคโนโลยีที่ทันสมัย ความปลอดภัยในการทำงาน และการเพิ่มค่าตอบแทน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ลักษณะงาน รายได้ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ปัจจัยแรงจูงใจภายในที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานประกอบด้วย ด้านผลสำเร็จ ในการปฏิบัติงาน ด้านการยกย่องยอมรับนับถือ ด้านการมีอำนาจหน้าที่ และด้าน โอกาสก้าวหน้าใน งาน และปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบด้วยด้านนโยบายและการบริหารงาน และด้านการพัฒนาการฝึกอบรม

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Hossain and Hossain (2012) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหาร ครัวศึกษาบริษัท KFC ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ปัจจัยที่ไม่ใช่ทางการเงินมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมากกว่าปัจจัยทาง การเงิน ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ลักษณะงานของตนเอง และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา นโยบายของบริษัท การรับรู้ การพัฒนาและการเจริญเติบโต เงินเดือนและผลประโยชน์อื่นๆ

EK and Mukur (2013) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของ พนักงานระดับกลางของสถาบันฝึกอบรมทางเทคนิคในประเทศเคนยา พบว่า พนักงานไม่พอใจกับ การจ่ายเงินและสภาพแวดล้อมในการทำงานของสถาบันฝึกอบรมทางเทคนิค การเสริมสร้าง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในเชิงบวกไม่สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของ พนักงานได้ กล่าวคือ แรงจูงใจของพนักงานเป็นปัจจัยบ่งชี้ที่สำคัญของการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับกลางของสถาบันฝึกอบรมทางเทคนิคในประเทศเคนยา ซึ่งพนักงานบางคนมีแรงจูงใจน้อย มากที่มีการยอมรับในสิ่งที่จะได้รับในด้านผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น สิ่งที่พนักงานต้องการมากที่สุด เงินเดือนที่เพิ่มขึ้น สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและเงื่อนไขอื่นที่ดีกว่านี้

Javed and Javed (2013) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานในมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่งของการจี ประเทศปากีสถาน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน คือ สภาพแวดล้อมการทำงาน โอกาสในการเรียนรู้เพิ่มเติม

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการและเพิ่มทักษะต่างๆ ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน และความปลอดภัยในการทำงาน

Maduka (2014) ได้ศึกษาเรื่อง ผลของการสร้างแรงจูงใจในการผลิตของพนักงานบริษัท ใน ประเทศไนจีเรีย พบว่า พนักงานไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งในการได้รับของขวัญพิเศษสำหรับความตั้งใจในการปฏิบัติงาน แสดงว่ากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบริษัทไม่น่าสนใจ เพราะพนักงานไม่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน คือ บริษัทไม่มีการรักษาความปลอดภัยในการทำงานและไม่ได้มีการชื่นชมความพยายามของพนักงาน

จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่าการศึกษาระงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ผู้วิจัยส่วนใหญ่ประยุกต์ใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์กและคณะมาเป็นกรอบแนวคิดเพื่อศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมาเป็นกรอบแนวคิด ซึ่งการสร้างแรงจูงใจมีความสำคัญทั้งต่อองค์กร ต่อผู้บริหาร และต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงาน เป้าหมายของแรงจูงใจเน้นให้การทำงานของพนักงานมีทำงานอย่างประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลงานหรือผลกำไรขององค์กร ดังนั้นผู้ศึกษาจึงประยุกต์ใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์กและคณะมาเป็นกรอบแนวคิดเพื่อศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานรายวัน ของบริษัท ซีพีแรม จำกัด โดยวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานตามหลักเกณฑ์ของบริษัทใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพผลงาน ด้านปริมาณงาน ด้านการรักษาระเบียบวินัย ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น และด้านความปลอดภัย

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งมีรายละเอียดของวิธีดำเนินการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**1.1 ประชากร (Population)** ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานรายวัน บริษัท ซีพีแรม จำกัด สำนักงานลาดกระบัง จำนวน 2,113 คน

**1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample)** กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้กำหนดขนาดของตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ขอมรับค่าความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างได้ร้อยละ 5 หรือ 0.05 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจะคำนวณได้ดังนี้ (Yamane Taro, 1967 อ้างอิงใน อัญชติ มั่นตระกูล, 2556)

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

โดย n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า } n &= \frac{2,113}{1 + 2,113 (0.05)^2} \\ &= 336 \end{aligned}$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างในการศึกษารั้งนี้ เป็นพนักงานรายวัน บริษัท ซีพีแรม จำกัด  
สำนักงานลาดกระบัง จำนวน 336 คน

**1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง (Sampling Method)** ที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ คือ วิธีการสุ่ม  
ตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งประชากรที่ศึกษาเป็น 7 กลุ่ม แล้วนำแต่  
ละกลุ่มมาเทียบบัญชีใดตรงยงค์ ดังนี้

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม} = \frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{ประชากรในกลุ่มทั้งหมด}}{\text{ประชากรทั้งหมด}}$$

เมื่อได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม จะสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random  
Sampling) ตามสัดส่วนของประชากร จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามกลุ่มประชากร

กลุ่มประชากร	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1. ฝ่ายขายและการตลาด	70	11
2. ฝ่ายระบบคุณภาพ	27	4
3. ฝ่ายจัดสินค้า	307	49
4. ฝ่ายธุรการกลาง	53	8
5. ฝ่ายวิศวกรรมกลาง	84	14
6. ฝ่ายผลิตโรงงานขนมปัง	694	110
7. ฝ่ายผลิตโรงงาน 1 (เค้ก)	878	140
<b>รวม</b>	<b>2,113</b>	<b>336</b>

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัทซีพีแรม จำกัด ประจำเดือนมีนาคม พ.ศ. 2558



## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม และการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม ดังนี้

### 2.1 ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม

2.1.1 ศึกษาค้นหาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจาก บทความ หนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ งานวิจัย ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เพื่อจัดทำแบบสอบถาม

2.1.2 กำหนดโครงสร้างของแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา เอกสารในข้อ 2.1.1 มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะคำถามเป็น ปลายเปิดแบบเลือกตอบ ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 5 ข้อ ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) สถานภาพ การสมรส 4) ระดับการศึกษา 5) ระยะเวลาในการทำงาน

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยจูงใจ 2) ปัจจัยก้ำจุน เพื่อจะได้ทราบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจที่จูงใจ ให้พนักงานทำงานให้แก่บริษัทในแต่ละปัจจัย ซึ่งเป็นคำถามที่ใช้มาตรวัดแบบประเมินค่า ที่เรียกว่า Likert's scale โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียวจาก 5 คำตอบ จำนวนข้อคำถามทั้งหมด 36 ข้อ

ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ค่าน้ำหนักของตัวเลือก
มากที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 5
มาก	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 4
ปานกลาง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 3
น้อย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 2
น้อยที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 1

**ส่วนที่ 3** ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ 1) ด้านคุณภาพผลงาน 2) ด้านปริมาณงาน 3) ด้านการรักษาระเบียบวินัย 4) ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น 5) ด้านความปลอดภัย เพื่อจะได้ทราบระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละด้าน ซึ่งเป็นคำถามที่ใช้มาตรวัดแบบประเมินค่า ที่เรียกว่า Likert's scale โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียวจาก 5 คำตอบ จำนวนข้อคำถามทั้งหมด 15 ข้อ

ระดับการปฏิบัติงาน	ค่าน้ำหนักของตัวเลือก
มากที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 5
มาก	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 4
ปานกลาง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 3
น้อย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 2
น้อยที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 1

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open Ended) มีข้อคำถามทั้งหมด 2 ข้อ คือ ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และด้านการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

## 2.2 ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม

2.2.1 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Validity) นำแบบสอบถามที่สร้างตามโครงสร้างของเนื้อหาที่กำหนดไว้ในข้อ 2.1.2 เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน (ดังรายชื่อในภาคผนวก ก ) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของเครื่องมือในด้านเนื้อหาคำถาม เพื่อให้ได้คำถามที่ครอบคลุม และวัดได้ตรงตามที่ต้องการ รวมทั้งตรวจสอบความเป็นปรนัยของคำถาม คำตอบแต่ละข้อ เพื่อให้ได้ข้อคำถาม คำตอบที่ชัดเจน ถูกต้องและสอดคล้อง โดยนำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC) ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.84

2.2.2. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้เหมาะสมทั้งด้านภาษา และความถูกต้องตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

2.2.3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้ (Try-out) กับพนักงานในบริษัท ซีพีแรม จำกัด สำนักงานลาดกระบัง จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบความเที่ยงหรือระดับความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach' s Coefficient Alpha) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98

2.2.4 ปรับปรุงข้อคำถามให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จัดทำแบบสอบถามต้นฉบับสมบูรณ์แล้วจึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการแจกและรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเอง ระหว่างวันที่ 13 กรกฎาคม ถึงวันที่ 25 กรกฎาคม 2558 ได้แบบสอบถามทั้งสิ้น 336 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามที่ได้ทั้งหมด มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล บันทึกข้อมูลก่อนนำไปประมวลผลข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล จัดทำตารางวิเคราะห์สถิติ เพื่อนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการศึกษา โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การหาความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ใช้วิธีการประมวลผลทางหลักสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยมีหลักเกณฑ์ในการแปลผล ดังนี้ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ, 2554)

เกณฑ์สำหรับการวัดระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

4.51 – 5.00	หมายถึง	แรงจูงใจระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	หมายถึง	แรงจูงใจระดับมาก
2.51 – 3.50	หมายถึง	แรงจูงใจระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	หมายถึง	แรงจูงใจระดับน้อย
1.00 – 1.50	หมายถึง	แรงจูงใจระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์สำหรับการวัดระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

4.51 – 5.00	หมายถึง	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงที่สุด
3.51 – 4.50	หมายถึง	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง
2.51 – 3.50	หมายถึง	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	หมายถึง	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ
1.00 – 1.50	หมายถึง	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำที่สุด

4.3 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีพีแรม จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ใช้การทดสอบค่าที (t-test) กับตัวแปรด้านเพศและการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA: F-test) กับตัวแปรด้านอายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งถ้าพบว่ามีค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีการทดสอบของเชฟเฟ้ (Sheffe's Method)

4.4 การวิเคราะห์แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ใช้ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อสร้าง

สมการพยากรณ์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยกำหนดความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.5 การวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาโดยการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของเนื้อหาด้วยการแบ่งกลุ่มข้อมูล การจัดกลุ่มข้อมูล การแยกแยะประเด็น และการเชื่อมโยงข้อมูล ตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิด



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม (Questionnaire) ใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานรายวันของบริษัท ซีพีแรม จำกัด สำนักงานลาดกระบัง จำนวน 336 คน ได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 336 ฉบับ และได้รับกลับคืนมาจำนวน 336 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ประมวลผลข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและด้านการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

