

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์  
บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด

นภัตภรณ์ ดวงชิน

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารทั่วไป

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

เมษายน 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

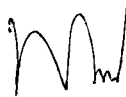
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณางานนิพนธ์  
ของ นางสาวนภัสภรณ์ ดวงชิน ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

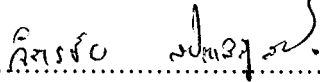


.....  
(อาจารย์ชิตพล ชัยมะดัน)

คณะกรรมการควบคุมมาตรฐานงานนิพนธ์



..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต)

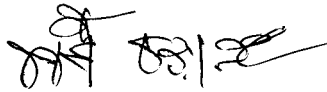


..... กรรมการ  
(อาจารย์จักรชัย สือประเสริฐสิทธิ์)



..... กรรมการและเลขานุการ  
(อาจารย์ชิตพล ชัยมะดัน)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป ของมหาวิทยาลัยบูรพา



..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พจน์ย์ ธาระเสนา)

วันที่ 5 เดือน เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๕

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษางานนิพนธ์เรื่อง “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วน ยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด” สำเร็จลงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับการช่วยเหลือ อนุเคราะห์ และให้คำปรึกษาเป็นอย่างดีจาก อาจารย์ชิตพล ชัยมะดัน อาจารย์ที่ปรึกษาในการจัดทำ งานนิพนธ์ครั้งนี้ที่ได้ให้คำแนะนำและตรวจแก้ไขปัญหาในทุก ๆ ด้านของงานนิพนธ์ ส่งผลให้การศึกษางานนิพนธ์สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ และ ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร อาจารย์ประจำ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา อาจารย์จักรชัย สือประเสริฐสิทธิ์ อาจารย์ประจำ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา คุณสมโภช หาจำปี ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด ผู้ให้คำแนะนำในการทำแบบสอบถาม ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็น อย่างยิ่ง จึงขอกราบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ ตลอดจนถึงพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วน ยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด ที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามจนทำให้ได้ข้อมูลที่ ครบถ้วนสมบูรณ์ และเป็นประโยชน์กับการศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างมาก

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา และคณาจารย์ อื่น ๆ ทุกท่านที่กรุณาประสิทธิประสาทวิชา จนผู้วิจัยมีความรู้สามารถนำมาใช้ในการทำงานนิพนธ์ ครั้งนี้เป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ เพื่อนร่วมรุ่นหลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไปทุกท่านที่ให้การสนับสนุนที่สำคัญ ตลอดมา จนกระทั่งงานนิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ และผู้วิจัยขอให้คุณงามความดีและคุณประโยชน์ ใด ๆ ที่เกิดขึ้นในงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่ คุณบิดา มารดา และทุกท่านที่มีส่วนสำคัญ ต่อความสำเร็จดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น และขอขอบพระคุณทุกท่านด้วยจิตคารวะ

นภัสภรณ์ ดวงชิน

56930078: สาขาวิชา: การบริหารทั่วไป; ร.ป.ม. (การบริหารทั่วไป)

คำสำคัญ: พนักงานฝ่ายผลิต/ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

นักสภรณ์ ดวงชิน: ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด (WORK EFFICIENCY OF AUTOMOTIVE PART PRODUCTION STAFF AT KASEI (THAILAND) COMPANY LIMITED) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: ชิตพล ชัยมะดัน, ศศ.ม. 177 หน้า พ.ศ. 2558.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (2) เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กับปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 132 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) หาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่า t-test และ One-way ANOVA (F-test) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation)

ผลการวิจัย พบว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด ในภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านผลการปฏิบัติงาน เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ด้านต้นทุน และด้านเวลา ตามลำดับ

ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กับปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และรายได้ต่อเดือน ต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนสถานภาพสมรสต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากวิจัยในครั้งนี้ แสดงให้เห็นถึงระดับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งสามารถนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานเพื่อเพิ่มระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้าน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต

56930078: MAJOR: PUBLIC ADMINISTRATION (GENERAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: PRODUCTION STAFF /WORK EFFICIENCY

NAPHATSAPORN DUANGCHIN: WORK EFFICIENCY OF AUTOMOTIVE PART PRODUCTION STAFF AT KASEI (THAILAND) COMPANY LIMITED. ADVISOR: CHITTAPOL CHAIMADON, M.A. 177 P. 2015.

The purpose of this study was threefold. First, it aimed at examining work efficiency of automotive part production staff. Also, it intended to compare their level of work efficiency as classified by personal factors, including gender, age, marital status, educational level, work length, and average amount of monthly income. Lastly, this study attempted to investigate the relationship between work motivation and work efficiency of automotive part production staff. The population participating in this study was 132 automotive part production staff working for Kasei (Thailand) Company Limited. The instrument used to collect the data included frequency, percentage, mean, standard deviation. To test the hypotheses, t-test, One-way ANOVA (F-test), and Pearson Product Moment Coefficient were operated.

The results of the study revealed that the subject's level of work efficiency was found at a high level for every aspect. When considering each aspect, work production was rated at the highest, followed by the aspects in relation to production cost and time, respectively.

In addition, based on the results from the comparison, no statistically significant differences were found in level of work efficiency among the subjects with different gender, age, educational level, work length, and monthly income. There was a statistically significant difference in level of work efficiency among the subjects with different marital status at a significant level of 0.05.

Furthermore, a positive relationship was found between work motivation and work efficiency at a significant level of 0.01.

Based on these results, it was suggested that motivational factors had an influence on work efficiency of production staff of automotive parts. These results might lead to work development that can boost the level of work motivation and work efficiency, especially, chances for job advancement in the future.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	4
สมมติฐานของการวิจัย .....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	7
ขอบเขตของการวิจัย .....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	11
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน .....	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับปัจจัยแรงจูงใจ .....	32
ประวัติบริษัทคาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด .....	72
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	78
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	94
ประชากร .....	94
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	94
การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	96
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	97
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	97
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	98
เกณฑ์การแปลผล.....	99

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย .....	101
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	101
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด .....	104
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์).....	118
ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน .....	122
ตอนที่ 5 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพ การปฏิบัติของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์.....	128
5 สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	140
สรุปผลการวิจัย.....	140
อภิปรายผล.....	141
ข้อเสนอแนะ .....	145
บรรณานุกรม .....	147
ภาคผนวก .....	152
ภาคผนวก ก.....	153
ภาคผนวก ข.....	164
ภาคผนวก ค.....	174
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	177

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สรุปแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน .....	26
2	ทฤษฎีการจูงใจในกลุ่มทฤษฎีเชิงเนื้อหรือความต้องการ ทฤษฎีกระบวนการ และทฤษฎีการเสริมแรง .....	68
3	จำนวนพนักงานงานแต่ละฝ่าย/ แผนก ของบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด .....	73
4	แหล่งที่มาของตัวแปรอิสระด้านลักษณะส่วนบุคคล .....	87
5	แหล่งที่มาของตัวแปรอิสระด้านปัจจัยจูงใจ .....	88
6	แหล่งที่มาของตัวแปรตามด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน .....	93
7	จำนวน และร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ สถานะภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และรายได้ต่อเดือน .....	102
8	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการทำงาน .....	104
9	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานด้านการได้รับการยอมรับ .....	105
10	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ .....	106
11	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ .....	107
12	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ .....	108
13	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการ .....	109
14	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต .....	110
15	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อน .....	111
16	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานด้านสถานะทางอาชีพ .....	112



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
17 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานด้านนโยบายในการบริหารในองค์กร .....	113
18 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน .....	114
19 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานด้านชีวิตส่วนตัว .....	115
20 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงของงาน .....	115
21 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานด้านการปกครองบังคับบัญชา .....	116
22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด ในภาพรวมด้านต่าง ๆ .....	117
23 ข้อมูลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านผลการปฏิบัติงาน.....	118
24 ข้อมูลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายด้านต้นทุน .....	120
25 ข้อมูลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายด้านเวลา.....	121
26 ข้อมูลโดยรวมทุกด้านของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน .....	122
27 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน .....	122
28 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามอายุ.....	123
29 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามอายุ.....	123
30 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพสมรส .....	124
31 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามสถานภาพสมรส .....	124

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
32 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษา .....	125
33 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา .....	125
34 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามอายุการทำงาน .....	126
35 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามอายุการทำงาน .....	126
36 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน .....	127
37 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามรายได้ต่อเดือน .....	127
38 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการทำงานกับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ .....	128
39 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานด้านการได้รับการยอมรับ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ .....	129
40 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ .....	129
41 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ .....	130
42 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ .....	131
43 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ .....	131
44 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานด้าน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า ในอนาคตกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ .....	132

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
45 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และเพื่อนกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ .....	133
46 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานด้านสถานะทางอาชีพกับประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์.....	133
47 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานด้านนโยบายในการบริหารในองค์กรกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์.....	134
48 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมการทำงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์.....	135
49 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานด้านชีวิตส่วนตัวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์.....	135
50 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงของงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์.....	136
51 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานด้านการปกครองบังคับบัญชากับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์.....	137
52 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์.....	138

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
2 โมเดลพื้นฐานกระบวนการของแรงจูงใจ.....	35
3 กระบวนการเกิดแรงจูงใจที่มา.....	36
4 ส่วนประกอบที่สำคัญของการปฏิบัติงาน.....	38
5 ลำดับความต้องการของมนุษย์โดย Maslow.....	53
6 การเปรียบเทียบกลุ่มทฤษฎีเน้นเนื้อหาของความต้องการของมนุษย์.....	61
7 ทฤษฎีความคาดหวังของมูลเหตุจูงใจ.....	65
8 แผนผังโครงสร้างของบริษัท คาเซ.....	75
9 กระบวนการผลิตของบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด.....	78

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ที่ผ่านมาการเจริญเติบโต และการขยายตัวของเศรษฐกิจการค้า การลงทุนทางด้านอุตสาหกรรมในภาคการผลิต การส่งออกของไทยมีแนวโน้มที่จะขยายตัวในอัตราที่สูงมาก แต่จากสถานการณ์เศรษฐกิจ และการค้าของโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปกล่าวคือ ได้มีการนำมาตรการใหม่ ๆ มาเป็นข้ออ้าง ในการกีดกันการค้ามากขึ้น เช่น การใช้มาตรการต่อต้านการทุ่มตลาด และ ตอบโต้การอุดหนุนการนำเข้าโดยอัตโนมัติ โดยใช้เหตุผลทางสุขอนามัย มาตรฐานสินค้าหรือสิ่งแวดล้อม การแข่งขันในตลาดการค้าโลกที่มีความเข้มข้นยิ่งขึ้น ซึ่งในส่วนของประเทศไทยนอกจากแสวงหาผลประโยชน์จากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ และการค้าของโลกโดยเข้าร่วมในกลุ่มเศรษฐกิจการค้าที่มีผลประโยชน์สอดคล้องกัน และผลักดันให้มีการพัฒนาอาเซียนเป็นเขตการค้าเสรีแล้วจะต้องพัฒนาสินค้าออกของไทยโดยเฉพาะ อุตสาหกรรมการผลิต การส่งออกรถยนต์มีความจำเป็นจะต้องเร่งพัฒนาให้มีศักยภาพ ในการแข่งขันมากขึ้นทั้งในด้านคุณภาพ มาตรฐานสินค้า และประสิทธิภาพในการผลิตเพื่อรักษา ส่วนแบ่งตลาดสินค้าไทยในตลาดโลก รวมทั้งจะต้องแสวงหาช่องทางที่จะขยายการลงทุนของไทยไป ในภูมิภาคต่าง ๆ ให้มากขึ้นทั้งในลักษณะของการลงทุนโดยตรงและการร่วมทุน เพื่อเป็นช่องทาง ให้สินค้าออกของไทยกระจายไปสู่ตลาดต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น

