

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน
บริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน)

นางสาวโศจิกานต์ จันทรมาศ



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2556

**Factors Affecting Work Motivation of Employees in
Communication and System Solution
Public Company Limited**

Miss Sojikarn Jantaramas

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


2013

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ: ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท
คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน)
ชื่อและนามสกุล: นางสาวโสจิگانต์ จันทรมาศ
แขนงวิชา: บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา: วิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม 2557

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ)


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิชาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

บริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โชลูชั่น จำกัด (มหาชน)

ผู้ศึกษา นางสาวโศจิگانต์ จันทราศรหัตถ์นักศึกษา 2543006015 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ **ปีการศึกษา** 2556

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โชลูชั่น จำกัด (มหาชน) (2) ศึกษาปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โชลูชั่น จำกัด (มหาชน) และ (3) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โชลูชั่น จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานของบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โชลูชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 350 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 187 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิและการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลโดยร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบด้วยค่าสถิติ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่า (1) แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โชลูชั่น จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า ทั้งปัจจัยค่าจ้างและปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด (2) ปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โชลูชั่น จำกัด (มหาชน) ได้แก่ การควบคุมและการนำหรือการสั่งการ ซึ่งทำนายแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานได้ร้อยละ 81 (3) พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงานที่สังกัด ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน และสาขาที่สังกัดแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

คำสำคัญ ปัจจัยการบริหาร แรงจูงใจในการทำงาน บริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โชลูชั่น จำกัด (มหาชน)

Independent Study title: Factors Affecting Work Motivation of Employees in Communication and System Solution Public Company Limited

Author : Miss Sojikarn Jantaramas; **ID** 2543006015; **Degree :** Master of Business Administration; **Independent Study advisor:** Sritana Boonyasait, Associate Professor; **Academic year:** 2013

Abstract

The objectives of this study were (1) to study the level of work motivation of employees in Communication and System Solution Public Company Limited; (2) to study organization management factors affecting work motivation of employees in Communication and System Solution Public Company Limited; and (3) to compare work motivation of employees in Communication and System Solution Public Company Limited by personal factors.

The population of this study was 350 employees in Communication and System Solution Public Company Limited and 187 of them were randomized by stratified and simple random sampling. A questionnaire was used as the instrument to collect data. The statistics employed for data analysis were percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test, LSD, and Stepwise Multiple Regression Analysis.

The results of the study revealed that 1) the level of work motivation of employees in Communication and System Solution Public Company Limited was overall at the highest level. When each aspect was considered, it was found that both motivation factor and hygiene factor were at the highest level. 2) The organization management factor affecting work motivation of employees in Communication and System Solution Public Company Limited were controlling and leading or directing which could predict the work motivation of employees at 81 percentages. And 3) employees with different average monthly incomes had different work motivation, with a statistical significance at 0.05 level, while employees with different genders, ages, levels of education, work underlines, durations of work, positions, and branches of work had no different work motivation.

Keywords: Management Factors, Work Motivation, Communication and System Solution Public Company Limited

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ไม่สามารถสำเร็จลุล่วงได้ หากไม่ได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ปรึกษา ตรวจสอบ ติดตาม แก้ไข ปรับปรุง และให้การสนับสนุนอย่างใกล้ชิดมาโดยตลอดจนสำเร็จลุล่วง ได้ดี รวมทั้งผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ ด้วยความเคารพ อย่างสูงที่ได้สละเวลาให้ความรู้ และคำแนะนำแก่ผู้ศึกษา

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้ความรู้และให้กำลังใจมาโดยตลอดระยะเวลา การศึกษา รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เอื้อเฟื้อข้อมูล กรุณาอำนวยความสะดวกและอนุญาตให้เก็บข้อมูล ครั้งนี้ และพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ได้ให้ความ กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำการศึกษาค้นคว้า อิสระครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา ทำให้ได้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการศึกษาครั้งนี้

ผลการศึกษาที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะเป็นประโยชน์ ต่อผู้ที่สนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานต่อไป

โศจิกานต์ จันทรมาศ

กรกฎาคม 2557

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
กรอบแนวคิดการศึกษา	4
สมมติฐานการศึกษา.....	5
ขอบเขตของการศึกษา.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน	8
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร.....	35
ข้อมูลของบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน).....	41
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	50
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	56
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	56
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	57
การเก็บรวบรวมข้อมูล	59
การวิเคราะห์ข้อมูล	59

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	61
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	62
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยการบริหารองค์กร	64
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน	68
ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน	75
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	81
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	83
สรุปการศึกษา	83
อภิปรายผล	86
ข้อเสนอแนะ	88
บรรณานุกรม	89
ภาคผนวก	94
ก ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม	95
ข แบบสอบถาม	97
ค ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	104
ประวัติผู้ศึกษา	109

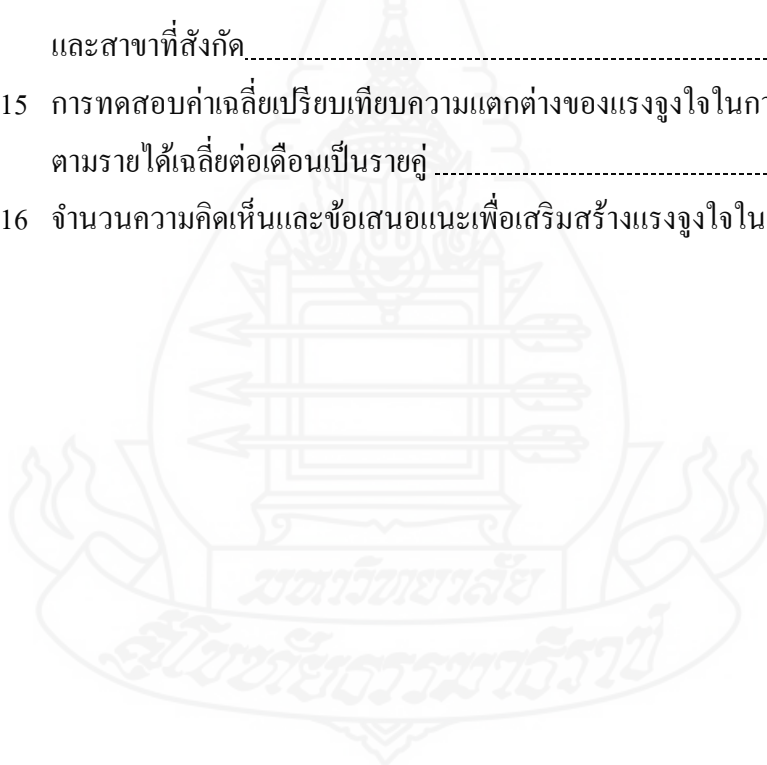
สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การแบ่งสายงานและสำนัก.....	47
ตารางที่ 2.2 HR Marketing ตาม 4 C's.....	49
ตารางที่ 3.1 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง.....	58
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล.....	63
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของปัจจัยการบริหารองค์กรในภาพรวม.....	65
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของปัจจัยการบริหารองค์กรด้านการวางแผน.....	66
ตารางที่ 4.4 จำนวน ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของปัจจัยการบริหารองค์กรด้านการจัดการองค์กร.....	67
ตารางที่ 4.5 จำนวน ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของปัจจัยการบริหารองค์กรด้านการนำหรือการสั่งการ.....	67
ตารางที่ 4.6 จำนวน ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของปัจจัยการบริหารองค์กรด้านการควบคุม.....	68
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในภาพรวม.....	69
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในปัจจัยจูงใจรายด้าน.....	70
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในปัจจัยค้ำจุนรายด้าน.....	72
ตารางที่ 4.10 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน..	76
ตารางที่ 4.11 ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ พหุคูณ (R) ระหว่างตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอยสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R ²) และการทดสอบความมีนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เพิ่มขึ้น (R ² change) ในการทำนายปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน.....	77

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.12	การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์กับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในรูปแบบคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ของสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้ทำนายปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่ได้จากการคัดเลือกตัวแปรด้วยวิธีขั้นตอน (Stepwise Regression).....	78
ตารางที่ 4.13	การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานจำแนกตามเพศ.....	79
ตารางที่ 4.14	การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน สายงานที่สังกัด ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน และสาขาที่สังกัด.....	80
ตารางที่ 4.15	การทดสอบค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานจำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือนเป็นรายคู่.....	81
ตารางที่ 4.16	จำนวนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน.....	82



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	4
ภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ที่สัมพันธ์ 4 ประการ.....	41
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างขององค์กร.....	44



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสภาวะแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งภายในและภายนอกองค์กร ธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นทางเทคโนโลยีหรือข้อมูลข่าวสาร เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย รวมถึงสภาพการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจเป็นไปได้ทั้งโอกาสหรืออาจเป็นได้ ทั้งภัยคุกคามต่อการพัฒนาองค์กร ดังนั้น หลายๆ องค์กรจึงจำเป็นต้องเตรียมพร้อมในด้านความรู้ ความสามารถของบุคลากร เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันต่อสภาวะแวดล้อมพร้อมที่จะรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งแรงขับเคลื่อนสำคัญที่มีผลอย่างมากต่อการพัฒนาในการดำเนินการต่างๆ ขององค์กร ก็คือบุคลากรที่มีความพร้อมจะทำการเต็มที่ เต็มกำลังความสามารถเพื่อความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ นอกจากพนักงานจะต้องมีความรู้ความสามารถแล้ว จำเป็นต้องมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วย จึงจะส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจปฏิบัติงานให้ได้ดี ผู้บริหารจึงควรต้องใช้วิธีการจูงใจ เพื่อให้พนักงานสามารถใช้ความสามารถและเต็มที่กับการปฏิบัติงานแก่องค์กร ซึ่งพนักงานที่ปฏิบัติงานภายใต้สภาวะที่มีการโน้มน้าวใจ การจูงใจที่ดี จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพมากกว่าพนักงานที่ถูกปล่อยให้ปฏิบัติงานโดยขาดการจูงใจ (ธนิกานต์ มาชะศิริานนท์, 2545: 10)

แรงจูงใจเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมาในเชิงบวก เช่น มีความมุ่งมั่นที่จะฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ มีความกระตือรือร้นและทำกิจกรรมนั้นๆ อย่างทุ่มเท เต็มกำลังความสามารถ ในขณะที่เดียวกันหากพนักงานไม่มีแรงจูงใจและความพึงพอใจจะทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมาในเชิงลบ เช่น เฉื่อยชาในการทำกิจกรรมต่างๆ ให้ผ่านไปแบบไม่ตั้งใจหรือไม่เอาใจใส่ในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งการทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรต้องส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน โดยปัจจุบันการสร้างและส่งเสริมแรงจูงใจให้กับพนักงานมีด้วยกันหลายปัจจัย เช่น ค่าตอบแทนสวัสดิการ สิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน เพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่ส่งผลถึงระดับความต้องการด้านแรงจูงใจของพนักงานทั้งสิ้น และนับเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงเพราะเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นการจูงใจเพื่อให้เกิดความพยายามใน

การปฏิบัติงานจึงน่าจะเป็นหลักการบริหารที่วิธีหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องแสวงหาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแรงผลักดันต่างๆ ที่เป็นปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความต้องการในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อสามารถเลือกที่จะนำมาใช้อย่างเหมาะสมและถูกต้องกับบุคคลและเหตุการณ์หรือเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบันเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2540: 240)

บริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชัน จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจ 2 ประเภท ได้แก่ การเป็นตัวแทนจัดจำหน่ายและการให้บริการติดตั้ง โดยได้รับการแต่งตั้งให้เป็นตัวแทนจำหน่ายสายไฟฟ้า และอุปกรณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจการให้บริการติดตั้งออกแบบระบบโทรคมนาคมและระบบป้องกันไฟลาม รวมทั้งให้บริการด้านบำรุงรักษาระบบโทรคมนาคม และการประสานงานด้านอื่นๆ ซึ่งถือได้ว่าเป็นบริษัทที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในระบบไฟฟ้าได้อย่างครบวงจร โดยบริษัทมีเป้าหมายที่จะรักษาความเป็นผู้นำทางด้านการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์สายไฟฟ้า และอุปกรณ์ไฟฟ้าที่มีคุณภาพและมาตรฐานสูง และจำหน่ายสินค้าในลักษณะของศูนย์บริการครบวงจร (One-Stop Service) นอกจากนี้บริษัทยังมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของบริษัททุกๆ ระดับ เพื่อให้ก้าวทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป และลดการพึ่งพิงบุคลากรหลัก โดยบริษัทจะมีงบประมาณสำหรับการส่งบุคลากรเข้าฝึกอบรมเป็นประจำทุกปี (คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชัน, 2556) ซึ่งการบริหารบุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานตามความสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น จากการสัมภาษณ์คุณปิยธิดา สังข์สวน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้กล่าวว่า ทางฝ่ายผู้บริหารได้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงแห่งภาวะเศรษฐกิจ สังคม สถานการณ์การเมือง และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งให้ความสำคัญกับสภาพปัญหาที่ยังคงพบในองค์กร ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับด้านความเหมาะสมในการประพฤติปฏิบัติ และขอบเขตการสื่อสารของพนักงานต่อผู้บริหาร ซึ่งในแต่ละปีทางบริษัทได้มอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ดำเนินการในรูปแบบแผนปฏิบัติการ โดยในปีที่ผ่านมาทางบริษัทมีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร มีการโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรภายในองค์กรตามความเหมาะสม มีการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามขอบเขตอย่างเหมาะสม เน้นการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันและก่อให้เกิดการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งทางบริษัทได้ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร โดยฝ่ายบริหารได้ใช้เทคนิควิธีในการศึกษาบุคลากรในองค์กรว่า พนักงานเหล่านั้นมีความต้องการหรือแรงจูงใจใดบ้างในการทำงาน เช่น ด้านสวัสดิการ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการ

ปกครองบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น และทางบริษัทพยายามกำหนดนโยบายสนับสนุนเพื่อตอบสนองความต้องการหรือจิตใจพนักงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะจัดทำออกมาเป็นแผนปฏิบัติการเป็นประจำทุกปี ส่งผลทำให้ในแต่ละปีมีอัตราการลาออกของบุคลากรน้อยมาก คิดเป็นร้อยละ 3 ของพนักงานทั้งหมด และสามารถทำให้บริษัท ดำเนินธุรกิจ ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นจากปีก่อนๆ (ปิยธิดา สังข์สวน, 2556)

จากเหตุผลที่ได้กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้ศึกษาในฐานะบุคลากรของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ จึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษา “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน)” เนื่องจากบริษัทแห่งนี้ เป็นองค์กรมหาชนที่น่าสนใจ มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจและมีนโยบายสนับสนุนเพื่อตอบสนองความต้องการหรือจิตใจพนักงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะจัดทำออกมาเป็นแผนปฏิบัติการเป็นประจำทุกปี ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน) ต่อไป รวมทั้งสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานเต็มความสามารถอันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กรมากยิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

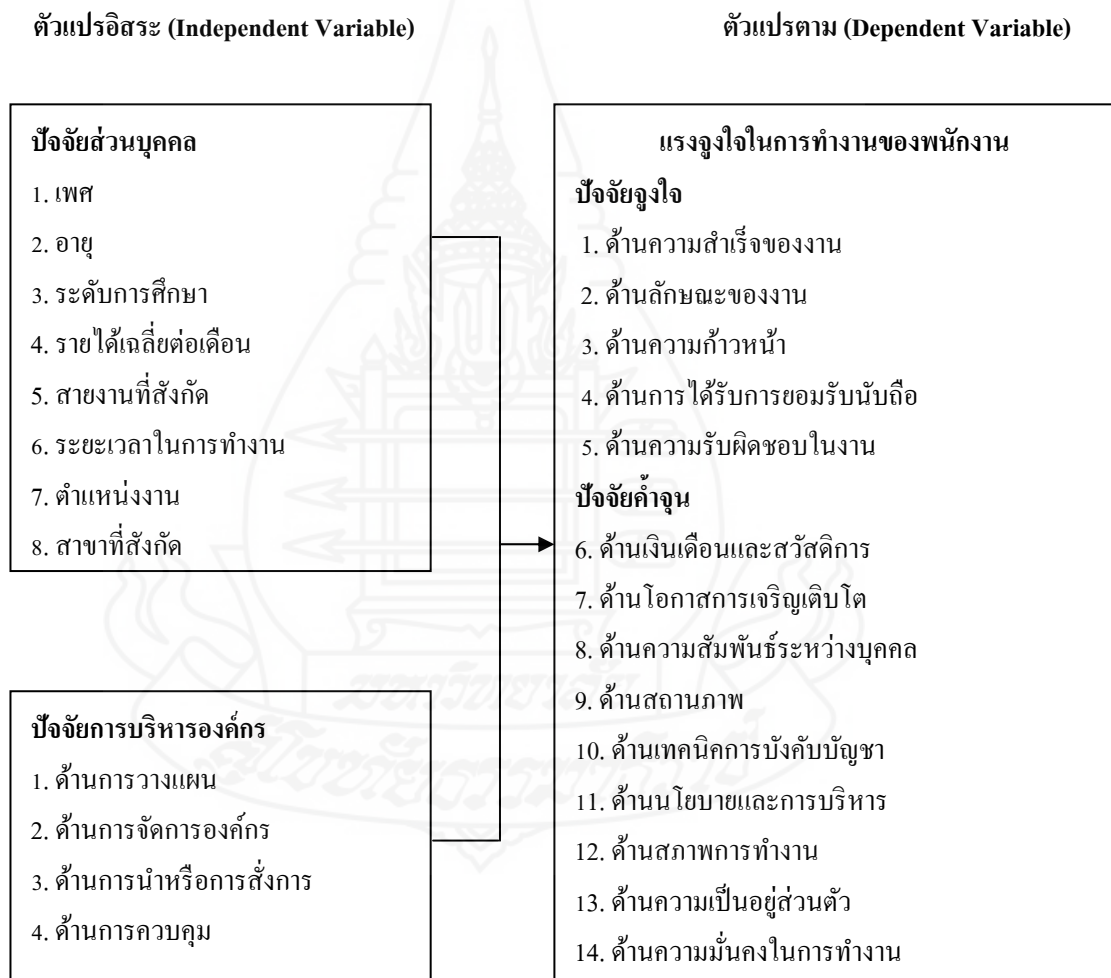
2.1 เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน)

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน)

2.3 เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชัน จำกัด (มหาชน)” ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการการบริหารของซีวีวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545: 22) มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำกรอบแนวคิดปัจจัยการบริหารองค์กร และนำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานของ Herzberg (2002 อ้างใน สมยศ นาวิกาน, 2547: 311) มาใช้ในการจัดทำกรอบแนวคิดแรงจูงใจในการทำงาน ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. สมมติฐานการศึกษา

4.1 ปัจจัยการบริหารองค์กร ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดการองค์กร ด้านการนำหรือการสั่งการ และด้านการควบคุม เป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โชลูชั่น จำกัด (มหาชน)

4.2 พนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โชลูชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน สายงานที่สังกัด ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน และสาขาที่สังกัด แตกต่างกันไป มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการศึกษา

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

มุ่งเน้นศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โชลูชั่น จำกัด (มหาชน) ภายใต้ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานโดยใช้ปัจจัยการบริหารองค์กรตามแนวคิดกระบวนการการบริหาร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2545: 22) ที่ประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านการจัดการองค์กร ด้านการนำหรือการสั่งการ และด้านการควบคุม

5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ พนักงานของบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โชลูชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 350 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างได้ 187 คน (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, 2557)

5.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.3.1 *ตัวแปรอิสระ* ได้แก่ ปัจจัยการบริหารองค์กร ประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านการจัดการองค์กร ด้านการนำหรือการสั่งการ และด้านการควบคุม

5.3.2 *ตัวแปรตาม* ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โชลูชั่น จำกัด (มหาชน) แบ่งเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบในงาน และปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านโอกาสการเจริญเติบโต ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสถานภาพ ด้านเทคนิคการบังคับบัญชา ด้าน

นโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความมั่นคงในการทำงาน

5.4 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาการศึกษาตั้งแต่เดือนธันวาคม 2556 ถึงเดือนมิถุนายน 2557

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ระดับแรงกระตุ้นให้เกิดความเต็มใจในการทำงาน เกิดความพอใจ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุด และให้ประสบความสำเร็จของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย

6.1.1 ปัจจัยจูงใจ หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้พนักงานชอบ และรักงานที่ปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจแก่พนักงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความรับผิดชอบในงาน

6.1.2 ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง สิ่งที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมี อยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับพนักงาน พนักงานจะเกิดความไม่ชอบ งานขึ้น ประกอบด้วย ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านโอกาสการเจริญเติบโต ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล ด้านสถานภาพ ด้านเทคนิคการบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพ การทำงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้านความมั่นคงในการทำงาน

6.2 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ ในการทำงานให้แก่บริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ปัจจัย การบริหาร ซึ่งประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านการจัดการองค์กร ด้านการนำหรือการสั่งการ และด้านการควบคุม

6.3 พนักงาน หมายถึง บุคลากรระดับผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ พนักงานระดับหัวหน้างาน และพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่ สาขารามคำแหง และสาขาชลบุรี

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทได้ข้อมูลเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โชนิทัศน์ จำกัด (มหาชน)

7.2 ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ข้อมูลเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการพัฒนาพนักงาน และนำไปสู่การปฏิบัติงานเต็มความสามารถอันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กรมากยิ่งขึ้น

7.3 ผู้ที่สนใจเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในองค์กรได้ข้อมูลเพื่อนำไปต่อยอดทางการศึกษาได้



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โชลูชั่น จำกัด (มหาชน)” ผู้ศึกษาได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
3. ข้อมูลของบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โชลูชั่น จำกัด (มหาชน)
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

1.1 ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจจะทำให้บุคคลเกิดการกระทำเพื่อให้เข้าสู่เป้าหมายที่เขาต้องการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ ตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมามีผู้สนใจศึกษาการจูงใจเพื่อใช้งานด้านต่างๆ เช่น การบริหาร การสอน และการพัฒนาทำให้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจูงใจหรือแรงจูงใจ (Motivation) ไว้ดังนี้

ธีระชน พลโยธา (2548: 140) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมนั้นออกมา เพื่อบรรลุเป้าหมายที่แรงจูงใจนั้นต้องการ แรงจูงใจในภาวะที่ไม่หยุดนิ่ง และเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เพื่อสร้างสภาวะของร่างกายให้เกิดความสมดุล สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขตามที่คาดหวังไว้

อนิวัช แก้วจันทน์ (2550: 206) ได้อธิบายไว้ว่า การจูงใจเป็นการสร้างแรงขับหรือแรงผลักดันเพื่อกระตุ้น หรือชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานทั้งในหน้าที่และความรับผิดชอบหรือไม่ใช่หน้าที่ และความรับผิดชอบให้เป็นผลสำเร็จ

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551: 79) ได้ให้ความหมายว่า การจูงใจ หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่ร่างกาย และจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรม เพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายของเป้าหมายที่ต้องการ

Robbins (2005 อ้างใน อนุชา แซ่อึ้ง, 2552: 24) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้น (Arousal) หรือแรงแห่งความพยายามที่เข้มข้น (Intensity) ไม่ย่อท้อ (Persistence) และอย่างมีทิศทาง (Direction) เพื่อให้คนปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยแรงจูงใจนั้นจะเป็นกระบวนการภายในจิตใจที่ก่อให้เกิดพลัง และเกิดทิศทางการกระทำบางสิ่งบางอย่างด้วยความสมัครใจ ความเต็มใจ เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายตามที่ต้องการ

Sheldon (2010: 143) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง ทศนคติ หรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติการณ์ที่มีต่อองค์การเป็นการประเมินองค์การในทางบวก ซึ่งทศนคติหรือความรู้สึกนี้จะเป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างบุคคลนั้นกับองค์การ ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกกระตุ้นและผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกจะตั้งใจที่จะทำงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

Hrebiniak and Aluto (2006: 556) เห็นว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นปรากฏการณ์อันเป็นผลจากความสัมพันธ์ หรือปฏิกริยาระหว่างบุคคลกับองค์การในรูปของการลงทุนทางกายและกำลังสติปัญญาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานในองค์การ โดยได้รับผลตอบแทนในรูปค่าจ้าง สถานภาพ และมีตรภาพที่สูงกว่าที่เป็นอยู่

Allen and Meyer (2001: 43) กล่าวว่า พนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะมีลักษณะคือ จะเป็นบุคคลที่อยู่กับองค์การ ไม่ว่าจะเป็นอย่างไรมาก็จะทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีการทุ่มเทในการทำงาน มีการปกป้องทรัพย์สินของบริษัท และมีเป้าหมายร่วมกับองค์การ

จากความหมายของแรงจูงใจข้างต้น สรุปได้ว่า แรงจูงใจ คือ แรงกระตุ้นให้เกิดความเต็มใจในการทำงาน เกิดความพอใจ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุด และให้ประสบความสำเร็จ

1.2 ประเภทของแรงจูงใจ

องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายคือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นแก่บุคคล เพราะแรงจูงใจจะช่วยกระตุ้นและผลักดันให้บุคคลมีความรัก ความตั้งใจ มีกำลังใจ ขยันหมั่นเพียร และเต็มใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่บุคคลจึงมีผลดีต่อบุคคลนั้น รวมทั้งมีผลดีต่อองค์การในภาพรวมด้วย กล่าวคือ จะช่วยเพิ่มผลผลิตทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพแก่องค์การ ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจึงควรเลือกใช้แรงจูงใจให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน การเลือกใช้แรงจูงใจได้เหมาะสมถูกต้องย่อมจะนำผลดีมาสู่พนักงานและองค์การดังกล่าว (วิภาพร มาพบสุข 2550: 16)

นักจิตวิทยาได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจออกได้เป็น 2 ประเภท คือ (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ 2551: 54)

1.2.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะที่บุคคลเกิดความต้องการหรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้บุคคลอื่นหรือสิ่งอื่นมากระตุ้นให้กระทำเพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายปลายทาง เช่น พนักงานตั้งใจทำงานด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวเอง มิใช่เพราะถูกผู้บริหาร หรือมีสิ่งล่อใจภายนอกอื่นๆ กระตุ้น แรงจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1) ทักษะคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารยอมทำให้เขาตั้งใจทำงานเป็นพิเศษ