โดยมีสัญลักษณ์ทางสถิติของแต่ละตัวแปรที่นิยมใช้ในการวิจัย เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันซึ่งผู้ศึกษากำหนด ดังนี้

n	หมายถึง	จำนวนตัวอย่าง
$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบที
F	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบเอฟ
SS	หมายถึง	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)

df	หมายถึง	ชั้นแห่งความอิสระ (Degree of Freedom)
MS	หมายถึง	ค่าคะแนนเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Square)
Sig	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญของการทดสอบ
*	หมายถึง	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
X <sub>1</sub>	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในงาน
X <sub>2</sub>	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรู้สึกรับ การยอมรับ
X <sub>3</sub>	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่องาน
X <sub>4</sub>	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงาน
X <sub>5</sub>	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านโอกาสก้าวหน้า
X <sub>6</sub>	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายและการ บริหารงานขององค์กร
X <sub>7</sub>	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านระดับและคุณภาพของ การบังคับบัญชา
X <sub>8</sub>	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับ ผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา
X <sub>9</sub>	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือน
X <sub>10</sub>	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในงาน
X <sub>11</sub>	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพการทำงาน
Y	หมายถึง	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หุคูณ
R <sup>2</sup>	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน แสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
	(n=336)	(100.00)
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	135	40.18
หญิง	201	59.82
<b>2. อายุ</b>		
18-25 ปี	173	51.49
26 - 35 ปี	130	38.69
36 - 45 ปี	31	9.23
46-55 ปี	2	0.59
<b>3. สถานภาพการสมรส</b>		
โสด	259	77.08
สมรส	74	22.02
หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่	3	0.90
<b>4. ระดับการศึกษา</b>		
ประถมศึกษาปีที่ 6	11	3.27
มัธยมศึกษาตอนต้น	97	28.87
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	113	33.63
อนุปริญญา/ปวส.	92	27.38
ปริญญาตรี	23	6.85

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
	(n=336)	(100.00)
<b>5. ระยะเวลาในการทำงาน</b>		
น้อยกว่า 3 ปี	224	66.67
3 - 5 ปี	71	21.13
6 - 10 ปี	31	9.23
มากกว่า 10 ปี	10	2.97

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า

1. เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 59.82 และเป็นเพศชาย จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 40.18

2. อายุ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 18-25 ปี จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 51.49 รองลงมามีอายุระหว่าง 26 - 35 ปี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 38.69 และน้อยที่สุดมีอายุระหว่าง 46-55 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.59

3. สถานภาพการสมรส ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 259 คน คิดเป็นร้อยละ 77.08 รองลงมา คือ สมรส จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 22.02 และน้อยที่สุด คือ หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.90

4. ระดับการศึกษา มากที่สุดมีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 33.63 รองลงมา มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 28.87 และน้อยที่สุดมีการศึกษาระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.27

5. ระยะเวลาในการทำงาน ส่วนใหญ่มีระยะเวลาทำงาน น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมา มีระยะเวลาทำงาน 3 - 5 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 21.13 และน้อยที่สุด มีระยะเวลาทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.97



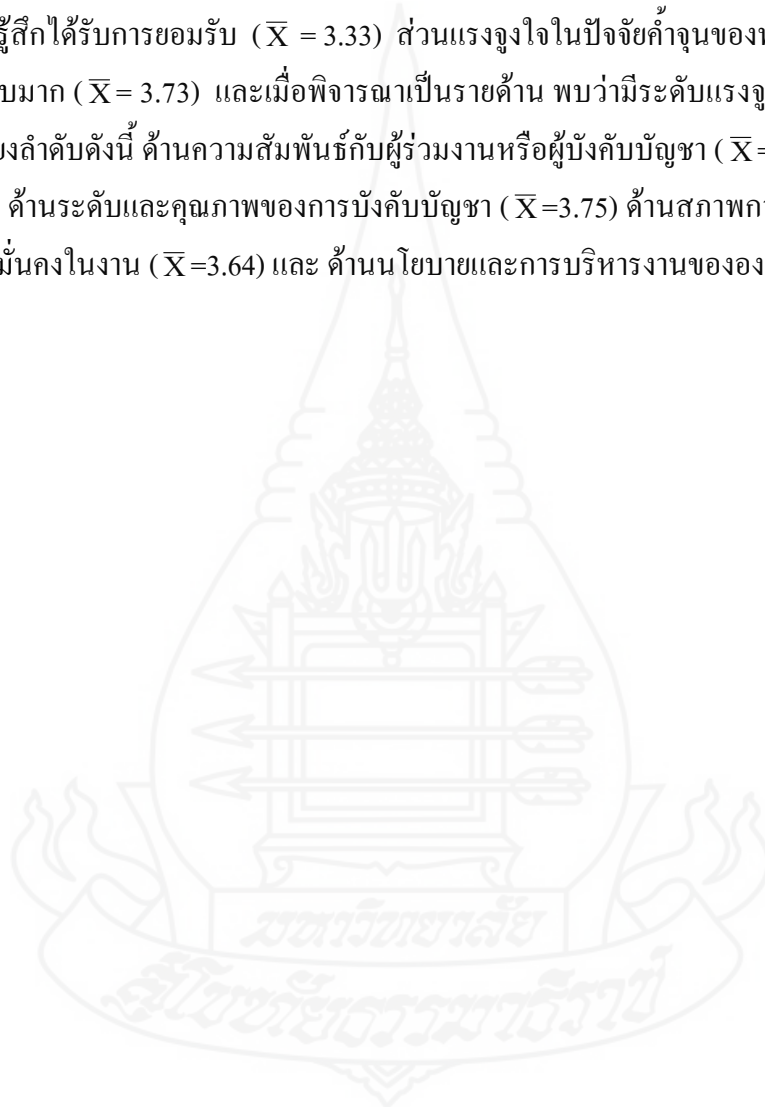
## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ภาพรวมของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุนของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ แสดงในตารางที่ 4.2 ส่วนผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกได้รับการยอมรับ ความรับผิดชอบ ต่องาน ลักษณะของงาน โอกาสก้าวหน้า แสดงในตารางที่ 4.3 และด้านปัจจัยก้ำจุน ได้แก่ นโยบาย และการบริหารงานขององค์กร ระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับ ผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา เงินเดือน ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน แสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
ในภาพรวม

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
<b>1. ปัจจัยจูงใจ</b>	<b>3.42</b>	<b>0.46</b>	<b>ปานกลาง</b>	
1.1 ด้านความสำเร็จในงาน	3.40	0.51	ปานกลาง	2
1.2 ด้านความรู้สึกได้รับการยอมรับ	3.33	0.57	ปานกลาง	5
1.3 ด้านความรับผิดชอบต่องาน	3.40	0.63	ปานกลาง	3
1.4 ด้านลักษณะของงาน	3.40	0.76	ปานกลาง	4
1.5 ด้านโอกาสก้าวหน้า	3.55	0.71	มาก	1
<b>2. ปัจจัยก้ำจุน</b>	<b>3.73</b>	<b>0.52</b>	<b>มาก</b>	
2.1 ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร	3.53	0.65	มาก	6
2.2 ด้านระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา	3.75	0.80	มาก	3
2.3 ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา	3.98	0.74	มาก	1
2.4 ด้านเงินเดือน	3.78	0.88	มาก	2
2.5 ด้านความมั่นคงในงาน	3.64	0.71	มาก	5
2.6 ด้านสภาพการทำงาน	3.67	0.67	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>3.58</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.58$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า แรงจูงใจในปัจจัยจูงใจของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.42$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับมาก คือ ด้านโอกาสก้าวหน้า ( $\bar{X}=3.55$ ) รองลงมาอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านความสำเร็จในงาน ( $\bar{X}=3.40$ ) ด้านความรับผิดชอบต่องาน ( $\bar{X}=3.40$ ) ด้านลักษณะของงาน ( $\bar{X}=3.40$ ) และด้านความรู้สึกรับได้รับการยอมรับ ( $\bar{X}=3.33$ ) ส่วนแรงจูงใจในปัจจัยค้ำจุนของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.73$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X}=3.98$ ) ด้านเงินเดือน ( $\bar{X}=3.78$ ) ด้านระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา ( $\bar{X}=3.75$ ) ด้านสภาพการทำงาน ( $\bar{X}=3.67$ ) ด้านความมั่นคงในงาน ( $\bar{X}=3.64$ ) และ ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ( $\bar{X}=3.53$ )



ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
ในปัจจัยจูงใจ

ปัจจัยจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
<b>1. ด้านความสำเร็จในงาน</b>	<b>3.40</b>	<b>0.51</b>	<b>ปานกลาง</b>	
1.1 การปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	3.60	0.67	มาก	1
1.2 การวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันปัญหาที่ อาจจะเกิดขึ้นได้	3.18	0.69	ปานกลาง	4
1.3 การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	3.32	0.68	ปานกลาง	3
1.4 ความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ	3.49	0.66	ปานกลาง	2
<b>2. ด้านความรู้สึกรับการยอมรับ</b>	<b>3.33</b>	<b>0.57</b>	<b>ปานกลาง</b>	
2.1 การได้รับการกล่าวชมเชยผลการ ปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	3.42	0.78	ปานกลาง	1
2.2 การได้รับการยอมรับความคิดเห็นที่เสนอต่อ ผู้บังคับบัญชา	3.31	0.72	ปานกลาง	3
2.3 การที่ผลงานและความคิดเห็นของพนักงาน เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน	3.33	0.66	ปานกลาง	2
2.4 การที่คนทั่วไปยอมรับในผลงาน	3.29	0.72	ปานกลาง	4
<b>3. ด้านความรับผิดชอบต่องาน</b>	<b>3.40</b>	<b>0.63</b>	<b>ปานกลาง</b>	
3.1 การมีอำนาจในการรับผิดชอบงาน	3.44	0.83	ปานกลาง	2
3.2 การมีอิสระในการปฏิบัติงาน	3.48	0.79	ปานกลาง	1
3.3 การมีโอกาสรับผิดชอบงานที่นอกเหนือ จากงานประจำ	3.35	0.79	ปานกลาง	3
3.4 การมีโอกาสรับมอบหมายให้รับผิดชอบ งานที่บุคคลอื่นปฏิบัติไม่ได้	3.34	0.81	ปานกลาง	4

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ปัจจัยเชิงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
<b>4. ด้านลักษณะของงาน</b>	<b>3.40</b>	<b>0.76</b>	<b>ปานกลาง</b>	
4.1 การทำงานตรงกับความต้องการและความรู้ ความสามารถ	3.45	0.85	ปานกลาง	1
4.2 งานที่ทำเป็นงานที่มีโอกาสในการแสดง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.37	0.83	ปานกลาง	3
4.3 งานที่ทำเป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อ	3.38	0.86	ปานกลาง	2
<b>5. ด้านโอกาสก้าวหน้า</b>	<b>3.55</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>	
5.1 การมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งงาน	3.60	0.93	มาก	1
5.2 การมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นใน วิชาชีพจากการปฏิบัติงาน	3.52	0.79	มาก	2
5.3 การมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มคุณวุฒิ	3.52	0.81	มาก	3

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในปัจจัยเชิงใจ พิจารณาเป็นรายด้านได้ดังนี้

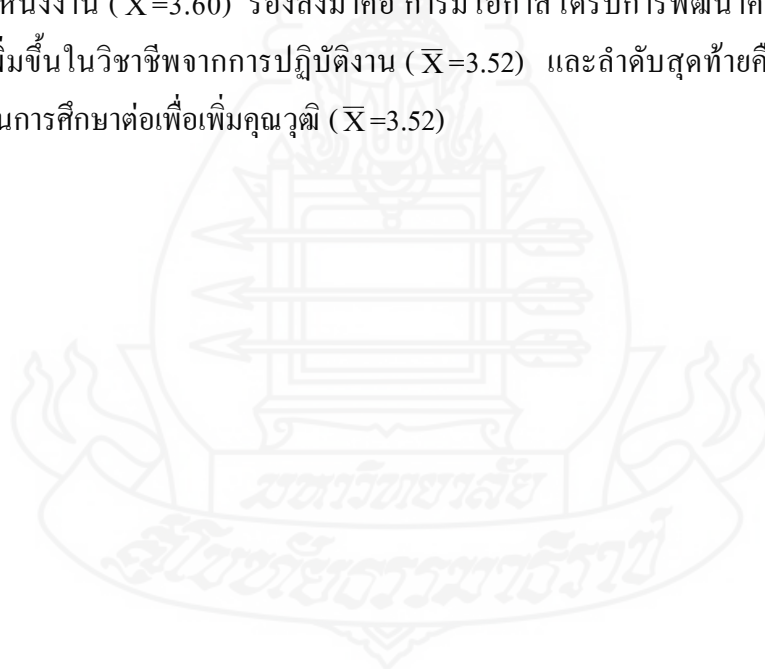
1. ด้านความสำเร็จในงาน ในภาพรวมพบว่ามีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.40$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับมากคือ การปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ( $\bar{X}=3.60$ ) รองลงมาอยู่ในระดับปานกลางคือ ความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ( $\bar{X}=3.49$ ) และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับปานกลางคือ การวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ( $\bar{X}=3.18$ )