ด้วยแนวโน้มด้านการแข่งขันทางเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมยานยนต์ในตลาดโลก ได้มาถึงจุดเปลี่ยนภายใต้กระแสอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การเตรียมความพร้อมการลงทุนทางด้าน อุตสาหกรรมในภาคการผลิตยานยนต์ และชิ้นส่วนของไทยเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 และการตอบสนองนโยบายของรัฐที่จัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ ฉบับที่ 3 (ปี พ.ศ. 2555-2559) นี้ เป็นการวางแผนเพื่อขับเคลื่อนอุตสาหกรรมยานยนต์ให้บรรลุ ตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ มุ่งเน้น 3 กลยุทธ์ด้านความเป็นเลิศ ได้แก่ ความเป็นเลิศในด้านเทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา ความเป็นเลิศในด้านการพัฒนาบุคลากร และการเสริมสร้างความเข้มแข็ง ของผู้ประกอบการ และ 2 กลยุทธ์ ในการสร้างสภาวะแวดล้อมที่ดีด้วยปัจจัยโครงสร้างพื้นฐาน และด้วยกฎระเบียบนโยบายภาครัฐซึ่งจะให้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ของโลก ดังนั้น อุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ โรงงานประกอบรถยนต์ต้องมีการปรับเปลี่ยน แนวทางการดำเนินงาน การบริหารจัดการองค์การ การพัฒนาประสิทธิภาพของการเป็นราก

ในการผลิตหลักอย่างยั่งยืนในอนาคต ซึ่งปัจจุบันอุตสาหกรรมยานยนต์นับว่าเป็นอุตสาหกรรมหลักของประเทศไทย ที่สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจให้แก่ประเทศไทย (สถาบันยานยนต์ กระทรวงอุตสาหกรรม, 2555, หน้า 1-3)

ปัจจุบันปัจจัยด้านแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทยถือเป็นปัจจัยที่กำลังอยู่ในภาวะที่ขาดความสมดุล ข้อมูลจากกลุ่มชิ้นส่วน และอะไหล่ยานยนต์สภาอุตสาหกรรม พบว่าในปี 2011 อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทยมีความต้องการแรงงาน 472,200 คน และจะเพิ่มขึ้นเป็น 552,600 คน ในปี 2013 ในขณะที่ข้อมูลจากการสำรวจสัดส่วนการจ้างงานจำแนกตามตำแหน่งงาน และลักษณะงานที่สำคัญ พบว่า ในการจ้างงานของผู้ประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ ระดับ Tier 1 มีการจ้างแรงงานรวมกว่า 246,840 คน โดยมีสัดส่วนการจ้างงานระหว่างฝ่ายผลิต และฝ่ายสำนักงาน เทียบเปรียบเทียบ ร้อยละ 90: 10 และสัดส่วนการจ้างงานในฝ่ายผลิตของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จำแนกตามตำแหน่งงานพนักงานระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 74 ของตำแหน่ง นอกจากนี้ในด้านของคุณภาพฝีมือแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย พบว่าแรงงานไทยยังขาดทักษะด้านภาษาอังกฤษ และความสามารถในการแก้ปัญหา แต่อย่างไรก็ดีแรงงานไทยยังมีสมรรถนะในด้านความขยันและอดทน และความมีระเบียบวินัยในการทำงาน (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554, หน้า 3-8)

จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นการพัฒนาเพื่อยกระดับด้านกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในทุกๆระดับ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วน ประกอบรถยนต์ ต้องคำนึงถึง แต่สิ่งเหล่านี้จะประสบผลสำเร็จไปไม่ได้ ถ้าหากไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคคลภายในองค์กร เพราะปัจจุบันปัจจัยที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึงมากที่สุดคือ คน ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติในองค์กร (ปราชญา กล้าผจญ, 2540, หน้า 56) เพราะคนมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีบุคคลที่มีประสิทธิภาพมากเท่าใด ยิ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์มากเท่านั้น

บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด ตั้งอยู่ในเขตอุตสาหกรรมกบินทร์บุรี เลขที่ 517/ 3 หมู่ 9 ถนน กบินทร์บุรี-โคราช ตำบลหนองกี่ อำเภอกบินทร์บุรี จังหวัดปราจีนบุรี บริษัทแห่งนี้ทำธุรกิจดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตพลาสติกชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อส่งจำหน่ายออกไปโรงงานประกอบทั้งใน และต่างประเทศ บริษัท ฯ ได้รับการสนับสนุนจาก สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน(BOD) มีโดยก่อตั้ง เมื่อเมษายน 2540 ด้วยทุนจดทะเบียน เริ่มแรก 120 ล้านบาท อีกครั้งระบบมาตรฐานที่ได้การรับรอง ISO/ TS 16949:2009 (เมื่อเดือน ตุลาคม 2552), ISO 14001:2004

(เมื่อเดือน มีนาคม 2550) และ ISO 9001:2008 (เมื่อเดือน เมษายน 2542) ซึ่งมี จำนวนพนักงาน ทั้งหมด 242 คน (บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2557)

การผลิต (Production) เป็นกระบวนการแปรรูปทรัพยากรการผลิต เช่น วัตถุดิบ แรงงาน และ พลังงาน ให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่พร้อมในการจัดจำหน่ายแก่ลูกค้า โดยผู้ผลิตต้องพยากรณ์ปริมาณ ของผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า โดยไม่ให้มีจำนวนมากหรือน้อยจนเกินไป ตลอดจนควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งที่ต้องการของลูกค้า โดยมีต้นทุนการผลิตที่เหมาะสม

จากจำนวนพนักงานแต่ละฝ่ายของบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด จะเห็นว่าพนักงาน ส่วนใหญ่จะอยู่ในฝ่ายผลิตจำนวนมากที่สุด คือ 158 คน ประกอบด้วย 4 หน่วยงานคือ

1. ฉีดขึ้นรูป (Injection) มีจำนวน 123 คน
2. ประกอบรวม (Assembly) มีจำนวน 15 คน
3. บำรุงแม่พิมพ์ และเครื่องจักร (Mold & machine maintenance) มีจำนวน 7 คน
4. สนับสนุน (Support) มีจำนวน 13 คน

ซึ่งบริษัท ฯ ถือว่าฝ่ายผลิตนี้เป็นหัวใจสำคัญของการผลิตงาน เนื่องจากการทำงาน ของพนักงานซึ่งเป็นสายการผลิตที่ต้องทำหน้าที่แปรรูปทรัพยากรการผลิตต่าง ๆ ของบริษัท ฯ ให้ออกมาเป็นผลิตภัณฑ์โดยมีต้นทุนการผลิตที่เหมาะสมตลอดจนควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เป็นที่ความต้องการของลูกค้า โดยผู้บริหารของบริษัทฯจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่เหมาะสม เพื่อให้กระบวนการผลิตที่จำเป็นต้องใช้พนักงานในการผลิตที่ต้องมีความเข้าใจถึงงาน ที่ได้รับ มอบหมาย พนักงานต้องมีความรู้ความสามารถ และศักยภาพในการทำงาน โดยบริษัท ต้องทำการสนับสนุนหรือกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานแสดงออกถึงทักษะ ความสามารถ และความชำนาญการที่มีอยู่ในแต่ละคน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สูงสุด ส่งผลให้เพิ่มผลผลิต ในองค์กรให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้น ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือหน่วยงานไม่ว่าจะเป็น องค์กรขนาดเล็กหรือใหญ่อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผลการทำงานของพนักงานทุกคนมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด ส่งผลให้เพิ่มผลผลิตในองค์กร พนักงานมีความสม่ำเสมอในการทำงาน ให้ความร่วมมือต่อองค์กรในงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างเต็มใจตลอดจนตลอดจน ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรเพื่อให้เกิดความเรียบร้อยในการอยู่ร่วมกัน อันจะทำให้ อยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข พร้อมกับที่จะทำงานในองค์กรอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็ม ในขณะเดียวกันถึงแม้ว่าการแข่งขันด้านเศรษฐกิจของโลกจะเป็นปัญหาสิ่งแวดล้อมภายนอก ที่ผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมได้ ส่งผลให้ภาคอุตสาหกรรมล้วนแล้วต้องได้รับผลกระทบ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเร่งปรับตัวให้อยู่รอดสามารถแข่งขันกับตลาดโลกได้

แต่สิ่งที่คุณประกอบการสามารถการบริหารควบคุมได้ นั่นคือสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร  
 ที่แต่ละองค์กรมีอยู่ และสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรที่สำคัญเป็นตัวขับเคลื่อนกระบวนการทำงาน  
 ทุกขั้นตอนในองค์กรให้เดินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จนั้น  
 คือ บุคลากรซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

จากสภาพปัญหาและความสำคัญที่กล่าวมาในข้างต้น จึงเป็นเหตุจูงใจให้ผู้วิจัยสนใจ  
 ที่จะศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์  
 ในบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด อยู่ระดับใด และพนักงานที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส  
 ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีประสิทธิภาพ  
 การปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) ต่างกันหรือไม่  
 และศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ  
 ของการปฏิบัติงาน ของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้น ส่วนยานยนต์ ในบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) หรือไม่  
 เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปนำเสนอต่อผู้บริหาร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ  
 ของงานให้มีการบริหารงานของบริษัทฯ เกิดประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการ  
 ของลูกค้า ของบริษัททั้งในและต่างประเทศ อีกทั้งเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจ  
 อาเซียน (AEC) ในปี 2558 และการตอบสนองนโยบายของรัฐตลอดจนอุตสาหกรรมยานยนต์  
 ในตลาดโลกต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
2. เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วน  
 ยานยนต์ กับปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา  
 ระยะเวลาในการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติ  
 ของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