2) ความสนใจเป็นพิเศษ (Special Interest) หมายถึง ความรู้สึกชอบพอเป็นพิเศษต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดยอมจูงใจให้เขาประพฤติปฏิบัติดีต่อสิ่งนั้น เช่น พนักงานสนใจเป็นพิเศษกับเครื่องคอมพิวเตอร์ ทำให้เขาสามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ได้อย่างคล่องแคล่วในขณะที่ปฏิบัติงานประจำวัน

3) ค่านิยม (Value) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่เป็นไปตามความนิยมของสังคม อาทิ พนักงานมาทำงานแต่เช้าตรู่ เพราะทำตามค่านิยมขององค์กรนั้นๆ จึงเป็นสิ่งที่ดีในการปฏิบัติเช่นนั้น

4) ความต้องการ (Needs) หมายถึง ภาวะที่บุคคลเกิดความไม่สมดุลในร่างกายและจิตใจ บุคคลจึงแสวงหาสิ่งต่างๆ เพื่อมาบรรเทาความต้องการ หรือเพื่อจะมาตอบสนองความต้องการนั่นเอง เช่น พนักงานมีความต้องการจะทำยอดขายสินค้าได้ตามเป้าหมาย เพื่อจะได้รับเงินเดือนขั้นเงินเดือนตำแหน่งให้สูงขึ้น ความต้องการที่เกิดขึ้นจึงมีผลทำให้บุคคลมีความมานะบากบั่นขยันหมั่นเพียร และอดทนต่ออุปสรรคนานัปการ เพื่อให้งานของตนบรรลุเป้าหมาย สรุปได้ว่าความต้องการเป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในบุคคลแต่ละคน ซึ่งมีลักษณะและระดับที่แตกต่างกัน บางคนมีความต้องการมาก บางคนมีความต้องการน้อย หากองค์กรใดที่ประกอบด้วย พนักงานที่มีแรงจูงใจภายในด้านความต้องการสูงก็ย่อมทำให้องค์กรนั้นเกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพของการทำงานสูงด้วย

1.2.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะที่บุคคลได้รับแรงกระตุ้นจากภายนอกให้แสดงพฤติกรรม หรือการกระทำเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายปลายทาง เช่น

1) สิ่งล่อใจต่างๆ ได้แก่ การได้รับเงิน รางวัล คำชมเชย เกียรติยศ ชื่อเสียง อำนาจ คำตำหนิติเตียน ฯลฯ

2) ความก้าวหน้าในการทำงาน

3) การได้รับการยอมรับจากเจ้านาย และเพื่อนร่วมงาน

แรงจูงใจทั้ง 2 ประการดังกล่าว ย่อมจูงใจให้บุคคลประพฤติและปฏิบัติตนไปในทิศทางและรูปแบบที่แตกต่างกัน บางคนแสดงพฤติกรรมไปในทางที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต ต่อหน้าที่การงาน จึงจะได้รับเงินทอง และชื่อเสียงเกียรติยศ บางคนอาจแสดงพฤติกรรมไปในทางทุจริตคดโกงเพื่อให้ได้มาในสิ่งดังกล่าว ดังนั้น การประพฤติและการปฏิบัติตนจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อบุคคลทุกคน โดยเฉพาะคนที่ทำงานในหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ควรจะตระหนัก และคิดพิจารณาไตร่ตรองให้รอบคอบถึงการแสดงพฤติกรรมต่างๆ ให้เหมาะสมถูกต้อง เพื่อการตอบสนองต่อแรงจูงใจที่ตนต้องการ มิฉะนั้น จะมีผลทำให้บุคคลนั้นมิได้รับความเชื่อถือ หรือศรัทธาจากองค์กร รวมทั้งผลเสียต่อบุคลิกภาพรวมในการประกอบการทำงานทั้งปวง

1.3 ประโยชน์ของแรงจูงใจในการทำงาน

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551: 34) กล่าวว่า ประโยชน์ของแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่สำคัญมีดังนี้ คือ

1.3.1 บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานทางบวกย่อมทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพที่ดี สามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กร และแก่ตัวพนักงาน

1.3.2 ทำให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจรวมทั้งเกิดสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน แม้ว่าในบางครั้งการทำงานของมนุษย์จะมีความพร้อมของบุคลิกภาพและความสามารถด้านต่างๆ แต่ขาดแรงจูงใจที่ดีก็ย่อมทำลายขวัญ และกำลังใจในการทำงานได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรตระหนัก และให้ความสนใจต่อการจูงใจพนักงานในรูปแบบต่างๆ จึงจะเกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและต่อองค์กร

กิตติมา ปริดีดิลก (2549: 174) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นพลังกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็งและเต็มความสามารถ เพื่อให้ผลงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหากผู้บริหารเล็งเห็นประโยชน์ของการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแล้ว ย่อมนับได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์กว้างไกล ได้ระบุถึงประโยชน์ของแรงจูงใจ ไว้ดังนี้

1. คนงานมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่
2. เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มที่
3. รู้จักหน้าที่และช่วยเหลือกันทำงาน
4. มีความสนใจในการสร้างสรรค์มั่งทำงานอย่างเต็มที่
5. สนใจ และพอใจที่จะทำงานนั้น

นอกจากนี้ กิตติมา ปริดีดิลก (2549: 87) ยังกล่าวว่า แรงจูงใจมีผลต่อความรับผิดชอบในการทำงานของมนุษย์เกิดความมั่นคงในหน้าที่การงาน และความก้าวหน้าในหน้าที่

การงาน ดังนั้น ประโยชน์ของแรงจูงใจที่มีต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรได้คนดี มีความสามารถร่วมทำงาน และรักษาคนดีเหล่านั้นให้อยู่ในองค์กรต่อไปนานๆ

2. ทำให้องค์กรมั่นใจว่า บุคลากรขององค์กรจะทำงานตามที่องค์กรต้องการอย่างเต็มความสามารถ

3. ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ขององค์กร

4. เสริมสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กร องค์กรจะบรรลุเป้าหมายขององค์กรจากความร่วมมือของบุคคลในองค์กร

5. ทำให้บริหารทีมงานขององค์กรดีขึ้น บุคคลในองค์กรทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันลดความขัดแย้งและปัญหาต่างๆ ขององค์กรได้มาก แต่ละบุคคลทำงานตามเป้าหมายขององค์กร

6. เพิ่มผลผลิตมากขึ้นแก่องค์กร เนื่องจากทุกคนใช้ความสามารถของตนในการทำงานอย่างเต็มที่และมีเป้าหมายในการทำงานแรงจูงใจที่มีความสำคัญต่อบุคคล ดังนี้

6.1 ช่วยให้ผู้คนสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร และสนองความต้องการของตนได้พร้อมๆ กัน ทำให้สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับองค์กรได้ดีขึ้น

6.2 ได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของค่าตอบแทน และการพิจารณาความดีความชอบ

6.3 ทำให้บุคคลได้รับการยกย่องในผลสำเร็จของงาน

6.4 ทำให้บุคคลมีพลังผลักดันให้ต่อสู้ดิ้นรน มีความทะเยอทะยาน

6.5 ทำให้บุคคลเกิดความมั่นคงในหน้าที่การงาน และมีความก้าวหน้าในหน้าที่

6.6 ทำให้บุคคลมีการมุ่งแข่งขันและความพยายามที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น

6.7 ทำให้บุคคลเกิดอุทิศตนเพื่องาน

6.8 ทำให้บุคคลทำงานเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Vroom (1964 อ้างใน อนุชา แซ่ฮึง, 2552: 98) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงาน เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมทั้งหลายจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นต้องประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคล และแรงจูงใจที่โน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงานให้ได้อย่างเต็มที่

พรรณราย ทวีพะประภา (2548: 64) กล่าวว่า การจูงใจเกิดจากสมมติฐานที่ว่า โดยทั่วไปมนุษย์มิได้ทำงานเต็มที่ตามความสามารถที่มีอยู่ การปฏิบัติงาน (Job Performance) ของแต่ละบุคคลแตกต่างกันออกไปนั้นส่วนหนึ่งเป็นผลเนื่องมาจากแรงจูงใจของบุคคลนั้นด้วย

ไพบุลย์ ช่างเรียน และคณะ (2551: 67) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน พฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจโดยปกติบุคคลมีความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ได้หลายอย่างโดยมีพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันความสามารถของคนออกมาได้ คือ แรงจูงใจนั่นเอง แรงจูงใจจึงเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย องค์การจะบรรลุเป้าหมายมากขึ้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน และการให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานจะเกิดได้ถ้าผู้บริหารเข้าใจถึงความสำคัญของแรงจูงใจ และสามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าแรงจูงใจมีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมถึงความเต็มใจสร้างผลงานที่มีคุณภาพมีขวัญในการทำงานดี ถ้าหากขวัญคนงานดีหรืออยู่ในระดับสูงแล้ว ก็เป็นที่มาของการสร้างผลงานที่น่าพอใจ ซึ่งทำให้มีขวัญและกำลังใจไม่เกิดความเบื่อหน่ายหรืออยากหลีกเลี่ยงงาน

1.4 องค์ประกอบของการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

เทพพนม เมืองแมน และคณะ (2549: 44) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจมีองค์ประกอบ 3 ประการ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ดังนี้

1.4.1 ความต้องการ (Needs) ที่อยากได้รับการตอบสนองจะเกิดขึ้นในกรณีที่ขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไป ต้องการที่จะได้สิ่งตอบแทน หรือความไม่เพียงพอ (ความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด)

1.4.2 แรงขับ (Drive) คือ แรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล เช่น ความต้องการน้ำและอาหารจะถูกแปลออกในรูปของแรงขับที่ต้องการ

1.4.3 เป้าหมาย (Goals) เป็นสิ่งจูงใจที่ใช้ตอบสนองความต้องการได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 65) กล่าวว่า เป้าหมายเป็นสิ่งจูงใจที่อยู่ภายนอก จะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นบุคคลดังกล่าวเห็น โอกาส (Opportunities) ที่เขาสามารถตอบสนองความต้องการแรงจูงใจมีพื้นฐานมาจากความต้องการของมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจจึงเริ่มจากการที่ผู้ที่จะจูงใจต้องรู้ความต้องการของบุคคลที่เราจะจูงใจเสียก่อน สิ่งที่เราจะจูงใจคาดหวังว่าจะได้รับตามความต้องการ คือ เป้าหมาย ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ภายนอกตัวบุคคลและเป็นสิ่งช่วยในการกระตุ้นให้เกิดแรงขับมากขึ้น เพื่อชักจูงให้ผู้ถูกจูงใจประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้จูงใจต้องการ เมื่อผู้ถูกจูงใจ

ปฏิบัติตามที่ผู้จูงใจกำหนดไว้ ผู้ถูกจูงใจก็ได้รับสิ่งที่ตนปรารถนาตามความต้องการ การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นการพยายามชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตาม

ราณี อธิษัฏกุล (2549: 271) กล่าวว่า สิ่งช่วยในการกระตุ้นซึ่งจะทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จนบรรลุผลสำเร็จขององค์กร ดังนั้น แรงจูงใจจะเป็นตัวชักนำ (Guide) พฤติกรรมของคนให้ทำงานด้วยความสมัครใจ ซึ่งแตกต่างจากการบังคับเนื่องจากการจูงใจเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดแรงขับเคลื่อนมาจากภายในคนทำงานเอง จะเห็นว่า การสร้างแรงจูงใจ จะต้องรู้ถึงความต้องการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของกระบวนการสร้างแรงจูงใจ มีผู้ที่กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์หลายท่าน ได้แก่ มาสโลว์ เฮอรัซเบิร์ก อัลเดอร์เฟอร์ และแมคคลีแลนด์

1.5 วิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

วิธีการที่จะทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรรู้จักวิธีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผู้กล่าวไว้ ดังนี้

ชูศักดิ์ เชนประโคน (2550: 216 - 223) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจให้เกิดกับบุคคล ดังนี้

1.5.1 วิธีการสร้างแรงจูงใจ (Motivation Techniques) หมายถึง วิธีกระตุ้นหรือการปลุกเร้าให้คนมีกำลังใจที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยการจับปัจจัยต่างๆ มาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การจูงใจเป็นการทำให้บุคคลที่ได้รับการกระตุ้นหรือปลุกเร้าให้แสดงพฤติกรรมออกมาโดยการนำกิจกรรมต่างๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า และมีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงความตั้งใจ ความเต็มใจ รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้บุคคลเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.5.2 วิธีการจูงใจให้คนปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าในทุกระดับชั้น ควรเลือกใช้วิธีการจูงใจให้เหมาะสมกับงาน เหมาะสมกับบุคคลในแต่ละประเภท และในแต่ละกรณี ดังนี้

1) การจูงใจโดยวิธีการเด็ดขาด มุ่งใช้บังคับให้บุคคลปฏิบัติงาน และถ้าหากไม่ปฏิบัติงานตามคำสั่งก็จะถูกลงโทษตามสมควรแล้วแต่กรณี หรือการไล่ออกจากงาน

2) การจูงใจโดยวิธีการละมุนละม่อม มีจุดมุ่งหมายที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

3) การจูงใจโดยใช้วิธีการแบบต่อรอง การจูงใจด้วยวิธีนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน โดยการหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย การจัดสภาพการทำงานที่ดี รวมถึงการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน

4) การจูงใจโดยวิธีการแข่งขัน การจูงใจวิธีนี้สามารถวัดผลงานได้อย่างชัดเจน โดยการแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงวิธีการวัดผล และรางวัลที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี

5) การจูงใจโดยวิธีแบบให้จูงใจตนเอง การจูงใจด้วยวิธีนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน โดยจะทำให้พนักงานทุกคนให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรทั้งในทางที่ดีและไม่ดี

1.5.3 วิธีการสร้างแรงจูงใจโดยวิธีการอื่นๆ ผู้บริหาร หรือผู้นาองค์กรควรพิจารณาเลือกใช้สิ่งจูงใจโดยวิธีการอื่นๆ ให้เหมาะสมกับงาน และสภาพของพนักงาน

1) การจูงใจด้วยงาน คือ ให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องาน และเกิดความรู้สึกว่างานนั้นมีคุณค่า ทำให้เกิดความรับผิดชอบ และก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งตนเองและสังคม รวมทั้งจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง มีความกระตือรือร้น มีความพยายามการทุ่มเทแรงกาย แรงใจ และอุทิศตนให้กับงานที่ทำอย่างเต็มที่ ดังนั้น การจูงใจด้วยงานประกอบด้วย

(1) ลักษณะเฉพาะของงาน หมายถึง ความน่าสนใจของงานความแปลกใหม่ความท้าทาย โอกาสของความสำเร็จของงาน และประโยชน์ที่ได้จากผลงานนั้น มีผลดีต่อสังคมโดยส่วนรวม เช่น เป็นงานที่ต้องติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ความถนัด และความชำนาญของบุคคล รวมทั้งเป็นงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และเป็นงานที่มีโอกาสเจริญก้าวหน้า

(2) การมอบหมายงาน หมายถึง การให้บุคคลรับผิดชอบเพื่อจูงใจให้เกิดความสุข และเกิดความพึงพอใจในงานที่ได้รับ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความต้องการ และนิสัยของแต่ละบุคคลในองค์กร

(3) การกำหนดรายละเอียดของงาน หมายถึง ผู้บริหารควรที่จะกำหนดขอบเขตเนื้อหาของงานให้ชัดเจน เช่น วัตถุประสงค์ของงาน รายละเอียดของงานมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ขอบเขตของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และมอบหมายอำนาจหน้าที่ ซึ่งจะทำให้บุคคลมีความสะดวกในการปฏิบัติงาน และเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานน้อยลง รวมทั้งเป็นการป้องกันการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน เป็นการควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างทั่วถึง และสามารถประเมินผลงานได้อย่างชัดเจน

(4) การเพิ่มพูนความรู้ หมายถึง ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนพนักงานให้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ และความชำนาญในรูปแบบต่างๆ เพื่อเป็นการจูงใจให้กับพนักงาน เช่น การสนับสนุนการศึกษาต่อ การจัดโปรแกรมการฝึกอบรม การสัมมนา และการดูงาน รวมทั้งการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ทางหน่วยงานอื่นจัดให้ ซึ่งเป็นการช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานได้มากขึ้น

(5) การชี้แจงผลงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารได้ติดตามผลงานของพนักงานอย่างใกล้ชิดก็จะทราบผลการปฏิบัติงาน และให้ข้อมูลย้อนกลับไปเพื่อให้ทราบว่าตนเองนั้นปฏิบัติงานดีเพียงใด ดังนั้น การให้บุคคลให้ทราบผลงานของตนเองก็จะเป็นแรงจูงใจทำให้พนักงานมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ

(6) ความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้บริหารควรจะอธิบายหรือชี้แจงถึงความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น กฎเกณฑ์ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่างๆ ขององค์กรในการสนับสนุนให้พนักงานได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้รับความเจริญก้าวหน้า เรื่องของการลาศึกษาต่อ การดูงาน การมอบหมายงานให้ปฏิบัติหน้าที่แทน ดังนั้น การได้อธิบายหรือชี้แจงถึง โอกาสทำให้พนักงานได้ใช้เวลาทุ่มเทกำลังกายกำลังใจและความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

(7) การเน้นให้เห็นว่างานมีความสำคัญ หมายถึง ผู้บริหารควรอธิบายหรือชี้แจง เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญเหมือนกันไม่ว่าเป็นงานในหน้าที่ใดก็ตามโดยทุกตำแหน่งมีความสำคัญต่อภาพพจน์ และความสำเร็จขององค์กรทั้งสิ้น ในทางตรงกันข้ามถ้าหากงานในแต่ละหน้าที่เกิดความบกพร่องแล้วก็จะส่งกระทบในทางที่ไม่ดีเช่นกัน ดังนั้น ถ้าพนักงานที่ได้อธิบายถึงความสำคัญของงานดีแล้วก็จะเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

(8) การแข่งขัน หมายถึง ผู้บริหารควรใช้กลยุทธ์การแข่งขัน เช่น การประกวดการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย แต่ละกลุ่ม ก็จะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความสามัคคี และเกิดการรวมตัวกันได้ดี รวมทั้งจะเป็นการรวมกำลังคนในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการยอมรับและความสำเร็จของกลุ่มด้วย

(9) การมอบอำนาจ หมายถึง เมื่อผู้บริหารได้มอบหมายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับพนักงานแล้ว ก็ควรจะมีการมอบอำนาจในการสั่ง และการตัดสินใจบางระดับให้แก่พนักงานด้วย เพื่อให้พนักงานมีอิสระในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ในรูปแบบต่างๆ จะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานได้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นสิ่งจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับผลงาน

กล่าวคือ จะทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ดังนั้น การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีอยู่หลายประเภทดังนี้

(1) เงินเดือน เป็นผลตอบแทนที่จ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นรายเดือน โดยเป็นการจ่ายให้เป็นประจำทุกเดือน และกำหนดวันจ่ายที่แน่นอนเมื่อสิ้นเดือน

(2) โบนัส เป็นผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานเป็นกรณีพิเศษ ซึ่งอาจจะเป็นโบนัสประจำปี ประจำเดือนหรือโบนัสสำหรับพนักงานที่ทำงานมาเป็นเวลานาน

(3) ค่าจ้าง เป็นผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงาน โดยถือเกณฑ์จากชั่วโมงการทำงาน อาจจะเป็นรายวัน รายสัปดาห์ หรือจ่ายให้ตามจำนวนชิ้นงานที่ทำตามที่ได้ตกลงไว้

(4) การแบ่งปันผลกำไร เป็นผลกำไรที่ธุรกิจได้รับมาแล้ว เฉลี่ยแบ่งปันให้กับพนักงาน โดยการใช้เกณฑ์การทำงานมานาน เพื่อเป็นการจูงใจให้คนปฏิบัติงาน

(5) การให้บำเหน็จเป็นเงินที่พนักงานได้รับหลังการออกจากงาน และถึงเวลาเกษียณอายุ สำหรับจำนวนเงินที่ได้รับขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการทำงาน และถึงเวลาเกษียณอายุ องค์กรจะจ่ายเงินจำนวนหนึ่งให้กับพนักงาน

(6) การให้ค่าล่วงเวลา เป็นเงินพิเศษที่จ่ายให้สำหรับการทำงานนอกเวลาปกติ กล่าวคือ เมื่อมีงานมากหรืองานพิเศษให้ทำ เช่น การทำงานหลังเวลาเลิกงานหรือทำงานในวันหยุดทำการ

(7) การให้สิทธิซื้อหุ้น โดยองค์กรจะให้สิทธิพิเศษแก่พนักงานซื้อหุ้นของกิจการในราคาต่ำกว่าราคาซื้อขายกันในตลาด

(8) การให้ค่านายหน้า เป็นการจ่ายเงินให้แก่พนักงานที่ทำงานได้มากขึ้น เช่น พนักงานขายที่สามารถทำยอดขายได้มาก ก็จะได้รับค่านายหน้ามากขึ้น กล่าวคือ ถ้าพนักงานทำงานหนักก็ได้เงินมากขึ้น

3) การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งมีหลายประเภทดังนี้

(1) การยกย่องชมเชย จะทำให้บุคคลเกิดกำลังใจ และมีความรู้สึกที่ดี ซึ่งโดยทั่วไปแล้วคนชอบการยกย่องชมเชยทั้งต่อหน้า และลับหลังมากกว่าการถูกตำหนิติเตียน หรือการถูกลงโทษ ดังนั้น ผู้บริหารอาจจะยกย่องพนักงานได้ในหลายลักษณะ เช่น การให้การยกย่องชมเชยหรือการสรรเสริญพนักงานต่อสาธารณชน และการให้ประกาศเกียรติคุณเป็นพนักงานดีเด่น

(2) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เมื่อผู้บริหารได้พิจารณาเห็นว่าพนักงานที่ทำงานดี และมีคุณสมบัติในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งได้ ควรได้รับการการสนับสนุนให้ได้รับ

การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น ตำแหน่งผู้จัดการ หัวหน้าส่วน หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างาน ในระดับต่างๆ

(3) การให้โอกาสได้รับการพัฒนาศักยภาพ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิดส่งเสริมให้เข้าร่วมการฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การศึกษาต่อ รวมทั้งการส่งเสริมให้ไปดูงานทัศนศึกษา ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

(4) การให้ความมั่นคงในอาชีพ ผู้บริหารควรทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพรวมทั้งร่างกายและจิตใจ เช่น การทำงานมีอิสระในการทำงานต่อขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการมีหลักประกันในความมั่นคงว่าจะได้ทำงานตลอดไป ทั้งนี้ ควรมีการให้สวัสดิการที่ดีและการให้บำเหน็จรางวัลเมื่อถึงกำหนดเวลาออกจากงาน

(5) การให้ความใส่ใจ ผู้บริหารควรให้ความใส่ใจกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงคุณค่าทำให้เกิดการยอมรับ และทำให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

4) การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน คือ การมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี ก็จะส่งผลให้พนักงานมีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจอยากจะทำงาน มีความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน เพราะในวันหนึ่งๆ พนักงานจะปฏิบัติหน้าที่เป็นเวลาหลายชั่วโมง ดังนั้น การจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

(1) การจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมมีบรรยากาศที่ดี และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น มีความสะดวกสบาย มีความสะอาด และเป็นระเบียบเรียบร้อยมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความพร้อมในด้านอุปกรณ์เครื่องใช้ที่ทันสมัย มีแสงสว่างเพียงพอ มีอากาศที่เย็นสบายมีการตกแต่งพอสมควรมีเนื้อที่กว้างขวางเพียงพอ มีห้องน้ำสะอาด และมีห้องพักผ่อนในช่วงเวลาพัก

(2) การสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นกันเอง ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานมีความรัก ความสามัคคี ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

5) การจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ ผู้บริหารควรจัดสวัสดิการต่างๆ ให้แก่พนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกสะดวกสบาย มีความสุขใจ และมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน โดยองค์กรหรือหน่วยงานควรจัดสวัสดิการมีลักษณะ ดังนี้

(1) การให้ความสะดวกทั่วไป เช่น ให้บริการร้านอาหารหรือร้านค้า การจัดงานสินค้าราคาถูก การให้บริการที่จอดรถ การมีรถรับส่งพนักงาน รวมทั้งมีห้องน้ำและมีห้องพักผ่อนในช่วงเวลาพักผ่อนในช่วงเวลาพัก

(2) การให้บริการด้านสุขภาพอนามัย เช่น จัดให้มีห้องพยาบาลรักษาพยาบาล ตรวจสอบสุขภาพประจำปี จัดบริการเกี่ยวกับสุขภาพ และการบริการด้านการออกกำลังกาย

(3) การให้บริการด้านสันทนาการ เช่น มีสโมสร สนามเล่นกีฬา เล่นดนตรี จัดทัศนศึกษา และจัดกิจกรรมรื่นเริงตามเทศกาลต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีโอกาสดำรงพักผ่อนหย่อนใจ และผ่อนคลายความตึงเครียดจากการปฏิบัติงานมาเป็นเวลานาน

(4) การให้บริการด้านการศึกษา และการฝึกอบรม เช่น ให้ลาศึกษาต่อคู่ งาน จัดให้การฝึกอบรมและสัมมนา รวมทั้งการให้ความรู้แก่พนักงานด้วย

(5) การจัดสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เช่น ทำประกันสังคม ประกันชีวิตให้ คู่สมรสเพื่อซื้อบ้าน ซื้อรถยนต์ การให้ทุนเพื่อเป็นการศึกษาทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ รวมทั้งการจัดให้มีสหกรณ์ออมทรัพย์ในองค์กร

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2551: 19) ให้แนวคิดในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญและให้งานนั้นๆ สัมฤทธิ์ผล ตลอดจนสามารถให้งานที่ได้รับ มอบหมายดำเนินไปอย่างราบรื่น ซึ่งหลักปฏิบัติสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาที่ไม่ควรละเลยการดูแล ใส่ใจในความคิดความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาการบริการคนควบคู่ไปกับการบริการงาน และหน้าที่งาน อย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชาพึงปฏิบัติ คือ การหาวิธีจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้เทคนิคง่ายๆ ในการจูงใจลูกน้องด้วยวิธี D-R-I-V-E กล่าวคือ

1. D-Development การพัฒนา และฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้ คงไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาคนไหนอยากทำงานกับผู้บังคับบัญชาที่ไม่เคย คิดที่จะส่งเสริมหรือสนับสนุนให้บุคคลมีความรู้และความสามารถที่เพิ่มขึ้น ขอให้ผู้บังคับบัญชา ตระหนักไว้เสมอว่าไม่ต้องกลัวผู้ใต้บังคับบัญชาจะเก่งหรือดีกว่าตนเอง ยกตัวอย่างเช่น กล่าว ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะเลื่อมขาเก้าอี้จนเป็นเหตุให้ผู้บังคับบัญชาไม่สนใจที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเลย ทั้งนี้ การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชานั้นมีหลากหลายวิธีที่ผู้บังคับบัญชาสามารถทำได้ เช่น