2. ด้านความรู้สึกรับการยอมรับ ในภาพรวมพบว่ามีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.33$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ การได้รับการกล่าวชมเชยผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X}=3.42$ ) รองลงมาคือ การที่ผลงานและความคิดเห็นของพนักงานเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X}=3.33$ ) และลำดับสุดท้ายคือ การที่คนทั่วไปยอมรับในผลงาน ( $\bar{X}=3.29$ )

3. **ด้านความรับผิดชอบต่องาน** ในภาพรวมพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.40$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ การมีอิสระในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=3.48$ ) รองลงมาคือ การมีอำนาจในการรับผิดชอบงาน ( $\bar{X}=3.44$ ) และลำดับสุดท้ายคือ การมีโอกาสได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่บุคคลอื่นปฏิบัติไม่ได้ ( $\bar{X}=3.34$ )

4. **ด้านลักษณะของงาน** ในภาพรวมพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.40$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ การทำงานตรงกับความต้องการและความรู้ความสามารถ ( $\bar{X}=3.45$ ) รองลงมาคือ งานที่ทำเป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อ ( $\bar{X}=3.38$ ) และลำดับสุดท้ายคือ งานที่ทำเป็นงานที่มีโอกาสในการแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X}=3.37$ )

5. **ด้านโอกาสก้าวหน้า** ในภาพรวมพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.55$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ การมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งงาน ( $\bar{X}=3.60$ ) รองลงมาคือ การมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=3.52$ ) และลำดับสุดท้ายคือ การมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ ( $\bar{X}=3.52$ )



ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
ในปัจจุบัน

ปัจจัยค่าจูง	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
<b>1. ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร</b>	<b>3.53</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>	
1.1 นโยบายบริษัทที่มีความชัดเจนในโครงสร้าง หน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน	3.52	0.76	มาก	2
1.2 นโยบายของบริษัทที่มีการชี้แจงให้พนักงาน ทราบกันอย่างทั่วถึง	3.54	0.76	มาก	1
1.3 กฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กรมีความ เหมาะสมและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	3.51	0.73	มาก	3
<b>2. ด้านระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา</b>	<b>3.75</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก</b>	
2.1 ผู้บังคับบัญชามีลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดี	3.66	0.85	มาก	3
2.2 ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้ บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน	3.78	0.97	มาก	2
2.3 ผู้บังคับบัญชามีการกระจายงานและ มอบหมายงานอย่างยุติธรรม	3.81	0.87	มาก	1
<b>3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา</b>	<b>3.98</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>	
3.1 การมีความสัมพันธ์และทัศนคติที่ดีต่อ ผู้บังคับบัญชา	3.92	0.87	มาก	3
3.2 การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานด้วยความ สัมพันธ์ที่ดี	3.99	0.85	มาก	2
3.3 การมีความเข้าใจซึ่งกันและกันทั้งเรื่องงานและ เรื่องส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน	4.04	0.83	มาก	1

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ปัจจัยค่าจูน	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
<b>4. ด้านเงินเดือน</b>	<b>3.78</b>	<b>0.88</b>	<b>มาก</b>	
4.1 การได้รับรายได้ที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น	3.81	1.00	มาก	2
4.2 การได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	3.85	0.92	มาก	1
4.3 การได้รับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆที่เหมาะสม	3.69	0.96	มาก	3
<b>5. ด้านความมั่นคงในงาน</b>	<b>3.64</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>	
5.1 บริษัทที่ทำงานอยู่มีความมั่นคง	3.64	0.80	มาก	2
5.2 อาชีพที่ทำงานอยู่มีความมั่นคง	3.60	0.80	มาก	3
5.3 จุดงานที่ทำงานอยู่มีความปลอดภัยในการทำงาน	3.68	0.78	มาก	1
<b>6. ด้านสภาพการทำงาน</b>	<b>3.67</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>	
6.1 บริษัทมีขนาดพื้นที่ที่สะดวกต่อการปฏิบัติงาน	3.62	0.73	มาก	3
6.2 บริษัทมีอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอและเหมาะสม	3.66	0.74	มาก	2
6.3 บริษัทมีความสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อยสะดวกต่อการปฏิบัติงาน	3.74	0.78	มาก	1

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในปีจจัยค่าจูน พิจารณาเป็นรายด้านได้ดังนี้

1. ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ในภาพรวมพบว่ามีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.53$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยลำดับแรกคือนโยบายของบริษัทมีการชี้แจงให้พนักงานทราบกันอย่างทั่วถึง ( $\bar{X}=3.54$ ) รองลงมาคือ นโยบายบริษัทมีความชัดเจนในโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน ( $\bar{X}=3.52$ ) และลำดับ

สุดท้ายคือ ภาวะเบียบและข้อบังคับขององค์กรมีความเหมาะสมและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=3.51$ )

2. **ด้านระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา** ในภาพรวมพบว่ามีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.75$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ ผู้บังคับบัญชามีการกระจายงานและมอบหมายงานอย่างยุติธรรม ( $\bar{X}=3.81$ ) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{X}=3.78$ ) และลำดับสุดท้ายคือ ผู้บังคับบัญชามีลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดี ( $\bar{X}=3.66$ )

3. **ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา** ในภาพรวมพบว่ามีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.98$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ การมีความเข้าใจซึ่งกันและกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X}=4.04$ ) รองลงมาคือ การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานด้วยความสัมพันธ์ที่ดี ( $\bar{X}=3.99$ ) และลำดับสุดท้ายคือ การมีความสัมพันธ์และทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X}=3.92$ )

4. **ด้านเงินเดือน** ในภาพรวมพบว่ามีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.78$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ การได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ( $\bar{X}=3.85$ ) รองลงมาคือ การได้รับรายได้ที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น ( $\bar{X}=3.81$ ) และลำดับสุดท้ายคือ การได้รับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆที่เหมาะสม ( $\bar{X}=3.69$ )

5. **ด้านความมั่นคงในงาน** ในภาพรวมพบว่ามีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.64$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ จดงานที่ทำงานอยู่มีความปลอดภัยในการทำงาน ( $\bar{X}=3.68$ ) รองลงมาคือ บริษัทที่ทำงานอยู่มีความมั่นคง ( $\bar{X}=3.64$ ) และลำดับสุดท้ายคือ อาชีพที่ทำงานอยู่มีความมั่นคง ( $\bar{X}=3.60$ )

6. **ด้านสภาพการทำงาน** ในภาพรวมพบว่ามีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.67$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ บริษัทมีความสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อยสะดวกต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=3.74$ ) รองลงมาคือ บริษัทมีอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอและเหมาะสม ( $\bar{X}=3.66$ ) และลำดับสุดท้ายคือ บริษัทมีขนาดพื้นที่ที่สะดวกต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=3.62$ )



### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ภาพรวมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ แสดงในตารางที่ 4.5 และผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแต่ละส่วน ได้แก่ ด้านคุณภาพผลงาน ด้านปริมาณงาน ด้านการรักษาระเบียบวินัย ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น และด้านความปลอดภัย แสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวม

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. ด้านคุณภาพผลงาน	3.72	0.60	สูง	2
2. ด้านปริมาณงาน	3.38	0.65	ปานกลาง	5
3. ด้านการรักษาระเบียบวินัย	3.54	0.77	สูง	3
4. ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น	3.48	0.74	ปานกลาง	4
5. ด้านความปลอดภัย	3.74	0.76	สูง	1
<b>รวม</b>	<b>3.57</b>	<b>0.53</b>	<b>สูง</b>	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวม อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=3.57$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับสูงคือ ด้านความปลอดภัย ( $\bar{X}=3.74$ ) รองลงมาอยู่ในระดับสูงคือ ด้านคุณภาพผลงาน ( $\bar{X}=3.72$ ) และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านปริมาณงาน ( $\bar{X}=3.38$ )

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานรายด้าน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
<b>1. ด้านคุณภาพผลงาน</b>	<b>3.72</b>	<b>0.60</b>	<b>สูง</b>	
1.1 การปฏิบัติงานได้คุณภาพตามเกณฑ์ มาตรฐานที่บริษัทกำหนด	3.80	0.70	สูง	1
1.2 การปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้เพื่อคุณภาพ ของงานหรือผลงานที่ออกมา	3.73	0.68	สูง	2
1.3 ผลงานอยู่ในระดับที่น่าเชื่อถือ เป็นที่ ยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	3.64	0.64	สูง	3
<b>2. ด้านปริมาณงาน</b>	<b>3.38</b>	<b>0.65</b>	<b>ปานกลาง</b>	
2.1 ปริมาณงานที่ทำอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ บริษัทวางไว้	3.39	0.74	ปานกลาง	1
2.2 ปริมาณงานที่ได้รับในแต่ละวันเหมาะสมกับ เวลาทำงาน	3.38	0.76	ปานกลาง	3
2.3 การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้ได้ ปริมาณงานตามเป้าหมาย	3.38	0.72	ปานกลาง	2
<b>3. ด้านการรักษาระเบียบวินัย</b>	<b>3.54</b>	<b>0.77</b>	<b>สูง</b>	
3.1 การปฏิบัติตามแบบแผนบริษัทกำหนด	3.52	0.81	สูง	3
3.2 การเคารพและปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ของบริษัท	3.54	0.88	สูง	2
3.3 การให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา	3.56	0.86	สูง	1

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
<b>4. ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น</b>	<b>3.48</b>	<b>0.74</b>	<b>ปานกลาง</b>	
4.1 การติดต่อประสานงานกับหน่วยงาน อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.50	0.86	ปานกลาง	2
4.2 การทำความเข้าใจเรื่องราวที่บุคคลอื่น สื่อสารได้ดี	3.44	0.84	ปานกลาง	3
4.3 การถ้อยคำในการสื่อสารได้ชัดเจน และเข้าใจง่าย	3.51	0.76	สูง	1
<b>5. ด้านความปลอดภัย</b>	<b>3.74</b>	<b>0.76</b>	<b>สูง</b>	
5.1 การปฏิบัติตามมาตรการของความปลอดภัย ในการทำงานตามที่บริษัทกำหนด	3.67	0.85	สูง	3
5.2 การปฏิบัติงานด้วยความไม่ประมาท	3.78	0.87	สูง	1
5.3 การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน อย่างถูกวิธี	3.76	0.83	สูง	2

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน พิจารณาเป็นรายด้านได้ดังนี้

**1. ด้านคุณภาพผลงาน** ในภาพรวมพบว่ามีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=3.72$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ การปฏิบัติงานได้คุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่บริษัทกำหนด ( $\bar{X}=3.80$ ) รองลงมาคือ การปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้เพื่อคุณภาพงานหรือผลงานที่ออกมา ( $\bar{X}=3.73$ ) และลำดับสุดท้ายคือ ผลงานอยู่ในระดับที่น่าเชื่อถือเป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X}=3.64$ )