### สมมติฐานของการวิจัย

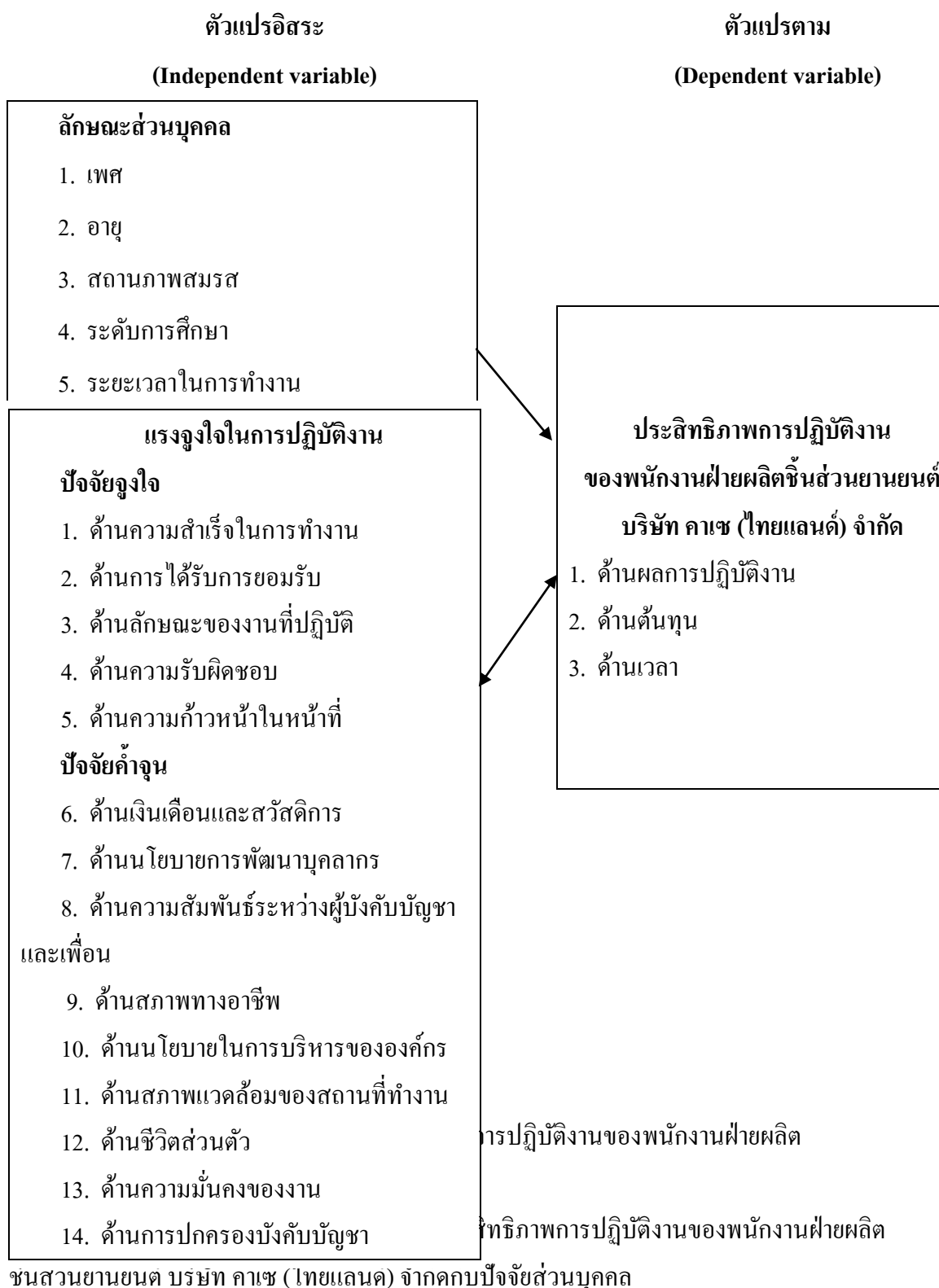
1. พนักงานที่ปฏิบัติงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีเพศต่างกัน มีประสิทธิภาพ  
 ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
2. พนักงานที่ปฏิบัติงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีอายุต่างกัน มีประสิทธิภาพ  
 ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน



3. พนักงานที่ปฏิบัติงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
4. พนักงานที่ปฏิบัติงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
5. พนักงานที่ปฏิบัติงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
6. พนักงานที่ปฏิบัติงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
7. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีสองปัจจัย (Two factors theory) ของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) สร้อยตระกูล (ติยานนท์) ธรรมานะ (2541 อ้างถึงใน ลลนา เรืองพร, 2550, หน้า 5-6) มากำหนดเป็นตัวแปรด้านแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน และแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2547, หน้า 10-11 อ้างถึงใน เจนวิทย์ สิทธิวงศ์, 2555, หน้า 70-71) ได้มากำหนดตัวแปรด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดในงานวิจัยศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด ดังนี้



ช่นสวนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัดกับปัจจัยส่วนบุคคล

3. ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด

4. สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด โดยมีตัวแปร ดังนี้

1.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด ประกอบด้วยเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาทฤษฎีสองปัจจัย (Two factors theory) ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) (สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ, 2541 อ้างถึงใน หลนา เรืองพร, 2550, หน้า 5-6) ซึ่งมีส่วนประกอบทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ซึ่งได้นำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษา และกำหนดเป็นตัวแปรตามของปัจจัยที่ผลต่อการประสิทธิภาพของการปฏิบัติของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด ดังนี้

ปัจจัยจูงใจ ได้แก่

- 1.1.1 ด้านความสำเร็จในการทำงาน
- 1.1.2 ด้านการได้รับการยอมรับ
- 1.1.3 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
- 1.1.4 ด้านความรับผิดชอบ
- 1.1.5 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่

ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่

- 1.1.6 ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ
- 1.1.7 ด้านโอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต
- 1.1.8 ด้านนโยบายในการบริหารขององค์กร
- 1.1.9 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อน
- 1.1.10 ด้านสภาพทางอาชีพ
- 1.1.11 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อน
- 1.1.12 ด้านชีวิตส่วนตัว
- 1.1.13 ด้านความมั่นคงของงาน
- 1.1.14 ด้านการปกครองบังคับบัญชา

1.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัทคาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด จากการศึกษาแนวคิดของแนวคิดของ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2547, หน้า 10-11 อ้างถึงใน เจนวิทย์ สิทธิวงศ์, 2555, หน้า 70-71) มาใช้ในการกำหนดตัวแปรตามของการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด ดังนี้

1.2.1 ด้านผลการปฏิบัติงาน

1.2.2 ด้านต้นทุน

1.2.3 ด้านเวลา

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ ได้แก่ พนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ที่ปฏิบัติงานในบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด ซึ่งจะประกอบด้วย 4 หน่วย คือ

2.1 พนักงานหน่วยงานฉีดขึ้นรูป (Injection) มีจำนวน 96 คน

2.2 พนักงานหน่วยงานประกอบรวม (Assembly) มีจำนวน 15 คน

2.3 พนักงานหน่วยงานบำรุงรักษาแม่พิมพ์ และเครื่องจักร (Mold & machine maintenance) มีจำนวน 7 คน

2.4 พนักงานหน่วยงานสนับสนุน (Support) มีจำนวน 14 คน

ซึ่งรวมประชากรทั้งหมดจำนวน 132 คน (บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด, 2558)

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา ในการศึกษาตามนโยบายบริหารดำเนินของ บริษัท คาเซ ไทยแลนด์ จำกัด ปี 2558 โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่พฤศจิกายน พ.ศ. 2557- เมษายน พ.ศ. 2558

### นิยามศัพท์เฉพาะ

บริษัท หมายถึง บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด

พนักงานฝ่ายผลิต หมายถึง พนักงานฝ่ายผลิตที่ปฏิบัติในหน่วยงานฉีดขึ้นรูป (Injection) ประกอบรวม (Assembly) บำรุงรักษาแม่พิมพ์และเครื่องจักร (Mold & machine maintenance) และสนับสนุน (Support) ของบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของตัวบุคคลที่มีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงาน

ที่ส่งผลต่อผลงานหน่วยงาน และองค์กร ซึ่งผลงานที่สำเร็จนั้นต้องมีคุณภาพ โดยตรงตามมาตรฐาน และต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างพึงพอใจ รวมถึงต้องอยู่ภายในระยะเวลาที่กำหนด ปริมาณงานที่ทำได้ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดซึ่งประกอบด้วย

1. ด้านผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของตัวบุคคลที่มีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เช่น ปริมาณครบตามจำนวนเป้าหมาย ปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างถูกต้อง ความเข้าใจในงาน ความคิดริเริ่มในการปรับปรุงงาน ความร่วมมือ และรักษาเวลาทำงาน ซึ่งผลงานที่สำเร็จนั้นต้องมีคุณภาพ โดยตรงตามมาตรฐาน และต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างพึงพอใจ

2. ด้านต้นทุน หมายถึง คือ การปฏิบัติงานที่ใช้ทรัพยากรด้านคน อุปกรณ์ วัสดุคิบัติที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า

3. ด้านเวลา หมายถึง การปฏิบัติงานได้เสร็จตามระยะเวลาที่หน่วยงานกำหนด รวมถึงสามารถแก้ไขงานได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ผลงานสำเร็จโดยเร็ว

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ภาวะที่บุคคลถูกสิ่งเร้าที่มากกระตุ้นหรือผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล ให้เกิดความต้องการซึ่งเป็นแรงขับให้แสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือตอบสนองความต้องการตนเอง ซึ่งประกอบด้วย

1. ด้านความสำเร็จของงาน หมายถึง การใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานจนทำให้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถแก้ไขงานจนประสบผลสำเร็จ

2. ด้านการได้รับยอมรับ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือในความสามารถ และความสำเร็จในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาหรือมีส่วนร่วมในการในการปฏิบัติงานที่สำคัญๆ ภายในหน่วยงาน

3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่ปฏิบัติตรงกับความสามารถ โดยมีโอกาสแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ปรับปรุงงานในงานที่ปฏิบัติ รวมถึงมีความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติด้วย

4. ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง การที่มีโอกาสได้รับมอบหมายงานให้ดูแลงานอื่น ๆ นอกจากงานที่ปฏิบัติอยู่ และได้แสดงสามารถในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องมีการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ หมายถึง การได้เลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงานที่สูงขึ้นและมีโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น รวมถึงมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ที่เกี่ยวกับงาน

6. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ หมายถึง ค่าจ้างและสวัสดิการต่าง ๆ ที่บริษัทจัดสรรให้กับพนักงานเพียงพอสำหรับการดำรงชีพในปัจจุบันและเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นที่น่าพอใจของพนักงาน และเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม
7. ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน และมีโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งตามเกณฑ์กำหนด
8. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการทำงานร่วมกันความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน นอกจากนี้ยังมีโอกาสพบปะสังสรรค์กันภายในหน่วยงาน
9. ด้านสถานะของอาชีพ หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่ออาชีพ ว่าเป็นที่ยอมรับจากสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี ซึ่งเป็นที่น่าพอใจของพนักงาน
10. ด้านนโยบายในการบริหารในองค์กร หมายถึง บริษัทมีการกำหนดนโยบายในการบริหารงานหรือเป้าหมายการทำงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานในบริษัทและพนักงานสามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง
11. ด้านสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน หมายถึง สถานที่ในการทำงาน มีสภาพแวดล้อมที่สุขอนามัย และอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงานต่าง ๆ พร้อมใช้งานเอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว รวมถึงมีระบบการความปลอดภัยจากเครื่องจักร
12. ด้านชีวิตส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกของพนักงาน ว่ามีความผูกพันในที่ทำงาน และได้ทำงานอยู่ใกล้ครอบครัว
13. ด้านความมั่นคงในอาชีพ หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อความมั่นคงในหน่วยงานโดยไม่คิดที่จะเปลี่ยนแปลงหน่วยงานหรือองค์กร
14. ด้านการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถในการแนะนำหรือสอนงาน และการมอบหมายงานต้องมีความชัดเจน รวมถึงการรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต  
ชั้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา บทความ  
รวบรวม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย  
และแนวทางการดำเนินการวิจัย โดยมีรายละเอียดต่าง ๆ ตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
  - 1.1 ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
  - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
  - 1.3 การวัดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท บริษัท คาเซ (ประเทศไทย)