1.1 การสอน (Coaching) เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจวิธีการ และขอบเขต หน้าที่งานที่ต้องรับผิดชอบ

1.2 การส่งผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก (In House and Public Training) เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ และความเข้าใจมากขึ้น

1.3 การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) เพื่อช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการ หาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

1.4 การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) มากขึ้น

2. R-Relation การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งทีผู้บังคับบัญชาไม่ควรเพิกเฉย เพราะสัมพันธภาพที่ดีจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศ และตั้งใจในการทำงานให้กับองค์กรอย่างจริงจังมีใช้การบังคับ ทั้งนี้ วิธีการในการเสริมสร้างให้ผู้บังคับบัญชามีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ยกตัวอย่างเช่น การพาผู้ใต้บังคับบัญชาไปเลี้ยงอาหารกลางวัน อาหารเย็นเนื่องในโอกาสพิเศษ ซึ่งอาจจะเป็นเลี้ยงวันเกิด เลี้ยงผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง หรือการเริ่มต้นทักทายผู้ใต้บังคับบัญชาก่อน หรือการถามเรื่องอื่นๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างที่ไม่ใช่เรื่องงาน หรือการซื้อของฝากเล็กๆ น้อยๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งไม่จำเป็นต้องรอให้ถึงโอกาสพิเศษ รวมถึงการรับฟัง และเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ใช่ปัญหาการทำงาน และการสร้างอารมณ์ขัน สร้างรอยยิ้ม เสียงหัวเราะให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง

3. I- Individual Motivation ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีหลากหลายสไตล์ บางคนเงียบไม่ชอบแสดงออก บางคนชอบเอะอะโววาย บางคนคิดมาก บางคนขี้น้อยใจ ดังนั้น ในฐานะผู้บังคับบัญชา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่าพวกเขามีนิสัย บุคลลักษณะ และความต้องการอย่างไร แต่ละคนจะมีแบบฉบับที่แตกต่างกันไป การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาจึงย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะนิสัยของแต่ละคน พยายามอย่าใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาหลายๆ คนที่มีความแตกต่างกัน เช่น หากพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนชอบแสดงความคิดสร้างสรรค์ ผู้บังคับบัญชาควรจะมีมอบหมายงานที่ส่งเสริมให้ได้ใช้ความคิด และสามารถนำเสนอแนวคิดต่างๆ หรือหากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนชอบโววายเมื่อมีความคิดเห็นไม่ตรงกับผู้บังคับบัญชาจึงควรที่จะสงบนิ่ง และพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีเหตุผล เพื่อจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยและยอมรับ

4. V-Verbal Communication การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา บางครั้งมีการสื่อสารที่ไม่ถูกต้องเปรียบเทียบเสมือนดาบสองคมที่ส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบกับผู้บังคับบัญชา ในฐานะของหัวหน้าบางครั้งการไม่พูดหรือนิ่งเฉยๆ จะดูดีกว่าพูดออกไป โดยเฉพาะคำพูดในทางลบที่อยากให้ผู้บังคับบัญชาควรหลีกเลี่ยง ได้แก่ คำพูดที่ประชดประชันเหน็บแนม คำพูดที่ออกคำสั่งโดยไม่มีเหตุผล คำพูดดูถูกความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา คำพูดที่ปิดความรับผิดชอบ หรือโยนความผิดให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนคำพูดที่นิทาผู้ใต้บังคับบัญชาลับหลัง คำต่อว่ากล่าวตักเตือนต่อหน้าเพื่อนร่วมงานหรือต่อหน้าผู้อื่น จึงพยายามเลือกใช้คำพูดทางบวกที่สร้างสรรค์ และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ออกทำงาน เช่น การพูดให้กำลังใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความวิตกกังวลหรือเผชิญกับปัญหา การพูดกล่าวแสดงความขอบคุณเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ และการพูดเสริมกำลังใจถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จ

5. E-Environment Arrangement สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นสิ่งหนึ่งที่สามารถจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้อยากทำงานเพื่อมิให้รู้สึกจำเจ หรือเบื่อหน่ายกับสภาพแวดล้อมแบบเดิมๆ พบว่ามีหลากหลายวิธีที่สามารถเลือกใช้เพื่อสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เช่น การปรับเปลี่ยนรูปโฉมออฟฟิศใหม่ ไม่ว่าจะเป็นการจัดโต๊ะ เก้าอี้ใหม่ หรือการจัดหาอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆ ให้พร้อมในการทำงาน หรือการอนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาเปิดเพลงเบาๆ ฟังเพื่อคลายความตึงเครียดในการทำงาน หรือการสร้างทีมงานให้เป็นทีมแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการจัดตั้งทีมนักอ่านเรียนรู้ เพื่อให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการจัดตั้งทีมนักอ่านขึ้น โดยการมอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาอ่านหนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง และนำมาเล่าให้เพื่อนร่วมงานฟัง หรือการจัดประชุมร่วมกันอาจเป็นเดือนละครั้ง หรือสองครั้งตามความเหมาะสม เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมงาน ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาอาจใช้เวทีของการประชุมเพื่อแจ้งให้พนักงานรับทราบถึงนโยบายของบริษัทภารกิจหน้าที่ของทีมงาน และการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมเสนอความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงระบบงานให้ดีขึ้น

ดังนั้น จะเห็นว่าการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารในองค์กร นอกจากความพยายามจัดระบบ การวางแผน การนำกลยุทธ์เทคนิคต่างๆ ทั้งศาสตร์ในการบริหารคน หรือศาสตร์ในการบริหารงานที่ดี เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองมีศักยภาพในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถแข่งขันกับบริษัทที่ประกอบธุรกิจเดียวกันได้ ตลอดจนจนสามารถทำให้พนักงานปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างยาวนาน มั่นคง และมีความสุข

1.6 การวัดแรงจูงใจในการทำงาน

วิภาพร มาพบสุข (2550: 90) กล่าวว่า หลักในการวัดหรือแนวในการวัดมี 3 แนวใหญ่ๆ คือ เชิงสถิติวิเคราะห์ (Analytical Approach) เชิงพฤติกรรม (Ethnographic or Actor Approach) และเชิงระบบ (System Approach) วิธีการวัดมีวิธีการที่สำคัญอยู่ 3 วิธี คือ

1. การวัด (Measurement) เป็นการวัดเพื่อเทียบกับเกณฑ์วัดที่เป็นตัวเทียบวัด (Benchmark) หรือที่เป็นเกณฑ์มาตรฐาน (Standard) เช่น กำหนดส่วนสูงมาตรฐานไว้ที่ 160 เซนติเมตร จึงจะผ่านเกณฑ์คัดเลือก

2. การวัดความคืบหน้าหรือตีค่า (Appraisal) เป็นการวัดหรือตีค่าเพื่อเทียบกับเป้าหมายของงานทั้งหมด หรือคุณค่าความสามารถของบุคคลหรือผลงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ มีประโยชน์เพื่อปรับปรุงระบบงานหรือคุณค่าของผลงานหรือบุคคล เช่น โครงการรณรงค์ส่งเสริมการขายในระยะเวลา 6 เดือน ขณะนี้ผ่านมา 1 เดือนแล้วมีผลงานเป็นจำนวนเท่าใด

3. การวัดประเมินผล (Evaluation) เป็นการวัดหรือตีค่าเมื่อดำเนินการไปจนครบกำหนดโครงการหรือช่วงเวลาที่กำหนด เช่น กำหนดเป้าหมายว่าสิ้นปีจะได้กำไร 100 ล้านบาท เมื่อสิ้นปีมีผลกำไรเป็นเท่าใด และจะจัดอันดับความสามารถบรรลุผลของแต่ละฝ่าย หรือแต่ละหน่วยงานในองค์กร ได้อย่างไรบ้าง

การเก็บข้อมูล มีวิธีการเก็บข้อมูลหลายแบบแตกต่างกันไปตามประเภทของข้อมูลที่จะได้รับ กล่าวคือ

1. การเก็บข้อมูลที่เป็นสถานการณ์จะใช้วิธีการสังเกต
2. การเก็บข้อมูลที่มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดความรู้สึกในเชิงลึก และมีเวลาในการเก็บมาก ซึ่งจะใช้วิธีการสัมภาษณ์
3. การเก็บข้อมูลที่มีกรอบเนื้อหาจำเพาะเจาะจงและมีแหล่งข้อมูลมาก หรือมีผู้ที่จะให้ข้อมูลจำนวนมากจะใช้วิธีส่งแบบสอบถาม หรือการทอดแบบสอบถาม
4. การเก็บข้อมูลที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของบุคคลหรือกลุ่ม ใช้วิธีที่เรียกว่าสังคมมิติโดยการวิเคราะห์ปริมาณของการติดต่อบรรยากาศระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม เช่น นาย ก. เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงาน มีนาย ข. นาย ค. และนาย ง. เป็นรองผู้บังคับบัญชา นาย ก. ติดต่อกับเฉพาะกับนาย ข. นาย ค. นาย ง. เท่านั้น ไม่ติดต่อกับผู้บังคับบัญชาอื่นที่ต่ำกว่านั้น แต่นาย ข. ติดต่อกับทุกคนทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นาย ข. จะมี ข้อมูลและความเป็นพรรคพวกหรือความเป็นกลุ่มมากกว่า นาย ก. ซึ่งการเก็บข้อมูลแบบนี้จะมีส่วนช่วยให้การวิเคราะห์รูปแบบสัมพันธภาพของบุคคลหรือกลุ่มในองค์กร ได้เป็นอย่างดี

วิภากร มาพบสุข (2550: 23) ยังได้กล่าวถึงการวัดแรงจูงใจว่า สามารถทำได้ 4 วิธีคือ

1. วัดจากอัตราการกระทำกิจกรรม เช่น ดูจากผลการทำงานเมื่อเราให้แรงจูงใจชนิดต่างๆ
2. วัดจากอัตราการเคลื่อนไหวทั่วไป เช่น การตื่นตัวและการกระตือรือร้นในการแสดงพฤติกรรม

3. วัดจากการเลือกตอบสนองเป้าหมายต่างๆ

4. วัดจากการเอาชนะอุปสรรค

สรุปได้ว่า การวัดความเป็นนามธรรมของแรงจูงใจในการทำงานนำมาสู่ปัญหาของการวัดแรงจูงใจในการทำงานที่ยากจะวัดในเชิงปริมาณได้โดยตรง ในกระบวนการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานจึงมักจะต้องอาศัยทฤษฎีอื่นๆ มาเป็นเครื่องนำทางในการวัดการแสดงผลของแรงจูงใจในการทำงานที่สามารถสังเกตได้ ตัวอย่างเช่น ใช้ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal

Setting Theory) ที่เป็นการแสดงซึ่งแรงงูใจในการทำงานเป็นเชิงพฤติกรรม เช่น เมื่อมีเป้าหมายของงานที่ชัดเจนผลการปฏิบัติการที่ดีขึ้น โดยที่ความสามารถส่วนบุคคลยังคงเหมือนเดิม นักวิจัยที่นำเอาทฤษฎีมาใช้เป็นกรอบแนวความคิด ส่วนใหญ่จะใช้ไปเพื่อการตีความ หรือการประเมินผลการปฏิบัติของบุคลากร โดยการอาศัยแรงงูใจในการทำงานช่วยตีความ

อากรณั ภูวิทย์พันธ์ (2551: 19 - 23) ได้กล่าวถึงการวัดแรงงูใจว่า เป็นเครื่องมือสำคัญที่องค์กรสามารถใช้ในการผลักดันหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการดังกล่าวยังส่งผลกระทบต่อจิตวิทยาต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน จึงต้องเน้นเรื่องความโปร่งใส และการให้ความสำคัญกับกิจกรรม (ผ่านการให้น้ำหนักตัวชี้วัดที่แตกต่างกัน) ในแผนของหน่วยงานทั้งในระดับกลยุทธ์ ระดับปฏิบัติการ และระดับบุคคล ผลตอบแทนตามระบบแรงงูใจที่อิงผลลัพธ์

1.7 ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงงูใจในการทำงาน

อากรณั ภูวิทย์พันธ์ (2551: 43) กล่าวว่า การทำงานร่วมกันของบุคคลหลายๆ คนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรใหญ่หรือเล็กมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องหาแนวทางในการที่จะทำใ้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานซึ่งขึ้นอยู่กับสิ่งงูใจ ถ้าองค์กรใดมีปัจจัยที่เป็นเครื่องงูใจให้แก่บุคลากรได้มาก บุคลากรในองค์กรนั้นย่อมมีแรงงูใจในการปฏิบัติสูง ทั้งนี้ มีปัจจัยหลายประการที่มีผลต่อแรงงูใจในการทำงาน ดังนี้

1. ระดับอาชีพ หมายความว่า อาชีพนั้นอยู่ในสถานะหรือความนิยมของสังคมอย่างไร ถ้าอาชีพนั้นอยู่ในสถานะที่สูงกว่าย่อมเป็นที่นับถือของสังคม โดยทั่วไปและผู้ทีประกอบอาชีพนั้นย่อมมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงด้วย
2. สภาพการทำงานต่างๆ มีลักษณะความสะดวกสบายเหมาะแก่การปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด
3. ระดับอายุ จากการวิจัยพบว่า บางครั้งอายุก็มีความสัมพันธ์กับระดับแรงงูใจ แต่บางครั้งก็ไม่มีความสัมพันธ์ แต่จากการศึกษาส่วนใหญ่พบว่า ผู้ที่ปฏิบัติงานที่มีอายุระหว่าง 25-34 ปี และ 45-54 ปี จะมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่ากลุ่มอื่นๆ
4. รายได้ ได้แก่ จำนวนรายได้ประจำ และรายได้ตอบแทนพิเศษ
5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้จัดการกับคนงาน หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของลูกน้องย่อมมีผลต่อแรงงูใจและการผลิตอย่างมาก

ณัฐพล ชันธิไชย (2556: 33) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบต่างๆ ของแรงงูใจในการปฏิบัติงานว่าขึ้นอยู่กับลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. สภาพการปฏิบัติงาน

2. ความพึงพอใจของรายได้
3. ความร่วมมือร่วมใจ
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การติดต่อสื่อสาร
6. การยอมรับนับถือ
7. ความมั่นคงปลอดภัย
8. การเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
9. โอกาสก้าวหน้า
10. ความสามารถของผู้ร่วมงาน
11. ความสำเร็จของการทำงาน
12. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
13. การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
14. การอุทิศตนเองเพื่องาน
15. ความพึงพอใจในงาน
16. ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด
17. ความพึงพอใจในหน่วยงาน
18. ความเหมาะสมของปริมาณงาน
19. ความยุติธรรม
20. เงินเดือนและสวัสดิการ

นอกจากองค์ประกอบดังกล่าวแล้วยังมีสิ่งจูงใจ และสิ่งล่อใจอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง เช่น สภาพของการทำงานที่ถูกสุขลักษณะ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน มีครบถ้วน และเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน ทำให้สภาพร่างกายและจิตใจดี มีความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก องค์กร พนักงาน เจ้าหน้าที่ และเพื่อนร่วมงาน สิ่งต่างๆ เหล่านี้ทำให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กร และเป็นที่ยึดมั่นโดยทั่วไปแล้วว่าเครื่องล่อใจประการที่สำคัญในการทำงานคือ เงิน แต่จากการวิจัยพบว่า เงินเพียงอย่างเดียวไม่ใช่เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงานของคน

Barnard (1966 อ้างใน อนุชา แซ่เอ็ง, 2552: 52) กล่าวว่า เครื่องล่อใจที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน มี 7 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ด้วยเงิน วัตถุประสงค์ อาคาร สถานที่

2. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับโอกาส ได้แก่ โอกาสเกี่ยวกับความมีชื่อเสียง ความเด่น ความมีอำนาจ ความมีอิทธิพล การได้รับตำแหน่งที่ดี เป็นต้น

3. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ได้แก่ ความร่วมมือ การได้รับการบริการ ซึ่งอาจจะได้มาโดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวก็ได้

4. ความสามารถขององค์การที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลโดยเปิดโอกาสให้เขาแสดงอุดมคติโดยเสรีเพื่อล่อใจให้เกิดความภาคภูมิใจในฝีมือ ตลอดจนโอกาสที่องค์การได้มีสวัสดิการต่างๆ แก่ตัวเขาเอง ครอบครัว หรือผู้ร่วมงานอื่นๆ

5. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน การมีสัมพันธ์อันดีมีมิตรกับบุคคลภายในหน่วยงาน ความผูกพันกับสถาบัน และการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมสถาบัน

6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่เป็นไปตามธรรมชาติและทัศนคติ ทั้งในแง่ของสถาบัน ผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงาน

7. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยทางสังคม ความมั่นคงในการทำงาน และการมีหลักประกันเกี่ยวกับการกินคืออยู่ดี

Slavitt and others (1978 อ้างใน อนุชา แซ่อึ้ง, 2552: 44) ได้ให้ข้อคิดสรุปว่า ปัจจัยที่ทำให้บุคลากรของกลุ่มวิชาชีพด้านบริการสุขภาพมีความพึงพอใจในงาน และเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 6 ปัจจัย คือ

1. ค่าตอบแทน (Pay) หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน และประโยชน์อื่นๆ ที่ได้จากการทำงาน

2. ความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึง ปริมาณงานที่สามารถปฏิบัติได้อย่างอิสระโดยไม่ต้องขึ้นกับใคร และโดยความคิดริเริ่มของตนเองอย่างอิสระ ซึ่งหน่วยงานเป็นผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ทำ และได้รับการยอมรับในผลงานที่ทำ

3. เงื่อนไขของงาน (Task Requirements) หมายถึง ประเภทของงานและลักษณะงาน รวมทั้งความยากง่ายของงานที่พยาบาล และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลต้องปฏิบัติในหน้าที่ประจำวัน

4. นโยบายขององค์การ (Organizational Policies) หมายถึง นโยบายการบริหาร และการปฏิบัติงาน ทั้งที่โรงพยาบาลและฝ่ายบริหารการพยาบาลใช้อยู่ และจะดำเนินต่อไป

5. การมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) หมายถึง การมีโอกาสได้ติดต่อสัมพันธ์ทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการกับผู้ร่วมงานทั้งในและนอกวิชาชีพในระหว่างปฏิบัติงาน

6. สถานภาพของวิชาชีพ (Professional Status) หมายถึง ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำคัญของวิชาชีพ ทั้งโดยตนเองและการมองของผู้อื่น รวมทั้งการเห็นประโยชน์ของงานด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน (2556: 320 - 321) แบ่งปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคคลในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจและสร้างขวัญในการทำงาน แบ่งเป็น 2 ประการ ได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ สิ่งจูงใจที่มีลักษณะเห็นง่าย และมีประสิทธิภาพโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน บำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น
2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ สิ่งที่สามารถสนองต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย การยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเท่าเทียมกัน เป็นต้น

อุทัย หิรัญโต (2551: 162) กล่าวถึงปัจจัยที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจที่ดีว่า ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
2. การมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติหรือรับผิดชอบ
3. การจัดสภาพการทำงาน
4. ระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน
5. โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับ
6. การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ

นภดล ลิ้มสุรัตน์ (2557: 7) ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจของกลุ่ม หรือของสมาชิกในองค์กร คือ

1. สภาพของกลุ่ม หมายถึง สภาพความเต็มใจรวมตัวกันของสมาชิก จำนวนสมาชิก ไม่มากเกินไป และยอมรับเป้าหมายร่วมของกลุ่ม
2. ฐานะของสมาชิก หมายถึง ความพอใจตำแหน่งอำนาจหน้าที่ของตนและความรู้สึกมั่นคงในงาน
3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับความพอใจในงาน ได้แก่ ปัจจัยต่างๆ ดังนี้
 - 3.1 ค่าจ้างแรงงาน หมายถึง การมีค่าจ้างแรงงานอยู่ในระดับที่พอเหมาะกับปริมาณงาน ความรับผิดชอบ และสภาพทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน
 - 3.2 สวัสดิการ หมายถึง การได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงานให้คล่องตัว สะดวกและปลอดภัย
 - 3.3 เนื้อหาของงาน หมายถึง ขอบเขตงานที่ทำ ปริมาณงาน คุณค่างาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การได้ใช้ความรู้ความชำนาญอย่างเต็มที่ การมีอำนาจในการวางแผนและการตัดสินใจ เป็นต้น

3.4 ความก้าวหน้า หมายถึง การได้เลื่อนตำแหน่ง ความรู้ ความชำนาญ ตลอดจน ได้มีโอกาสได้รับผิดชอบงานมากขึ้น กำลังขวัญที่ดีจากความก้าวหน้านี้จะสัมพันธ์กัน โดยตรงกับการแข่งขันอย่างเป็นธรรมชาติ

4. ลักษณะการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษา การพิจารณาความดีความชอบ มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และการได้รับความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา

5. การสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง มีการติดต่อที่สะดวก คล่องตัว จำนวนเพียงพอ และมีความละเอียดชัดเจน ทั้งนี้ เพราะบุคคลที่มีความต้องการรับทราบความเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ของตน นอกจากนั้นการสื่อสารยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์กัน และความสามัคคีต่อกันอีกด้วย

6. การมีส่วนร่วม หมายถึง การได้ร่วมเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ เสนอเป้าหมายในงานวิธีการทำงาน เสนอข้อมูล เสนอการตัดสินใจ ตลอดจนการมีส่วนร่วมรู้เห็นหรือร่วมกิจกรรมพิเศษต่างๆ ขององค์กร

วิจิตร อาวะกุล (2551: 262 - 264) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้สรุปส่วนต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานไว้ได้แก่

1. ความต้องการของงาน
2. สภาพการบริหารและการควบคุมงานที่ดี
3. เงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน
4. สิทธิผลประโยชน์ที่ได้รับ
5. มิตรภาพและความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน
6. สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานกับผู้ร่วมงาน ความเชื่อมั่นต่อการบริหารงาน
7. เทคนิคความสามารถของหัวหน้าหน่วยงานในการบริหารจัดการ
8. ประสิทธิภาพของการบริหาร และความเพียงพอในการติดต่อสื่อสาร
9. ความมั่นคงของงาน และความสัมพันธ์ของงาน
10. สถานะภาพของการยอมรับนับถือ
11. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์กร
12. โอกาสที่จะก้าวหน้าสูงขึ้น

Brech (2000 อ้างใน อนุชา แซ่อึ้ง, 2552: 46) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. การวางแผน

2. ค่าจ้างดีเพียงพอสำหรับการใช้จ่ายในการดำรงชีพ
3. มีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า
4. ได้รับความยุติธรรม
5. การจัดการที่ดี
6. ผู้ร่วมงาน มีการสื่อความหมายเพื่อความเข้าใจและความร่วมมืออันดี
7. การมีภาวะการณ์เป็นผู้นำที่ดี
8. การสั่งการที่ดี
9. การควบคุมงาน
10. การมีโครงการแนะนำที่ดี
11. การปรึกษาหารือร่วมกัน

จากแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลแรงจูงใจในการทำงาน ตามที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า มีทั้งปัจจัยที่เกิดจากบุคคลทั้งตัวผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร ซึ่งออกมาในรูปแบบการบริหารได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การนำหรือการสั่งการ และการควบคุม

1.8 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

จากการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจที่กล่าวมาอาจใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะกล่าวถึงทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญในการทำงาน ดังนี้

1.8.1 ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์

Maslow (1970 อ้างใน พจนานุกรม, 2550: 54) ได้อธิบายถึงลักษณะของความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของคนไว้ 5 ลำดับ ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกายขั้นพื้นฐาน (Basic Physical Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการมีชีวิตอยู่ เช่น ต้องการอาหาร น้ำ อากาศที่เหมาะสม ยารักษาโรค ตลอดจนความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and Security Needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายขั้นพื้นฐานได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการสูงต่อไป คือ ความต้องการทางด้านความปลอดภัย และความมั่นคงต่างๆ เช่น ความมั่นคงในงานที่ทำไม่ถูกปลดออกหรือถูกย้ายงานบ่อยๆ แต่จะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมเท่าเทียมกัน เวลาเจ็บไข้ก็ได้รับการเอาใจใส่รักษาพยาบาล เมื่อจะออกจากงานก็ต้องได้รับบำเหน็จบำนาญเป็นการตอบแทน นอกจากนี้ยังต้องมีรายได้พอสมควรแก่การดำรงชีพ

3. ความต้องการทางสังคม (Social and Belonging Needs) หมายถึง ความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิก ความต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เมื่อคนเรารู้สึกว่า

สังคมยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิก ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เมื่อคนเรารู้สึกว่าสังคมยอมรับแล้วก็เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ มีความรับผิดชอบ และรักษาส่วนได้ส่วนเสียของสังคมอย่างเต็มที่

4. ความต้องการมีฐานะเด่น และได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem and Self-Respect Needs) เป็นความต้องการความมั่นใจในตนเอง และเป็นที่ยอมรับนับถือของคนอื่น รวมถึงความต้องการมีเกียรติมีชื่อเสียงในหมู่คนทั่วไป

5. ความต้องการได้รับความสำเร็จ (Self-Actualization Needs) ความต้องการขั้นสุดท้ายนี้เป็นความคิดขั้นสูงสุดในชีวิต กล่าวคือ มนุษย์อยากจะมีความสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่าง เช่น ต้องการจะเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงของประเทศ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow ได้ชี้ให้เห็นถึงลำดับความต้องการของมนุษย์ เมื่อได้รับการสนองในขั้นที่หนึ่งแล้วมนุษย์จะเกิดความต้องการในลำดับต่อไป ดังนั้น การจูงใจให้พนักงานเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานในองค์การว่ามีความต้องการสิ่งไหน แล้วพยายามตอบสนองความต้องการเหล่านั้นของพนักงานเพื่อให้พนักงานในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจมากขึ้น ซึ่งจะเป็นการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามหากผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานไม่สามารถจูงใจให้พนักงานพึงพอใจในสิ่งที่ตอบสนองความต้องการได้ อาจทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายผลการปฏิบัติงานก็ตกต่ำไม่มีประสิทธิภาพ

1.8.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory)