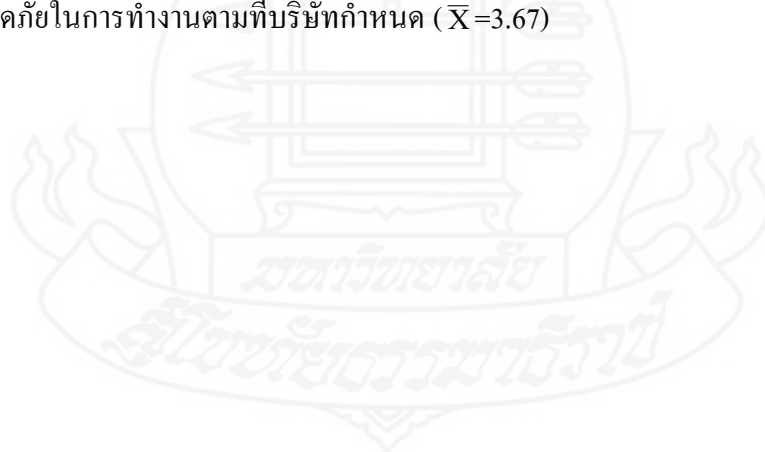
**2. ด้านปริมาณงาน** ในภาพรวมพบว่ามีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.38$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ ปริมาณงานที่ทำอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่บริษัทวางไว้ ( $\bar{X}=3.39$ )

รองลงมาคือ การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมาย ( $\bar{X}=3.38$ ) และลำดับสุดท้ายคือ ปริมาณงานที่ได้รับในแต่ละวันเหมาะสมกับเวลาทำงาน ( $\bar{X}=3.38$ )

**3. ด้านการรักษาระเบียบวินัย** ในภาพรวมพบว่ามีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=3.54$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ การให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X}=3.56$ ) รองลงมาคือ การเคารพและปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆของบริษัท ( $\bar{X}=3.54$ ) และลำดับสุดท้ายคือ การปฏิบัติตามแบบแผนบริษัทกำหนด ( $\bar{X}=3.52$ )

**4. ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น** ในภาพรวมพบว่ามีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.48$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าลำดับแรกอยู่ในระดับสูงคือ การใช้ถ้อยคำในการสื่อสารได้ชัดเจนและเข้าใจง่าย ( $\bar{X}=3.51$ ) รองลงมาอยู่ในระดับปานกลางคือ การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}=3.50$ ) และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับปานกลางคือ การทำความเข้าใจเรื่องราวที่บุคคลอื่นสื่อสารได้ดี ( $\bar{X}=3.44$ )

**5. ด้านความปลอดภัย** ในภาพรวมพบว่ามีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=3.74$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ การปฏิบัติงานด้วยความไม่ประมาท ( $\bar{X}=3.78$ ) รองลงมาคือการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานอย่างถูกวิธี ( $\bar{X}=3.76$ ) และลำดับสุดท้ายคือ การปฏิบัติตามมาตรการของความปลอดภัยในการทำงานตามที่บริษัทกำหนด ( $\bar{X}=3.67$ )



#### ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยทางด้านเพศ ใช้การทดสอบค่าที (t-test) ดังแสดงในตารางที่ 4.8 ส่วนด้านอายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงานใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA: F-test) ดังแสดงในตารางที่ 4.7 ถึง ตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.7 ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามเพศ

เพศ	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig.
ชาย	3.64	0.51	1.92	0.06
หญิง	3.53	0.55		

จากตารางที่ 4.7 ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติ t-test เปรียบเทียบความแตกต่าง ได้ค่า t เท่ากับ 1.92 และค่า Sig. เท่ากับ 0.06 ซึ่งมากกว่าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงว่าพนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตาม อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน

ปัจจัยส่วนบุคคล	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. อายุ	ระหว่างกลุ่ม	3.35	3	1.12	4.02*	0.01
	ภายในกลุ่ม	92.07	332	0.28		
	รวม	95.42	335			
2. สถานภาพการสมรส	ระหว่างกลุ่ม	0.25	2	0.12	0.44	0.65
	ภายในกลุ่ม	95.17	333	0.29		
	รวม	95.42	335			
3. ระดับการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	4.04	4	1.01	3.66*	0.01
	ภายในกลุ่ม	91.38	331	0.28		
	รวม	95.42	335			
4. ระยะเวลาในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.80	3	0.27	0.94	0.42
	ภายในกลุ่ม	94.61	332	0.28		
	รวม	95.42	335			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.8 ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามอายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน พบว่าพนักงานที่มีอายุ และระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้และทำการทดสอบด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Sheffe's method) ต่อไป ในตารางที่ 4.9 และตารางที่ 4.10 ส่วนพนักงานที่มีสถานภาพการสมรสและระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 ผลการทดสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายคู่  
จำแนกตามอายุ

อายุ		18-25 ปี	26-35 ปี	36-45 ปี	46-55 ปี
	$\bar{X}$	3.65	3.45	3.66	3.53
18-25 ปี	3.65	-	0.20*	-0.01	0.12
26-35 ปี	3.45		-	-0.22	-0.09
36-45 ปี	3.66			-	0.13
46-55 ปี	3.53				-

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 เมื่อทดสอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายคู่  
จำแนกตามอายุโดยวิธีของเซฟเฟ พบว่า พนักงานที่มีอายุ 18-25 ปี มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูง  
กว่าพนักงานที่มีอายุ 26-35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีอายุในช่วง  
อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง



ตารางที่ 4.10 ผลการทดสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายคู่  
จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา		ประถม ศึกษา ปีที่6	มัธยม ศึกษา ตอนต้น	มัธยม ศึกษา ตอน ปลาย/ ปวช.	อนุ ปริญญา/ ปวส.	ปริญญา ตรี
	$\bar{X}$	3.76	3.69	3.59	3.42	3.53
ประถมศึกษาปีที่6	3.76	-	0.06	0.17	0.34	0.23
มัธยมศึกษาตอนต้น	3.69		-	0.11	0.27*	0.17
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	3.59			-	0.17	0.06
อนุปริญญา/ปวส.	3.42				-	-0.11
ปริญญาตรี	3.53					-

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 เมื่อทดสอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายคู่  
จำแนกตามระดับการศึกษาโดยวิธีของเซฟเฟ พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา  
ตอนต้นมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษานูปริญญา/ปวส. อย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาในช่วงอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง



## ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในปัจจุบันใจ ได้แก่ ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกได้รับการยอมรับ ความรับผิดชอบต่องาน ลักษณะของงาน โอกาสก้าวหน้า และในปัจจุบันใจ ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา เงินเดือน ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน แสดงในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>10</sub>	X <sub>11</sub>	Y
X <sub>1</sub>	1	0.45*	0.31*	0.34*	0.25*	0.30*	0.19*	0.25*	0.11*	0.15*	0.20*	0.31*
X <sub>2</sub>		1	0.47*	0.48*	0.42*	0.38*	0.30*	0.33*	0.22*	0.25*	0.32*	0.38*
X <sub>3</sub>			1	0.50*	0.33*	0.41*	0.28*	0.39*	0.21*	0.21*	0.22*	0.40*
X <sub>4</sub>				1	0.49*	0.36*	0.39*	0.34*	0.30*	0.16*	0.24*	0.43*
X <sub>5</sub>					1	0.53*	0.29*	0.32*	0.28*	0.27*	0.37*	0.27*
X <sub>6</sub>						1	0.52*	0.42*	0.21*	0.27*	0.39*	0.42*
X <sub>7</sub>							1	0.60*	0.36*	0.34*	0.38*	0.44*
X <sub>8</sub>								1	0.28*	0.41*	0.41*	0.47*
X <sub>9</sub>									1	0.42*	0.33*	0.22*
X <sub>10</sub>										1	0.54*	0.26*
X <sub>11</sub>											1	0.45*
Y												1

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในปัจจุบันใจและในปัจจุบันใจ ทั้ง 11 ด้าน โดยเรียงลำดับสูงไปต่ำ คือ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา (X<sub>9</sub>) สภาพการทำงาน (X<sub>11</sub>) ระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา (X<sub>7</sub>) ลักษณะของงาน (X<sub>4</sub>) นโยบายและการ

บริหารงานขององค์กร ( $X_6$ ) ความรับผิดชอบต่องาน ( $X_3$ ) ความรู้สึกได้รับการยอมรับ ( $X_2$ ) ความสำเร็จในงาน ( $X_1$ ) โอกาสก้าวหน้า ( $X_5$ ) ความมั่นคงในงาน ( $X_{10}$ ) และเงินเดือน ( $X_9$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงใช้เป็นตัวแปรเข้าสมการทั้งหมด เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอย สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) และการทดสอบความมีนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เพิ่มขึ้น ( $R^2$  change) ในการทำนายแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอย สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) และการทดสอบความมีนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เพิ่มขึ้น ( $R^2$  change) ในการทำนายแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

Model	R	$R^2$	$R^2$ change	F	Sig
1	0.47 <sup>a</sup>	0.22	0.22	93.17	0.00*
2	0.55 <sup>b</sup>	0.30	0.08	39.79	0.00*
3	0.60 <sup>c</sup>	0.36	0.06	32.20	0.00*
4	0.62 <sup>d</sup>	0.38	0.02	8.42	0.00*
5	0.63 <sup>e</sup>	0.39	0.01	6.66	0.01*
6	0.63 <sup>f</sup>	0.40	0.01	4.18	0.04*

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

a. Predictors: (Constant),  $X_8$

b. Predictors: (Constant),  $X_8$ ,  $X_4$

c. Predictors: (Constant),  $X_8$ ,  $X_4$ ,  $X_{11}$

d. Predictors: (Constant),  $X_8$ ,  $X_4$ ,  $X_{11}$ ,  $X_6$

e. Predictors: (Constant),  $X_8$ ,  $X_4$ ,  $X_{11}$ ,  $X_6$ ,  $X_5$

f. Predictors: (Constant),  $X_8$ ,  $X_4$ ,  $X_{11}$ ,  $X_6$ ,  $X_5$ ,  $X_3$

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ตัวแปรอิสระที่นำสู่สมการทำนาย มี 6 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ( $X_8$ ) ด้านลักษณะของงาน ( $X_9$ ) ด้านสภาพการทำงาน ( $X_{11}$ ) ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ( $X_6$ ) ด้านโอกาสก้าวหน้า ( $X_5$ ) และด้านความรับผิดชอบต่องาน ( $X_3$ ) ดังนี้

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา สามารถอธิบายความแปรปรวนแรงงูใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.22 ( $R^2=0.22$ ) แสดงว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา สามารถอธิบายความแปรปรวนแรงงูใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 22

ปัจจัยด้านลักษณะของงาน สามารถอธิบายความแปรปรวนแรงงูใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.30 ( $R^2=0.30$ ) แสดงว่าปัจจัยด้านลักษณะของงานและด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา สามารถอธิบายความแปรปรวนแรงงูใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 30

ปัจจัยด้านสภาพการทำงานสามารถอธิบายความแปรปรวนแรงงูใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.36 ( $R^2=0.36$ ) แสดงว่าปัจจัยด้านสภาพการทำงาน ด้านลักษณะของงานและด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา สามารถอธิบายความแปรปรวนแรงงูใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 36

ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร สามารถอธิบายความแปรปรวนแรงงูใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.38 ( $R^2=0.38$ ) แสดงว่าปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ด้านสภาพการทำงาน ด้านลักษณะของงานและด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา สามารถอธิบายความแปรปรวนแรงงูใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 38

ปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้า สามารถอธิบายความแปรปรวนแรงงูใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.39 ( $R^2=0.39$ ) แสดงว่าปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ด้านสภาพการทำงาน ด้านลักษณะของงานและด้านความสัมพันธ์กับ

ผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา สามารถอธิบายความแปรปรวนแรงงูใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 39

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่องาน สามารถอธิบายความแปรปรวนแรงงูใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.40 ( $R^2=0.40$ ) แสดงว่าปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่องาน ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ด้านสภาพการทำงาน ด้านลักษณะของงานและด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา สามารถอธิบายความแปรปรวนแรงงูใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 40

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ในรูปคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ของสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้ทำนายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้จากการคัดเลือกตัวแปรด้วยวิธีขั้นตอน (Stepwise Regression) แสดงดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ในรูปคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ของสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้ทำนายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้จากการคัดเลือกตัวแปรด้วยวิธีขั้นตอน (Stepwise Regression)

Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig
(Constant)	1.18	0.17		6.76	0.00
X8	0.15	0.04	0.20	3.93	0.00*
X4	0.18	0.04	0.25	4.64	0.00*
X11	0.21	0.04	0.27	5.37	0.00*
X6	0.14	0.04	0.18	3.19	0.00*
X5	-0.11	0.04	-0.14	-2.57	0.01*
X3	0.09	0.04	0.11	2.05	0.04*
R = 0.63	$R^2 = 0.40$	S.E = 0.42	F = 4.18	Sig. = 0.04*	

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะของงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ด้านโอกาสก้าวหน้า และด้านความรับผิดชอบต่องาน ใช้เป็นตัวทำนายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้ร้อยละ 40 ( $R^2 = 0.40$ ) มีความคลาดเคลื่อนร้อยละ 0.42 จึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า แรงจูงใจส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยสามารถสร้างสมการทำนายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนี้

สมการทำนายในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 1.18 + 0.09X_3 + 0.18X_4 - 0.11X_5 + 0.14X_6 + 0.15X_8 + 0.21X_{11}$$

จากสมการอธิบายได้ว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือก มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก 5 ตัวแปร และมีความสัมพันธ์ทางลบ 1 ตัวแปร กล่าวคือ ถ้าความรับผิดชอบต่องาน ( $X_3$ ) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน ทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ( $Y$ ) ของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.09 คะแนน (เมื่อควบคุมตัวแปรอื่น) ถ้าลักษณะของงาน ( $X_4$ ) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน ทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ( $Y$ ) ของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.18 คะแนน (เมื่อควบคุมตัวแปรอื่น) ถ้าโอกาสก้าวหน้า ( $X_5$ ) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน ทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ( $Y$ ) ของพนักงานลดลง 0.11 คะแนน (เมื่อควบคุมตัวแปรอื่น) ถ้านโยบายและการบริหารงานขององค์กร ( $X_6$ ) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน ทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ( $Y$ ) ของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.14 คะแนน (เมื่อควบคุมตัวแปรอื่น) ถ้าความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ( $X_8$ ) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน ทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ( $Y$ ) ของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.15 คะแนน (เมื่อควบคุมตัวแปรอื่น) ถ้าสภาพการทำงาน ( $X_{11}$ ) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน ทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ( $Y$ ) ของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.21 คะแนน (เมื่อควบคุมตัวแปรอื่น)

สมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Y = 0.11X_3 + 0.25X_4 - 0.14X_5 + 0.18X_6 + 0.20X_8 + 0.27X_{11}$$

## ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและด้านการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและด้านการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด พบว่ามีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 35 คน ที่ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จาก กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 336 คน คิดเป็นร้อยละ 10.42 สามารถสรุปดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและด้านการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวนคน	ร้อยละ
	(n=35)	(100.00)
1. ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน		
1.1 ด้านเงินเดือน		
- โบนัสสำหรับพนักงานรายวัน	23	65.71
- เปิดโอกาสให้พนักงานรายวันเข้าร่วมการสัมมนาออกสถานที่ประจำปีของบริษัท	25	71.43
- มีการปรับเกณฑ์การจ่ายเงินค่ากะและค่าเบี่ยชยันให้เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น	5	14.29
- เพิ่มเครื่องรูดบัตรพนักงานรายวัน	7	20.00
1.2 ด้านโอกาสก้าวหน้า		
- การปรับเลื่อนตำแหน่งพนักงานจากพนักงานรายวันเป็นพนักงานรายเดือน เมื่อผ่านการทดลองงาน หรือ พนักงานที่ทำงานครบ 1 ปี	11	31.43
1.3 ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร	1	2.86
- ความยืดหยุ่นของเวลาทำงานของพนักงาน		
1.4 ด้านสภาพการทำงาน		
- มีอุปกรณ์ในการทำงานเพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงานและจำนวนพนักงาน	3	8.57

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวนคน (n=35)	ร้อยละ (100.00)
<b>2. ด้านการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน</b>		
<b>2.1 ด้านปริมาณงาน</b>		
- การกำหนดปริมาณงานที่ต้องทำในแต่ละวันเหมาะสมกับเวลาทำงาน กรณีปริมาณงานมากกว่าเวลาการทำงานควรมีการเพิ่ม OT ให้กับพนักงาน หรือควรรับพนักงานจากหน่วยงานอื่นเข้ามาช่วยทำงาน	1	2.86
<b>2.2 ด้านความปลอดภัย</b>		
- มีพี่เลี้ยงคอยดูแลและสอนงานพนักงานใหม่	2	5.71

จากตารางที่ 4.14 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและด้านการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนี้

1. ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมากที่สุดด้านเงินเดือนคือ การเปิดโอกาสให้พนักงานรายวันเข้าร่วมการสัมมนาออกสถานที่ประจำปีของบริษัท จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 71.43 รองลงมาคือ การให้โบนัสสำหรับพนักงานรายวันจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 65.71 และน้อยที่สุดด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร คือ ความยืดหยุ่นของเวลาเข้างานของพนักงาน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.86

2. ด้านการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมากที่สุดด้านความปลอดภัยคือ การมีพี่เลี้ยงคอยดูแลและสอนงานพนักงานใหม่จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5.71 รองลงมาด้านปริมาณงานคือ การกำหนดปริมาณงานที่ต้องทำในแต่ละวันเหมาะสมกับเวลาทำงาน กรณีปริมาณงานมากกว่าเวลาการทำงานควรมีการเพิ่ม OT ให้กับพนักงาน หรือควรรับพนักงานจากหน่วยงานอื่นเข้ามาช่วยทำงาน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.86

## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด” ผู้ศึกษาจะนำเสนอสรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

#### 1. สรุปการศึกษา

##### 1.1 วัตถุประสงค์การศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด

1.1.2 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด

1.1.3 เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

1.1.4 เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด

##### 1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร คือ พนักงานรายวัน บริษัท ซีพีแรม จำกัด สำนักงานลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำนวน 2,113 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) แล้วนำแต่ละกลุ่มมาเทียบบัญชีไคโรยงค์ เมื่อได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม จะสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ตามสัดส่วนของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 336 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ใช้แบบสอบถาม มีประเด็นคำถามตามกรอบแนวคิดของการศึกษา โดยสร้างคำถามตามโครงสร้างของเนื้อหาเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง นำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC) ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.84 และนำไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน วิเคราะห์หาสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98



**1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล** เก็บข้อมูลด้วยตนเองระหว่างวันที่ 13 กรกฎาคม ถึงวันที่ 25 กรกฎาคม 2558 ได้แบบสอบถามทั้งสิ้น 336 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

**1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล** ใช้การวิเคราะห์ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน การทดสอบค่าเฉลี่ยโดยใช้สถิติที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA: F-test) การทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีการทดสอบของเซฟเฟ่ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติและการวิเคราะห์เนื้อหา

### 1.3 ผลการศึกษา

ผลการศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีพีแรม จำกัด” สรุปได้ดังนี้

**1.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน** พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 59.82 มีอายุระหว่าง 18-25 ปี จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 51.49 มีสถานภาพโสด จำนวน 259 คน คิดเป็นร้อยละ 77.08 มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 33.63 มีระยะเวลาทำงาน น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67

**1.3.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน** พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.58$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า แรงจูงใจในปัจจัยของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.42$ ) ส่วนแรงจูงใจในปัจจัยค่าจ้างของพนักงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.73$ ) สำหรับรายด้านของแต่ละปัจจัยพบว่า

#### 1) ปัจจัยจูงใจ

(1) ด้านความสำเร็จในงาน ในภาพรวมพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.40$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับมากคือ การปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ( $\bar{X}=3.60$ ) และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับปานกลางคือ การวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ( $\bar{X}=3.18$ )

(2) ด้านความรู้สึกได้รับการยอมรับ ในภาพรวมพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.33$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ การได้รับการกล่าวชมเชยผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X}=3.42$ ) และลำดับสุดท้ายคือ การที่คนทั่วไปยอมรับในผลงาน ( $\bar{X}=3.29$ )

(3) ด้านความรับผิดชอบต่องาน ในภาพรวมพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.40$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ การมีอิสระในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=3.48$ ) และลำดับสุดท้ายคือ การมีโอกาสได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่บุคคลอื่นปฏิบัติไม่ได้ ( $\bar{X}=3.34$ )

(4) ด้านลักษณะของงาน ในภาพรวมพบว่า มีแรงงใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.40$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีแรงงใจอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ การทำงานตรงกับความต้องการและความรู้ความสามารถ ( $\bar{X}=3.45$ ) และลำดับสุดท้ายคือ งานที่ทำเป็นงานที่มีโอกาสในการแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X}=3.37$ )

(5) ด้านโอกาสก้าวหน้า ในภาพรวมพบว่า มีแรงงใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.55$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีแรงงใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ การมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งงาน ( $\bar{X}=3.60$ ) และลำดับสุดท้ายคือ การมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ ( $\bar{X}=3.52$ )

## 2) ปัจจัยค้ำจุน

(1) ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ในภาพรวมพบว่า มีแรงงใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.53$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีแรงงใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ นโยบายของบริษัทมีการชี้แจงให้พนักงานทราบกันอย่างทั่วถึง ( $\bar{X}=3.54$ ) และลำดับสุดท้ายคือ กฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กรมีความเหมาะสมและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=3.51$ )

(2) ด้านระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา ในภาพรวมพบว่า มีแรงงใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.75$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีแรงงใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ ผู้บังคับบัญชามีการกระจายงานและมอบหมายงานอย่างยุติธรรม ( $\bar{X}=3.81$ ) และลำดับสุดท้ายคือ ผู้บังคับบัญชามีลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดี ( $\bar{X}=3.66$ )

(3) ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ในภาพรวมพบว่า มีแรงงใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.98$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีแรงงใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ การมีความเข้าใจซึ่งกันและกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X}=4.04$ ) และลำดับสุดท้ายคือ การมีความสัมพันธ์และทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X}=3.92$ )

(4) ด้านเงินเดือน ในภาพรวมพบว่า มีแรงงใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.78$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีแรงงใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ การได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ( $\bar{X}=3.85$ ) และลำดับสุดท้ายคือ การได้รับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆที่เหมาะสม ( $\bar{X}=3.69$ )

(5) ด้านความมั่นคงในงาน ในภาพรวมพบว่า มีแรงงใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.64$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีแรงงใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ จุด

งานที่ทำงานอยู่มีความปลอดภัยในการทำงาน ( $\bar{X}=3.68$ ) และลำดับสุดท้ายคือ อาชีพที่ทำงานอยู่มีความมั่นคง ( $\bar{X}=3.60$ )