จำกัด

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับปัจจัยแรงจูงใจ
  - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ
  - 2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ
3. ประวัติบริษัทคาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

##### ความหมายของเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Bernadin, Kanc, Ross, Spina and Johnson (1995 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ เลิศเลียงชัย, 2553, หน้า 7) กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งผลลัพธ์นั้น  
จะต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ เป้าหมายขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า และส่งผลกระทบต่อสถาน  
ทางเศรษฐกิจขององค์กร

Hartle (1995 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ เลิศเลียงชัย, 2553, หน้า 7) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ  
คือ รูปแบบของผลงานแบบผสมผสานที่เน้นความสามารถของบุคคล เป็นการบริหารงาน  
ของตัวบุคคล และของทีมงาน เน้นพฤติกรรมหรือที่เรียกว่า ปัจจัยนำเข้า และผลสำเร็จของทีมงาน  
ที่มีการกำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจน เป็นผลงานที่วัดออกมาได้ในเชิงตัวเลข

วไลลักษณ์ แจ่มน้อย (2553, หน้า 8) ประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากร ในการดำเนินการใด ๆ ก็ตาม โดยมีสิ่งมุ่งหวังถึงผลสำเร็จ และผลสำเร็จนั้นได้มาโดยการใช้ ทรัพยากรน้อยที่สุด และการดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัด ไม่ว่าจะเป็ระยะเวลา ทรัพยากร แรงงาน รวมทั้งสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินการนั้น ๆ ให้เป็นผลสำเร็จ และถูกต้อง ประสิทธิภาพยังมีความหมายในเชิงสังคมศาสตร์ และความหมายในเชิงเศรษฐศาสตร์ ดังนี้

#### ความหมายเชิงสังคมศาสตร์

ในเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเชิงสังคมศาสตร์ หมายถึง ปัจจัยนำเข้า ซึ่งพิจารณาถึง ความพยายาม ความพร้อม ความสามารถ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับผลที่ได้ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้

#### ความหมายเชิงเศรษฐศาสตร์

ในเรื่องประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในเชิงเศรษฐศาสตร์ หมายถึง การผลิตสินค้า หรือบริการให้ได้มากที่สุด โดยพิจารณาถึงการใช้ต้นทุนหรือปัจจัยการนำเข้าให้น้อยที่สุด และประหยัดเวลามากที่สุด บทบาทหน้าที่ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรที่กำหนดไว้

แสวงรัตน์ มงคลมาศ (2514, หน้า 100 อ้างถึงใน ศิราภา รุ่งสว่าง, 2550, หน้า 8) ได้ศึกษา ความหมายของประสิทธิภาพจากทรรศนะของบุคคลต่าง ๆ พบว่ามีองค์ประกอบร่วมตรงกัน อย่างหนึ่ง คือ ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ ลุล่วงไปโดยดีที่สุดซึ่งความหมายของคำว่าโดยดีที่สุดในด้านธุรกิจหมายถึงหาให้ได้ผลกำไรสูง สุดแต่ถ้าเป็นการบริหารราชการหมายถึงความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน ผู้รับบริการ ได้สูงสุด

Simon (1960, p. 180 อ้างถึงใน ศิราภา รุ่งสว่าง, 2550, หน้า 8-9) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพไว้ว่างานใดจะมีประสิทธิภาพสูงสุดให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับออกมาเพราะฉะนั้นประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิตลบ ด้วยปัจจัยนำเข้าและถ้าเป็นการบริหารราชการก็บอกความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไปด้วยซึ่งเขียนเป็นสูตรดังนี้

$$E = (O-I) + S$$

E คือ ประสิทธิภาพของงาน (Efficiency)

O คือ ผลผลิต หรือ ผลงานที่ได้รับ (Output)

I คือ ปัจจัยนำเข้า หรือ ทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป (Input)

S คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา (Satisfaction)



โดยสรุป ประสิทธิภาพในการทำงานจึง หมายถึงการที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานตาม บทบาทหน้าที่ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรที่กำหนดไว้

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2544, หน้า 130 อ้างถึงใน ศิราภา รุ่งสว่าง, 2550, หน้า 9)

ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือการสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะ ได้รับผลดี มากที่สุดโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดนั่นคือการลดค่าใช้จ่ายทางด้านวัตถุดิบกลางลง ในขณะที่พยายามเพิ่มความแม่นยำตรงความเร็ว และความราบเรียบ

วเรช จันทรศร (2538, หน้า 1206-1207 อ้างถึงใน ศิราภา รุ่งสว่าง, 2550, หน้า 9)

ได้ให้ความหมายไว้ว่าหลักประสิทธิภาพ คือ การเปรียบเทียบต้นทุน (Input) กับผลงาน หรือ ผลผลิต (Output) ถ้าจะทำงานให้มีประสิทธิภาพจะต้องใช้ต้นทุนสร้างผลงานหรือผลผลิตให้ได้มากที่สุดถ้าหากทำงาน โดยมีผลผลิตน้อยก็เรียกว่า “ขาดประสิทธิภาพ” กล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า ประสิทธิภาพ คือ การใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์มากที่สุด แต่การทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยไม่สิ้นเปลืองงบประมาณ หรือ ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นอาจจะทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น แต่คุณภาพที่ได้อาจลดลงได้

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2539 อ้างถึงใน ศิราภา รุ่งสว่าง, 2550, หน้า 9) ได้ให้ความหมาย ไว้ว่าประสิทธิภาพมีความหมาย รวมถึงการผลิตภาพ และประสิทธิภาพโดยประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (Input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากร ด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่า และการเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐานรวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิต และผลลัพธ์ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิด ประโยชน์ต่อสังคมเกิดผลกำไรทันเวลาผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และการบริหาร เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

จิราวุธ พลมณี และสุวิทย์ ธีรศาสตร์ (2537 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ เลิศเสียงชัย, 2553, หน้า 10) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพของแรงงาน หมายถึง ศักยภาพในการทำงานของ แรงงานเป็นรายบุคคล อาทิ การเรียนรู้ ความประณีตในการทำงาน การปฏิบัติงานตามคำสั่ง ของหัวหน้างาน โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของแรงงานและกำหนดกรอบภาระงานตาม กระบวนการผลิตหรือการจัดการควบคุมกับกับดูแลภายในสถานประกอบการแต่ละแห่ง โดยที่พฤติกรรมของแรงงาน หมายถึง ลักษณะการแสดงผลงานเป็นนิสัยของแรงงานในระหว่าง การทำงาน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของงานตลอดจนเพื่อนร่วมงานหัวหน้างานและนายจ้าง อาทิ

ความขยันขันแข็ง การตรงต่อเวลา การเลี้ยงงาน การลาออก มนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

United nations development programme (1984 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ เลิศเลียงชัย, 2553, หน้า 10) ได้ระบุประสิทธิภาพของพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิภาพในองค์การ และความสามารถวัดได้จากลักษณะทางกายภาพหรือหน่วยงานในแต่ละส่วนของงานหรือทั้งหมดของกิจการ นอกจากนี้ประสิทธิภาพของพนักงานยังสามารถวัดได้จากแรงจูงใจ และความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะพิจารณาในจุดที่ความสุข และประสิทธิภาพการทำงานมาบรรจบกัน

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ ดังนี้

Gibson and Other (1998, p. 37 อ้างถึงใน จิตติมา อัครธิตินพงศ์, 2556, หน้า 6-7)

ให้ความหมายของประสิทธิภาพ (Efficiency) ว่าโดยทั่ว ๆ ไป เมื่อมีการพูดถึงประสิทธิภาพ ก็จะหมายถึงอัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย (Ratio of outputs to inputs) การวัดประสิทธิภาพ จะต้องวัดตัวบ่งชี้หลายตัวประกอบด้วยกัน เช่น

1. อัตราการได้ผลตอบแทน (Ratio of return) ในเงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุน
2. ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (Unit cost)
3. อัตราการสูญเสียเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร
4. อัตราของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

ประสิทธิภาพ เป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน

โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงออกมาเป็นค่าของประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่จะแสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเสียเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงการให้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรง และมีคุณภาพ ประสิทธิภาพมี 2 ระดับ ได้แก่

1. ประสิทธิภาพของบุคคล เป็นการมีประสิทธิภาพในตัวบุคคล หมายความว่าการทำงานเสร็จโดยการสูญเสียเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุด ค่านิยมการทำงานที่ยึดมั่นกับสังคมคือการทำงานได้เร็ว และได้งานดี

บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือบุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น คัดแปลง วิธีการทำงาน

ให้ได้ผลดียิ่งขึ้นเสมอ

2. ประสิทธิภาพขององค์กร เป็นสิ่งที่ยุทธศาสตร์สามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ของ โดยใช้ทรัพยากร บัญชีต่าง ๆ รวมถึงกำลังคน อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะของการดำเนินงาน ไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดีโดยประหยัดทั้งเวลาทรัพยากร และกำลังคน องค์กรมีระบบบริหารจัดการเพื่อต่อการผลิตและการบริการได้ตามเป้าหมาย องค์กรมีความสามารถ ใช้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีอย่างฉลาดทำให้เกิดวิธีทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการทำงาน มีปัญหา อุปสรรค และความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรที่มีขวัญกำลังใจดี มีความสุขความพอใจในการทำงาน

สิ่งที่ควรระลึก คือ แม้คำว่าประสิทธิภาพจะเป็นส่วนย่อยของคำว่าประสิทธิผล แต่เมื่อพิจารณาความมีประสิทธิภาพขององค์กร จะเน้นปัจจัยและกระบวนการที่เชื่อมโยงไปสู่ผลผลิตแบบครบวงจร นั่นคือพิจารณาประสิทธิภาพในลักษณะที่มีการจัดปัจจัย และใช้กระบวนการอย่างคุ้มค่า ไม่สูญเปล่า ไม่สิ้นเปลือง ใช้วิธีการทำงาน และวิธีการบริหารจัดการที่ดี ให้องค์กรสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านข้างต้นแล้วนั้น ได้ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพไว้หลายประการทั้งในด้านธุรกิจและด้านรัฐกิจซึ่งความแตกต่างที่สำคัญระหว่าง ประสิทธิภาพของด้านธุรกิจและด้านรัฐกิจอยู่ที่กำกับความพึงพอใจของประชาชน และเมื่อพิจารณาความหมายของประสิทธิภาพนั้นจะรวมทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร มีการให้ความหมายที่ครอบคลุมทั้งผลการดำเนินงานที่สนองวัตถุประสงค์ได้ผลดีทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ และยังครอบคลุมถึงกระบวนการดำเนินงานที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และให้ใช้วิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม ซึ่งก็คือรวมถึงประสิทธิภาพนั่นเอง