Herzberg (2002 อ้างใน สมยศ นาวิกาน, 2547: 311) เป็นผู้คิดค้นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในองค์การบริหาร ซึ่งทฤษฎีมีแตกต่างกันออกไปคือ Motivation Maintenance Theory หรือ Dual Factor Theory หรือ The Motivation-Hygiene Theory ทฤษฎีจูงใจโดย Herzberg ได้เสนอว่า ปัจจัยในการทำงานเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานและความไม่พึงพอใจในการทำงาน หมายถึง การทำงานโดยหลักการของเจ้าของกิจการ จะพยายามสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน การสร้างแรงจูงใจให้มากเป็นสิ่งลำบาก รายละเอียดของทฤษฎี 2 ปัจจัยดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นปัจจัยจูงใจ มี 5 ประการ

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง ความสำเร็จ ได้แก่ การทำภารกิจสำเร็จ การที่สามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จ รวมถึงการได้เห็นผลงานของตนเอง

1.2 ลักษณะของงาน (Work Content) หมายถึง สิ่งที่ต้องทำในงานหรือภาระหน้าที่ในงาน ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีต่องาน โดยที่งานนั้นอาจจะเป็นงานประจำหรืองานที่มีความหลากหลาย งานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือไม่ใช้งานที่ง่ายเกินไปหรืองานที่ยากจนเกินไป นอกจากนั้นยังรวมถึงโอกาสในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริงหรือการถูกจำกัดโอกาสในการทำงาน

1.3 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง กลุ่มนี้ใช้เฉพาะการเปลี่ยนแปลงสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กรที่เห็นตามจริง เช่น การเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเราจะไม่รวมการย้ายแผนกโดยไม่มี การเลื่อนขั้นให้สูงขึ้นไว้ในกลุ่มนี้

1.4 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่ได้รับยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบที่ในงานนั้นๆ โดยไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance) ปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่ไม่ใช่สิ่งจูงใจ แต่เป็นปัจจัยที่ค้ำจุนให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยบุคลากรในหน่วยงานก็จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงานนั้น ปัจจัยค้ำจุนมี 11 ประการ ดังนี้

2.1 เงินเดือน/สวัสดิการ (Salary/Pay) หมายถึง เงินเดือน สวัสดิการและการเลื่อนขั้น การปรับเงินเดือนในหน่วยงานนั้นๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน

2.2 โอกาสการเจริญเติบโต (Possibility) หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่ทำให้ความเจริญเติบโตในงานของผู้ถูกสอบถาม (Respondent) เพิ่มขึ้นหรือลดลง โดยโอกาสในการเจริญเติบโตนั้นไม่ได้หมายถึงเพียงโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนลงในองค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการที่สามารถพัฒนาความสามารถ และเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ในอาชีพของตนเองด้วย

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้นมีความสำคัญในเกือบทุกเหตุการณ์ เช่น การยอมรับ หรือการเปลี่ยนแปลงสถานะในองค์กรในที่นี้เราจะจำกัดคำนิยามของ “Interpersonal Relations” เพื่อใช้เฉพาะเหตุการณ์ที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ถูกสอบถามกับบุคคลอื่นเท่านั้น โดยแบ่งความสัมพันธ์ออกเป็น 3 ประเภทหลัก คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับ

ผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งภายในแต่ละกลุ่มเราสามารถแบ่งลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลใน 3 ประเภทหลักดังกล่าวออกเป็นกลุ่มย่อยตามสถานการณ์ต่างๆ ได้ 2 กลุ่มย่อย ได้แก่ “Purely Social” กับ “Sociotechnical” ซึ่ง Sociotechnical จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความจำเป็นที่จะต้องปฏิสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพวกเขา ในขณะที่ Purely Social อาจหมายถึงการแลกเปลี่ยนเรื่องราวหรือข้อมูลในช่วงโหม่งการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานหรือนอกเหนือจากเรื่องงานก็ได้

2.4 สถานภาพ (Status) หมายถึง เหตุการณ์ที่บุคคลกล่าวถึงสถานะว่าเป็นส่วนที่ทำให้บุคคลนั้นรู้สึกในแง่บวกแง่ลบต่องาน เช่น การได้มีเลขาส่วนตัวในตำแหน่งใหม่ การได้ใช้รถของบริษัท การได้ใช้ห้องพักผ่อนหรือโรงอาหารของบริษัท เป็นต้น

2.5 เทคนิคการบังคับบัญชา (Supervision Technical) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการบังคับบัญชา หรือการที่ผู้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถในการบังคับบัญชา รวมทั้งการมีความยุติธรรมหรือไม่มีความยุติธรรม เช่น ผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถจะมีความกระตือรือร้นที่จะสอนลูกน้อง มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ลูกน้องอย่างเหมาะสม หรือการที่ผู้บังคับบัญชาทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ในส่วนของผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีความสามารถจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ชอบดี ขี้บ่น ฯลฯ ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น เป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความรู้สึกต่องานในเรื่องของความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา

2.6 นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration) หมายถึง เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทโดยตรง คือ การบริหารจัดการขององค์กรที่เหมาะสม รวมถึงกฎระเบียบของบริษัทด้วย เช่น การมอบอำนาจในการจัดการให้แก่พนักงานเมื่อเขาได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานนั้น

2.7 สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ช่วงโหม่งการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ อีกด้วย

2.8 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว จึงทำให้ไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

2.9 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

ปัจจัยจูงใจจะมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงาน แต่ถ้ามีค่าเป็นลบจะทำให้บุคคลไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยค่าจูงหรือปัจจัยสุขอนามัย ถ้ามีค่าเป็นลบจะทำให้บุคคลไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน เพราะปัจจัยค่าจูงมีหน้าที่บำรุงรักษาให้บุคคล

มีแรงจูงใจในการทำงานอยู่แล้ว ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two Factor Theory) ของ Herzberg ให้มุมมองเรื่องปัจจัยที่นำไปสู่ความพอใจในการทำงานจะแยก และแตกต่างจากปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารควรจัดปัจจัยที่สร้างความไม่พอใจในการทำงานได้ในทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ซึ่งเป็นปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของงาน ถึงแม้การศึกษาจะพบว่าไม่ทำให้ให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน แต่ถ้าไม่จัดให้มีหน่วยงานก็จะพบว่าพนักงานไม่พอใจในการทำงาน จึงเป็นแนวคิดแก่ผู้จัดการองค์กรที่ต้องใส่ใจให้ความสำคัญ และจัดให้มีปัจจัยด้านการบำรุงรักษาในองค์กร ทั้งในด้านการปฐมนิเทศงาน นโยบายและการบริหารองค์กร สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารองค์กร สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร การมีชีวิตส่วนตัวที่ดี และสภาพการทำงาน การจัดให้มีปัจจัยดังกล่าวเพื่อให้ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ทฤษฎีปัจจัยของ Herzberg ได้ให้แนวคิดที่ว่า ปัจจัยอนามัยซึ่งไม่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจแต่สามารถสร้างความไม่พอใจในการทำงานได้ Herzberg เชื่อว่า ปัจจัยอนามัยจะรักษาบุคคลเหมือนกับอนามัยรักษาฟันและเหงือก แต่อนามัยสามารถป้องกันปัญหานั้นได้ และอนามัยไม่ได้สร้างสุขภาพที่ดีขึ้น ทั้งนี้ Herzberg เสนอแนะว่า บริษัทที่ได้ตอบสนองปัจจัยอนามัยของบุคคลเท่านั้นจะสามารถกำจัดความไม่พอใจในการทำงานได้ บริษัทที่ได้ตอบสนองปัจจัยอนามัยของบุคคลเท่านั้นจะสามารถกำจัดความไม่พอใจในการทำงานได้ แต่จะไม่ได้ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น กลุ่มปัจจัยสองกลุ่มนี้สามารถเปรียบเทียบได้กับทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow ปัจจัยจูงใจจะสัมพันธ์กับความต้องการระดับล่าง กล่าวคือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความปลอดภัย และความต้องการยอมรับในสังคม

สมพร เฟื่องจันทร์ (2547: 175) ได้กล่าวถึงทฤษฎีจูงใจนี้ว่า เนื้อหาหลักของทฤษฎีนี้คือ มีปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนทำงานทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน อันได้แก่ ลักษณะงาน ความก้าวหน้า การยอมรับ ความรับผิดชอบ และสัมฤทธิ์ผลของงานในสิ่งจูงใจกลุ่มที่สองเรียกว่า Hygiene Factors เป็นองค์ประกอบที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีปัจจัยคือ สภาพการทำงาน นโยบายขององค์กร ความมั่นคง ผลตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การนิเทศงาน และสถานภาพของบุคคล (Status) จะเห็นได้ว่า การที่ผู้บริหารในองค์กรพยายามสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดี จึงต้องมีการจัดและกำหนดปัจจัยที่ทั้งใช้ในการบำรุงจิตใจและที่จูงใจให้มีทั้งสองอย่างควบคู่กันไป

สมใจ ลักษณะ (2549: 74 - 75) สรุปองค์ประกอบของทฤษฎีสองปัจจัยไว้ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านสุขอนามัย (Hygiene) หรือสภาพการทำงานภายนอก (Extrinsic Job Conditions) ถ้าจัดองค์ประกอบด้านนี้เหมาะสมจะเกิดประโยชน์ กล่าวคือ ช่วยลดความไม่พอใจ

งาน (Job Dissatisfaction) ลง แต่ถ้ามีองค์ประกอบนี้สมบูรณ์ก็ไม่ได้ช่วยทำให้บุคคลรัก และพอใจในงานแต่อย่างใด เพราะการลดความไม่พอใจในงานเป็นคนละเรื่องกันกับความรัก และความพอใจในงาน ต้องอาศัยองค์ประกอบที่สองที่จะกล่าวถึงต่อไปเพียงองค์ประกอบเดียว

2. องค์ประกอบสิ่งจูงใจ (Motivator) หรือสภาพการทำงานภายใน (Intrinsic Job Conditions) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยสร้างความรัก ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ซึ่งเป็นที่มาของการมีขวัญและกำลังใจ ความเต็มใจสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับองค์กร แต่ถ้าองค์ประกอบนี้จะทำให้บุคคลทำงานได้ไม่เต็มที่และได้ผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย การจัดองค์ประกอบนี้เน้นที่ลักษณะเนื้อหาโดยตรง (Content) เช่น งานตรงตามความสามารถและความถนัด การได้งานที่ตรงกับความสนใจ งานที่มีความท้าทาย และการตัดสินใจคุณค่าของผลสัมฤทธิ์ของงาน (Recognition) การเห็นแนวทางเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีโอกาสเป็นไปได้ที่จะได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งในการทำงาน ดังนั้น การสร้างปัจจัยด้านงานก็เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญปัจจัยหนึ่ง ซึ่งถ้าจัดให้มีขึ้นจะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ทั้งนี้ ผู้บริหารควรจัดระบบการบริหารปัจจัยด้านงานดังกล่าว โดยการให้พนักงานมีโอกาสรับผิดชอบ มีโอกาสก้าวหน้า และมีโอกาสในการตัดสินใจรับผิดชอบในงาน การให้ทำงานร่วมกัน หรือการพัฒนางานร่วมกัน เช่น การตั้งกลุ่มสร้างคุณภาพงาน การให้อิสระในการทำงาน การให้มีโอกาสรับทราบงานสม่ำเสมอเพื่อแสดงการยอมรับ และการให้มีโอกาสทดลองงานใหม่ๆ รวมทั้งการมอบงานพิเศษบางด้านให้ทำ ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าของพนักงาน

1.8.3 ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG THEORY: Existence Relatedness Growth Theory)

Alderfer (1972 อ้างใน สมยศ นาวิการ, 2547: 370 - 371) นำแนวคิดของ Maslow มาศึกษาใหม่ในรูปของทฤษฎี ERG โดยอธิบายว่า มนุษย์มีความต้องการหลักอยู่ 3 กลุ่มด้วยกัน คือ

1. ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Needs) ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิตของมนุษย์ คือ ความต้องการทางร่างกาย และความปลอดภัย ซึ่งเทียบได้กับความต้องการขั้นต่ำของ Maslow

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความต้องการทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือความต้องการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ถ้ารู้สึกพึงพอใจซึ่งตรงกับความต้องการทางสังคม และส่วนประกอบภายนอกของความต้องการมีเกียรติ และมีชื่อเสียงของ Maslow

3. ความต้องการเจริญเติบโต (Growth Needs) เป็นความต้องการภายในเพื่อการพัฒนาตัวบุคคล ซึ่งรวมถึงส่วนประกอบภายในของความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และลักษณะ

ที่รวมอยู่ภายใต้ความต้องการความสมหวังของชีวิต (Self-Actualization) ของ Maslow ซึ่งความต้องการแต่ละประเภทเรียงจากต่ำไปสูง

Alderfer เห็นด้วยกับ Maslow ที่ว่าความต้องการที่ยังไม่ได้ตอบสนองจะจูงใจบุคคล และเห็นด้วยว่าโดยทั่วไปบุคคลจะก้าวไปตามลำดับของความต้องการจากระดับต่ำก่อนไปความต้องการระดับสูง เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับต่ำจะหมดความสำคัญน้อยลง แต่อย่างไรก็ตาม ภายใต้อาณัติบางอย่างบุคคลอาจจะกลับมายังความต้องการระดับต่ำได้ จึงทำให้ทฤษฎีนี้มีทั้งส่วนเหมือนและส่วนต่างจากทฤษฎีความต้องการของ Maslow

จากทฤษฎี ERG ของ Alderfer (ERG Theory) ดังกล่าวสรุปได้ว่า ความต้องการพื้นฐาน และเป็นแรงกระตุ้นสำคัญของการกระทำของมนุษย์เราทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของร่างกายและจิตใจ ความต้องการอำนาจ และอื่นๆ อีกมากมายในชีวิต รวมทั้งการส่งเสริมมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

1.8.4 ทฤษฎีความต้องการของแมคเคอร์แลนด์

McClelland (1961 อ้างใน อนุชา แซ่เอ็ง, 2552: 21-22) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีความต้องการประสพผลสำเร็จ (The Need to Achieve Theory) ของ McClelland ได้สรุปได้ว่ามนุษย์ทุกคนต่างมีความต้องการ มีดังนี้

1. ความต้องการด้านความสำเร็จ (Achievement Needs) หมายถึง คนที่ต้องการประสพผลสำเร็จสูง โดยจะตั้งเป้าหมายไว้ค่อนข้างสูง คนเหล่านี้ชอบทำงานให้ได้ผลดีด้วยตนเอง และมีความมุ่งมั่นปรารถนาที่จะทำงานนั้นๆ สำเร็จให้ได้ด้วยฝีมือของตนเอง คนเหล่านี้จะสนใจถึงความสำเร็จที่ตั้งไว้เป็นสำคัญมากกว่าจะคำนึงถึงรางวัลหรือผลประโยชน์ที่จะได้จากการทำงาน คนพวกนี้จะมีบุคลิกลักษณะเด่น 3 ประการ ดังนี้

- 1.1. จะตั้งเป้าหมายถึงความก้าวหน้าของงานที่อยากทำและท้าทาย
- 1.2. ต้องการจะทราบถึงความก้าวหน้าของงาน และไม่ชอบการทำงานที่ไม่เห็นชัดถึงคุณค่า หรือความสำเร็จของงานที่ทำ
- 1.3. คนกลุ่มนี้ต้องการที่จะควบคุมผลการทำงาน และจะไม่ชอบอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้หนึ่งผู้ใด หรือไม่นิยมทำงานที่ต้องขึ้นอยู่กับโอกาสที่เอาแน่นอนไม่ได้

2. ความต้องการด้านอำนาจ (Need for Power) หมายถึง ความต้องการด้านอำนาจเหนือบุคคลอื่น และมุ่งพยายามแสดงออกเพื่ออำนาจควบคุมเหนือต่อทั้งทรัพย์สิน สิ่งของ และในทางสังคม รวมทั้งจะพยายามสร้างอิทธิพล หรือหว่านล้อมให้เกิดการยอมรับนับถือจากฝ่ายอื่น ลักษณะของคนที่มีความต้องการอำนาจ มีดังนี้

2.1 อำนาจต่อบุคคล หมายถึง บุคคลที่มีความต้องการอำนาจส่วนบุคคลสูง หรือมีความต้องการที่จะครอบงำบุคคลอื่น เพื่อที่จะแสดงความสามารถของเขาในการใช้อำนาจ เขาคาดหวังว่าผู้อื่นจะทำตาม และจงรักภักดีต่อเขา

2.2 อำนาจต่อสถาบัน หมายถึง บุคคลที่มุ่งที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่จะแก้ปัญหา และส่งเสริมเป้าหมายขององค์กร บุคคลเช่นนี้ชอบทำงานให้ความสำเร็จตามวิถีขององค์กร

3. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) หมายถึง บุคคลที่ต้องการเป็นมิตร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างใกล้ชิด รวมทั้งการยอมรับของกลุ่มและบุคคลอื่น หรือการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีเอาไว้ภายในองค์กร ทั้งนี้ การผูกพันสูงอาจไม่มีประสิทธิภาพต่อการบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากความปรารถนาที่จะรักษาความสัมพันธ์ไว้แต่ปัจจุบันเริ่มมีการใช้ทีมงานมากขึ้นเพื่อให้บุคคลร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ หรือสมาชิกของกลุ่มจึงต้องการความผูกพันสูงทำให้เกิดความจงรักภักดีสูงขึ้นด้วย

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

2.1 ความหมายของการบริหาร

คีรีวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545: 18 - 19) กล่าวว่า การบริหารนั้นสามารถสรุปออกมาตามความเข้าใจได้ โดยคำว่า “Management” อาจแปลว่า การจัดการ หรือการบริหาร หรือการบริหารจัดการก็ได้ ซึ่งได้รวบรวมความหมายของคำว่า “การบริหารจัดการ” และ “การจัดการ” ได้ดังนี้

กิตติมา ปรีดีดิลก (2549: 21) กล่าวว่า การบริหาร คือ กลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) การสั่งการหรือการอำนวยการ (Leading/Directing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร (6 M's) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 18) ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ งานของหัวหน้า หรือผู้นำที่จะต้องกระทำเพื่อให้กลุ่มต่างๆ ที่มีคนหมู่มากมาอยู่รวมกัน และร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผลโดยได้ประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2556: 88) คำว่า “การจัดการ” (Management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (Business Management) ส่วน

คำว่า “ผู้จัดการ” (Manager) จะหมายถึง บุคคลในองค์กร ซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547: 3) ให้นิยามคำว่า “การบริหาร” (Administration) และ “การจัดการ” (Management) มีความหมายแตกต่างกันเล็กน้อย โดยการบริหารจะสนใจและสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบายไปลงมือปฏิบัติ มีนักวิชาการบางท่านให้ความเห็นว่าการบริหารใช้ในภาครัฐ ส่วนการจัดการใช้ในภาคเอกชน อย่างไรก็ตาม ในบางตำราหรือหนังสือส่วนใหญ่ทั้ง 2 คำนี้มีความหมายไม่แตกต่างกัน สามารถใช้แทนกันได้และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

Certo S.C. (2000 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545: 19) ในอีกแนวทางนี้อาจกล่าวได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกันโดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

Dessler (2004: 3) กล่าวว่า การบริหาร คือ การที่ผู้บริหารวางแผน จัดการองค์การ การนำ และควบคุมการทำงาน ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Griffin R.W. (1997 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545: 18) กล่าวว่า การบริหาร (Management) หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่างๆ (A Set of Functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากร ทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-Effective) ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) นั้นหมายถึง การตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right Decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลควบคู่กัน

Robbins (2004:6) ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยบุคคลอื่น

Simon (2007: 28) ให้ความหมายการบริหารว่า การบริหารคือศิลปะในการทำให้กิจการต่างๆ ได้รับการปฏิบัติจนเป็นผลสำเร็จ

จากความหมายต่างๆ ข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารจึงเป็นกลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์การ การสั่งการหรือการอำนวยการ และการควบคุม ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

2.2 ความสำคัญของการบริหาร (The Importance of Management)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545: 86) กล่าวว่า การบริหารมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคนในการพัฒนาองค์กรให้มุ่งไปสู่ความมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ เช่น ผู้จัดการโรงงานสามารถดำเนินการผลิตสินค้าสิ่งของเครื่องใช้อุปโภคบริโภคออกมาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสามารถหาตลาดในการจัดจำหน่ายสินค้าเหล่านั้น ผู้จัดการฝ่ายบุคคลมีศักยภาพในความสามารถในการจัดหาแรงงานและพนักงานเพื่อมาปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ภารกิจในองค์กรลุล่วงไปได้ ผู้จัดการในแต่ละฝ่ายอาจมีพื้นฐานความรู้ทางการบริหารที่แตกต่างกัน และมีการศึกษาที่แตกต่างหลากหลายที่จะต้องทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กร

สาคร สุขศรีวงศ์ (2550: 55) กล่าวถึงการบริหารว่า ช่วยอำนวยความสะดวกในการบริหารงาน คือ

1. ในการทำงานแต่ละงาน ให้ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการคิดค้น และกำหนดวิธีที่ดีที่สุดสำหรับงานนั้น
2. ให้จัดหมวดหมู่ในการทำงานให้เหมาะสม พร้อมแบ่งงานและความรับผิดชอบระหว่างฝ่ายบริหาร และคนงานอย่างเหมาะสม
3. คัดเลือกคนงานที่เหมาะสมแล้วฝึกอบรม และพัฒนาตามวิธีการที่กำหนด
4. ให้ฝ่ายบริหารประสานงาน และทำความเข้าใจกับคนงานในเรื่องต่างๆ อย่างใกล้ชิด

สุชญา คุปติยานุวัฒน์ (2543: 65) กล่าวถึงความจำเป็นของการบริหารเพื่อจะต้องเร่งพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการริเริ่มแนวคิดใหม่ ซึ่งก็คือองค์กรจะต้องมีรูปแบบการทำงานเป็นทีม และการเชื่อมโยงแบบเครือข่าย แต่โครงสร้างดังกล่าวจะไม่คงที่ตายตัว คือ จะต้องมีความยืดหยุ่นเตรียมพร้อมรับการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน

จากความสำคัญข้างต้นสามารถสรุปความสำคัญของการบริหารได้ว่า การบริหารเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรพัฒนาไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยจะต้องเลือกใช้เครื่องมือในการบริหารมาใช้ให้เหมาะสม

2.3 กระบวนการของการบริหาร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545: 65) กล่าวว่า ประเด็นสำคัญของการบริหาร (Management) มีดังนี้

- 1) การบริหารสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้

2) เป้าหมายของผู้บริหารทุกคน คือ การสร้างกำไร

3) การบริหารเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (Efficiency) (วิธีการใช้ทรัพยากรโดยประหยัดที่สุด) และประสิทธิผล (Effectiveness) (บรรลุเป้าหมาย คือ ประโยชน์สูงสุด)

4) การบริหารสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์กร ทั้งนี้ การบริหาร ประกอบด้วย กิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการหรืออาจแบ่งในลักษณะที่เป็นขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคต ซึ่งทำได้โดยการให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ การวางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่ประสิทธิภาพ แม้ว่าพื้นฐานของการจัดการโดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหาร การวางแผนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จและการประเมินกลยุทธ์ เพราะว่าการจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และกิจกรรมควบคุมขึ้นอยู่กับวางแผน ดังนั้น กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหาร และพนักงานภายในองค์กร

การวางแผนจะช่วยให้องค์กรกำหนดข้อดีจากโอกาสภายนอก และทำให้เกิดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอกต่ำสุดโดยต้องมองเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบันเพื่อคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผน ประกอบด้วย การพัฒนาภารกิจ (Mission) การคาดคะเนเหตุการณ์ปัจจุบัน เหตุการณ์อนาคต และแนวโน้ม การกำหนดวัตถุประสงค์ และการเลือกกลยุทธ์ที่ใช้

การวางแผนจะช่วยให้ธุรกิจปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของตลาด และสามารถกำหนดเป้าหมายได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องการให้องค์กรติดตามในลักษณะเชิงรุก (Proactive) มากกว่าที่จะเป็นเชิงรับ (Reactive) องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องควบคุมอนาคตขององค์กรมากกว่าที่จะรอรับผลจากอิทธิพลสภาพแวดล้อมภายนอกและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งการตัดสินใจ (Decision Making) ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน และการปรับตัวเป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่ามีการเปลี่ยนแปลงของตลาด เศรษฐกิจ และคู่แข่งทั่วโลก จุดเริ่มต้นของความสำเร็จที่ดีของธุรกิจ คือ การวางแผนที่เหมาะสม เห็นผลได้จริง ยืดหยุ่น มีประสิทธิผล และทรงประสิทธิภาพ

2. การจัดการองค์กร (Organizing) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ และตรวจสอบเป็นระยะๆ เพื่อให้มั่นใจว่าในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงโครงสร้างองค์กรที่ออกแบบไว้มีความเหมาะสมที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

จุดมุ่งหมายของการจัดการองค์กร คือ การใช้ความพยายามทุกกรณีโดยการกำหนดงานและความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดการองค์กร หมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่

ต้องการทำ และผู้ที่จะทำรายงานมีตัวอย่างในประวัติศาสตร์ของธุรกิจที่มีการจัดการองค์กรที่ดี สามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ ธุรกิจที่มีการจัดการองค์กรที่ดีสามารถจูงใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความสำคัญของความสำเร็จขององค์กร

การกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Work Specialization) โดยการแบ่งงาน ประกอบด้วย งานที่กำหนดออกมาเป็นแผนก การจัดแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ การแยกงาน ออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (Job Description) และคุณสมบัติของงาน (Job Specification) เครื่องมือเหล่านี้มีความชัดเจนสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งต้องการทราบ ลักษณะของงาน

การกำหนดแผนกในโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) และสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง เพราะตำแหน่งใหม่ๆ ที่สร้างขึ้นหรือลดลงหรือรวมกัน โครงสร้างองค์กรจะต้องระบุถึงวิธีการใช้ทรัพยากรและวิธีการ ซึ่งวัตถุประสงค์มีการกำหนดขึ้นใน ธุรกิจ การสนับสนุนทรัพยากร และกำหนดวัตถุประสงค์ตามสภาพทางภูมิศาสตร์จะแตกต่างจาก โครงสร้างด้านผลิตภัณฑ์หรือลูกค้า รูปแบบทั่วไปของการจัดแผนก คือ ตามหน้าที่ (Functional) ตามฝ่าย (Divisional) ตามหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit) และด้านเมทริกซ์ (Matrix)

3. การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจ พนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการ ให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่างๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและ เข้าใจต้องแท้ได้ยาก การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิเช่น ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น เพราะผู้บริหารต้อง แสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้นแผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่ จัดเตรียมไว้อาจไม่เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้น การสั่ง การจึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงาน ร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามต้องการ

4. การควบคุม (Controlling) การใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรถือว่าเป็นกระบวนการ ตรวจสอบหรือติดตามผล และประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆ ของพนักงาน เพื่อรักษาให้ องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในเวลาที่ กำหนดไว้ องค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวอาจเกิดจากการขาดการควบคุม หรือมีการ

ควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพ และหลายแห่งเกิดจากความไม่ใส่ใจในเรื่องของการควบคุม การละเลย เพิกเฉย หรือในทางกลับกัน คือ มีการควบคุมมากเกินไปจนเกิดความผิดพลาดขององค์กรเอง การควบคุม จึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหาร

การควบคุมที่ดีย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการ สิ่งสำคัญของการบริหารที่ต้องควบคุม ได้แก่ ปริมาณงาน (Quantity) คุณภาพของงาน (Quality) เวลา (Time) และ ค่าใช้จ่าย (Cost) การควบคุมเป็นการตรวจตราและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับ เป้าหมาย และดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุผลลัพธ์ตามต้องการ นอกจากนี้การควบคุม ยังเป็นกระบวนการรวบรวม และแสดงถึงข้อมูลย้อนกลับเรื่องของการดำเนินงานในฐานะที่เป็น พื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ และการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย อาจกล่าวถึงบทบาทสำคัญของการควบคุมได้ว่าอยู่ที่คำ 4 คำ ได้แก่ มาตรฐาน (Standard) การวัดผล (Measurement) การเปรียบเทียบ (Comparison) และการปฏิบัติ (Take Action) โดยการควบคุมจะครอบคลุมดูแลพื้นที่ 4 พื้นที่ใหญ่ๆ ของการบริหาร กล่าวคือ พฤติกรรมบุคคลในองค์กร การเงิน การปฏิบัติการ และ ข้อมูลข่าวสาร

ทรัพยากร ประกอบด้วย มนุษย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ตลอดจนทรัพยากรข้อมูลขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในกระบวนการบริหาร ทรัพยากรขององค์กรโดยอาศัยหน้าที่ทั้ง 4 ประการนี้



ภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ที่สัมพันธ์ 4 ประการ
(ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545)

Druck (2006 อ้างใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550: 25) กล่าวไว้ว่า การจัดการ หมายถึง การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรผ่านกิจกรรมต่างๆ ทางการจัดการ ซึ่งรวมถึงกิจกรรม 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การชี้นำ และการควบคุมองค์กร นอกจากนี้กิจกรรมการจัดการให้เป็นที่ไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การตัดสินใจในการบริหารจัดการ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารกลุ่ม และการจัดการในสภาพแวดล้อม

Dalr (2006 อ้างใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550: 26-27) กล่าวถึง กิจกรรมหลักทางการจัดการแบ่งออกเป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรม 4 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดขอบเขตของธุรกิจ ตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดวิธีการเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การจัดองค์กร (Organizing) ประกอบด้วย การจัดบุคคล แบ่งแผนงาน และจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนงาน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด การวางแผนและการจัดการองค์กรนี้จัดได้ว่าอยู่ในส่วนของการคิด ซึ่งเป็นนามธรรมเพื่อให้นำไปสู่การกระทำที่สำเร็จเป็นรูปธรรม จะต้องอาศัยสมาชิกในองค์กร ซึ่งหมายถึงตนเองและผู้อื่นร่วมกันทำงานและเพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานได้ตามความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่และบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะต้องอาศัยกิจกรรมในลำดับต่อไปนี้ เรียกว่า การชี้นำ

3. การชี้นำ (Leading) ประกอบด้วยเนื้อหา 2 เรื่องสำคัญ คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเกี่ยวกับการพัฒนาตัวผู้บริหารเอง และการจูงใจ (Motivation) และเกี่ยวกับการชักจูง หรือการกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานได้เต็มที่ตามความรู้ความสามารถ

4. การควบคุมองค์กร (Controlling) เป็นการควบคุมองค์กรให้การดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรเป็นไปตามแผนงาน หรือตามความคาดหวังและมาตรฐานที่กำหนด

3. ข้อมูลของบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน)

3.1 ความเป็นมาของบริษัท

บริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน) โดยคุณสมพงษ์ กังสวิวัฒน์ ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 1 ล้านบาท บริษัทเริ่มก่อตั้งในปี 2537 โดยใช้ชื่อว่า “บริษัท ซี.เอส.เอส.ไฟร์สตอป จำกัด” เพื่อประกอบธุรกิจจำหน่ายและติดตั้งวัสดุและอุปกรณ์ป้องกันไฟลาม (Passive Fire Protection) สำหรับอาคารสูงและโรงงานอุตสาหกรรม โดยมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่

119/14 หมู่ที่ 8 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร ซึ่งต่อมาในเดือนกรกฎาคม ปี 2540 บริษัทได้ย้ายสำนักงานใหญ่มาตั้งอยู่ที่ 455,477 หมู่ที่ 9 ถนนบอนด์สตรีท ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ซึ่งเป็นที่ตั้งสำนักงานใหญ่ในปัจจุบัน

ทั้งนี้ บริษัทดำเนินการเพิ่มทุนอย่างต่อเนื่องจากทุนจดทะเบียนและชำระแล้วจำนวน 1 ล้านบาท เป็นจำนวน 120 ล้านบาท ในระหว่างปี 2538 – 2548 โดยจัดจำหน่ายให้กับผู้ถือหุ้นเดิม เพื่อนำเงินทุนมาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานและขยายกิจการ (คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น, 2557) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบธุรกิจจำหน่ายและติดตั้งวัสดุและอุปกรณ์ป้องกันไฟลาม (Passive Fire Protection) สำหรับอาคารสูงและโรงงานอุตสาหกรรม

ต่อมาคุณสมพงษ์ และผู้บริหารหลักปัจจุบันของบริษัทได้ร่วมลงทุนในบริษัทต่างๆ เพื่อขยายกิจการอย่างต่อเนื่องไปยังธุรกิจตัวแทนจำหน่ายสายไฟฟ้าและอุปกรณ์ประเภทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบงานไฟฟ้าของผู้ผลิตชั้นนำระดับสากล เช่น ตราสินค้า Phelps dodge ตราสินค้า Philips และตราสินค้า 3M เป็นต้น นอกจากนี้ในปี 2542 บริษัทได้เริ่มขยายขอบเขตของการดำเนินธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม โดยให้บริการออกแบบจัดหา และรับเหมาติดตั้ง ตลอดจนบำรุงรักษาระบบงานโทรคมนาคม

ซึ่งต่อมาบริษัทได้ขยายการทำธุรกิจโดยการลงทุนร่วมในกิจการร่วมค้า ดาวน์เนอร์ ซีเอสเอสกับบริษัทชั้นนำจากประเทศออสเตรเลียในปี 2545 เพื่อให้บริการออกแบบ และก่อสร้างโครงข่ายสัญญาณ โทรศัพท์มือถือสำหรับงานโครงการต่างๆ รวมทั้งยังได้ก่อตั้งกิจการร่วมค้าบริษัท ซี.เอส.เอส เนเจอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัดกับบริษัทภายในประเทศในปี 2546 เพื่อให้บริการติดตั้งโครงข่ายสายไฟฟ้า และออฟติคไฟเบอร์สำหรับโครงการโทรคมนาคม (Fixed Line) ของบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ทั้งนี้ บริษัทมีเป้าหมายที่จะรักษาความเป็นผู้นำตลาดด้านการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์สายไฟฟ้า และอุปกรณ์ไฟฟ้าที่มีคุณภาพและมาตรฐานสูงและจำหน่ายสินค้าในลักษณะของศูนย์บริการครบวงจร (One-Stop Service) กล่าวคือ มีสินค้าที่เกี่ยวข้องกับสายไฟฟ้าและอุปกรณ์ไฟฟ้าที่หลากหลายและครบถ้วนทุกหมวดหมู่เพื่อจำหน่ายให้แก่ลูกค้า ทำให้ลูกค้ามีความสะดวกหรือง่ายในการสั่งซื้อและรับมอบสินค้า รวมทั้งมีเป้าหมายที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด

นอกจากนี้บริษัทยังมีเป้าหมายในการสร้างและรักษาความเป็นผู้นำให้บริการระดับชั้นนำของประเทศในงานด้านบริการรับออกแบบ และติดตั้งระบบงานป้องกันไฟลาม และระบบโทรคมนาคมโดยมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และการให้บริการที่มีคุณภาพที่ได้มาตรฐาน ตลอดจนการสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าโดยการส่งมอบงานให้ได้ตรงตามคุณภาพที่

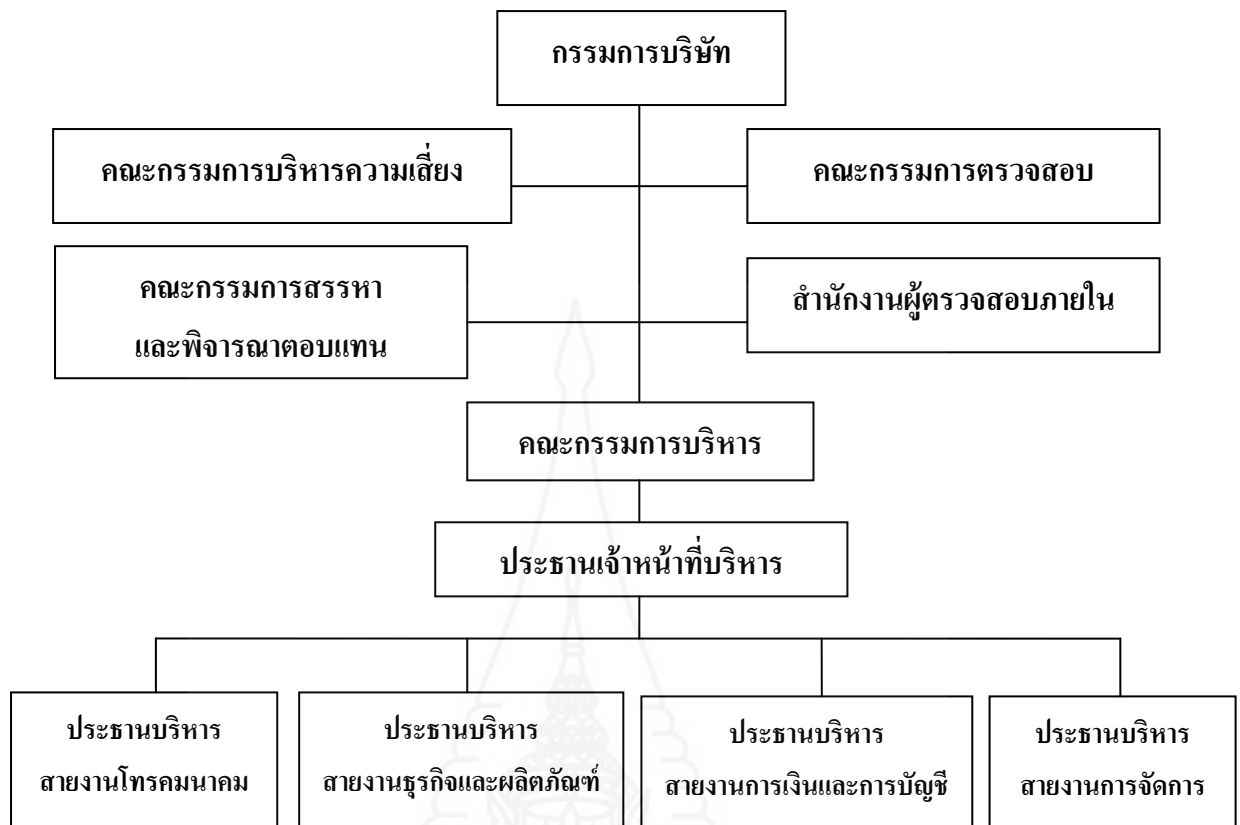
ต้องการและตามกำหนดเวลา ด้วยความมุ่งมั่นดังกล่าวทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างดี และได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001:2008 สำหรับด้านการบริหารจัดการและการให้บริการจากบริษัท ยูไนเต็ด รีจิสตร้า ออฟ ซิสเต็มส์ (ประเทศไทย) จำกัด (URS)

ทั้งนี้บริษัทได้วางแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ดังนี้

1. แผนการขยายฐานลูกค้าประเภทชื่อมาจำหน่ายไปให้ครอบคลุมพื้นที่ขายและกลุ่มอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งขยายฐานลูกค้าในกลุ่มหน่วยงานราชการ
2. เพิ่มความหลากหลายของสินค้าและบริการ เพื่อให้สามารถขยายฐานลูกค้าและรองรับความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่มีอยู่เดิมได้มากขึ้น รวมทั้งจัดหาพื้นที่คลังสินค้าเพื่อให้สามารถเข้าถึงและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่มีอยู่เดิมและลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็วยิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถประหยัดต้นทุนในการขนส่ง
3. มุ่งเน้นการเติบโตในธุรกิจให้บริการติดตั้ง โดยเฉพาะด้านระบบโทรคมนาคม ตามการขยายตัวของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมภายในประเทศ และสามารถปรับตัวได้ทันกับเทคโนโลยีที่มีเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นอกจากนี้บริษัทยังมีเป้าหมายที่ขยายกิจการที่เกี่ยวข้องกับงานด้านโทรคมนาคมพร้อมกับธุรกิจการเป็นตัวแทนจำหน่าย เพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจของบริษัทในประเทศเพื่อนบ้านที่มีศักยภาพและมีแนวโน้มในการเติบโตสูง เช่น สาธารณรัฐแห่งสหภาพพม่า เป็นต้น
4. สร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า โดยการให้ความสำคัญกับการให้บริการทั้งก่อนและหลังการขายตลอดจนการรักษาคุณภาพ และมาตรฐานในการให้บริการแก่ลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจและความไว้วางใจในการเลือกใช้บริการของบริษัทอย่างต่อเนื่อง
5. การพัฒนาบุคลากรของบริษัทในทุกๆ ระดับ เพื่อให้ก้าวทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปและลดการพึ่งพิงบุคลากรหลัก โดยในแต่ละปีบริษัทจะมีงบประมาณสำหรับการส่งบุคลากรเข้าฝึกอบรมมาโดยตลอด

3.2 โครงสร้างการบริหารงานของบริษัท

บริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน) มีโครงสร้างในการบริหารงาน ดังนี้



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างขององค์กร

เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่บริษัทกำหนด แบ่งสายงานออกเป็น 4 สายงาน ดังนี้

1. สายงานวิศวกรรม มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมดูแลการบริหารงานวิศวกรรมงานสื่อสารของบริษัทให้สามารถดำเนินการได้ตามแผนและเป้าหมายที่บริษัทกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานโดยรวมของบริษัท และประสานงานกับลูกค้า รวมถึงหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับบริษัท เพื่อการบริหารจัดการงานวิศวกรรมสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

2. สายงานธุรกิจและผลิตภัณฑ์ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมดูแลบริหารจัดการงานจัดจำหน่ายสินค้าและบริการวิศวกรรมงานระบบของบริษัทให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการกำหนดและปรับปรุงแนวทางการบริหารงานในสายงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่บริษัทกำหนด ตลอดจนการประสานงานกับลูกค้าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา รวมทั้งมาตรฐานการให้บริการลูกค้าทั้งภายในและภายนอกบริษัทเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ การจัดจำหน่ายสินค้าและบริการวิศวกรรม

งานระบบของบริษัทในพื้นที่สาขาภาคตะวันออก และอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่บริษัทกำหนด ตลอดจนการประสานงานกับลูกค้า และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา การจำหน่ายสินค้า และบริการวิศวกรรมงานระบบของบริษัทสำหรับกลุ่มลูกค้าเฉพาะตามที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การสร้างกลยุทธ์ทางการขายในกลุ่มลูกค้าเฉพาะตามนโยบายและเป้าหมายที่บริษัทกำหนด เพื่อสร้างผลกำไรและการเติบโตในอนาคต ตลอดจนการกำหนด และปรับปรุงแนวทางการบริหารงานในสายงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายที่บริษัทกำหนด รวมทั้งการประสานงานกับลูกค้าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กลุ่มลูกค้าเฉพาะที่ได้รับมอบหมายตามสายงานในการพัฒนา การปรับปรุง กระบวนการทำงาน และมาตรฐานการให้บริการลูกค้าทั้งภายในและภายนอกบริษัทเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ

3. สายงานการเงินและการบัญชี มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานของสายงานหรือฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องโดยมุ่งเน้นด้านการเงินบัญชีของบริษัทอันจะนำไปสู่การบริหารจัดการงานในฝ่ายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในสายงาน รวมทั้งกระบวนการทำงานด้านต่างๆ ตามแผนงานที่กำหนดให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เป็นไปในทิศทางและมาตรฐานเดียวกัน ทั้งนี้ ต้องสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานโดยรวมของบริษัท รวมถึงการศึกษา การติดตาม การวิเคราะห์และเสนอแนะแนวทางนโยบายในการบริหารจัดการงานโดยรวมของสายงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อบริษัทได้โดยตรง ตลอดจนการกำหนดมาตรการและวิธีการควบคุมทางการเงินบัญชีที่เหมาะสม และการพัฒนาระบบและเครื่องมือเครื่องใช้ให้สอดคล้องหรือรองรับการปฏิบัติงานของบริษัทเพื่อให้เป็นไปตามหลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดี นอกจากนี้มีการรวบรวมข้อมูลและจัดทำรายงานทางการเงินบัญชี ตลอดจนรายงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับสภาพคล่องของบริษัทเพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งการวิเคราะห์ปริมาณเงินทุนของบริษัทโดยพิจารณาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง อัตราดอกเบี้ย การใช้ไปของเงินทุน รวมทั้งปริมาณและองค์ประกอบทางสินทรัพย์สภาพคล่อง โดยเปรียบเทียบกับโครงสร้างของหนี้สิน รายการบัญชีที่มีผลกระทบต่อกระแสเงินสด เพื่อประเมินความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และการปรับสถานการณ์ให้กลับเป็นผลดีต่อบริษัทได้อย่างเหมาะสม

4. สายงานการจัดการ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานของสายงานหรือฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องโดยมุ่งเน้นงานสนับสนุนในเชิงนโยบายของบริษัท ประกอบด้วยงานบริหารต้นทุน งานจัดซื้อ งานทรัพยากรบุคคล งานกลุ่มเลขานุการและส่วนผู้ถือหุ้น รวมถึงการควบคุมด้านต้นทุนและงบประมาณของบริษัทให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การออกแบบปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานในสายงานให้สอดคล้องเหมาะสมกับงานของบริษัท

โดยเฉพาะกลุ่มงานหลัก เพื่อให้ธุรกิจของบริษัทดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องสอดคล้องเหมาะสมกับนโยบายของบริษัท และเป็นศูนย์กลางรับผิดชอบในการจัดทำระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบริษัท และการให้บริการต่างๆ ให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอกบริษัทให้ได้รับความพึงพอใจ ซึ่งประกอบด้วย งาน โลจิสติกส์ งานคลังสินค้า และงานเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานโดยรวมของบริษัท รวมทั้งการเป็นหน่วยงานกลางด้าน โลจิสติกส์ของบริษัท โดยเริ่มตั้งแต่ต้นทางจนถึงการส่งมอบสินค้าสู่มือของลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจจนสามารถนำกลับมาเป็นธุรกิจหนึ่งของบริษัทได้ในอนาคต การพัฒนาระบบเครือข่ายสื่อสารและระบบปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบจัดการฐานข้อมูล การประมวลข้อมูล ให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดจนการควบคุมดูแล ด้านการจัดหา และการประสานงานเกี่ยวกับอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายสื่อสารคอมพิวเตอร์ ระบบโทรคมนาคม และอุปกรณ์เครือข่ายสื่อสาร รวมทั้งงบประมาณด้านระบบต่างๆ ออกแบบ ปรับปรุง การพัฒนากระบวนการทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบงาน โลจิสติกส์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยมีความสอดคล้องเหมาะสมกับงานของบริษัทเพื่อให้ธุรกิจของบริษัทดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

บริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน) มีพนักงานทั้งหมด 350 คน โดยแยกตามตำแหน่งงานได้ดังนี้

ผู้บริหารระดับสูง 8 คน ผู้จัดการ 20 คน พนักงานระดับหัวหน้างาน 45 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 277 คน โดยมีจำนวนพนักงานแยกตามสายงาน 4 สายงาน และสำนักบริหาร ดังนี้

ตารางที่ 2.1 การแบ่งสายงาน และสำนัก

สายงาน/สำนัก	จำนวนพนักงาน
สำนักบริหาร	8
สายงานการจัดการ	127
สายงานการเงินและการบัญชี	72
สายงานธุรกิจและผลิตภัณฑ์	106
สายงานโทรคมนาคม	37
รวม	350

3.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท

ในอดีตฝ่ายทรัพยากรบุคคลไม่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีแต่เพียงการจัดการงานบุคคลตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร เช่น การสรรหาพนักงานตามความต้องการ แจกจ่ายการเข้าออกของพนักงาน การทำประกันสังคมตามเงื่อนไขของกฎหมาย การจัดฝึกอบรมตามที่ร้องขอแต่ละหน่วยงาน ในส่วนของการจ่ายเงินเดือนค่าจ้างจะเป็นผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการ เป็นต้น (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, 2557)

ต่อมาปี 2551 บริษัทเริ่มพัฒนาระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ โดยใช้แนวคิดด้าน HRD : Human Resources Development มาเป็นแนวทางบริหารหลักและงานประจำด้านบุคคล ยังคงปฏิบัติอยู่ตามเงื่อนไขของกฎหมาย และไม่ให้เกิดผลกระทบ แต่สามารถบริหารจัดการแบบกลุ่มงานได้ โดยเริ่มดำเนินการ ดังนี้

1. งาน HRM: Human Resources Management ประกอบด้วย

1.1 งานด้านอัตรากำลัง

1.2 งานด้านสรรหาคัดเลือก

1.3 งานด้านเงินเดือนและค่าจ้าง มีการพัฒนาโดยการนำเอาระบบโปรแกรมสำเร็จรูปเข้ามาใช้มีชื่อว่า “โปรแกรม Business Plus” โดยมีการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนให้เป็นมาตรฐานชัดเจน และพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานตามศักยภาพ

1.4 งานด้านสวัสดิการ มีการปรับสวัสดิการของบริษัทให้เหมาะสมและพนักงานเกิดความพึงพอใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านสุขภาพและเพิ่มให้มีประกันกลุ่มสำหรับพนักงานในด้านของสุขภาพและอุบัติเหตุ ซึ่งนอกเหนือจากประกันสังคม เป็นต้น

1.5 ระบบงานด้านการประเมินผล เป็นการพัฒนาระบบงานให้ชัดเจนและเป็นมาตรฐานโดยสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารด้านค่าตอบแทนดังที่กล่าวไปแล้ว การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาบุคลากร โดยนำมาจัดทำเป็นแผนพัฒนาบุคลากรได้เป็นอย่างดี เครื่องมือที่นำมาพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) Competency เป็นการจัดทำ Core Competency 5 ตัว โดยอ้างอิงจาก ค่านิยมหลักขององค์กร (Core Value) เพื่อใช้ยึดถือเป็นหลักในการทำงานของพนักงานทุกคนในบริษัท และเรียกเป็นคำย่อว่า “TO CSS” มีรายละเอียด ดังนี้

Team	=	การทำงานเป็นทีม
Organization Commitment	=	การมีส่วนร่วมและจงรักภักดี
Coordination	=	การติดต่อประสานงาน
Service Mind	=	จิตสำนึกในการให้บริการ

Self Development = การพัฒนาตนเอง

2) กำหนดตัวชี้วัด (KPIs: Key Performance Indicator) อย่างชัดเจนทุกฝ่ายงาน โดยแบ่งเป็น 4 สายงาน และสำนักบริหาร ตามโครงสร้างองค์กรและแยกตามฝ่ายงานต่างๆ ในสายงานนั้น

1.6 งานด้านแรงงานสัมพันธ์ เป็นการปรับปรุงพัฒนากิจกรรมของบริษัทโดยให้พนักงานได้มีส่วนร่วม และส่งเสริมคุณภาพชีวิตพนักงานให้ดีขึ้น รวมทั้งการนำเอาโครงการโรงงานสีขาวเข้ามาเป็นเครื่องมือจนสามารถทำให้ได้รับรางวัลจากจังหวัดนนทบุรี จึงทำให้บริษัทได้รับการยกย่องให้เป็นแหล่งเรียนรู้และดูงานของจังหวัด รวมถึงการได้รับการยกย่องเป็นโรงงานสีขาวแบบยั่งยืน ซึ่งส่งผลให้บริษัทเข้าสู่การทำ CSR ของจังหวัด และได้รับโล่รางวัล CSR ดีเด่นจากจังหวัดในด้านยาเสพติด ปี 2554 ตลอดจนสามารถรับรางวัล CSR ดีเด่นจากจังหวัดในด้านสาธารณะประโยชน์เพิ่มอีกรางวัลหนึ่ง และทำให้เกิดกิจกรรม CSR ของบริษัทอย่างชัดเจนต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

2. งาน HRD: Human Resources Development ประกอบด้วย งานด้านพัฒนาบุคลากร ตั้งแต่การฝึกอบรมภายใน งานฝึกอบรมภายนอก งานส่งเสริมการเรียนรู้ การดูงานภายในประเทศ และต่างประเทศ นอกจากนี้ยังมีงานโครงการอื่นๆ เช่น โครงการ “CSS Service” ของบริษัทเพื่อพัฒนาการบริการของบริษัท และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

3. งาน SQM: Safety & Quality Management แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 งานด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัย งานระบบงานคุณภาพ อาทิเช่น 5S ข้อเสนอแนะ และระบบ ISO 9001:2008 ปัจจุบันได้รับรองจาก URS ประเทศอังกฤษ

ส่วนที่ 2 งานด้านอาคารสถานที่ และทรัพย์สินส่วนกลางของบริษัท อันรวมถึงงานด้านความสะอาด งานธุรการส่วนกลาง งานรักษาความปลอดภัยของบริษัทจัดจ้าง และงานซ่อมบำรุง