(6) ด้านสภาพการทำงาน ในภาพรวมพบว่ามีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.67$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ บริษัทมีความสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อยสะดวกต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=3.74$ ) และลำดับสุดท้ายคือ บริษัทมีขนาดพื้นที่ที่สะดวกต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=3.62$ )

**1.3.3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน** พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=3.57$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1) ด้านคุณภาพผลงาน ในภาพรวมพบว่ามีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=3.72$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ การปฏิบัติงานได้คุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่บริษัทกำหนด ( $\bar{X}=3.80$ ) และลำดับสุดท้ายคือ ผลงานอยู่ในระดับที่น่าเชื่อถือเป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X}=3.64$ )

2) ด้านปริมาณงาน ในภาพรวมพบว่ามีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.38$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ ปริมาณงานที่ทำอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่บริษัทวางไว้ ( $\bar{X}=3.39$ ) และลำดับสุดท้ายคือ ปริมาณงานที่ได้รับในแต่ละวันเหมาะสมกับเวลาทำงาน ( $\bar{X}=3.38$ )

3) ด้านการรักษาระเบียบวินัย ในภาพรวมพบว่ามีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=3.54$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ การให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X}=3.56$ ) และลำดับสุดท้ายคือ การปฏิบัติตามแบบแผนบริษัทกำหนด ( $\bar{X}=3.52$ )

4) ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ในภาพรวมพบว่ามีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.48$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าลำดับแรกอยู่ในระดับสูงคือ การใช้ถ้อยคำในการสื่อสารได้ชัดเจนและเข้าใจง่าย ( $\bar{X}=3.51$ ) และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับปานกลางคือ การทำความเข้าใจเรื่องราวที่บุคคลอื่นสื่อสารได้ดี ( $\bar{X}=3.44$ )

5) ด้านความปลอดภัย ในภาพรวมพบว่ามีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}=3.74$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยลำดับแรกคือ การปฏิบัติงานด้วยความไม่ประมาท ( $\bar{X}=3.78$ ) และลำดับสุดท้ายคือ การปฏิบัติตามมาตรการของความปลอดภัยในการทำงานตามที่บริษัทกำหนด ( $\bar{X}=3.67$ )

### 1.3.4 ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตาม

**ปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า**

1) เพศ สถานภาพการสมรส และระยะเวลาในการทำงาน พบว่า พนักงานที่มีเพศ สถานภาพการสมรส และระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

2) อายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันคือ พนักงานที่มีอายุ 18-25 ปี มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูงกว่ากับพนักงานที่มีอายุ 26-35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีอายุในช่วงอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

3) ระดับการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันคือ พนักงานที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษานุปริญญา/ปวส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาในช่วงอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

### 1.3.5 แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะของงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ด้านโอกาสก้าวหน้า และด้านความรับผิดชอบต่องานสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 40 ( $R^2=0.40$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 1.3.6 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

**และด้านการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน** พบว่า ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมากที่สุดด้านเงินเดือนคือ การเปิดโอกาสให้พนักงานรายวันเข้าร่วมการสัมมนานอกสถานที่ประจำปีของบริษัท และน้อยที่สุดด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร คือความยืดหยุ่นของเวลาทำงานของพนักงาน ส่วนด้านการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมากที่สุดด้านความปลอดภัยคือ การมีพี่เลี้ยงคอยดูแลและสอนงานพนักงานใหม่ รองลงมาด้านปริมาณงานคือ การกำหนดปริมาณงานที่ต้องทำในแต่ละวันเหมาะสมกับเวลาทำงาน กรณีปริมาณงานมากกว่าเวลาการทำงานควรมีการเพิ่ม OT ให้กับพนักงาน หรือควรรับพนักงานจากหน่วยงานอื่นเข้ามาช่วยทำงาน

## 2. อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

### 2.1 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลเล็งเห็นถึงความสำคัญของพนักงาน และให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆที่อาจจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงมีการปรับปรุงแก้ไขปัจจัยต่างๆที่อาจก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานและมีการกำหนดมาตรการ วางแผนและปรับปรุงกลยุทธ์การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์และวิธจูงใจพนักงานในองค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับพนักงาน มีการวางแผนและปรับปรุงนโยบายในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานตลอดจนการปรับใช้เพื่อจูงใจให้พนักงานในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ รัตพร เต๊ะจ๊ะ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เชียงใหม่อุตสาหกรรมพลาสติก จำกัด พบว่าปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับมาก คือ ด้านโอกาสก้าวหน้า รองลงมาอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความรับผิดชอบต่องาน ด้านลักษณะของงาน และด้านความรู้สึกรับการยอมรับ อาจเป็นเพราะพนักงานส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 18-25 ปี ซึ่งเป็นช่วงอายุที่ต้องการความก้าวหน้าและมั่นคงในอาชีพการงาน ต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพ ต้องการโอกาสที่จะก้าวหน้าในการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ จึงทำให้ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในปัจจัยจูงใจด้านโอกาสก้าวหน้าอยู่ในลำดับแรก แต่ทั้งนี้พนักงานมักต้องการแต่ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานจนลืมนึกถึงในเรื่องของการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อให้มีโอกาสในการก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งบางครั้งเมื่อพนักงานไม่ได้รับความก้าวหน้าจึงมักตัดสินใจลาออกไปหางานที่ใหม่เพื่อความก้าวหน้า จึงทำให้สถิติอัตราการเข้า-ออก (turnover rate) พนักงานรายวันของบริษัทสูง ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของชูเกียรติ ยิ้มพวง (2554) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด โรงงานจังหวัดปทุมธานี พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในปัจจัยจูงใจและในปัจจัยค่าจูงภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยในปัจจัยจูงใจเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านความก้าวหน้ามี

ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด ส่วนแรงจูงใจในปัจจัยค้ำจุนของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ด้านเงินเดือน ด้านระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน และ ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร การที่ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในปัจจัยค้ำจุนด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาอยู่ในลำดับแรก อาจเป็นเพราะจำนวนพนักงานของบริษัทในแต่ละจุดงานมีจำนวนมาก ดังนั้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่พนักงานให้ความสำคัญโดยเฉพาะพนักงานที่เข้าใหม่ เพราะการมีความสัมพันธ์และทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานด้วยความสัมพันธ์ที่ดี การมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงานจะส่งผลให้พนักงานมีความสุขและสนุกในการทำงาน พนักงานเกิดความรักและผูกพันกับผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาซึ่งอาจช่วยให้พนักงานลาออกลดลง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุภาภรณ์ แก่นจันทร์ (2553) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 51 พบว่าปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยค้ำจุนอันดับแรก คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานและผลการศึกษาของวันวิสา บุญประเสริฐ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัททรูกลูกกอล์ฟ พบว่า พนักงานบริษัททรูกลูกกอล์ฟมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านที่มากที่สุดคือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

## 2.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวม อยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับสูงคือ ด้านความปลอดภัย ด้านคุณภาพผลงาน ด้านการรักษาระเบียบวินัย และอยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านปริมาณงาน อาจเป็นเพราะบริษัทมีมาตรการด้านความปลอดภัยในการทำงานที่ชัดเจน มีการจัดหลักสูตรอบรมในเรื่องของการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานอย่างถูกวิธี มีการกำหนดกฎระเบียบและเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมีการสื่อสารให้พนักงานทุกคนรับทราบและเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม โดยเฉพาะในด้านความปลอดภัยในการทำงานซึ่งเป็นเรื่องใกล้ตัวของพนักงานมากที่สุดและพนักงานสามารถช่วยในการป้องกันและลดอุบัติเหตุจากการทำงานได้ นอกจากนี้บริษัทมีการจัดงาน Safety Week เป็นประจำทุกไตรมาสซึ่งจะมีการประกวดการจัดบอร์ดณรงค์ความปลอดภัย

ประกวดการแสดงที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในการทำงาน และมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในเรื่องของความปลอดภัยในการทำงานทุกสัปดาห์ผ่านกิจกรรม Safety Talk ที่เปิดโอกาสให้พนักงานร่วมตอบคำถามประจำสัปดาห์เพื่อรับของรางวัล มีการให้เงินรางวัลแก่หน่วยงานที่ไม่มีการเกิดอุบัติเหตุในแต่ละไตรมาส เป็นต้น จึงทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านความปลอดภัยอยู่เป็นลำดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของเสกสรร อรุณ (2555) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เมทเทิลคอม จำกัด พบว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และผลการศึกษาของพุทธิพงษ์ ชิบเข (2555) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัท G-Able จำกัด พบว่า ระดับประสิทธิภาพของพนักงานอยู่ในระดับสูงทั้งในภาพรวมและรายด้าน

### 2.3 เปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วน

#### บุคคล

จากการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน พบว่า พนักงานที่มีอายุและระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อาจเป็นเพราะพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีวิธีการคิดและแนวคิดในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะได้รับมอบหมายงานในลักษณะที่ต่างกัน โดยพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่สูงกว่า มีตำแหน่งงานและลักษณะการทำงานที่แตกต่างกับพนักงานที่มีระดับการศึกษาน้อยกว่า ลักษณะงานอาจต้องใช้ทักษะและความรู้มากกว่า จึงทำให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีเพศ สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่าง อาจเป็นเพราะพนักงานที่มีเพศ สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่าง จะทำงานในลักษณะงานที่เหมือนหรือใกล้เคียงกัน มีความรับผิดชอบในงานไม่แตกต่างกัน และลักษณะงานเป็นงานประจำที่ทำเหมือนกันทุกวัน จึงทำให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของพุทธิพงษ์ ชิบเข (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัท G-Able จำกัด พบว่าลักษณะส่วนบุคคลทางอายุ ระดับการศึกษา มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน และเพศที่แตกต่างกันทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานไม่แตกต่างกัน

## 2.4 แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ลักษณะของงาน สภาพการทำงาน นโยบายและการบริหารงานขององค์กร โอกาสก้าวหน้า และความรับผิดชอบต่องานส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุด อาจเป็นเพราะบริษัทมีขนาดพื้นที่ในการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างจำกัดและต้องใช้พนักงานในการปฏิบัติงานแต่ละจุดงานจำนวนมาก ซึ่งปริมาณงานในแต่ละวันขึ้นอยู่กับยอดสั่งซื้อสินค้า ในกรณีช่วงเทศกาลยอดสั่งซื้อสินค้าสูงอาจเกิดปัญหาในเรื่องของอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอและจำนวนพนักงานไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานเนื่องจากการหยุดงานในช่วงเทศกาลจำนวนมาก ดังนั้นบริษัทควรมีการจัดเตรียมในเรื่องของอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานและอัตราค่าจ้างให้พร้อม โดยแต่ละจุดงานควรมีการกำหนดมาตรการในการรับมือกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ในส่วนของอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น กระบะที่ใช้ใส่สินค้า รถเข็นสินค้า ควรมีการสั่งซื้อเพิ่มเติมเพื่อเตรียมไว้ใช้ในกรณียอดสั่งซื้อสูง และในส่วนของอัตราค่าจ้างควรมีการเตรียมขอเพิ่ม โครงสร้างอัตราค่าจ้างเพื่อรองรับยอดสั่งซื้อสินค้าและทดแทนพนักงานเก่าที่ลาออก เป็นต้น และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านโอกาสก้าวหน้าส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในทิศทางลบหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานลดลง อาจเป็นเพราะเมื่อพนักงานมีความต้องการที่จะก้าวหน้า พนักงานจะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้งานออกมามีประสิทธิภาพ และเมื่อพนักงานได้มีโอกาสก้าวหน้าพนักงานจะขาดความกระตือรือร้นและความตั้งใจในการปฏิบัติงานส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานลดลง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของรัตพร เต้จ๊ะ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เชียงใหม่อุตสาหกรรมพลาสติก จำกัด พบว่า ปัจจัยจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบด้วย นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน



### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

**3.1.1 ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน** จากผลการศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ลักษณะของงาน สภาพการทำงาน นโยบายและการบริหารงานขององค์กร โอกาสก้าวหน้า และความรับผิดชอบต่องานส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นจึงมีข้อเสนอแนะในแต่ละด้าน ดังนี้

1) ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรสนับสนุนให้พนักงานแต่ละคนได้ทำงานที่เหมาะสมทั้งในด้านความสามารถและบุคลิกภาพ ของพนักงานเพื่อให้ผลงานปฏิบัติงานดีและพนักงานมีความสุขในงาน ควรมีการยกย่อง ชมเชยพนักงานแก่ผู้อื่นเมื่อพนักงานทำดี แต่เมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นควรเชิญเข้าพบพูดคุยกันเป็นการส่วนตัวในบรรยากาศของความจริงใจ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในงานโดยการประชุมปรึกษา เสนอความคิดเห็น และกระจายงานให้พนักงานแบ่งกันรับผิดชอบ ให้ความยุติธรรมแก่พนักงาน และปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนด้วยความเป็นธรรม หลีกเลี่ยงการสั่งการลงโทษ คาดโทษ โดยใช้อารมณ์แทนเหตุผล บริษัทควรมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานได้พบปะสังสรรค์กัน เพื่อสร้างความสามัคคีและความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2) ด้านลักษณะของงาน ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความต้องการของพนักงาน ควรมีการหมุนเวียนงานในแต่ละจุดงานเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้ทุกจุดงาน และเพื่อไม่ให้เกิดความน่าเบื่อในการทำงานซ้ำจุดงานเดิม และควรเปิด โอกาสให้พนักงาน ได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานที่ปฏิบัติอยู่ เพื่อจะได้แนวคิดใหม่ๆมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน

3) ด้านสภาพการทำงาน บริษัทควรมีการจัดสถานที่ทำงานให้สะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อยสะดวกต่อการปฏิบัติงาน ควรมีการจัดซื้ออุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงานและจำนวนพนักงาน และควรจัดพื้นที่ให้มีขนาดที่เหมาะสมและสะดวกต่อการปฏิบัติงานซึ่งในปัจจุบันพบว่า มีบางจุดงานที่มีการนำเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆเข้ามาติดตั้งเพิ่มเติมจึงทำให้พื้นที่การปฏิบัติงานของพนักงานลดลง ดังนั้นจึงควรมีการขยายพื้นที่การปฏิบัติงานให้เหมาะสม

4) ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร บริษัทควรมีการชี้แจงนโยบายของบริษัทให้พนักงานทราบกันอย่างทั่วถึง เช่น มีการจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ภายใน

หน่วยงานและผู้บังคับบัญชาควรมีการสื่อสารให้พนักงานทราบและนโยบายของบริษัทควรมีความชัดเจนใน โครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน ตลอดจนกฎระเบียบและข้อบังคับของบริษัทควรมีความเหมาะสมและเอื้อต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

5) ด้าน โอกาสก้าวหน้า ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้พนักงานเจริญก้าวหน้าในอาชีพ โดยส่งพนักงานเข้าร่วมอบรมหรือสัมมนาในหลักสูตรต่างๆ ที่บริษัทกำหนด เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการปฏิบัติงาน และบริษัทควรมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ

6) ด้านความรับผิดชอบต่องาน ผู้บังคับบัญชาควรให้อิสระแก่พนักงานในการปฏิบัติงาน ควรให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจและรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติอยู่

**3.1.2 ด้านการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน** จากการศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานที่อยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและด้านปริมาณงาน ซึ่งเป็นด้านที่ควรได้รับการส่งเสริมเพื่อให้พนักงานมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ดังนี้

1) ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น บริษัทควรมีการจัดหลักสูตรการอบรมในด้านการสื่อสารและให้พนักงานเข้าร่วมอบรม เพื่อให้พนักงานสามารถใช้ถ้อยคำในการสื่อสารได้ชัดเจนและเข้าใจง่ายเพื่อให้พนักงานสามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ด้านปริมาณงาน ผู้บังคับบัญชาควรมีการมอบหมายงานกับพนักงานให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่บริษัทวางไว้ ควรมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนด และปริมาณงานที่พนักงานได้รับในแต่ละวันควรเหมาะสมกับเวลาในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าพนักงานต้องทำงานแบบเร่งด่วนแข่งกับเวลา อาจส่งผลให้งานที่ได้ไม่มีคุณภาพ กรณีที่มียอดสั่งสินค้าสูงควรมีการรับพนักงานเพิ่มและมีการให้พนักงานทำงานล่วงเวลา

## 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีพีแรม จำกัด ในสาขาต่างๆ ของบริษัท ซีพีแรม จำกัด ได้แก่ สาขาพิษณุโลก สาขาหาดใหญ่ สาขาขอนแก่น สาขาเชียงใหม่ หรือบริษัทอื่นๆ ในเครือของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

3.2.2 ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีพีแรม จำกัด เช่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารจัดการสวัสดิการพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กิตติภูมิ มีประดิษฐ์. (2556). เก็บเกี่ยวความรู้ เรื่อง 2 ตอน “ หลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ *The Twelve Principles of Efficiency* โดย Harrington Emerson ”. สืบค้นวันที่ 30 มิถุนายน 2558 จาก <https://th-th.facebook.com/Hum410/posts/802636159823301>
- กิตติวัฒน์ ฅมยา. (2553). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผนสายออกบัตร ธนาคารแห่งประเทศไทย (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- เครือข่ายเจริญโภคภัณฑ์. (2558). *กลุ่มธุรกิจของเครือเจริญโภคภัณฑ์*. สืบค้นวันที่ 10 กรกฎาคม 2558 จาก <http://www.cpgroupglobal.com/th/business-group.php>
- จิตติมา อัครธิตพิงส์. (2556). เอกสารประกอบการสอน *ชุดวิชาการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency Development) สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ประจำปี การศึกษา 2556*. สืบค้นวันที่ 6 กรกฎาคม 2558 จาก <http://gallery.aru.ac.th/~manage/hr/pdf/EfficiencyDevelopment.pdf>
- นัตรกมล สิงห์น้อย. (2555). *เอกสารประกอบการสอนวิชาจิตวิทยาการกีฬา คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา*. สืบค้นวันที่ 14 กรกฎาคม 2558 จาก <http://www.scribd.com/doc/113884718/เอกสารประกอบการสอน-จิตวิทยาการกีฬา-บทที่-4>
- ชูเกียรติ ยิ้มพวง. (2554). แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท บางกอกกอล์ฟ จำกัด โรงงานจังหวัดปทุมธานี (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ทิพวรรณ ศิริสมภพ. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างจิตสำนึกองค์กรกับประสิทธิภาพในการทำงาน” ของพนักงานธนาคารออมสินในสายกิจการสาขา 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- นิสากร ศิริษา. (2553). การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ยูแทคไทย จำกัด (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, กรุงเทพมหานคร.

- บรรพต พิจิตรกำเนิด. (2552). *บทที่ 3 ความต้องการและแรงจูงใจ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต*. สืบค้นวันที่ 6 กรกฎาคม 2558 จาก [http://dusithost.dusit.ac.th/~bunpod\\_pij/lecture/behavior/2552\\_lesson3.pdf](http://dusithost.dusit.ac.th/~bunpod_pij/lecture/behavior/2552_lesson3.pdf)
- บริษัท ซีพี แรม จำกัด. (2558). *ข้อมูลเกี่ยวกับ บริษัท ซีพี แรม จำกัด*. สืบค้นวันที่ 10 กรกฎาคม 2558 จาก [http://www.cpram.co.th/index\\_main.php](http://www.cpram.co.th/index_main.php)
- บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน). (2558). *ข้อมูลเกี่ยวกับ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)*. สืบค้นวันที่ 10 กรกฎาคม 2558 จาก <https://www.cpall.co.th/Corporate>
- พุดพิงษ์ ชิบเข. (2555). *ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัท G-Able จำกัด (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ภาวิณี เพชรสว่าง. (2552). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: วิแอลการพิมพ์ จำกัด.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2556). *พฤติกรรมองค์กร*. นนทบุรี: บริษัท กรีนแอปเปิ้ล กราฟิค พรินติ้ง จำกัด.
- รัตพร เต้จ๊ะ. (2555). *ปัจจัยจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เชียงใหม่อุตสาหกรรมพลาสติก จำกัด (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ราณี อิศัยกุล. (2555). *ประมวลสาระชุดวิชา การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 7 เรื่องการจูงใจและการสื่อสารในองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ลักษณะชัย ธนะวังน้อย. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- วันวิสา บุญประเสริฐ. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทรถลูกกรู๊ป (สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- วิจิต นารีผล. (2556). *ประสิทธิภาพในการทำงาน วารสารเกษตรบางพระ กรมพัฒนาที่ดิน*. สืบค้นวันที่ 29 มิถุนายน 2558 จาก [http://www.ldd.go.th/WEB\\_PSD/knowledge/knowledge/2556/bt-bc/2/4.pdf](http://www.ldd.go.th/WEB_PSD/knowledge/knowledge/2556/bt-bc/2/4.pdf)
- วิโรจน์ ลักษณะอดิศร. (2550). *กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้ (Tangible HR Strategy)*. กรุงเทพมหานคร: ศ.ศ.ท.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: ชีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2554). *การใช้เกณฑ์แปลความหมายค่าเฉลี่ยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า*. สืบค้นวันที่ 1 มิถุนายน 2558 จาก <http://www.kroobannok.com/blog/43535>
- สุชัญญา รัตนสัญญา. *สื่อการสอนออนไลน์ วิชาจิตวิทยาทั่วไป หน่วยที่ 7 แรงจูงใจและการจูงใจ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร*. สืบค้นวันที่ 6 กรกฎาคม จาก <http://larts.rmutp.ac.th/e-learning/suchunya/010-Unit-7.1.pdf>
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2550). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น
- สุภาภรณ์ แก่นจันทร์. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 51 (การศึกษา คำนวณวิเคราะห์ ประเมินการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- เสกสรร อรกุล. (2555). *ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เมทเทิลคอม จำกัด (การศึกษาคำนวณวิเคราะห์ ประเมินการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพมหานคร.
- อัญชลี มั่นตระกูล. (2556). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา องค์การมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- อารยา ปิยะกุล. (2556). *เอกสารประกอบการสอน ชุติวิชา 0023 016 จิตวิทยาในลีลาชีวิตยุคใหม่ (Psychology in Modern Lifestyles) ภาควิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. สืบค้นวันที่ 1 มิถุนายน 2558 จาก <http://www.edu.msu.ac.th/rungson/teach/document/0023016/pdf/02.pdf>
- อานวยชัย บุญศรี. (2556). *ทฤษฎีของ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg and other.)*. สืบค้นวันที่ 1 สิงหาคม 2558 จาก <http://aumnuychai.blogspot.com/2013/09/herzberg-and-other.html>
- EK, K. & Mukur, E. (2013). Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics* (Vol.4, pp. 73-82).

- Hossain, K. & Hossain, A. (2012). Factors Affecting Employee's Motivation In The Fast Food Industry : The Case Of UK LTD. Research Journal Of Economics, Business and ICT (Vol. 5, pp. 21-30).
- Javed, L. & Javed, N. (2013). An Empirical Study on the Factors That Affect Employee Motivation and Their Relationship with Job Performance in one private university of Karachi, Pakistan. International Journal of Management Sciences (Vol. 4, pp. 114-124).
- Maduka, E. (2014). Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of Manufacturing Companies in Nnewi. International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) (Vol. 7, pp. 137-147).