ดังนั้น ในการศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด” จะศึกษาแนวคิดของประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องกับกำไร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของระดับบุคคล ผู้วิจัยจึงได้ให้ความหมายเพื่อสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของตัวบุคคล ที่มีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานที่ส่งผลกระทบต่อผลงานหน่วยงาน และองค์กร ซึ่งผลงานที่สำเร็จนั้นต้องมีคุณภาพ โดยตรงตามมาตรฐาน และต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างพึงพอใจ รวมถึงต้องอยู่ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด ปริมาณงานที่ทำได้ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

แนวคิดของ Peterson and Plowman (1977 อ้างถึงใน ศิราภา รุ่งสว่าง, 2550, หน้า 7-8) ได้สรุปองค์ประกอบ ของประสิทธิภาพไว้ 4 ข้อด้วยกันคือ

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีความสูง คือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า และมีความพึงพอใจ
2. ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน
3. เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย
4. ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน และวิธีการคือ จะต้องลงทุนน้อย และได้ผลกำไรมากที่สุด

Emerson (1931 อ้างถึงใน ศิราภา รุ่งสว่าง, 2550, หน้า 25) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพ ในหนังสือ “The twelve principles of efficiency” ซึ่งมีสาระสำคัญหลัก 12 ประการ ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายชัดเจน (Clearly defined goal) ทำความเข้าใจ และกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป (Common sense) ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำแนะนำที่ดี (Competent counsel) คำปรึกษาและแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. มีวินัย (Discipline) รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. มีความยุติธรรม (Fair deal) ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. มีข้อมูลเชื่อถือได้ (Reliable information) การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความยืดหยุ่น มีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียนไว้เป็นหลักฐาน
7. มีความฉับไว (Dispatching) งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. มีมาตรฐานและมีตารางเวลา (Standard and schedule) งานสำเร็จทันเวลา
9. อยู่ในสภาพที่มีมาตรฐานเสมอ (Standardized condition) ผลงานได้มาตรฐาน
10. ปฏิบัติการได้มาตรฐาน (Standardized operation) การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. คำสั่งได้มาตรฐาน (Standardized directing) กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้

12. มีการให้รางวัลอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency reward) ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี อุทัย หิรัญโต (2540 อ้างถึงใน ศิราภา รุ่งสว่าง, 2550, หน้า 25-26) ได้ให้ข้อเสนอวิธีพิจารณาพื้นฐานการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. มีการวางแผนและควบคุมงานที่ดี ซึ่งประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้

1.1 สามารถจัดให้ผู้บริหาร ได้รับข่าวสาร ข้อมูล ทันทเวลา ทันสมัย ถูกต้องเพียงพอ และแน่นอน

1.2 เป็นแผนที่สมบูรณ์ก่อนดำเนินการ

1.3 เปลี่ยนแปลงได้เหมาะสมกับความจำเป็น

1.4 ประหยัดค่าใช้จ่ายและทรัพยากรในการดำเนินงาน

1.5 ง่ายต่อการรับรู้และสามารถเป็นที่เข้าใจได้ในระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง

1.6 มีเรื่องให้วินิจฉัยเพราะกรณีที่เป็นปัญหา

1.7 มีมาตรการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นก่อนเริ่มและระหว่างดำเนินการ

1.8 คาดหมายขอบเขตที่จะเกิดปัญหาได้

2. มีการจัดระบบงานให้เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 2 ส่วน คือ คน และระบบงาน ประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีความพร้อมทั้งสองฝ่าย

3. จัดให้มีการประสานงานที่ดี

4. เพิ่มสมรรถภาพของคนให้สูงขึ้น

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ กำหนดทิศทาง วิธีการดำเนินงานให้ชัดเจน มีความสามารถในการวางแผน และควบคุมงานที่ดี จัดระบบงานให้เหมาะสม และมีการพัฒนาตัวบุคลากรให้สูงขึ้น

จิราวุธ พลมณี และสุวิทย์ ชีรสาสวัต (2537 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ เลิศเลียงชัย, 2553, หน้า 10-11) ได้กล่าวไว้ในงานวิจัย เรื่องพฤติกรรมและประสิทธิภาพของแรงงานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของแรงงานความเห็นของผู้ประกอบการสามารถบ่งบอกด้วยปัจจัย ดังนี้

1. ความขยัน

2. การตรงต่อเวลา

3. ความสามารถในการเรียนรู้

4. ความประณีตในการทำงาน

5. การหลบเลี่ยงงาน

6. การปฏิบัติตามคำสั่งนายจ้าง

## 7. การมีมนุษยสัมพันธ์

Lusthaus, Adrien, Anderson and Garden (1999 อ้างถึงใน ศิราภา รุ่งสว่าง, 2550, หน้า 11) ได้กล่าวว่า มีปัจจัยที่บ่งชี้ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. ต้นทุนของงาน
2. ต้นทุนในการบริการลูกค้า
3. ต้นทุนของผลกำไรในงาน
4. ผลงานต่อพนักงานแต่ละคน
5. อัตราการขาดงานและการลาออกของพนักงาน
6. อัตราความสมบูรณ์ของงาน
7. ต้นทุนเสียหายของงาน

### 8. ความถี่ของความเสียหาย

### 9. ความเหมาะสมของการส่งมอบ

โดยสรุปแล้วองค์ประกอบของประสิทธิภาพในการทำงานประกอบไปด้วย

1. ปริมาณงานที่ได้จำนวนตามเป้าหมาย
2. คุณภาพงานที่ได้ผลงานถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนด
3. การปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างถูกต้อง และมีความกระตือรือร้น
4. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่มีความขยัน เอาใจใส่และทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่
5. ความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ และเกี่ยวข้องเป็นอย่างดี
6. ความคิดริเริ่ม และการพัฒนาตนเองในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
7. มนุษย์สัมพันธ์ และหารให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีทั้งในการติดต่อกับบุคคลภายใน

และภายนอกองค์กร

### 8. การตัดสินใจถูกต้องรอบคอบ

### 9. มีระเบียบวินัยมีความประพฤติดี ปฏิบัติตามระเบียบและนโยบายขององค์กร

เป็นอย่างดี

### 10. การรักษาเวลา โดยการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2547, หน้า 10-11 อ้างถึงใน เจนวิทย์ สิทธิวงศ์, 2555, หน้า 70-71) ได้แบ่งแนวความคิดชี้วัดประสิทธิภาพได้ 3 ส่วน ได้แก่

1. ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ เช่น ปริมาณงานที่ทำได้ ความเข้าใจในงาน ความเข้าใจคำสั่งความถูกต้องของงานที่ทำ ความตื่นตัว ความคิดริเริ่ม การประสานงาน และความร่วมมือต่าง ๆ โดยก่อให้เกิดคุณค่า

และประโยชน์ต่อหน่วยงานที่สังกัดมากหรือน้อยกว่าที่ควรจะเป็น

2. ต้นทุน หมายถึง มูลค่าของทรัพยากรมูลค่าของที่ใช้ในการผลิตหรือการให้บริการ เป็นส่วนที่เรียกว่ามูลค่าของปัจจัยนำเข้า (Input value) ของระบบต้นทุน ซึ่งอาจเป็นเงินสดหรือค่าใช้จ่ายในรูปแบบอื่นที่จ่ายไปเพื่อจะให้ได้มาซึ่งบริหารหรือผลผลิต ในทางธุรกิจ ต้นทุน คือ ค่าใช้จ่ายส่วนที่จ่ายไปเพื่อให้ได้ผลคอนแทนหรือรายได้ ต้นทุนจึงเป็นส่วนสำคัญ ในการตัดสินใจทางธุรกิจต่าง ๆ

3. เวลา หมายถึง ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานตามปริมาณงานที่กำหนดให้แล้วเสร็จนั้น คือ จะทำงานในปริมาณที่กำหนดให้เสร็จต้องใช้เวลาทำงานเท่าใดนั่นเอง

#### แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพหรือปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น และมีนักทฤษฎีหลายท่าน ได้ศึกษาและสรุป เป็นปัจจัยสำคัญ ๆ ดังนี้

วรจิตร หนองแก (2540 อ้างถึงใน กิติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 47) ได้เสนอว่า การปฏิบัติงานของแต่ละคนจะต้องถูกกำหนดโดย 3 ส่วน ดังนี้

1. คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (Individual attributes) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1.1 Demographic characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวข้องกับ เพศ อายุ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ Competence characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถ ความถนัด และความชำนาญของบุคคลซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้อมาจากการศึกษา และสั่งสมประสบการณ์

1.2 Psychological characteristics เป็นคุณลักษณะทางด้านจิตวิทยา ซึ่ง ได้แก่ ทักษะ ค่านิยม การรับในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย

2. ระดับความพยายามในการทำงาน (Work effort) จะเกิดขึ้นจากการมีแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการ แรงผลักดันอารมณ์ความรู้สึก ความสนใจ ความตั้งใจเพราะว่า คนที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะมีความพยายามที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจให้แก่การทำงานมากกว่าผู้ที่แรงจูงใจในการทำงานต่ำ

3. แรงสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงาน (Organization support) ซึ่ง ได้แก่ คำตอบแทน ความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร และวิธีการที่จะมอบหมายงานซึ่งมีผลต่อ กำลังใจ ผู้ปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเกิดจากสภาพภูมิหลังของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน สภาพร่างกายจิตใจ การศึกษา ความรู้ความสามารถ ความถนัดต่าง ๆ โดยมีปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความแตกต่างจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาแล้วให้คะแนนออกมา

ในระดับต่ำ ปานกลาง และระดับสูง ซึ่งมีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้พนักงานผู้นั้น มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มากขึ้นเรื่อย ๆ

มาโนช สุขฤกษ์ (2523 อ้างถึงใน วไลลักษณ์ แจ่มน้อย, 2553, หน้า 14) ได้กล่าวถึง ปัจจัย ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า ประกอบด้วยหลัก 3 ปัจจัยด้วยกัน คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่
  - 1.1 เพศ
  - 1.2 จำนวนสมาชิกในครอบครัว
  - 1.3 อายุ
  - 1.4 ระยะเวลาในการทำงาน
  - 1.5 สติปัญญา
  - 1.6 ระดับการศึกษา
  - 1.7 บุคลิกภาพ
2. ปัจจัยที่ได้รับมาจากงาน ได้แก่
  - 2.1 ชนิดของงาน
  - 2.2 ทักษะความชำนาญ
  - 2.3 สถานภาพทางอาชีพ
  - 2.4 สถานภาพทางภูมิศาสตร์
  - 2.5 ขนาดของธุรกิจ
3. ปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร
  - 3.1 ความมั่นคง
  - 3.2 รายได้
  - 3.3 สวัสดิการ
  - 3.4 โอกาสก้าวหน้าในงาน
  - 3.5 สภาพการทำงาน
  - 3.6 ผู้ร่วมงาน
  - 3.7 ความรับผิดชอบ
  - 3.8 การจัดการ