4. งาน HR-Online เป็นการจัดทำ Web Site ของฝ่าย HR โดยใช้ระบบ Internet ภายในให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีแนวคิดเกิดจากการปรับ HR แบบเดิมให้เป็น HR ในเชิง Marketing มากขึ้นโดยใช้แนวคิดของนักธุรกิจด้าน HR มาเป็นต้นแบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจของบริษัทเป็นธุรกิจงานขาย ดังนั้น จึงพยายามเปลี่ยนภาพ HR ที่ปกติทำหน้าที่เช็ค ขาด ลา มาสาย และดูแลเรื่องสวัสดิการต่างๆ ของพนักงานให้เป็น “HR Marketing” และใช้ Concept ของนักการตลาด จากคำว่า 4 P’s มาเป็น 4 C’s มุมมองทางด้าน HR คือ 4 E’s ตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 2.2 HR Marketing ตาม 4 C's

Marketing (4 P's)	Modern Marketing (4 C's)	HR (4 E's)
1. Product	1. Customer Wants & Needs	1. Employee Wants & Needs
2. Price	2. Customer Cost	2. Employee Cost
3. Place	3. Customer Convenience	3. Employee Convenience
4. Promotion	4. Customer Communication	4. Employee Communication

จากแนวคิดการทำงานของ HR รูปแบบเดิมที่เป็นการทำงานแบบเชิงรับ ซึ่งเป็นการรอคอยคำสั่งจึงเปลี่ยนมาเป็นแนวคิดแบบสอนให้พนักงาน HR ทำงานแบบเชิงรุก โดยนำภาพการตลาดมาเปรียบเทียบให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนี้

ทางการตลาด

ผู้บริโภค (Consumer)

ผู้ซื้อ (Shopper)

ผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจ (Customer / Buyer)

ทาง HR

→ พนักงาน (Staff/Officer)

→ หัวหน้า/ผู้จัดการ (Line Manager)

→ ผู้บริหาร (Big Boss/MD/GM)

ดังนั้น ภายใน Web Site ของ HR จึงประกอบด้วย

4.1 การประกาศนโยบายบริษัท ระเบียบ คำสั่ง หรือการประชาสัมพันธ์ ข่าวสารต่างๆ ด้าน HR โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีเร่งด่วน

4.2 แบบฟอร์มที่เกี่ยวกับ HR ซึ่งพนักงานมีความจำเป็นและต้องใช้งาน สามารถดาวน์โหลดได้ยังปลายทาง หรือ key-in ผ่านระบบ

4.3 การพิมพ์สลิปอิเล็กทรอนิกส์ของตนเอง โดยมี Password สำหรับพนักงานที่ไม่จำเป็นต้องใช้สลิปอย่างเป็นทางการ เพื่อลดระยะเวลาในการรอสลิปจากสำนักงานใหญ่ และประหยัดค่าใช้จ่าย รวดเร็ว พนักงานสาขาต่างจังหวัดก็สามารถพิมพ์ได้ปลายทางอัตโนมัติ

4.4 การประเมินผลผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ สามารถดาวน์โหลดแบบประเมินผล และนำส่งผ่านระบบ Intranet ภายในบริษัทได้ แต่ยังไม่สามารถประมวลผลผ่านระบบได้ ซึ่งอยู่ระหว่างการพัฒนา

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

ลัดดา พัชรวินาส (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา: พนักงานชั่วคราว บริษัท ทูคอร์ดปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน

ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานชั่วคราวรับรู้บรรยากาศองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับดี 2) พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยแรงจูงใจในด้านความต้องการยอมรับนับถือ และความต้องการประสบความสำเร็จอยู่ในระดับสูง ส่วนแรงจูงใจด้านความต้องการมีอำนาจอยู่ในระดับปานกลาง 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง 4) ปัจจัยด้านบรรยากาศในองค์กรมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

ชญญา อชิรศิลป์ (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานชายบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานชายบริษัททีโอที จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานชายมีความแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบตามอายุ และอายุงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อเปรียบเทียบตามเพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และประสบการณ์ในการทำงานชายพบว่ามีความแตกต่างกัน 3) ปัจจัยด้านงาน 5 ด้าน ได้แก่ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่งาน ด้านสัมพันธภาพในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานชาย บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุพัญญา อติศัยรัตกุล (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี 2) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี 3) เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขต

นิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี 4) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี 5) เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความแตกต่างของประเภทของบริษัทที่ส่งผลต่อปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรและกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี

ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ระดับมากที่สุดในด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน รองลงมาคือลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะความเป็นเพศชาย และลักษณะการใช้อำนาจตามลำดับ 2) พนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความต้องการมิตรสัมพันธ์ รองลงมาคือ ความต้องการความสำเร็จ และความต้องการอำนาจ ตามลำดับ 3) พนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและด้านลักษณะการใช้อำนาจเป็นด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ปัจจัยด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจ และด้านความต้องการมิตรสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 4) ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และอายุงาน ไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในขณะที่มีเพียงปัจจัยด้านอายุเท่านั้นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี 5) ปัจจัยด้านประเภทของบริษัทส่งผลต่อพนักงาน ในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี มีปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี

สุเมธ ภิญญาคง (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการที่มีผลต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท อุซาสยามสตีลอินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน) วัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการของบริษัท อุซาสยามสตีลอินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานโดยเปรียบเทียบปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และศึกษาการจัดการที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท อุซาสยามสตีลอินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน) ส่วนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ค่าที (t-test) ค่าเอฟ (F-test) และค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ระดับ .05 และ .01

ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการจัดการของบริษัท อู๋ซ่าสยามสตีล อินดัสตรียส์ จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท อู๋ซ่าสยามสตีลอินดัสตรียส์ จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐานพนักงานบริษัท อู๋ซ่าสยามสตีลอินดัสตรียส์ จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุต่างกันมีปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานภาพรวมต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานภาพรวมต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยการจัดการ ด้านการวางแผน การจัดองค์การ การนำหรือการสั่งการ และการควบคุม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก

อนุชา แซ่อึ้ง (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ผลการศึกษาพบว่า โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเป็นเพศชายที่มีอายุ 41-50 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาปริญญาตรี ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป รายได้สูงกว่า 30,000 บาทขึ้นไป การรับรู้บรรยากาศองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาจากค่าเฉลี่ยพบว่า พนักงานมีระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ส่วนบรรยากาศองค์การด้านรางวัลและผลตอบแทนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลาง และมีแรงจูงใจในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แรงจูงใจในการทำงานด้านความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ส่วนแรงจูงใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานพนักงานฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีลักษณะประชากรศาสตร์แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันพบว่า เพศ ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน ส่วนอายุ สถานภาพสมรสระยะเวลาปฏิบัติงาน และรายได้ที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการทำงานพบว่า บรรยากาศองค์การในภาพรวมทุกด้านมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน บรรยากาศองค์การด้านรางวัลและผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานเป็นอันดับสูงสุด และด้านความเสี่ยงภัยมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานปานกลาง

อัจฉวี อุดม (2553) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เทอรูโม (ประเทศไทย) จำกัด การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เทอรูโม (ประเทศไทย) จำกัด

(2) ศึกษาระดับปัจจัยที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เทอรูโม (ประเทศไทย) จำกัด (3) เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เทอรูโม (ประเทศไทย) จำกัด

ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการบริหารงานและด้านการปกครองของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับน้อย 3) ข้อเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานทั้ง 10 ด้าน เสนอแนะให้ทุกคนมีส่วนร่วมในองค์กร ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสนใจกับพนักงาน การเปิดโอกาสให้กับพนักงานทุกระดับดูแลสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และการเพิ่มผลตอบแทนให้กับพนักงานอย่างคุ้มค่าเพื่อไม่ให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเอาเปรียบ เป็นต้น

ปราณี โคมะรัตน์ (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท เอ เอ แอล จำกัด สาขาสมุทรปราการ การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยการจูงใจที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท เอ เอ แอล จำกัด สาขาสมุทรปราการ (2) เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท เอ เอ แอล จำกัด สาขาสมุทรปราการ (3) เสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท เอ เอ แอล จำกัด สาขาสมุทรปราการ

ผลการศึกษาพบว่า 1) แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท เอ เอ แอล จำกัด สาขาสมุทรปราการ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และอยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านความสำเร็จของงานที่ทำ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านเงินเดือน ด้านโอกาสได้รับความก้าวหน้า ด้านสถานะทางอาชีพ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านวิธีการปกครองและการบังคับบัญชา เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 3) แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน บริษัทควรพิจารณาปรับโครงสร้างอัตราเงินเดือนให้มีความสอดคล้องกับหน้าที่ ความสามารถ และผลงานของพนักงานเพื่อให้พนักงานเกิดขวัญกำลังใจ

รุจารินทร์ จิตต์แก้ว (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องอิทธิพลด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์

เพื่อ (1) ศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร (2) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร (3) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านสวัสดิการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการศึกษาพบว่า 1) ลักษณะส่วนบุคคล ด้านอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ และอายุงานที่มีผลต่อปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 2) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกับปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีเพียงวัฒนธรรมเน้นที่งานที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 3) ปัจจัยด้านสวัสดิการกับปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีเพียงสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัยและด้านอื่นๆที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Linder and Buford (2002) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน Piketon Research and Extension Center and Enterprise Centers พบว่า ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงานที่น่าสนใจ ด้านค่าตอบแทนที่ดี ด้านการได้รับการยอมรับในงานที่ทำ ด้านสภาพการทำงานที่ดี ด้านโอกาสความก้าวหน้าและการได้เลื่อนตำแหน่ง ด้านการได้รับรู้ข้อมูลของเหตุการณ์ ด้านความจงรักภักดี ด้านกฎระเบียบที่มีความเหมาะสม และด้านการได้รับความช่วยเหลือ เมื่อประสบปัญหาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของพนักงาน

Hossian (2012) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารจานด่วน กรณีศึกษาบริษัท เคเอฟซี ยูเค จำกัด โดยมีกรจำแนกปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลระดับของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท เคเอฟซี ยูเค จำกัด โดยให้พนักงานจำนวน 70 คน ของร้าน KFC ทั้ง 3 แห่งที่ตั้งอยู่ในกรุงลอนดอน เป็นผู้ที่ทำแบบสอบถามนี้

ผลการศึกษาพบว่า สามารถจำแนกปัจจัยของแรงจูงใจ ออกเป็น 6 ประเภทด้วยกัน ได้แก่ 1) สิ่งแวดล้อมในการทำงาน 2) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 3) สถานการณ์ภายในบริษัท 4) การได้รับการยอมรับ 5) การพัฒนาและการเติบโตในตำแหน่งหน้าที่การงาน 6) การจ่ายผลตอบแทน ทั้งนี้ ยังพบว่าปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงินส่งผลกระทบต่อของแรงจูงใจของพนักงานสูงกว่าปัจจัยที่เป็นตัวเงิน ปัจจัยด้านเพศ ความแตกต่างของกลุ่มอายุ สถานภาพการทำงาน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการจ้างงานการทำงานของพนักงานบริษัท เคเอฟซี ยูเค จำกัด มีผลต่อระดับแรงจูงใจ

Dhanapal, Alwie, Subramaniam and Vashu (2013) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของนักวิชาการ กรณีศึกษาเปรียบเทียบระหว่างเพศ และช่วงอายุ

ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก ซึ่งปัจจัยนี้มีอิทธิพลในการรักษาพนักงานทุกกลุ่มอุตสาหกรรม ในปีคริสต์ศตวรรษที่ 21 โอกาสในการจ้างงานนั้นมีย่างแพร่หลาย ซึ่งความพึงพอใจในการทำงานสามารถระบุถึงลักษณะทั่วไปของพฤติกรรมที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับจุดประสงค์หรือเนื้องาน (Okpara, 2006) Locke (1976) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจของงานไปในทิศทางบวกหรือมีความพึงพอใจ ซึ่งบุคคลนั้นๆ เห็นคุณค่าของผลลัพธ์ไม่ว่าทั้งหญิงหรือชายโดยที่มาจากงานหรือประสบการณ์ของเขาเอง ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กล่าวถึงปัจจัยอย่างไม่ละเอียด ซึ่งใช้ในการพิจารณาความพึงพอใจ ประกอบด้วยปัจจัยหลายด้าน เช่น ปริมาณงานหรือผลผลิตที่ทำได้ในเวลาที่กำหนด, การจ่ายผลตอบแทน, อายุ, เพศ, พื้นฐานทางการศึกษา, สิ่งแวดล้อมในการทำงาน, ความมั่นคงในการทำงาน และการบริหารจัดการ (DeVaney and Chen, 2003; Miller, 1980; Souza-Poza, 2000; Weiss, 2002; Udechukwu, 2007) กล่าวว่า จะมีการวิจัยอย่างกว้างขวางในเรื่องความพึงพอใจในงาน แต่การศึกษาในปัจจุบันได้ระบุลักษณะที่ไม่ใช่เพียงแค่จุดประสงค์ในการจำแนกปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานเท่านั้น แต่เป็นการระบุถึงผลกระทบของปัจจัยที่แตกต่างกันในด้านอายุและเพศ การวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามในการสำรวจที่ถูกนำมาใช้นั้น เชื่อว่าความเข้าใจเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการจำแนกการสำรวจครั้งนี้ เค้าโครงที่มาใช้ในการศึกษาเป็นการผสมผสานทฤษฎีของเฮอริชเบอร์กและมาสโลว์ ซึ่งในกระบวนการนี้มีจุดมุ่งหมายซึ่งประกอบด้วย ตัวอย่างของนักวิชาการกว่า 100 คน ซึ่งมีความแตกต่างกันระหว่างเพศ อายุ คุณวุฒิ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกันออกไป

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้ศึกษาเห็นสมควรศึกษาแรงจูงใจในการทำงานโดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบในงาน และปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านโอกาสการเจริญเติบโต ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสถานภาพ ด้านเทคนิคการบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความมั่นคงในการทำงาน และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยการบริหารองค์กรตามแนวคิดกระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านการจัดการองค์กร ด้านการนำหรือการสั่งการ ด้านการควบคุม

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โชลูชั่น จำกัด (มหาชน) มีสาระสำคัญถึงวิธีการดำเนินการศึกษาอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและนำไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติต่อไป ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอนดังนี้

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

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรระดับผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ พนักงานระดับหัวหน้างาน และพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โชลูชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 350 คน (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, 2557)

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรระดับผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ พนักงานระดับหัวหน้างาน และพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โชลูชั่น จำกัด (มหาชน) ใช้หลักการคำนวณของ Yamane ที่แสดงขนาดของกลุ่มตัวอย่างในระดับความเชื่อมั่น 95% มีความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 0.05 ตามสูตร ดังนี้

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

n คือ จำนวนตัวอย่าง

N คือ จำนวนประชากร

e คือ ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้น

แทนค่าในสมการ

$$n = \frac{350}{1+350(0.05^2)}$$

$$= 186.66$$

ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ 187 คน ซึ่งจะใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามสายงาน และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ในแต่ละสายงานด้วยวิธีจับฉลาก โดยมีกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสายงานดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

สายงาน/สำนัก	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
สำนักบริหาร	8	4
สายงานการจัดการ	127	68
สายงานการเงินและการบัญชี	72	38
สายงานธุรกิจและผลิตภัณฑ์	106	57
สายงานโทรคมนาคม	37	20
รวม	350	187

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม โดยมีประเด็นคำถามตามกรอบแนวคิดของการศึกษา และมีขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประมวลผลเนื้อหาสำหรับสร้างแบบสอบถาม

2.2 กำหนดโครงสร้างของแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารในข้อ 2.1 มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะคำถามเป็นปลายปิดแบบเลือกตอบ (Multiple Choice) ประกอบด้วย ข้อคำถามทั้งหมด 8 ข้อ ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษา 4) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5) สายงานที่สังกัด 6) ระยะเวลาในการทำงาน 7) ตำแหน่งงาน 8) สาขาที่สังกัด

ตอนที่ 2 ปัจจัยการบริหารองค์กร ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert's Five Rating Scale, 1976) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการจัดการองค์กร 3) ด้านการนำหรือการสั่งการ และ 4) ด้านการควบคุม จำนวนข้อคำถามทั้งหมด 12 ข้อ

ตอนที่ 3 แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert's Five Rating Scale, 1976) ประกอบด้วย 16 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสำเร็จของงาน 2) ด้านลักษณะของงาน 3) ด้านความก้าวหน้า 4) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 5) ด้านความรับผิดชอบในงาน 6) ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ 7) ด้านโอกาสการเจริญเติบโต 8) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 9) ด้านสถานภาพ 10) ด้านเทคนิคการบังคับบัญชา 11) ด้านนโยบายและการบริหาร 12) ด้านสภาพการทำงาน 13) ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว 14) ด้านความมั่นคงในการทำงาน คำถามทั้งหมดจำนวน 42 ข้อ

ข้อคำถามในตอนที่ 2 และ 3 จะมีมาตร (Scale) ให้เลือกตอบ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด ตามลำดับ ซึ่งมีการให้คะแนน ดังนี้

ระดับ	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามลักษณะปลายเปิด (Open-Ended Question)

2.3 สร้างคำถามตามโครงสร้างของเนื้อหาที่กำหนดไว้ในข้อ 2.2 แล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ดังรายชื่อในภาคผนวก ก เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ตามโครงสร้างเนื้อหา โดยนำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.95 (ดังรายละเอียดภาคผนวก ค)

2.4 ปรับปรุงข้อคำถามให้สมบูรณ์ ตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

2.5 นำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้กับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน และคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.95 (ดังรายละเอียดภาคผนวก ค)

2.6 ปรับปรุงข้อคำถามให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยจัดทำแบบสอบถามต้นฉบับ สมบูรณ์ แล้วจึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยดำเนินการดังนี้

3.1 ทำหนังสือขออนุญาตบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน) เพื่อเก็บข้อมูลจากพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน)

3.2 เก็บข้อมูลโดยการแจกและรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง ในระยะเวลา 2 สัปดาห์ ระหว่างวันที่ 1 พฤษภาคม 2557 ถึงวันที่ 15 พฤษภาคม 2557 และได้แบบสอบถามครบถ้วนสมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล บันทึกข้อมูลก่อนนำไปประมวลผลข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล จัดทำตารางวิเคราะห์สถิติ เพื่อนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการศึกษา โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

4.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ใช้สถิติแจกแจงความถี่ และร้อยละ

4.2 ปัจจัยการบริหารองค์กรและแรงจูงใจในการทำงาน ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลความหมายค่าเฉลี่ย โดยการแบ่งช่วงชั้น 5 ระดับ คำนวณความกว้างระหว่างชั้น ดังนี้ (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2553)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของชั้น} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับการวัดที่ต้องการ}} \\ &= \frac{(5-1)}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากนั้นสามารถแปลความหมายของระดับคะแนน ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น/แรงจูงใจ
4.21 – 5.00	มากที่สุด
3.41 – 4.20	มาก
2.61 – 3.40	ปานกลาง
1.81 – 2.60	น้อย
1.00 – 1.80	น้อยที่สุด

4.3 ปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โชลูชั่น จำกัด (มหาชน) ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ ขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงาน โดยกำหนดความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.4 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โชลูชั่น จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ใช้การทดสอบด้วยค่าสถิติที (t-test) เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างสำหรับตัวแปรที่มีคำตอบ 2 คำตอบ คือ เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม และใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA: F-test) สำหรับตัวแปรที่มีคำตอบมากกว่า 2 คำตอบในปัจจัยส่วนบุคคลข้อต่างๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม หากพบความแตกต่างในเชิงสถิติจะทำการทดสอบความต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการทดสอบผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD)

4.5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาโดยการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของเนื้อหาด้วยการแบ่งกลุ่มข้อมูล การจัดกลุ่มข้อมูล การแยกแยะประเด็น และการเชื่อมโยงข้อมูลตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โชลูชั่น จำกัด (มหาชน) ได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 187 ฉบับ และได้รับกลับคืนมาจำนวน 187 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สำหรับการวิเคราะห์และการนำเสนอผลการศึกษาแบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยการบริหารองค์กร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

โดยมีสัญลักษณ์ทางสถิติของแต่ละตัวแปรที่นิยมใช้ในการวิจัยเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งผู้ศึกษากำหนด ดังนี้

n	หมายถึง	จำนวนตัวอย่าง
\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบที
F	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบเอฟ
df	หมายถึง	ชั้นแห่งความอิสระ (Degree of Freedom)
SS	หมายถึง	ผลบวกกำลังสอง (Sum of Squares)
M.S.	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสอง (Mean of Squares)
Sig	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญของการทดสอบ
*	หมายถึง	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
P	หมายถึง	ปัจจัยด้านการวางแผน
O	หมายถึง	ปัจจัยด้านการจัดการองค์กร
L	หมายถึง	ปัจจัยด้านการนำหรือการสั่งการ
C	หมายถึง	ปัจจัยด้านการควบคุม

M หมายถึง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏผลดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
	(n=187)	(100.00)
1. เพศ		
ชาย	51	27.27
หญิง	136	72.73
2. อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	7	3.74
25-34 ปี	113	60.43
35-44 ปี	53	28.34
มากกว่า 44 ปี	14	7.49
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	36	19.25
ปริญญาตรี	132	70.59
ปริญญาโท	19	10.16
4. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
น้อยกว่า 10,000 บาท	8	4.27
10,000 - 20,000 บาท	101	54.01
20,001 - 30,000 บาท	39	20.86
มากกว่า 30,000 บาท	39	20.86

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
	(n=187)	(100.00)
5. สายงานที่สังกัด		
สำนักบริหาร	4	2.14
สายงานการจัดการ	68	36.36
สายงานการเงินและการบัญชี	38	20.32
สายงานธุรกิจและผลิตภัณฑ์	57	30.48
สายงานโทรคมนาคม	20	10.70
6. ระยะเวลาในการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	104	55.62
5-9 ปี	45	24.06
10-14 ปี	25	13.37
มากกว่า 14 ปี	13	6.95
7. ตำแหน่งงาน		
ผู้บริหารระดับสูง	4	2.14
ผู้จัดการ	8	4.28
พนักงานระดับหัวหน้างาน	10	5.35
พนักงานระดับปฏิบัติการ	165	88.23
8. สาขาที่สังกัด		
สำนักงานใหญ่	141	75.40
รามคำแหง	22	11.77
ชลบุรี	24	12.83

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า

1. เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 72.23 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 27.27
2. อายุ ส่วนใหญ่มีอายุ 25-34 ปี คิดเป็นร้อยละ 60.43 รองลงมาคืออายุ 35-44 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.34 และน้อยที่สุดมีอายุน้อยกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.74

3. ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 70.59 รองลงมามีวุฒิการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 19.25 และน้อยที่สุดมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 10.16

4. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ส่วนใหญ่มีรายได้ 10,000 - 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 54.01 รองลงมามีรายได้ 20,001 - 30,000 บาทและมากกว่า 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 20.86 เท่ากัน และน้อยที่สุดมีรายได้น้อยกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 4.27

5. สายงานที่สังกัด ส่วนใหญ่สังกัดสายงานการจัดการ คิดเป็นร้อยละ 36.36 รองลงมาสังกัดสายงานธุรกิจและผลิตภัณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 30.48 และน้อยที่สุดสังกัดสำนักบริหาร คิดเป็นร้อยละ 2.14

6. ระยะเวลาในการทำงาน ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 55.62 รองลงมา 5-9 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.06 และน้อยที่สุดมากกว่า 14 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.95

7. ตำแหน่งงาน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 88.23 รองลงมาเป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 5.35 และน้อยที่สุดเป็นผู้บริหารระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 2.14

8. สาขาที่สังกัด ส่วนใหญ่สังกัดสำนักงานใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 75.40 รองลงมาสังกัดสาขาชลบุรี คิดเป็นร้อยละ 12.83 และน้อยที่สุดสังกัดสาขารามคำแหง คิดเป็นร้อยละ 11.77

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยการบริหารองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยการบริหารองค์กร ปรากฏผลดังตารางที่ 4.2 - 4.6

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของปัจจัยการบริหารองค์กรในภาพรวม

ปัจจัยการบริหารองค์กร	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. ด้านการวางแผน	4.40	0.59	มากที่สุด	4
2. ด้านการจัดการองค์กร	4.48	0.66	มากที่สุด	3
3. ด้านการนำหรือการสั่งการ	4.49	0.61	มากที่สุด	2
4. ด้านการควบคุม	4.51	0.57	มากที่สุด	1
รวม	4.47	0.61	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ปัจจัยการบริหารองค์กรที่ทำให้พนักงานต้องการทำงานให้แก่บริษัทในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.47$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยลำดับแรกคือ ด้านการควบคุม ($\bar{X} = 4.51$) รองลงมาคือ ด้านการนำหรือ การสั่งการ ($\bar{X} = 4.49$) และลำดับสุดท้ายคือ ด้านการวางแผน ($\bar{X} = 4.40$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของปัจจัยการบริหารองค์กรด้านการวางแผน

ด้านการวางแผน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. หน่วยงานมีการกำหนดพันธกิจ (Mission) อย่างชัดเจน	4.33	0.62	มากที่สุด	3
2. หน่วยงานมีการวางแผนเพื่อปรับตัวได้ทันกับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	4.37	0.57	มากที่สุด	2
3. ผู้บริหารและพนักงาน มีการวางแผนในการบริหารงานร่วมกัน	4.51	0.59	มากที่สุด	1
รวม	4.40	0.59	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ปัจจัยการบริหารองค์กรด้านการวางแผนในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยลำดับแรกคือ ผู้บริหารและพนักงาน มีการวางแผนในการบริหารงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.51$) รองลงมาคือ หน่วยงานมีการวางแผนเพื่อปรับตัวได้ทันกับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ($\bar{X} = 4.37$) และลำดับสุดท้ายคือ หน่วยงานมีการกำหนดพันธกิจ (Mission) อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.33$)

ตารางที่ 4.4 จำนวน ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของปัจจัยการบริหาร
องค์กรด้านการจัดการองค์กร

ด้านการจัดการองค์กร	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. หน่วยงานมีสายการบังคับบัญชาที่กำหนดหน้าที่ แน่นอน	4.55	0.62	มากที่สุด	1
2. หน่วยงานมีการมอบอำนาจหน้าที่ในแต่ละ แผนกอย่างชัดเจน	4.44	0.67	มากที่สุด	3
3. หน่วยงานมีการมอบหมายงานที่ชัดเจน	4.47	0.69	มากที่สุด	2
รวม	4.48	0.66	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ปัจจัยการบริหารองค์กรด้านการจัดการองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยลำดับแรกคือ หน่วยงานมีสายการบังคับบัญชาที่กำหนดหน้าที่แน่นอน ($\bar{X} = 4.55$) รองลงมาคือหน่วยงานมีการมอบหมายงานที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.47$) และลำดับสุดท้ายคือ หน่วยงานมีการมอบอำนาจหน้าที่ในแต่ละแผนกอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.44$)