ภาคผนวก





ภาคผนวก ก

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

### ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

1. ชื่อ นายสรารุช อยู่สบาย
- วุฒิการศึกษา วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาอุตสาหกรรมเกษตร  
คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยรังสิต
- สถานที่ทำงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด
- ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายจัดสินค้า สังกัดฝ่ายจัดสินค้า
  
2. ชื่อ นางวิไลพร ปิงธิ
- วุฒิการศึกษา บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาบริหารทรัพยากรมนุษย์  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
- สถานที่ทำงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด
- ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกแรงงานสัมพันธ์ สังกัดฝ่ายทรัพยากรบุคคล
  
3. ชื่อ นางสาว กาญจนา ไชยผล
- วุฒิการศึกษา วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาเกษตรกรรมอาหาร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
- สถานที่ทำงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด
- ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกจัดสินค้าโรงงานผลิตขนมปัง 2 สังกัดฝ่ายจัดสินค้า



ภาคผนวก ข  
แบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
สืบราชสันตติวงศ์

**แบบสอบถาม****เรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน  
บริษัท ซีพีแรม จำกัด****คำชี้แจง**

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีพีแรม จำกัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยประกอบด้วยคำถาม 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษาใคร่ขอความร่วมมือในการตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริง คำตอบของท่านเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำมาใช้เพื่อการศึกษา ซึ่งจะนำมาวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลในภาพรวม โดยผู้ศึกษาขอรับรองว่าคำตอบทุกคำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ

ผู้ศึกษา



**ส่วนที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามคำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

## 1. เพศ

- ชาย  หญิง

## 2. อายุ

- 18-25 ปี  26 - 35 ปี  
 36 - 45 ปี  46-55 ปี

## 3. สถานภาพการสมรส

- โสด  สมรส  
 หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่

## 4. ระดับการศึกษา

- ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6  มัธยมศึกษาตอนต้น  
 มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.  อนุปริญญา/ปวส.  
 ปริญญาตรี

## 5. ระยะเวลาในการทำงาน

- น้อยกว่า 3 ปี  3 - 5 ปี  
 6 - 10 ปี  มากกว่า 10 ปี

## ส่วนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องท้ายข้อความที่ตรงกับระดับแรงจูงใจของท่านมากที่สุด โดยข้อความต่อไปนี้ตั้งใจให้ท่านทำงานให้แก่บริษัทอย่างน้อยเพียงใด เมื่อแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b><u>ด้านความสำเร็จในงาน</u></b>					
1. การปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้					
2. การวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้					
3. การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน					
4. ความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ					
<b><u>ด้านความรู้สึกได้รับการยอมรับ</u></b>					
5. การได้รับการกล่าวชมเชยผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา					
6. การได้รับการยอมรับความคิดเห็นที่เสนอต่อผู้บังคับบัญชา					
7. การที่ผลงานและความคิดเห็นของท่านเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน					
8. การที่คนทั่วไปยอมรับในผลงานของท่าน					
<b><u>ด้านความรับผิดชอบต่องาน</u></b>					
9. การมีอำนาจในการรับผิดชอบงาน					
10. การมีอิสระในการปฏิบัติงาน					
11. การมีโอกาสรับผิดชอบงานที่นอกเหนือจากงานประจำ					
12. การมีโอกาสดำเนินการมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่บุคคลอื่นปฏิบัติไม่ได้					

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b><u>ด้านลักษณะของงาน</u></b>					
13.การทำงานตรงกับความต้องการและความรู้ความสามารถของท่าน					
14.งานที่ทำเป็นงานที่มีโอกาสในการแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
15.งานที่ทำเป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อ					
<b><u>ด้านโอกาสก้าวหน้า</u></b>					
16.การมีโอกาสดำเนินการเลื่อนตำแหน่งงาน					
17.การมีโอกาสดำเนินการพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการปฏิบัติงาน					
18.การมีโอกาสดำเนินการก้าวหน้าในการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ					
<b><u>ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร</u></b>					
19.นโยบายบริษัทมีความชัดเจนในโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน					
20. นโยบายของบริษัทมีการชี้แจงให้พนักงานทราบกันอย่างทั่วถึง					
21. กฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กรมีความเหมาะสมและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
<b><u>ด้านระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา</u></b>					
22. ผู้บังคับบัญชามีลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดี					
23. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน					
24. ผู้บังคับบัญชามีการกระจายงาน และมอบหมายงานอย่างยุติธรรม					

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	ระดับแรงจูงใจ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา</b>					
25.การมีความสัมพันธ์และทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา					
26.การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานด้วยความสัมพันธ์ที่ดี					
27.การที่ทำงานกับเพื่อนร่วมงานมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว					
<b>ด้านเงินเดือน</b>					
28.การได้รับรายได้ที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น					
29.การได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ					
30.การได้รับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆที่เหมาะสม					
<b>ด้านความมั่นคงในงาน</b>					
31.บริษัทที่ทำงานอยู่มีความมั่นคง					
32.อาชีพที่ทำงานอยู่มีความมั่นคง					
33.จุดงานที่ทำงานอยู่มีความปลอดภัยในการทำงาน					
<b>ด้านสภาพการทำงาน</b>					
34.บริษัทมีขนาดพื้นที่ที่สะดวกต่อการปฏิบัติงาน					
35.บริษัทมีอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอและเหมาะสม					
36.บริษัทมีความสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อยสะดวกต่อการปฏิบัติงาน					



### ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องท้ายข้อความที่ตรงกับระดับการปฏิบัติงานของท่านมากที่สุด โดยท่านปฏิบัติงานตามข้อความต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด เมื่อแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ระดับการปฏิบัติงาน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ด้านคุณภาพผลงาน</b>					
1.ท่านปฏิบัติงานได้คุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่บริษัทกำหนด					
2.ท่านปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้เพื่อคุณภาพของงานหรือผลงานที่ออกมา					
3.ผลงานของท่านอยู่ในระดับที่น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
<b>ด้านปริมาณงาน</b>					
4.ปริมาณงานที่ท่านทำอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่บริษัทวางไว้					
5.ปริมาณงานที่ได้รับในแต่ละวันเหมาะสมกับเวลาทำงาน					
6.ท่านมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมาย					
<b>ด้านการรักษาระเบียบวินัย</b>					
7.ท่านปฏิบัติตามแบบแผนบริษัทกำหนด					
8.ท่านเคารพและปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆของบริษัท					
9.ท่านให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา					

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ระดับการปฏิบัติงาน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น</b>					
10. ท่านสามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
11. ท่านสามารถทำความเข้าใจเรื่องราวที่บุคคลอื่นสื่อสารได้ดี					
12. ท่านสามารถใช้ถ้อยคำในการสื่อสารได้ชัดเจนและเข้าใจง่าย					
<b>ด้านความปลอดภัย</b>					
13. ท่านปฏิบัติตามมาตรการของความปลอดภัยในการทำงานตามที่บริษัทกำหนด					
14. ท่านปฏิบัติงานด้วยความไม่ประมาท					
15. ท่านใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานอย่างถูกวิธี					

#### ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง : โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

##### 1. ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

##### 2. ด้านการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

ขอบคุณสำหรับความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค

ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม



### ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยหาความสัมพันธ์สอดคล้องกันระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ (Index of Item - Objective Congruence หรือ IOC) โดย กำหนดเกณฑ์การพิจารณา คือ

เห็นว่าสอดคล้อง ให้คะแนน +1

ไม่แน่ใจ ให้คะแนน 0

เห็นว่าไม่สอดคล้อง ให้คะแนน -1

การวิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมสอดคล้อง โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

คำนวณค่าตามสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

โดย  $\sum R$  = ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

$N$  = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 มีค่าความเที่ยงตรง ใช้ได้
2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุง ยังใช้ไม่ได้

ผลการตรวจสอบแบบสอบถามโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ลงคะแนนความเห็นว่าคุณคำถามแต่ละข้อวัดได้ตรงกับวัตถุประสงค์แต่ละด้านที่ต้องการวัด

ข้อคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
1	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
7	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้

ข้อ คำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
8	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
9	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
14	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
18	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
20	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
22	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
23	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
25	0	0	+1	1	0.33	ต้องปรับปรุง
26	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
27	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
28	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
29	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
30	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
31	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
32	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
33	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
34	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้

ข้อ คำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
35	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
39	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
40	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
41	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
44	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
45	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
46	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
47	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
48	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
49	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
50	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
51	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
52	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
53	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
54	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
55	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
56	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
57	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
58	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC) เท่ากับ 0.84

ข้อที่ต้องปรับปรุง คือ 25. บริษัทมีการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

ปรับแก้เป็น นโยบายของบริษัทที่มีการชี้แจงให้พนักงานทราบกันอย่างทั่วถึง

### ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

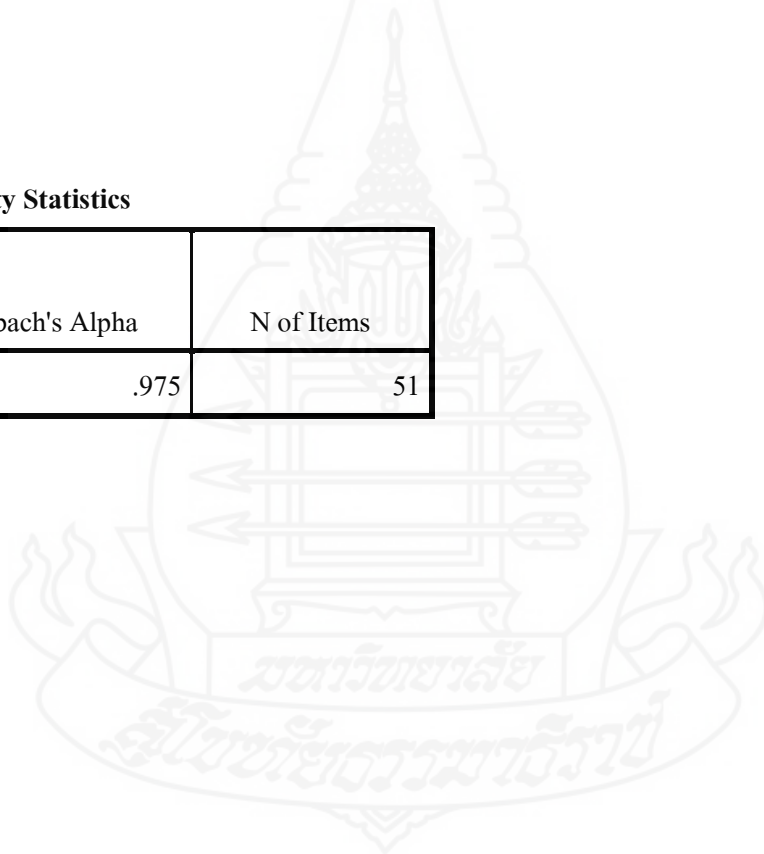
#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.975	51



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวมนฤทัย ประสพศิลป์
วัน เดือน ปีเกิด	6 กรกฎาคม 2530
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองพิจิตร จังหวัดพิจิตร
ประวัติการศึกษา	วท.บ. (เศรษฐศาสตร์สิ่งแวดล้อม) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ.2553
สถานที่ทำงาน	บริษัท ซีพีแรม จำกัด จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	พนักงานธุรการข้อมูล ฝ่ายจัดสินค้า