ตารางที่ 4.5 จำนวน ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของปัจจัยการบริหาร
องค์กรด้านการนำหรือการสั่งการ

ด้านการนำหรือการสั่งการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. ผู้บริหารมีความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์	4.51	0.62	มากที่สุด	1
2. หัวหน้างานมีความสามารถในการตัดสินใจ	4.47	0.61	มากที่สุด	3
3. หัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม	4.50	0.60	มากที่สุด	2
รวม	4.49	0.61	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ปัจจัยการบริหารองค์กรด้านการนำหรือการสั่งการในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยลำดับแรกคือ ผู้บริหารมีความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ ($\bar{X} = 4.51$) รองลงมาคือ หัวหน้างาน

เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.50$) และลำดับสุดท้ายคือ หัวหน้างานมีความสามารถในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.47$)

ตารางที่ 4.6 จำนวน ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของปัจจัยการบริหารองค์การด้านการควบคุม

ด้านการควบคุม	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. มีหัวหน้างานคอยกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด	4.52	0.61	มากที่สุด	2
2. มีการควบคุมดูแลการทำงานเป็นขั้นตอน	4.49	0.58	มากที่สุด	3
3. มีการติดตามและประเมินผลการทำงานของพนักงาน ทุกระดับอย่างเป็นระบบ	4.54	0.54	มากที่สุด	1
รวม	4.51	0.57	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ปัจจัยการบริหารองค์การด้านการควบคุมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยลำดับแรกคือ มีการติดตามและประเมินผลการทำงานของพนักงานทุกระดับอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.54$) รองลงมาคือ มีหัวหน้างานคอยกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ($\bar{X} = 4.52$) และลำดับสุดท้ายคือ มีการควบคุมดูแลการทำงานเป็นขั้นตอน ($\bar{X} = 4.49$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.7 – 4.21

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในภาพรวม

แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
ปัจจัยจูงใจ	4.48	0.58	มากที่สุด	
1. ด้านความสำเร็จของงาน	4.49	0.59	มากที่สุด	2
2. ด้านลักษณะของงาน	4.48	0.59	มากที่สุด	3
3. ด้านความก้าวหน้า	4.47	0.58	มากที่สุด	4
4. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	4.43	0.59	มากที่สุด	5
5. ด้านความรับผิดชอบในงาน	4.53	0.56	มากที่สุด	1
ปัจจัยค้ำจุน	4.53	0.55	มากที่สุด	
6. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	4.55	0.56	มากที่สุด	4
7. ด้านโอกาสการเจริญเติบโต	4.58	0.50	มากที่สุด	2
8. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.59	0.51	มากที่สุด	1
9. ด้านสถานภาพ	4.55	0.55	มากที่สุด	4
10. ด้านเทคนิคการบังคับบัญชา	4.54	0.56	มากที่สุด	5
11. ด้านนโยบายและการบริหาร	4.44	0.64	มากที่สุด	7
12. ด้านสภาพการทำงาน	4.56	0.54	มากที่สุด	3
13. ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว	4.54	0.55	มากที่สุด	5
14. ด้านความมั่นคงในการทำงาน	4.50	0.59	มากที่สุด	6
รวม	4.51	0.56	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่าทั้ง 2 ปัจจัยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ปัจจัย

ค้ำจุน ($\bar{X} = 4.53$) และปัจจัยจูงใจ ($\bar{X} = 4.48$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในแต่ละปัจจัยพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยปัจจัยจูงใจลำดับแรกคือ ด้านความรับผิดชอบในงาน ($\bar{X} = 4.53$) รองลงมาคือ ด้านความสำเร็จของงาน ($\bar{X} = 4.49$) และลำดับสุดท้ายคือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ($\bar{X} = 4.43$) ส่วนปัจจัยค้ำจุนลำดับแรกคือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.59$) รองลงมาคือ ด้านโอกาสการเจริญเติบโต ($\bar{X} = 4.58$) และลำดับสุดท้ายคือ ด้านนโยบายและการบริหาร ($\bar{X} = 4.44$)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน
ของพนักงานในปัจจัยจูงใจรายด้าน

ปัจจัยจูงใจ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. ด้านความสำเร็จของงาน	4.49	0.59	มากที่สุด	
1.1 การมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่	4.55	0.60	มากที่สุด	1
1.2 ความมั่นใจว่าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้	4.46	0.59	มากที่สุด	3
1.3 การมีความสุขที่ทำงานได้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี	4.47	0.59	มากที่สุด	2
2. ด้านลักษณะของงาน	4.48	0.59	มากที่สุด	
2.1 งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ	4.48	0.59	มากที่สุด	2
2.2 งานที่ทำเป็นงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ	4.47	0.56	มากที่สุด	3
2.3 งานที่ทำเป็นงานที่ทำหาย	4.52	0.61	มากที่สุด	1

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยเชิงใจ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
3. ด้านความก้าวหน้า	4.47	0.58	มากที่สุด	
3.1 ผลงานมีส่วนส่งเสริมให้ก้าวหน้า ในหน้าที่	4.54	0.52	มากที่สุด	1
3.2 การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพิจารณา โดยความเป็นธรรม	4.45	0.54	มากที่สุด	2
3.3 การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตาม ความรู้ความสามารถ	4.44	0.67	มากที่สุด	3
4. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	4.43	0.59	มากที่สุด	
4.1 ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับใน การทำงาน	4.42	0.56	มากที่สุด	2
4.2 ผู้ร่วมงานให้ความเชื่อมั่นในการ ทำงาน	4.41	0.63	มากที่สุด	3
4.3 ทุกคนให้เกียรติกันและกันในการ ทำงานร่วมกัน	4.46	0.60	มากที่สุด	1
5. ด้านความรับผิดชอบในงาน	4.53	0.56	มากที่สุด	
5.1 ความรับผิดชอบงานของตนเองโดย ไม่ต้องให้หัวหน้าคอยควบคุม	4.55	0.59	มากที่สุด	1
5.2 จะต้องทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วย ตนเองจนเสร็จ	4.54	0.54	มากที่สุด	2
5.3 จะต้องทำงานให้เสร็จก่อนกลับบ้าน เพื่อไม่ให้มีงานค้างในแต่ละวัน	4.52	0.55	มากที่สุด	3

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ปัจจัยเชิงใจทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยแต่ละด้านพบว่า

1. ด้านความสำเร็จของงาน ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับแรกคือ การมีโอกาสใช้
ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ($\bar{X} = 4.55$) รองลงมาคือ การมีความสุขที่ทำงานได้สำเร็จ
คล่องเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.47$) และลำดับสุดท้ายคือ ความมั่นใจว่าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมาย
ให้สำเร็จได้ ($\bar{X} = 4.46$)

2. **ด้านลักษณะของงาน** ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับแรกคือ งานที่ทำเป็นงานที่ทำท่าย ($\bar{X} = 4.52$) รองลงมาคือ งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ($\bar{X} = 4.48$) และลำดับสุดท้ายคือ งานที่ทำเป็นงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ ($\bar{X} = 4.47$)

3. **ด้านความก้าวหน้า** ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับแรกคือ ผลงานมีส่วนส่งเสริมให้ก้าวหน้าในหน้าที่ ($\bar{X} = 4.54$) รองลงมาคือ การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพิจารณาโดยความเป็นธรรม ($\bar{X} = 4.45$) และลำดับสุดท้ายคือ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถ ($\bar{X} = 4.44$)

4. **ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ** ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับแรกคือ ทุกคนให้เกียรติกันและกันในการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.46$) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในการทำงาน ($\bar{X} = 4.42$) และลำดับสุดท้ายคือ ผู้ร่วมงานให้ความเชื่อมั่นในการทำงาน ($\bar{X} = 4.41$)

5. **ด้านความรับผิดชอบในงาน** ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับแรกคือ รับผิดชอบต่องานของตนเองโดยไม่ต้องให้หัวหน้าคอยควบคุม ($\bar{X} = 4.55$) รองลงมาคือ จะต้องทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองจนเสร็จ ($\bar{X} = 4.54$) และลำดับสุดท้ายคือ จะต้องทำงานให้เสร็จก่อนกลับบ้าน เพื่อให้ไม่มีงานค้างในแต่ละวัน ($\bar{X} = 4.52$)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในปัจจัยค่าจุนรายด้าน

ปัจจัยค่าจุน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	4.55	0.56	มากที่สุด	
1.1 พนักงานได้รับเงินเดือนเพียงพอต่อการดำรงชีพ	4.57	0.55	มากที่สุด	1
1.2 พนักงานได้รับการปรับเงินเดือน/ค่าจ้างเป็นประจำทุกปี	4.55	0.56	มากที่สุด	2
1.3 หน่วยงานมีการจัดสวัสดิการพิเศษต่างๆ ให้กับพนักงานอย่างเพียงพอ	4.54	0.59	มากที่สุด	3
2. ด้านโอกาสการเจริญเติบโต	4.58	0.50	มากที่สุด	
2.1 การได้รับมอบหมายงานที่ตรงสายงานเพื่อมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในสายงาน	4.54	0.52	มากที่สุด	3
2.2 การมีโอกาสได้รับการอบรม/สัมมนาเพิ่มพูนความรู้	4.58	0.49	มากที่สุด	2
2.3 การได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ จากการเรียนรู้งาน	4.63	0.50	มากที่สุด	1

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ปัจจัยค่าจูน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.59	0.51	มากที่สุด	
3.1 สมาชิกในหน่วยงานของท่านมีความสามัคคีและร่วมมือปฏิบัติงาน	4.63	0.50	มากที่สุด	1
3.2 ทุกคนในที่ทำงานให้เกียรติซึ่งกันและกัน	4.60	0.49	มากที่สุด	2
3.3 การได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหา	4.52	0.55	มากที่สุด	3
4. ด้านสถานภาพ	4.55	0.55	มากที่สุด	
4.1 การมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง	4.49	0.59	มากที่สุด	3
4.2 ความรู้สึกมีเกียรติและมีศักดิ์ศรีในหน้าที่ที่ปฏิบัติ	4.52	0.55	มากที่สุด	2
4.3 ความรู้สึกว่าพอใจที่ได้รับสิทธิประโยชน์ต่างๆ จากบริษัท	4.65	0.50	มากที่สุด	1
5. ด้านเทคนิคการบังคับบัญชา	4.54	0.56	มากที่สุด	
5.1 ผู้บริหารมีความสามารถในการบังคับบัญชาเป็นอย่างดี	4.44	0.57	มากที่สุด	3
5.2 ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการบริหารงาน	4.64	0.52	มากที่สุด	1
5.3 ผู้บริหารแบ่งมอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงานอย่างเหมาะสม	4.54	0.59	มากที่สุด	2
6. ด้านนโยบายและการบริหาร	4.44	0.65	มากที่สุด	
6.1 มีการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการทำงานให้เหลือน้อยที่สุด	4.40	0.60	มากที่สุด	3
6.2 หน่วยงานให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม	4.44	0.68	มากที่สุด	2
6.3 หน่วยงานเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมตัดสินใจในงานหรือหน้าที่รับผิดชอบ	4.48	0.67	มากที่สุด	1
7. ด้านสภาพการทำงาน	4.56	0.54	มากที่สุด	
7.1 การมีจำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงานต่อวันที่เหมาะสม	4.63	0.49	มากที่สุด	1
7.2 การมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานที่เหมาะสม	4.54	0.59	มากที่สุด	3
7.3 การมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างครบถ้วน	4.57	0.54	มากที่สุด	2

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ปัจจัยค่าจูน	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
8. ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว	4.54	0.55	มากที่สุด	
8.1 การพักอาศัยอยู่ใกล้ที่ทำงาน	4.49	0.54	มากที่สุด	3
8.2 งานที่รับผิดชอบไม่ส่งผลกระทบต่อเวลาที่จะให้ครอบครัว	4.67	0.45	มากที่สุด	1
8.3 การไม่เคยขัดแย้งกับครอบครัวโดยมีสาเหตุมาจากเรื่องงาน	4.55	0.56	มากที่สุด	2
9. ด้านความมั่นคงในการทำงาน	4.50	0.59	มากที่สุด	
9.1 ความรู้สึกมั่นคงกับงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน	4.54	0.59	มากที่สุด	2
9.2 การได้รับหลักประกันและความคุ้มครองในการทำงานจากบริษัท	4.55	0.56	มากที่สุด	1
9.3 หน่วยงานมีการโยกย้ายพนักงานตามความเหมาะสม	4.41	0.63	มากที่สุด	3

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ปัจจัยค่าจูนทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยแต่ละด้านพบว่า

1. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับแรกคือ พนักงานได้รับเงินเดือนเพียงพอต่อการดำรงชีพ ($\bar{X} = 4.57$) รองลงมาคือ พนักงานได้รับการปรับเงินเดือน/ค่าจ้างเป็นประจำทุกปี ($\bar{X} = 4.55$) และลำดับสุดท้ายคือ หน่วยงานมีการจัดสวัสดิการพิเศษต่างๆ ให้กับพนักงานอย่างเพียงพอ ($\bar{X} = 4.54$)

2. ด้านโอกาสการเจริญเติบโต ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับแรกคือ การได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ จากการเรียนรู้งาน ($\bar{X} = 4.63$) รองลงมาคือ การมีโอกาสได้รับการอบรม/สัมมนาเพิ่มพูนความรู้ ($\bar{X} = 4.58$) และลำดับสุดท้ายคือ การได้รับมอบหมายงานที่ตรงสายงานเพื่อมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในสายงาน ($\bar{X} = 4.54$)

3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับแรกคือ สมาชิกในหน่วยงานของท่านมีความสามัคคีและร่วมมือปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.63$) รองลงมาคือ ทุกคนในที่ทำงานให้เกียรติซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.60$) และลำดับสุดท้ายคือ การได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหา ($\bar{X} = 4.52$)

4. **ด้านสถานภาพ** ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับแรกคือ ความรู้สึกว่าพอใจที่ได้รับสิทธิประโยชน์ต่างๆ จากบริษัท ($\bar{X} = 4.65$) รองลงมา คือ ความรู้สึกมีเกียรติและมีศักดิ์ศรีในหน้าที่ที่ปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.52$) และลำดับสุดท้ายคือ การมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง ($\bar{X} = 4.49$)

5. **ด้านเทคนิคการบังคับบัญชา** ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับแรกคือ ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการบริหารงาน ($\bar{X} = 4.64$) รองลงมาคือ ผู้บริหารแบ่งมอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงานอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.54$) และลำดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารมีความสามารถในการบังคับบัญชาเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.44$)

6. **ด้านนโยบายและการบริหาร** ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับแรกคือ หน่วยงานเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมตัดสินใจในงานหรือหน้าที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมาคือ หน่วยงานให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.44$) และลำดับสุดท้ายคือ มีการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการทำงานให้เหลือน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.40$)

7. **ด้านสภาพการทำงาน** ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับแรกคือ การมีจำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงานต่อวันที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.63$) รองลงมาคือ การมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างครบถ้วน ($\bar{X} = 4.57$) และลำดับสุดท้ายคือ การมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.54$)

8. **ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว** ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับแรกคือ งานที่รับผิดชอบไม่ส่งผลกระทบต่อเวลาที่จะให้ครอบครัว ($\bar{X} = 4.67$) รองลงมาคือ การไม่เคยขัดแย้งกับครอบครัวโดยมีสาเหตุมาจากเรื่องงาน ($\bar{X} = 4.55$) และลำดับสุดท้ายคือ การพักอาศัยอยู่ใกล้ที่ทำงาน ($\bar{X} = 4.49$)

9. **ด้านความมั่นคงในการทำงาน** ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับแรกคือ การได้รับหลักประกันและความคุ้มครองในการทำงานจากบริษัท ($\bar{X} = 4.55$) รองลงมาคือ ความรู้สึกมั่นคงกับงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.54$) และลำดับสุดท้ายคือ หน่วยงานมีการโยกย้ายพนักงานตามความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.41$)

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยการบริหารองค์กร ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดการองค์กร ด้านการนำหรือการสั่งการ และด้านการควบคุม เป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4.10 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

	P	O	L	C	M
P	1	0.87*	0.97*	0.89*	0.95*
O		1	0.78*	0.80*	0.80*
L			1	0.79*	0.83*
C				1	0.79*
M					1

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.10 ปัจจัยการบริหารองค์กรทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับสูงไปต่ำ คือ ด้านการควบคุม (Controlling: C) ด้านการนำหรือการสั่งการ (Leading: L) ด้านการจัดการองค์กร (Organizing: O) และด้านการวางแผน (Planning: P) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation: M) ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงใช้เป็นตัวแปรเข้าสมการทั้งหมด เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ พหุคูณ (R) ระหว่างตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอยสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) และการทดสอบความมีนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เพิ่มขึ้น (R^2 change) ในการทำนายปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ พหุคูณ (R) ระหว่างตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอยสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) และการทดสอบความมีนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เพิ่มขึ้น (R^2 change) ในการทำนายปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

Model	R	R^2	R^2 change	F	Sig
1	0.89 ^a	0.77	0.77	301.90	.00*
2	0.91 ^b	0.81	0.04	212.01	.00*

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

a. Predictors: (Constant), C

b. Predictors: (Constant), C, L

จากตารางที่ 4.11 ตัวแปรอิสระที่นำสู่สมการทำนาย มี 2 ตัวแปร คือ ปัจจัยการบริหารองค์กร ได้แก่ ด้านการควบคุม (C) และด้านการนำหรือการสั่งการ (L)

ปัจจัยการบริหารองค์กรด้านการควบคุม สามารถอธิบายความแปรปรวนปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.77 ($R^2 = 0.77$) แสดงว่า ปัจจัยการบริหารองค์กรด้านการควบคุม สามารถอธิบายความแปรปรวนปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 77

เมื่อเพิ่มตัวแปรอิสระตัวที่สอง คือ ปัจจัยการบริหารองค์กรด้านการนำหรือการสั่งการ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เพิ่มขึ้นเป็น 0.81 ($R^2 = 0.81$) ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ปัจจัยการบริหารองค์กรด้านการควบคุมและด้านการนำหรือการสั่งการ ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 4 (R^2 change=0.04)

ดังนั้น ปัจจัยการบริหารองค์กรด้านการควบคุมและด้านการนำหรือการสั่งการ ร่วมกันอธิบายปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 81 ($R^2 = 0.81$)

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์กับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในรูปคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ของสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้ทำนายปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่ได้จากการคัดเลือกตัวแปรด้วยวิธีขั้นตอน (Stepwise Regression) ปรากฏผลดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์กับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในรูปคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ของสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้ทำนายปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่ได้จากการคัดเลือกตัวแปรด้วยวิธีขั้นตอน (Stepwise Regression)

Model	B	Std.Error	Beta	t	Sig
(Constant)	15.80	2.82		5.67	
C	3.09	0.25	0.78	6.25	.00*
L	2.22	0.82	0.23	4.92	.00*
R = 0.91 R ² = 0.81 F = 111.09 Sig. = .00*					

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ปัจจัยการบริหารองค์กร ได้แก่ ด้านการควบคุม (C) และด้านการนำหรือการสั่งการ (L) ใช้เป็นตัวทำนายปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานได้ โดยตัวแปรทำนายทั้ง 2 ตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานได้ร้อยละ 81 (R² = 0.81) จึงยอมรับสมมติฐานที่ว่าปัจจัยการบริหารองค์กร ได้แก่ ด้านการนำหรือการสั่งการ และด้านการควบคุม เป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน) โดยสามารถสร้างสมการทำนายประสิทธิภาพปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ดังนี้

สมการทำนายในรูปคะแนนดิบ

$$M = 15.80 + 3.09 C + 2.22 L$$

จากสมการอธิบายได้ว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน) โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก 2 ตัวแปร กล่าวคือ ด้านการควบคุม เพิ่มขึ้น 1 คะแนน ทำให้แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน เพิ่มขึ้น 3.09 คะแนน (เมื่อควบคุมตัวแปรอื่น) และถ้าคะแนนด้านการนำหรือการสั่งการ เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน เพิ่มขึ้น 2.22 คะแนน (เมื่อควบคุมตัวแปรอื่น)

สมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$M = 0.78 C + 0.23 L$$

สมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน สายงานที่สังกัด ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน และสาขาที่สังกัดแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานจำแนกตามเพศ

แรงจูงใจในการทำงาน	n	\bar{X}	S.D.	df	t	Sig.
ชาย	51	3.62	0.56	1.21	122	0.27
หญิง	136	3.67	0.54			

จากตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานจำแนกตามเพศ เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างด้วยค่าสถิติที (t-test) ที่มีคำตอบ 2 คำตอบพบว่า ค่า Sig. ที่ได้มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ (α) ที่กำหนดไว้ คือ .05 (Sig.>.05) แสดงว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ย ต่อเดือน สายงานที่สังกัด ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน และสาขาที่สังกัด

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. อายุ	ระหว่างกลุ่ม	0.311	3	0.104	0.340	0.80
	ภายในกลุ่ม	31.652	184	0.304		
	รวม	31.963	187			
2. ระดับการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	0.891	3	0.446	1.505	0.23
	ภายในกลุ่ม	31.072	184	0.296		
	รวม	31.963	187			
3. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	ระหว่างกลุ่ม	2.086	3	1.043	3.666*	0.03
	ภายในกลุ่ม	29.877	184	0.285		
	รวม	31.963	187			
4. สายงานที่สังกัด	ระหว่างกลุ่ม	0.043	3	0.014	0.047	0.99
	ภายในกลุ่ม	31.920	184	0.307		
	รวม	31.963	187			
5. ระยะเวลาในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.664	3	0.832	2.884	0.10
	ภายในกลุ่ม	30.299	184	0.289		
	รวม	31.963	187			
6. ตำแหน่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.722	3	1.361	4.888	0.10
	ภายในกลุ่ม	29.241	184	0.278		
	รวม	31.963	187			
7. สาขาที่สังกัด	ระหว่างกลุ่ม	0.659	3	0.220	0.730	0.54
	ภายในกลุ่ม	31.304	184	0.301		
	รวม	31.963	187			

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน สายงานที่สังกัด ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน และสาขา ที่สังกัด เมื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อหาความแตกต่างด้วยค่าสถิติเอฟ (F-test) ที่มีค่าตอบมากกว่า 2 คำตอบพบว่า ค่า Sig. ที่ได้มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ .05 (Sig>.05) ได้แก่ อายุ สายงานที่สังกัด ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน และสาขาที่สังกัด แสดงว่า พนักงานที่มีอายุ สายงานที่สังกัด ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน และสาขาที่สังกัดแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน สำหรับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนพบว่า ค่า Sig. ที่ได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ .05 (Sig<.05) แสดงว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการทดสอบผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) ปรากฏผลดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 การทดสอบค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานจำแนกตาม รายได้เฉลี่ยต่อเดือนเป็นรายคู่

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	\bar{X}	น้อยกว่า	10,000 - 20,00	20,001 -	มากกว่า
		10,000 บาท	บาท	30,000 บาท	30,000 บาท
		4.45	4.34	4.67	4.23
น้อยกว่า 10,000 บาท	4.45	-	0.22	0.51*	0.56*
10,000 - 20,000 บาท	4.34	-	-	0.01*	0.02*
20,001 - 30,000 บาท	4.67	-	-	-	0.09*
มากกว่า 30,000 บาท	4.23	-	-	-	-

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานจำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือนพบว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่า 10,000 บาท และ 10,000 - 20,000 บาท มีแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท แต่มากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท มีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งมีผู้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ จำนวน 94 คน จาก 187 คน คิดเป็นร้อยละ 50.26 ปรากฏผลดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน (n = 94)	ร้อยละ (100.00)
1. ควรคัดคนที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างบรรยากาศให้การทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ทำให้บุคลากรโดยรวมของบริษัทมีความสุขในการทำงานร่วมกัน	67	62.98
2. ควรพัฒนากิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคีกันและรู้จักกัน เช่น กีฬา หรือการทัศนศึกษานอกสถานที่ร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อเป็นโอกาสให้บุคลากรได้ทำความรู้จักและสนิทสนม กันมากยิ่งขึ้น	79	74.26
3. ควรปรับปรุงระบบการสนับสนุนกระบวนการทำงานให้สัมพันธ์กันและมีประสิทธิภาพมากขึ้น	40	37.60
4. ควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กร	43	40.42

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ลำดับแรกคือ ควรพัฒนากิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคีกันและรู้จักกัน เช่น กีฬาหรือการทัศนศึกษานอกสถานที่ร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อเป็นโอกาสให้บุคลากรได้ทำความรู้จักและสนิทสนมกันมากยิ่งขึ้น คิดเป็นร้อยละ 74.26 รองลงมาคือ ควรคัดคนที่มีคุณภาพเพื่อสร้างบรรยากาศให้การทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขทำให้บุคลากรโดยรวมของบริษัทมีความสุขในการ

ทำงานร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 62.98 และลำดับสุดท้ายคือ ควรปรับปรุงระบบการสนับสนุน
กระบวนการทำงานให้สัมพันธ์กันและมีประสิทธิภาพมากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 37.60



บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาจะนำเสนอสรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์การศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน)

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน)

1.1.3 เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากร คือ บุคลากรของบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 350 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 187 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามสายงาน และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ในแต่ละสายงานด้วยวิธีจับฉลาก

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ใช้แบบสอบถาม มีประเด็นคำถามตามกรอบแนวคิดของการศึกษา โดยสร้างคำถามตามโครงสร้างของเนื้อหาเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง นำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.95 และนำไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 1 พฤษภาคม 2557 ถึงวันที่ 15 พฤษภาคม 2557 โดยเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากบุคลากรของบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน) โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 187 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าเฉลี่ยโดยใช้สถิติ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA: F-test) การทดสอบผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) และใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ และการวิเคราะห์เนื้อหา

1.3 ผลการศึกษา

ผลการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน) สรุปได้ดังนี้

1.3.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 72.73 อายุ 25-34 ปี คิดเป็นร้อยละ 60.43 วุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 70.59 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,000 - 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 54.01 สังกัดสายงานการจัดการ คิดเป็นร้อยละ 36.36 ระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 55.62 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 88.23 สาขาที่สังกัดสำนักงานใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 75.40

1.3.2 ข้อมูลปัจจัยการบริหารองค์กร พบว่า ปัจจัยการบริหารองค์กรที่ทำให้พนักงานต้องการทำงานให้แก่บริษัทในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.47$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับแรกคือ ด้านการควบคุม ($\bar{X} = 4.51$) และลำดับสุดท้ายคือ ด้านการวางแผน ($\bar{X} = 4.40$)

1) **ด้านการวางแผน** ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับแรกคือ ผู้บริหารและพนักงานมีการวางแผนในการบริหารงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.51$) และลำดับสุดท้ายคือ หน่วยงานมีการกำหนดพันธกิจ (Mission) อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.33$)

2) **ด้านการจัดการองค์กร** ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับแรกคือ หน่วยงานมีสายการบังคับบัญชาที่กำหนดหน้าที่แน่นอน ($\bar{X} = 4.55$) และลำดับสุดท้ายคือ หน่วยงานมีการมอบอำนาจหน้าที่ในแต่ละแผนกอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.44$)

3) *ด้านการนำหรือการสั่งการ* ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับแรกคือ ผู้บริหารมีความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ($\bar{X} = 4.51$) และลำดับสุดท้ายคือ หัวหน้างานมีความสามารถในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.47$)

4) *ด้านการควบคุม* ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับแรกคือ มีการติดตามและประเมินผลการทำงานของพนักงานทุกระดับอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.54$) และลำดับสุดท้ายคือ มีการควบคุมดูแลการทำงานเป็นขั้นตอน ($\bar{X} = 4.49$)

1.3.3 แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า ทั้งสองปัจจัยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ปัจจัยจูงใจ ($\bar{X} = 4.48$) และปัจจัยค้ำจุน ($\bar{X} = 4.53$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในแต่ละปัจจัยพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยปัจจัยจูงใจลำดับแรกคือ ด้านความรับผิดชอบในงาน ($\bar{X} = 4.53$) และลำดับสุดท้ายคือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ($\bar{X} = 4.43$) ส่วนปัจจัยค้ำจุนลำดับแรกคือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.59$) และลำดับสุดท้ายคือ ด้านนโยบายและการบริหาร ($\bar{X} = 4.44$)

1.3.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยการบริหารองค์กร ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดการองค์กร ด้านการนำหรือการสั่งการ และด้านการควบคุม เป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยการบริหารองค์กรด้านการควบคุม (C) และด้านการนำหรือการสั่งการ (L) ร่วมกันอธิบายปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน (M) ได้ร้อยละ 81 ($R^2 = 0.81$) โดยเขียนสมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$M = 0.78 C + 0.23 L$$

สมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน สายงานที่สังกัด ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน และสาขาที่สังกัด แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน พบว่าพนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงานที่สังกัด ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน และสาขาที่สังกัดแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลการทดสอบค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างแรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือนพบว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่า 10,000 บาท และ 10,000 - 20,000 บาท มีแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท แต่มากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท มีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท

1.3.5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ พบว่า ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ลำดับแรกคือ ควรพัฒนากิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคีกัน และรู้จักกัน เช่น กีฬาหรือการทำนันทนาการร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อเป็นโอกาสให้บุคลากรได้ทำความรู้จักและสนิทสนมกันมากยิ่งขึ้น คิดเป็นร้อยละ 74.26 และลำดับสุดท้ายคือ ควรปรับปรุงระบบการสนับสนุนกระบวนการทำงานให้สัมพันธ์กันและมีประสิทธิภาพมากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 37.60

2. อภิปรายผล

ผลการศึกษาวิจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชัน จำกัด (มหาชน) สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

2.1 ระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชัน จำกัด (มหาชน) พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$) อาจเป็นเพราะทางฝ่ายผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว ทั้งยังให้ความสำคัญกับสภาพปัญหาที่ยังคงพบในองค์กร ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับด้านความเหมาะสมในการประพฤติปฏิบัติ และขอบเขตการสื่อสารของพนักงานต่อผู้บริหาร ซึ่งในแต่ละปีทางบริษัทได้มอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ดำเนินการในรูปแบบแผนปฏิบัติการ โดยมีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร มีการโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรภายในองค์กรตามความเหมาะสม มีการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามขอบเขตอย่างเหมาะสม เน้นการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันและก่อให้เกิดการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งทางบริษัทได้ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของลัดดา พัชรวิภาส (2550) ได้ทำการศึกษา

วิจัยเรื่องบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา : พนักงานชั่วคราว บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง และงานวิจัยของชัญญา อชิรศิลป์ (2551) ได้ทำการศึกษาวินัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานชายบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่าระดับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานชาย บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2.2 ปัจจัยการบริหารองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยการบริหารองค์กรด้านการควบคุมและด้านการนำหรือการสั่งการ ร่วมกันอธิบายปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานได้ร้อยละ 81 ($R^2 = 0.81$) อาจเป็นเพราะพนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลการทำงานของผู้บังคับบัญชาโดยตรง ขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาก็ต้องใช้ทั้งภาวะผู้นำ การจูงใจ และการสื่อสารกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานทำงานให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท ทำให้การควบคุมและด้านการนำหรือการสั่งการมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้บริษัทยังเริ่มพัฒนาระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ โดยใช้แนวคิดด้าน HRD : Human Resource Development มาเป็นแนวทางบริหารหลัก และงานประจำด้านบุคคลยังคงปฏิบัติอยู่ตามเงื่อนไขของกฎหมาย และไม่ให้เกิดผลกระทบ แต่สามารถบริหารจัดการแบบคู่ขนานซึ่งทำให้เกิดผลการควบคุมจาก HR และการนำนโยบายจากผู้บริหารมาปฏิบัติ ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับงานวิจัยของสุเมธ ภิญาคง (2552) ได้ทำการศึกษาวินัยเรื่องการจัดการที่มีผลต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท อูซ่าสยามสตูดิโออินเตอร์รี่ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยการจัดการ ด้านการวางแผน การจัดองค์การ การนำหรือการสั่งการ และการควบคุม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก

2.3 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่า 10,000 บาท และ 10,000 - 20,000 บาท มีแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001- 30,000 บาท แต่มากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001- 30,000 บาท มีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท แสดงให้เห็นว่าความแตกต่างในแต่ละระดับขั้นของรายได้มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งค่อนข้าง

สอดคล้องกับงานวิจัยของอนุชา แซ่อึ้ง (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีอายุ สถานภาพสมรสระยะเวลาปฏิบัติงาน และรายได้ที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน และพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของสุเมธ ภิณูญาคง (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการที่มีผลต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท อุซาสยามสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานภาพรวมต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

3.1.1 ผู้บริหารควรเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านที่จูงใจพนักงานมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านโอกาสการเจริญเติบโต และด้านสภาพการทำงาน

3.1.2 ผู้บริหารควรใช้การควบคุม และกำกับดูแลพนักงานในรูปแบบการรับฟังความคิดเห็น เพื่อให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วม รวมทั้งมีการติดตามและประเมินผลการทำงานของพนักงานทุกระดับอย่างเป็นระบบ และชัดเจน

3.1.3 ผู้บริหารที่มีความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ในการทำงานที่สูง ควรนำประสบการณ์ด้านต่างๆ มาถ่ายทอดให้แก่พนักงาน เพื่อที่พนักงานเกิดการรับรู้ และเกิดความศรัทธา หรือมีความเชื่อมั่นในผู้บริหาร ซึ่งส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทในเครือเพื่อเปรียบเทียบกัน

3.2.2 ควรศึกษาเชิงคุณภาพในแต่ละด้านที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยการสัมภาษณ์พนักงาน และผู้เกี่ยวข้องกับบริษัท เป็นต้น



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บรรณานุกรม

- กิตติมา ปรีดีคิลก (2549) *ทฤษฎีบริหารองค์การ* กรุงเทพมหานคร ธนะการพิมพ์
- คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น บมจ. (2556) *หนังสือชี้ชวนบริษัท คอมมิวนิเคชั่น
แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน)* กรุงเทพมหานคร
- เจริญ วัชรरังษี (2541) *การควบคุมคุณภาพสมัยใหม่* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์อักษรประเสริฐ
- ชญญา อชิรศิลป์ (2551) “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขายบริษัท
ทีโอที จำกัด (มหาชน)” ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
- ชูศักดิ์ เจนประโคน (2550) *เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- เทพพนม เมืองแมน และคณะ (2549) *พฤติกรรมองค์การ* พิมพ์ครั้งที่ 2 (ฉบับปรับปรุงใหม่)
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
- ธงชัย สันติวงษ์ (2546) *องค์การและการบริหารการศึกษาและการจัดการแผนใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 11
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
- ธนิกานต์ มาชะศิริานนท์ (2545) *เทคนิคแรงจูงใจพนักงาน* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์
เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุ๊กส์
- ธีระชน พลโยธา (2548) *จิตวิทยาการศึกษา* กรุงเทพมหานคร ศูนย์สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ
- นภดล ลิ่มสุรัตน์ (2557) *จิตวิทยาในการสร้างขวัญและกำลังใจ* กรุงเทพมหานคร บิสิเนสสวีค
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551) *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น
- ณัฐพล ชันชไชย (2556) *การสร้างมาตรฐานวัดกำลังขวัญ* กรุงเทพมหานคร สถาบันบัณฑิตพัฒน
บริหารศาสตร์
- บุญเรียง ขจรศิลป์ (2553) *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS*
กรุงเทพมหานคร ฟิสิกส์เซ็นเตอร์การพิมพ์

- ปราณี โคเมฆารัตน์ (2555) “แรงจูงใจการทำงานของพนักงาน บริษัท เอ เอ แอล จำกัด สาขาสมุทรปราการ” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ปียธิดา สังข์สวน (2556, 22 ธันวาคม) ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล
บริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน)
สัมภาษณ์โดย โสจิกานต์ จันทรมาศ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จังหวัดนนทบุรี
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2553) ใน *ประมวลสาระชุดวิชา วิทยานิพนธ์ 2* หน่วยที่ 6-10
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต พิมพ์ครั้งที่ 4 พ.ศ.สำนักพิมพ์
- พจนาน นุ่มหันธ์ (2550) “ความพึงพอใจของผู้บริหารสถานประกอบการต่อคุณลักษณะของบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น สาขาวิชาการบริหารธุรกิจคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- พรรณราย ทรัพย์ะประภา (2548) *จิตวิทยาอุตสาหกรรม* กรุงเทพมหานคร คณะครุศาสตร์
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ไพบุลย์ ช่างเรียน และสมปราชญ์ จอมเทศ (2551) *สหวิทยาการจัดการและพฤติกรรมบริหารองค์การ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
- ราณี อธิชัยกุล (2549) “การจูงใจและการติดต่อสื่อสารในองค์การ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 5 หน้า 271-338 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- รุจารินทร์ จิตต์แก้ว (2555) “อิทธิพลด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร” *วารสารการเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ* 2, 4 (ตุลาคม-ธันวาคม) : 3
- ลัดดา พืชวิภาส (2550) “บรรยากาศขององค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงาน : กรณีศึกษาพนักงานชั่วคราวบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” *สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*
- วิจิตร อาวะกุล (2551) *เทคนิคมนุษย์สัมพันธ์* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์พระพิมพ์เนศ
- วิภาพร มาพบสุข (2550) *จิตวิทยาการทำงาน* กรุงเทพมหานคร ศูนย์ส่งเสริมเชิงวิชาการ

- ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ (2540) *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์วิสิทธิ์พัฒนา
- สมใจ ลักษณะ (2549) *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ศูนย์การพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- สมพงษ์ เกษมสิน (2556) *การบริหาร* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
- สมพร เฟื่องจันทร์ (2547) *แนวคิดและหลักการจัดการองค์การในองค์การสาธารณะ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สมยศ นาวิก (2547) *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991
- สาคร สุขศรีวงศ์ (2550) *การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์จี.พี. ไชเบอร์พริ้นท์
- สุชนา คุปติยานุวัฒน์ (2543) *มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ธรรมกล
- สุพิชญาย์ อดิษฐ์รัตกุล (2551) “ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- สุเมธ ภิญาตอง (2552) “การจัดการที่มีผลต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท อู่ท่าสยามสเตลอินดัสตริยส์ จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในบรมราชูปถัมภ์
- สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547) *การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จามจุรี
- อนิวัช แก้วจางง (2550) *หลักการจัดการ* พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยทักษิณ

- อนุชา แซ่เอ็ง (2552) “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในบรมราชูปถัมภ์
- อัจฉวี อุดม (2553) “ปัจจัยที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติของพนักงานบริษัท เทอริโม (ประเทศไทย) จำกัด” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551) *กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- อุทัย หิรัญโต (2551) *หลักการบริหารงานบุคคล พิมพ์ครั้งที่ 2* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์
- Allen and Meyer (2001) *Organizational Effectiveness*. California: Goodyear Publishing Company Inc.
- Charlene, W. Jacobs (1998). “Effect of Age on Motivation and Individual Motivation Factors of County Extension Agents in Kentucky” Ph.D. Dissertation. University of Kentucky.
- Dessler (2004) *Industrial and Organizational Psychology : Research and practice*. New York: John Wiley & son, Inc.
- Dhanapal, Saroja and others (2013) “Factors affecting job satisfaction among academicians: A comparative study between gender and generations” International conference on management, Economics and finance (2nd ICMEF 2013) ,2 : 48.
- Hrebiniak and Aluto (2006) *Human Resource Management : Essential Perspectives*. Ohio: South Western College Publishing.
- Hossian, Mohammad Kamal, Hossian, Anorwa (2012) “Factors affecting employee’s motivation in the fast food industry: In case of KFC UK LTD.” Research journal of economic, Business and ICT. 2012, 5 : 21.
- Linder and Buford (2002) *Management in extension*. 3rd ed. Columbus, Ohio: Ohio State University Extension.

Mary Sheldon (2010) *A Three – Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management.

Robbins (2004) *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* California: Cole Publishing Co.

Simon (2007) “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”
Administrative Science Quarterly, 22(March 1977): 28-56.

Stelly, R. W (1996) *Management*. 5th ed. Houghton Mifflin.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

1. ชื่อ นางปิยธิดา สังข์สวน
- วุฒิการศึกษา ศีษศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา (Training) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สถานที่ทำงาน บริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน)
- ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

2. ชื่อ นางประภัสสร ลักขณ์วุฒิมังค์
- วุฒิการศึกษา วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการบริหาร
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)
- สถานที่ทำงาน บริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน)
- ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายเลขานุการและส่วนผู้ถือหุ้น

3. ชื่อ นางสาว นิตยา เมืองน้อย
- วุฒิการศึกษา วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมการจัดการอุตสาหกรรม
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- สถานที่ทำงาน บริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน)
- ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์



ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

**เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
บริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน)**

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยประกอบด้วยคำถาม 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร

ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษาใคร่ขอความร่วมมือในการตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริง คำตอบของท่านเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำมาเพื่อการศึกษา ซึ่งจะนำมาวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลในภาพรวม โดยผู้ศึกษาขอรับรองว่าคำตอบทุกคำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ

ผู้ศึกษา



ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- น้อยกว่า 25 ปี 25-34 ปี
 35-44 ปี มากกว่า 44 ปี

3. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 ปริญญาโท ปริญญาเอก

4. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

- น้อยกว่า 10,000 บาท 10,000 – 20,000 บาท
 20,001 – 30,000 บาท มากกว่า 30,000 บาท

5. สายงานที่สังกัด

- สายงานโทรคมนาคม สายงานธุรกิจและผลิตภัณฑ์
 สายงานการเงินและการบัญชี สายงานการจัดการ
 สำนักบริหาร

6. ระยะเวลาในการทำงาน

- น้อยกว่า 5 ปี 5-9 ปี
 10-14 ปี มากกว่า 14 ปี

7. ตำแหน่งงาน

- ผู้บริหารระดับสูง
 ผู้จัดการ
 พนักงานระดับหัวหน้างาน
 พนักงานระดับปฏิบัติการ

8. สาขาที่สังกัด

- สำนักงานใหญ่ รามคำแหง
 ชลบุรี

ตอนที่ 2 ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องท้ายข้อความที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยข้อความต่อไปนี้ทำให้ท่านต้องการทำงานให้แก่บริษัทมากน้อยเพียงใด

เมื่อแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการวางแผน					
1. หน่วยงานมีการกำหนดพันธกิจ (Mission) อย่างชัดเจน					
2. หน่วยงานมีการวางแผนเพื่อปรับตัวได้ทันกับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา					
3. ผู้บริหารและพนักงาน มีการวางแผนในการบริหารงานร่วมกัน					
ด้านการจัดการองค์กร					
4. หน่วยงานมีสายการบังคับบัญชาที่กำหนดหน้าที่แน่นอน					
5. หน่วยงานมีการมอบอำนาจหน้าที่ในแต่ละแผนกอย่างชัดเจน					
6. หน่วยงานมีการมอบหมายงานที่ชัดเจน					
ด้านการนำหรือการสั่งการ					
7. ผู้บริหารมีความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์					
8. หัวหน้างานมีความสามารถในการตัดสินใจ					
9. หัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม					
ด้านการควบคุม					
10. มีหัวหน้างานคอยกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด					
11. มีการควบคุมดูแลการทำงานเป็นขั้นตอน					
12. มีการติดตามและประเมินผลการทำงานของพนักงานทุกระดับอย่างเป็นระบบ					

ตอนที่ 3 ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

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

ข้อความ	ระดับแรงจูงใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านความสำเร็จของงาน					
1. ท่านมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่					
2. ท่านมั่นใจว่าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้					
3. ท่านมีความสุขที่ทำงานได้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี					
ด้านลักษณะของงาน					
4. งานที่ท่านทำเป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน					
5. งานที่ท่านทำเป็นงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ					
6. งานที่ท่านทำเป็นงานที่ทำท่าย					
ด้านความก้าวหน้า					
7. ผลงานมีส่วนส่งเสริมให้ท่านก้าวหน้าในหน้าที่					
8. การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพิจารณาโดยความเป็นธรรม					
9. ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถของท่าน					
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ					
10. ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับท่านในการทำงาน					
11. ผู้ร่วมงานให้ความเชื่อมั่นในการทำงานของท่าน					
12. ทุกคนให้เกียรติกันและกันในการทำงานร่วมกัน					
ด้านความรับผิดชอบในงาน					
13. ท่านรับผิดชอบงานของตนเองโดยไม่ต้องให้หัวหน้าคอยควบคุม					
14. ท่านจะต้องทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตัวท่านเองจนเสร็จ					
15. ท่านจะต้องทำงานให้เสร็จก่อนกลับบ้านเพื่อไม่ให้มีงานค้างในแต่ละวัน					

ข้อความ	ระดับแรงจูงใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ					
16. พนักงานได้รับเงินเดือนเพียงพอต่อการดำรงชีพ					
17. พนักงานได้รับการปรับเงินเดือน / ค่าจ้างเป็นประจำทุกปี					
18. หน่วยงานมีการจัดสวัสดิการพิเศษต่าง ๆ ให้กับพนักงานอย่างเพียงพอ					
ด้านโอกาสการเจริญเติบโต					
19. ท่านได้รับมอบหมายงานที่ตรงสายงานเพื่อมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในสายงาน					
20. ท่านมีโอกาสได้รับการอบรม / สัมมนาเพิ่มพูนความรู้					
21. ท่านได้รับประสบการณ์ใหม่ ๆ จากการเรียนรู้งาน					
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
22. สมาชิกในหน่วยงานของท่านมีความสามัคคีและร่วมมือปฏิบัติงาน					
23. ทุกคนในที่ทำงานให้เกียรติซึ่งกันและกัน					
24. ท่านได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเมื่อท่านประสบปัญหา					
ด้านสถานภาพ					
25. ท่านมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง					
26. ท่านรู้สึกมีเกียรติ และมีศักดิ์ศรีในหน้าที่ที่ปฏิบัติ					
27. ท่านรู้สึกพอใจที่ได้รับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ จากบริษัท					
ด้านเทคนิคการบังคับบัญชา					
28. ผู้บริหารมีความสามารถในการบังคับบัญชาเป็นอย่างดี					
29. ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการบริหารงาน					
30. ผู้บริหารแบ่งมอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงานอย่างเหมาะสม					

ข้อความ	ระดับแรงจูงใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านนโยบายและการบริหาร					
31. มีการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการทำงานให้เหลือน้อยที่สุด					
32. หน่วยงานให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม					
33. หน่วยงานเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมตัดสินใจในงานหรือหน้าที่รับผิดชอบ					
ด้านสภาพการทำงาน					
34. ท่านมีจำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงานต่อวันที่เหมาะสม					
35. ท่านมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานที่เหมาะสม					
36. ท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างครบถ้วน					
ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว					
37. ท่านพักอาศัยอยู่ใกล้ที่ทำงาน					
38. งานที่ท่านรับผิดชอบไม่ส่งผลกระทบต่อเวลาที่ให้ครอบครัว					
39. ท่านไม่เคยขัดแย้งกับครอบครัว โดยมีสาเหตุมาจากเรื่องงาน					
ด้านความมั่นคงในการทำงาน					
40. ท่านรู้สึกมั่นคงกับงานที่ท่านทำอยู่ปัจจุบัน					
41. ท่านได้รับหลักประกันและความคุ้มครองในการทำงานจากบริษัท					
42. หน่วยงานมีการโยกย้ายพนักงานตามความเหมาะสม					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง : โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

.....

.....

ขอบคุณสำหรับความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค

ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม



ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยหาความสัมพันธ์ของข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค (Index of Item - Objective Congruence หรือ IOC) ซึ่งแสดงสูตร

$$\begin{aligned} \text{IOC} &= \Sigma R / N \\ &= 60/63 \\ &= \mathbf{0.952} \end{aligned}$$

เมื่อ ΣR แทน ผลรวมของคะแนนการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ
 N แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ
 เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินค่า IOC คือ

ข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับ 0.50 -1.0

สามารถคัดเลือกไว้ใช้ได้ แสดงว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงกับวัตถุประสงค์นั้น

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง

ผลรวมค่า IOC เท่ากับ 0.952 การตรวจสอบแบบสอบถามโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ลงคะแนนความเห็นว่ข้อคำถามแต่ละข้อวัดได้ตรงกับวัตถุประสงค์แต่ละด้านที่ต้องการวัด

ข้อ คำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
1	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5	0	0	+1	1	0.3	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ คำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
11	+1	+1	0	2	0.6	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
24	0	0	+1	3	1	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
37	+1	0	+1	3	1	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ คำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
39	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
41	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
44	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
45	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
46	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
47	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
48	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
49	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
50	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
51	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
52	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
53	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
54	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
55	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
56	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
57	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
58	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
59	+1	0	+1	2	0.6	ใช้ได้
60	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
61	+1	0	-1	0	0	ต้องปรับปรุง
62	0	0	-1	2	0.6	ใช้ได้
63	+1	+1	+1	2	0.6	ใช้ได้

ข้อที่ต้องปรับปรุง คือ 41. หน่วยงานของท่านไม่มีการปลดพนักงานออกโดยไม่มีสาเหตุ
ปรับแก้เป็น ท่านได้รับหลักประกันและความคุ้มครองในการทำงานจากบริษัท

Reliability**Warnings**

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

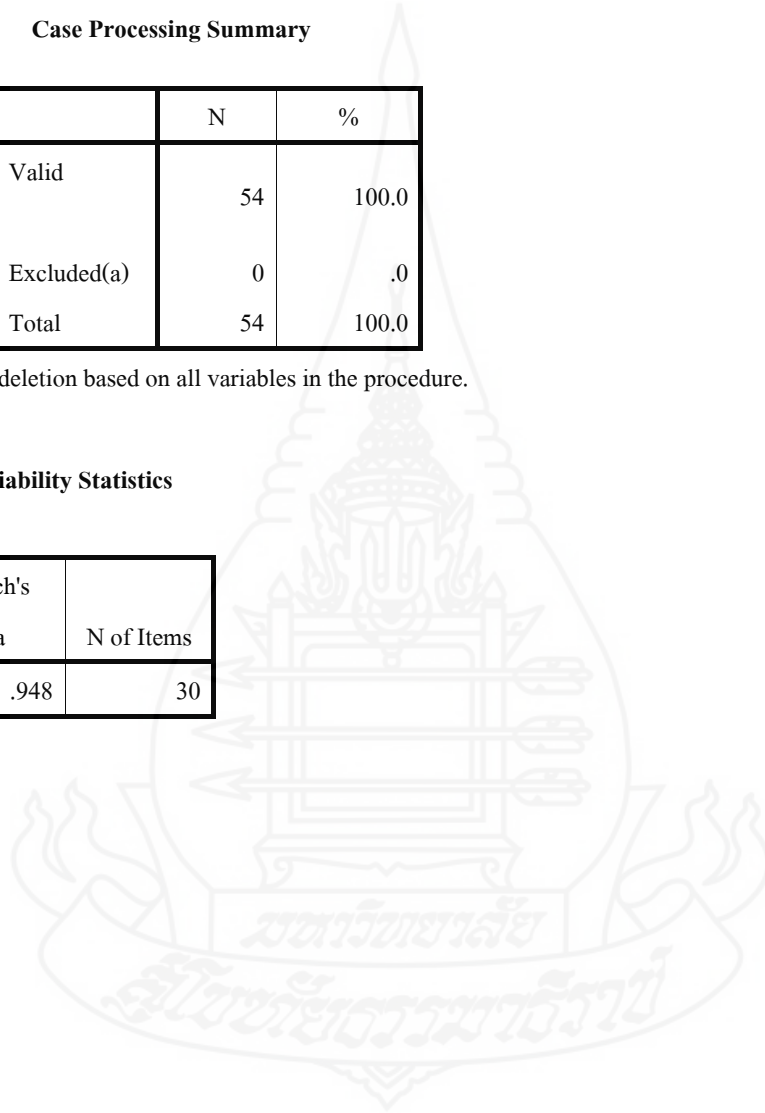
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	54	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.948	30



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวโศจิگانต์ จันทร์มาศ
วัน เดือน ปีเกิด	21 พฤษภาคม 2526
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดตรัง
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ พ.ศ.2549
สถานที่ทำงาน	บริษัท อีเทล ไทยอุตสาหกรรม จำกัด แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่อาวุโส สังกัดสายงานการตลาดและการขาย กลุ่มธุรกิจพลังงานและการขนส่ง