นักวิชาการ ได้ทำการศึกษาแนวคิด เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ ในการบริหารงานขององค์กรที่สำคัญซึ่งได้กล่าวเพิ่มเติมถึงหลักการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คือ



Becker and Neuhauser (1975 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 52) ได้เสนอตัวแบบจำลอง เกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of organization efficiency) โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากจะพิจารณาถึง ทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้วองค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (Open system) ยังมีปัจจัย ประกอบอีกดังจำลองในรูปสมมติฐานซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรนั้น มีความซับซ้อน (Low task environment complexity) หรือมีความแน่นอน (Certain) มีการกำหนดระเบียบ ปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว แน่ชัดจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยาก และซับซ้อนสูง (High task environment complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (Uncertain)

2. กำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจนเพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กันไปจะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลการทำงานที่สามารถมองเห็นได้ จะมีความสัมพันธ์มากขึ้น ต่อประสิทธิภาพกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

Becker and Neuhauser (1975 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 52) ยังเชื่ออีกว่าการสามารถมองเห็นผลการทำงานขององค์กรได้ (Visibility consequences) และมีความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดลอง และเลือกระเบียบการปฏิบัติได้ ซึ่งระเบียบการปฏิบัติ และผลปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติ

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 14 อ้างถึงใน วิไลลักษณ์ แจ่มน้อย, 2553, หน้า 15) กล่าวว่า มีปัจจัย 7 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร คือ

1. กลยุทธ์ (Strategy) คือ กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็งภายในองค์กรในโอกาส และอุปสรรคภายนอก
2. โครงสร้าง (Structures) โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม จะช่วยในการปฏิบัติงาน
3. ระบบ (Systems) ระบบขององค์กรที่บรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (Styles) แบบของการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
5. บุคลากร (Staff) ผู้ร่วมองค์กร
6. ความสามารถ (Skill)
7. ค่านิยม (Shared values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

Katz and Kahn (1978 อ้างถึงใน วไลลักษณ์ แจ่มน้อย, 2553, หน้า 12-13) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษาองค์กรระบบเปิด (Open system) เช่นกัน ก็ได้ศึกษาในเรื่องปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เขากล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้นั้น จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อน จากความเป็นจริงขององค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment) ขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพ ในองค์กรด้วย

คุณลักษณะของบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สมใจ ลักษณะ (2546 อ้างถึงใน เจนวิทย์ สิทธิวงศ์, 2555, หน้า 72) ได้กำหนดลักษณะของบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้กับองค์กรได้ดังนี้

1. ความสามารถด้านความรู้ความคิด (Cognitive abilities) ซึ่งมีความสำคัญในด้านที่บ่งบอกถึงลักษณะเฉพาะของตัวบุคคล ประกอบด้วย

- 1.1 ความสามารถจากการศึกษาที่จะเป็นพื้นฐานการทำงาน เช่น จบการศึกษาปริญญาตรี
- 1.2 ความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารทั้งการพูด ฟัง อ่าน เขียน ได้อย่างมีมาตรฐาน
- 1.3 ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ วิวิจารณ์
- 1.4 ความสามารถในการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ
- 1.5 ความสามารถในการศึกษาวิจัย และค้นหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง
- 1.6 ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 1.7 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์

2. ความสามารถทางกระบวนการปฏิบัติ (Performance abilities) เป็นด้านที่เกี่ยวกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

- 2.1 ความสามารถในการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์เกี่ยวกับหน้าที่ที่จะทำงานในองค์กร
- 2.2 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.3 ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นกลุ่ม
- 2.4 ความสามารถในการประสานงาน
- 2.5 ความสามารถในการวางแผน
- 2.6 ความสามารถในการประเมินผล
- 2.7 ความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์

3. คุณลักษณะทางจิตใจ (Affective characteristics) แสดงถึงความรู้สึกภายในของบุคคลในด้านดีที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงาน ประกอบด้วย

- 3.1 มีจริยธรรมพื้นฐาน เช่น ซื่อสัตย์ ขยัน อดทน เป็นต้น
- 3.2 มีความรับผิดชอบ
- 3.3 ความเป็นระเบียบ และมีวินัย
- 3.4 มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 3.5 รักการทำงาน สนใจความรู้ปรับปรุงการทำงานของตนเองอยู่เสมอ

ซึ่งในการทำงานร่วมกันนั้น บุคลากรจะต้องมีพฤติกรรมในการทำงานที่จะทำให้ได้ผลงานออกมามีคุณภาพ แสดงออกถึงลักษณะสังคม 11 ประการ ที่เรียกว่า “Building blocks” คุณลักษณะดังกล่าว ประกอบด้วย

1. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่สอดคล้องกัน (Clear objective and agreed goal) จุดหมายของการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติที่ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ การที่บุคคลต้องมีวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน ตรงตามเป้าหมายขององค์กรจะทำให้ผลการทำงานเป็นไปตามนโยบายที่ได้ตั้งไว้

2. การเปิดเผยและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (Openness and confrontation) การเปิดเผยของบุคลากรต้องกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา จะต้องกล้าเผชิญหน้าแก้ปัญหาอย่างจริงจังและทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน

3. การส่งเสริมและความไว้วางใจต่อกัน (Support and trust) การส่งเสริม และไว้วางใจกัน โดยสอดคล้องกัน เพราะถ้าขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้วจะไม่สามารถประสบความสำเร็จ ถ้าบุคลากรไม่มีความรู้สึกว่าเขาจะต้องรับผิดชอบในงานที่ทำ การทำงานก็จะขาดประสิทธิภาพ คนเราไม่ว่าจะในครอบครัวหรือในที่ทำงานต้องแสดงความรู้สึกตรงไปตรงมาและเปิดเผย

4. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ (Cooperation and conflict) ความร่วมมือ คือ การที่แต่ละคนเมื่อได้รับมอบหมายงานแล้ว พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทุกคนจะแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เพราะทุกคนมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมา สำหรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เนื่องจากวัตถุประสงค์ไม่ตรงกัน ไม่เห็นด้วยกับวิธีการทำงาน ซึ่งการแก้ความขัดแย้งเป็นเรื่องของทักษะของแต่ละคน ในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งของการทำงานใช้วิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ไม่พูดในลักษณะที่แปลความหรือมุ่งตัดสินความ ไม่พูดในเชิงวิเคราะห์ ไม่พูดในลักษณะที่แสดงอำนาจ หรือพูดในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเจ็บปวด พยายามพูดหาประเด็นของความขัดแย้งโดยไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดใครถูก

5. กระบวนการการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม (Sound working and decision procedure) การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะคิดถึงผลงานเป็นอันดับแรก ส่วนวิธีการทำงานเป็นอันรับรอง อย่างไรก็ตามก่อนที่จะตัดสินใจนั้น จุดมุ่งหมายต้องมีความชัดเจน และสมาชิกทุกคนมีความเข้าใจอย่างดี ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญ เพราะจะสามารถป้องกันการเข้าใจผิด และป้องกันการโต้เถียงกันในการตัดสินใจสั่งการ บุคลากรที่ดีจะสามารถรวบรวมข้อมูล ได้อย่างรวดเร็ว และอธิบายเพื่อหาทางเลือกต่าง ๆ ได้ถูกต้อง

6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) การทำงานโดยทั่วไปแล้ว ไม่มีทีมงานไหนต้องการผู้นำที่ถาวร หน่วยงานที่พัฒนาแล้วจะถูกเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำไปตามสถานการณ์ ซึ่งหมายถึง จะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำภายในกลุ่มตลอด เพราะการทำงานที่ดีนั้น จะต้องดึงความสามารถของบุคคลากรออกมา มิใช่ผู้นำเป็นผู้ทำเสียเอง ผู้นำทีมควรเป็นผู้ชี้แนะประเด็นที่สำคัญ อีกประการหนึ่ง ที่ทำให้ได้ผลงานมากที่สุด คือ การมอบหมายงาน (Delegation) การมอบหมายงาน ไม่เพียงแต่จะทำให้ผู้บริหารมีเวลาสำหรับคิดแก้ปัญหาอื่น ๆ เท่านั้นแต่ยังเป็นการพัฒนาการบริหารอีกด้วย

7. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน (Regular review) ทีมงานที่ดี ไม่เพียงแต่ดูจากลักษณะของทีม และบทบาทที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้น ต้องดูวิธีการที่ทำงาน ด้วยการทบทวนงานจะทำให้บุคลากรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำ รู้จักคิด ปรับปรุงวิธีการ ทบทวนงานนั้นมีหลายวิธี และทุกวิธีจะเกี่ยวกับการได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ของแต่ละคน หรือของทีม

8. การพัฒนาตนเอง (Individual Development) การทำงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ของแต่ละคน ขณะเดียวกันประสิทธิภาพของทีมงานจะมากขึ้น ถ้าหน่วยงานได้ให้ความสนใจต่อการพัฒนาทักษะและความรู้ที่แต่ละคน หรือ ของทีม การพัฒนาบุคลากรในองค์กร มักจะมองในเรื่องทักษะ และความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่ แล้วทำการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

9. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound inter-group relation) ในการทำงานร่วมกัน แม้ว่าทีมงานจะมีคุณลักษณะที่ดีเพียงใด แต่ถ้าขาดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่มหรือระหว่างบุคคล ในกลุ่มแล้ว ความสำเร็จของการทำงานก็จะมีอุปสรรค โดยความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะที่แน่ใจว่าควรกระทำหรือการตัดสินใจของทีม ได้รับการสื่อสาร และเข้าใจ ทีมงานพยายามที่จะเข้าใจความคิดของคนอื่น เข้าใจปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายอื่น ๆ ขึ้นมือเข้าช่วยเหลือเมื่อมีความจำเป็น ค้นหาวิธีการทำงานร่วมกับฝ่ายอื่นอย่างต่อเนื่องพยายาม

นำความคิดเห็นของคนอื่นในทีมงานมาพิจารณาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

10. การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจน (Balanced roles) สมาชิกในทีมงานแต่ละคนจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง มีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ทุกคนต้องรู้ว่าใครทำหน้าที่อะไรเพื่อกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในทีมงานที่แสดงออกให้ชัดเจนเหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบอยู่

11. การที่ติดต่อสื่อสารที่ดี (Good communication) จะต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสื่อความหรือแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ จึงต้องอาศัยศิลปะ ในการถ่ายทอดข้อความ ต้องหาวิธีหยังความต้องการ อารมณ์ ความรู้สึกของผู้ร่วมงานทุกคน เพื่อจะได้ถ่ายทอดข้อมูลต่าง ๆ

#### แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กิตติพงษ์ เลิศเสียงชัย (2553, หน้า 11-12) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินงานตามผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นพฤติกรรมการปฏิบัติงาน หรือ ผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ โดยสรุปแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่วิวัฒนาการมา 3 แบบ คือ

1. การประเมินแบบที่ไม่เป็นระบบ ไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน
  2. การประเมินแบบมีระบบและเป็นแบบดั้งเดิม ซึ่งประเมินทั้งคุณลักษณะประจำตัว ผลงาน หรือทั้งสองอย่าง
  3. การประเมินแบบพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายรวมกัน
- ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

#### วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางที่คอยควบคุมให้การดำเนินการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกัน วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป ดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ สำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปี แก่พนักงานให้เป็นไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม

2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นลดตำแหน่ง โยกย้าย และปลดออกอย่างมีเหตุผล และมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุง เพิ่มเสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน
4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ในกระบวนการปฏิบัติ ขั้นตอนและผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน
5. เพื่อปรับปรุง โครงการต่าง ๆ เพื่อการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วยในการพิจารณาว่า การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบ ผลการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยังช่วยให้ทราบว่า ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใดอีกด้วย

ตารางที่ 1 สรุปแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

แหล่งที่มาขอแนวคิด	สรุปหลักแนวคิด
Peterson and Plowman (1977 อ้างถึงใน ศิริภา รุ่งสว่าง, 2550, หน้า 7-8)	องค์ประกอบของประสิทธิภาพในการทำงาน ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. คุณภาพของงาน (Quality)</li> <li>2. ปริมาณงาน (Quantity)</li> <li>3. เวลา (Time)</li> <li>4. ค่าใช้จ่าย (Costs)</li> </ol>

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

แหล่งที่มาขอแนวคิด	สรุปหลักแนวคิด
Harrubg Emerson (1853 อ้างถึงใน ศิราภา รุ่งสว่าง, 2550, หน้า 25)	หลักการทำให้มีประสิทธิภาพ 12 หลัก คือ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดจุดมุ่งหมายชัดเจน</li> <li>2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป</li> <li>3. คำแนะนำที่ดี</li> <li>4. มีวินัย</li> <li>5. มีความยุติธรรม</li> <li>6. มีข้อมูลเชื่อถือได้</li> <li>7. มีความนับใจ</li> <li>8. มีมาตรฐานและมีตารางเวลา</li> <li>9. อยู่ในสภาพที่มีมาตรฐานเสมอ</li> <li>10. ปฏิบัติการได้มาตรฐาน</li> <li>11. คำสั่งได้มาตรฐาน</li> <li>12. มีการให้รางวัลอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ol>
จิราวุธ พลมณี และสุวิทย์ ชีรสาสวัต (2537 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ เลิศเลียงชัย, 2553, หน้า 10-11)	ประสิทธิภาพในการทำงานของแรงงานสามารถบ่งบอก ด้วยปัจจัย 7 ข้อ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความขยัน</li> <li>2. การตรงต่อเวลา</li> <li>3. ความสามารถในการเรียนรู้</li> <li>4. ความประณีตในการทำงาน</li> <li>5. การหลบเลี่ยงงาน</li> <li>6. การปฏิบัติตามคำสั่งนายจ้าง</li> <li>7. การมีมนุษยสัมพันธ์</li> </ol>

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

แหล่งที่มาขอแนวคิด	สรุปหลักแนวคิด
Lusthaus, Adrien, Anderson and Graden (1999, อ้างอิงใน ศิราภา รุ่งสว่าง, 2550, หน้า 11)	สรุปแล้วองค์ประกอบของประสิทธิภาพในการทำงาน ประกอบด้วย 10 ข้อ คือ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปริมาณงานที่ได้จำนวนตามเป้าหมาย</li> <li>2. คุณภาพงานที่ได้ผลงานถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนด</li> <li>3. การปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างถูกต้อง และมีความกระตือรือร้น</li> <li>4. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความขยัน เอาใจใส่ และทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่</li> <li>5. ความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้อง เป็นอย่างดี</li> <li>6. ความคิดริเริ่มและการพัฒนาตนเองในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> <li>7. มนุษย์สัมพันธ์และหารให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ทั้งในการติดต่อกับบุคคลภายในและภายนอกองค์กร</li> <li>8. การตัดสินใจถูกต้องรอบคอบ</li> <li>9. มีระเบียบวินัยมีความประพฤติดี ปฏิบัติตามระเบียบ และนโยบายขององค์กรเป็นอย่างดี</li> <li>10. การรักษาเวลา โดยการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ</li> </ol>
วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2547, หน้า 10-11, อ้างอิงใน เจนวิทย์ สิทธิวงศ์, 2555, หน้า 70-71)	แนวคิดตัวชี้วัดประสิทธิภาพได้ 3 ส่วน <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลการปฏิบัติงาน</li> <li>2. ต้นทุน</li> <li>3. เวลา</li> </ol>

จากตารางที่ 1 สรุปแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นั้น จะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเกิดจากคุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล หรือหลักการปฏิบัติงาน เช่น ความตั้งใจ ความรับผิดชอบ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้ผลสำเร็จได้ตามตรงตามมาตรฐาน และตอบสนองต่อ



ความต้องการของลูกค้าย่างพึงพอใจ รวมถึงต้องอยู่ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด ปริมาณงานที่ทำได้ ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งแนวคิดของวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2547, หน้า 10-11 อ้างถึงใน เจนวิทย์ สิทธิวงศ์, 2555, หน้า 70-71) ได้แบ่งแนวคิด ตัวชี้วัดประสิทธิภาพได้ 3 ส่วน ได้แก่

1. ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ ตามความรับผิดชอบ เช่น ปริมาณงานที่ทำได้ ความเข้าใจในงาน ความเข้าใจคำสั่งความถูกต้อง ของงาน ที่ทำ ความตื่นตัว ความคิดริเริ่ม การประสานงาน และความร่วมมือต่าง ๆ โดยก่อให้เกิด คุณค่า และประโยชน์ต่อหน่วยงานที่สังกัดมากหรือน้อยกว่าที่ควรจะเป็น

2. ต้นทุน หมายถึง มูลค่าของทรัพยากรมูลค่าของที่ใช้ในการผลิตหรือการให้บริการ เป็นส่วนที่เรียกว่ามูลค่าของปัจจัยนำเข้า (Input value) ของระบบต้นทุน ซึ่งอาจเป็นเงินสด หรือค่าใช้จ่ายในรูปแบบอื่นที่จ่ายไปเพื่อจะให้ได้มาซึ่งบริหารหรือผลผลิต ในทางธุรกิจ ต้นทุน คือ ค่าใช้จ่ายส่วนที่จ่ายไปเพื่อให้ได้ผลคอนแทนหรือรายได้ ต้นทุนจึงเป็นส่วนสำคัญ ในการตัดสินใจทางธุรกิจต่าง ๆ

3. เวลา หมายถึง ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานตามปริมาณงานที่กำหนดให้แล้วเสร็จ นั่นคือ จะทำงานในปริมาณที่กำหนดให้เสร็จต้องใช้เวลาทำงานเท่าใดนั่นเอง

จากแนวคิดข้างต้นนี้มีสอดคล้องกับนโยบายการบริหารงาน ของบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด ในการกำหนดตัวชี้วัดผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานระดับบุคคล โดยใช้เทคนิค แบบ KPI ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดข้างต้นมาประยุกต์ใช้ ในการสร้างกรอบแนวคิด ในงานวิจัย ศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่ได้กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ผลลัพธ์จากการปฏิบัติ ของบุคลากรที่เกิดอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ได้รับอิทธิพลมาจากแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ที่สูงและส่งผลต่อการผลักดันให้เกิดความต้องการที่มีอยู่ในตัวเองให้แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ จนสามารถปฏิบัติงานจนเกิดความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับในผลงานเพื่อเป็นการตอบสนอง ความต้องการหรือวัตถุประสงค์ที่ปรารถนาตลอดจนแรงจูงใจดังกล่าวยังส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการทำงานด้วย

**การวัดผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทคาเซ (ประเทศไทย) จำกัด**  
จิตติมา อัครธิตพงษ์ (2556, หน้า 166-167) กล่าวว่า การวัดผลงาน (Performance assessment) เป็นวิธีการที่สำคัญอย่างหนึ่งของระบบการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร เพราะการวัดผลงานเป็นที่มาของข้อมูลข่าวสาร ที่ชี้แนะความมีประสิทธิภาพหรือความด้อย

ประสิทธิภาพของทุกส่วนประกอบในองค์กร เช่น บุคลากร โครงสร้าง นโยบาย การวางแผน การจัดการ การใช้ทรัพยากร การใช้เทคโนโลยี การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นต้น การวัดผลในที่นี่จะกล่าวถึง 2 ส่วน 1) การวัดผลงานบุคลากรที่เน้นการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคคล 2) การวัดผลงานขององค์กร

### 1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล

เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาบุคลากร เพื่อพิจารณาประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการทำงานก่อนการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เปลี่ยนแปลงตำแหน่ง โยกย้าย หรือ อาจถึงขั้นงดจ้างชั่วคราว (Lay off) ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ก็เพื่อ

1.1 ปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยสร้างและรักษาระดับการทำงานของพนักงาน แต่ละคนให้อยู่ในมาตรฐานเสมอ ทำให้พนักงานแต่ละคนต่างจะต้องพยายามปรับปรุง การปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นตลอดเวลา

1.2 ช่วยพัฒนาตัวพนักงาน ทำให้พนักงานทราบว่าตนเองมีโอกาที่จะก้าวหน้า และพัฒนาตนเองอย่างไร ความก้าวหน้าอาจเกิดจากการขวนขวายหาความรู้ด้วยตนเอง หรือการเข้ารับการศึกษาพัฒนา ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การศึกษาคือช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็ง ให้แก่พนักงานและองค์กรไปพร้อมกัน

1.3 เป็นช่องทางขยับขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน เป็นการช่วยพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้าง หรือ ปลดออกจากราชการ ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงาน ไม่เป็นที่น่าพอใจของผู้บริหารองค์กร การประเมินผลที่มีระบบ ยุติธรรม และเชื่อถือได้ เป็นสิ่งที่ควรกระทำ เพราะจะยังประโยชน์ให้แก่หน่วยงาน และตัวบุคคลไปพร้อม ๆ กัน

การประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร ก็เพื่อปรับปรุงให้พนักงานได้ทำงาน ให้เกิดความเหมาะสม องค์กรทุกแห่งต่างมุ่งหวังที่จะเจริญก้าวหน้า เติบโตขึ้นไปจากเดิมที่เป็นอยู่ ปริมาณและคุณสมบัติของบุคคลที่องค์กรต้องการ ก็ต้องปรับให้สอดคล้องกัน ประสิทธิภาพ การทำงานของบุคคลก็เพื่อหาความเหมาะสมทางด้านค่าจ้าง เงินเดือน และตำแหน่ง เป็นการช่วยฝ่ายบริหารในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและยุติธรรม

### 2. การวัดผลองค์กรด้วยเทคนิค KPI

การวัดผลงานขององค์กร คือ การวัดผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นกับสมาชิกองค์กร ผู้รับบริการ จากองค์กร และผลที่เกิดกับสังคม จัดว่าเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญมากต่อองค์กร เพราะข้อมูลที่ แสดงผลงานเช่นนี้ จะช่วยเป็นหลักฐานข้อเท็จจริงแสดงความสำเร็จของการดำเนินงานองค์กร ว่าบังเกิดผลตรง ครบถ้วน สมบูรณ์ตามนโยบาย พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

เพียงใด ความสำเร็จขององค์กรในลักษณะนี้ ถือเป็นหัวใจขององค์กรทุกประเภททั้งภาครัฐและเอกชน เป็นความสำเร็จที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับฐานะขององค์กรในสังคมเป็นความสำเร็จของการอยู่รอด เจริญก้าวหน้า มีฐานะโดดเด่นชนะคู่แข่งดีเพียงใด เป็นความสำเร็จที่อยู่ในจิตใจ ความรู้สึกและความคิดของสมาชิกทุกคนในองค์กร

การวัดผลงานขององค์กรนอกจากจะช่วยแสดงความสำเร็จในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแล้ว การวัดผลงานขององค์กรจะยังมีประโยชน์ช่วยชี้แนะการพัฒนาองค์กรในกรณีที่ผลความสำเร็จในบางด้าน มีลักษณะบกพร่อง หรือมีระดับต่ำกว่าความคาดหวัง ซึ่งจะเป็นที่มา ของการคิดค้นแสวงหาแนวคิดปฏิบัติใหม่ ๆ ที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน และหาแนวทางเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ได้มากขึ้น

ศิริภา รุ่งสว่าง (2550, หน้า 26) กล่าวว่า การวัดผลการปฏิบัติงานซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายที่สามารถประเมินได้ การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งบางหน่วยงานจะมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI: Key performance indicator) ไว้โดยจะต้องเป็นตัวชี้วัดที่สามารถแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายของงานเมื่อเปรียบเทียบกับพันธกิจขององค์กรซึ่งทั้งสองสิ่งที่จะต้องมีความสอดคล้องกันด้วย เพราะหากไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานถือว่าเป็นตัวชี้วัดที่ไม่เหมาะสม จะทำให้เกิดผลเสียต่อการบริหารงาน และทำให้การตัดสินใจผิดพลาด

### วิธีการใช้เทคนิค KPI

การกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน KPI ควรใช้วิธีการง่ายๆ ต่อไปนี้

1. วิเคราะห์นโยบาย พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ระบุ “ผลการปฏิบัติงาน หรือผลลัพธ์ที่ปรารถนาจะได้รับ” ซึ่งต้องใช้ความเข้าใจในคุณลักษณะสำคัญของผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) ที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงาน

2. นำผลลัพธ์ที่ต้องการนั้นมาวิเคราะห์ระบุหลักฐานเชิงรูปธรรมที่แสดงถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ ปกติผลลัพธ์ที่ต้องการหนึ่งด้าน อาจต้องใช้หลักฐานเชิงรูปธรรมหลายหลักฐาน จึงจะครอบคลุมครบถ้วนก็ได้

4. เขียนตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้สะท้อนเชิงปริมาณ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินว่าผลการปฏิบัติงานจริงนั้น ตรงและครบถ้วนตามเกณฑ์หรือไม่เกณฑ์เชิงปริมาณช่วยเพิ่มความสะดวกของการตัดสินระดับความสูงต่ำมากน้อยของผลจริงที่ได้รับ

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งมีความสอดคล้องกันแนวนโยบายการบริหารงานของ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด ในการนำปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นตัวกำหนดเป้าหมายและดำเนินการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นระดับบุคคลโดยใช้เทคนิคแบบ KPI ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน โดยปัจจุบันทางบริษัท ฯ ได้ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานซึ่งมีการประยุกต์มาจาก นอกจากนี้ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2547, หน้า 10-11 อ้างถึงใน เจนวิทย์ สิทธิวงศ์, 2555, หน้า 70-71) ได้แบ่งแนวคิดตัวชี้วัดประสิทธิภาพได้ 3 ส่วน ได้แก่

1. ด้านผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของตัวบุคคลที่มีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เช่น ปริมาณครบตามจำนวนเป้าหมาย ปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างถูกต้อง ความเข้าใจในงาน ความคิดริเริ่มในการปรับปรุงงาน ความร่วมมือ และรักษาเวลาทำงาน ซึ่งผลงานที่สำเร็จนั้นต้องมีคุณภาพ โดยตรงตามมาตรฐาน และต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างพึงพอใจ
2. ด้านต้นทุน หมายถึง คือ การปฏิบัติงานที่ใช้ทรัพยากรด้านคน อุปกรณ์ วัสดุคิบัติที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า
3. ด้านเวลา หมายถึง การปฏิบัติงานได้เสร็จตามระยะเวลาที่หน่วยงานกำหนด รวมถึงสามารถแก้ไขงานได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ผลงานสำเร็จโดยเร็ว

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับปัจจัยแรงจูงใจ

### แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ

การจูงใจเป็นปัจจัยเทคนิคในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อมุ่งหวังประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานให้บรรลุเป้าหมายที่ปรารถนา ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำ ผู้บริหารทุกระดับจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับ ทฤษฎีและหลักการการจูงใจบุคคลอย่างถ่องแท้

หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามีภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในองค์กรมากมาย แต่สิ่งสำคัญคือการแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้กำหนดขึ้นไว้ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาจะแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายวิธีหนึ่งคือ การจูงใจ องค์กรธุรกิจ โดยทั่วไปมักจะมองข้ามความสำคัญของการจูงใจ (Motivation) แต่กลับไปให้ความสำคัญแก่ปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแทน (ชัยญ์ณัชร รุ่งโรจน์สุวรรณ, 2553, หน้า 9-10)

### ความหมายแรงจูงใจ

คำว่าแรงจูงใจ (Motivation) มาจากคำว่า Move ซึ่งหมายถึง การเคลื่อนที่ ความหมายของการจูงใจในจิตวิทยานั้น มีกว้างขวางและซับซ้อนมาก ได้มีนักจิตวิทยาพยายามให้ คำนิยามของการจูงใจไว้มากมายหลายท่านด้วยกัน อาทิเช่น พี.ที. ยังก์ (P.T. Young) กล่าวว่า “การจูงใจเป็นกระบวนการของการกระตุ้นให้เกิดการกระทำสนับสนุนความก้าวหน้าของกิจการที่กระทำ และกำหนดแบบแผนของกิจการที่กระทำ” ซึ่งเหมือนกับ เอ็น.อาร์.เอฟ.แมร์ (N.R.F. Maire) อธิบายว่า “การจูงใจเป็นกระบวนการที่ร่างกายถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้มีพฤติกรรมไปสู่จุดหมายปลายทาง” บุคคลซึ่งถูกจูงใจก็คือบุคคลซึ่งพยายามดิ้นรนเพื่อไปถึงวัตถุประสงค์บางอย่างและวัตถุประสงค์นั้นไม่จำเป็นต้องมีอยู่ในขณะที่บุคคลเกิดการจูงใจ (ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ, 2548, หน้า 40-41 อ้างถึงใน ชาญชัย รุ่งโรจน์สุวรรณ, 2553, หน้า 10)

Flippo (1971, หน้า 70 อ้างถึงใน ปิยะ จันทวัฒนากุล, 2548, หน้า 8) กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง การกระตุ้นหรือการเร่งเร้า เพื่อทำให้เกิดอิทธิพลเหนือ พฤติกรรมของคน อันจะเป็นผลให้คนเกิดความรู้สึกภายใน ที่เป็นพลังที่จะดำเนินการใด ๆ หรือแสดงพฤติกรรมให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้ การกระตุ้น หรือ การเร่งเร้าที่จะดำเนินการ เพื่อสนองความต้องการ หรือความปรารถนาต่าง ๆ ให้เป็นที่พอใจนั้น จะมีทั้งที่ด้วยวิธีการเชิงบวก (ปฏิฐาน) และเชิงลบ (นิเสธ)

กันยา เพิ่มผล (2544, หน้า 73 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 16) กล่าวว่า แรงจูงใจในแง่ของส่วนบุคคล หมายถึง ความปรารถนาที่เกิดจากความตั้งใจของตนเอง เป็นเรื่องของพลังผลักดันภายในใจของแต่ละบุคคล ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนแรงจูงใจในแง่ของผู้บริหาร หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารหรือองค์กรมีความพึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

McShane and Von (2003, p. 597 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 16) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการหรือแม้กระทั่งความปรารถนาภายในบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2000, p. 77 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 17) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทาง และการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

Certo (2000, p. 555 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 17) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้าที่ทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม การควบคุมรักษาพฤติกรรมและการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถ

บรรลุป้าหมายบางประการได้

Mayo (1933 อ้างถึงใน ธัญญ์ณัชช รุ่งโรจน์สุวรรณ, 2553, หน้า 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังหรือแรงผลักดัน ทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคลซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Halloran (1983) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ เป็นกระบวนการซึ่งเริ่มต้นจากความรู้สึกที่ไม่เพียงพอ หรือ เต็มไม่เต็มทางจิตใจที่เรียกว่า ความต้องการซึ่งเป็นแรงขับที่ก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะบรรลุป้าหมายอันเป็นสิ่งล่อใจนั้น คือความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ (Need) แรงขับ (Drives) และรางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ (Incentives)

อาทิตยา เกียรนัยศิลาวงศ์ (2553, หน้า 5) กล่าวสรุปว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่มากระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมที่สนองตอบความต้องการ ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจ ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จ หรือบรรลุป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องทำให้บุคลากร เกิดแรงจูงใจในการทำงานเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

จากความหมายที่ได้ศึกษาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ภาวะที่บุคคลถูกสิ่งเร้าที่มากระตุ้นหรือผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล ให้เกิดความต้องการซึ่งเป็นแรงขับให้แสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือตอบสนองความต้องการที่ตนเองมีอยู่ โดยมีเงื่อนไขต้องทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจ ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จ หรือความปรารถนาที่เกิดจากความตั้งใจของตนเอง ซึ่งเมื่อเงื่อนไขต่าง ๆ เหล่านั้นถูกกระตุ้น หรือผลักดันให้ได้รับการตอบสนอง บุคคลนั้นก็แสดงพฤติกรรม ออกถึงความสามารถ และทุ่มเทความพยายามที่ปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพบรรลุป้าหมาย ผู้บริหารจะต้องทำให้บุคลากร เกิดแรงจูงใจในการทำงานเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

### แบบวิธีการจูงใจ

แบบวิธีการจูงใจ อาจแยกออกได้ 3 ประเภท คือ (ธัญญ์ณัชช รุ่งโรจน์สุวรรณ, 2553, หน้า 10)

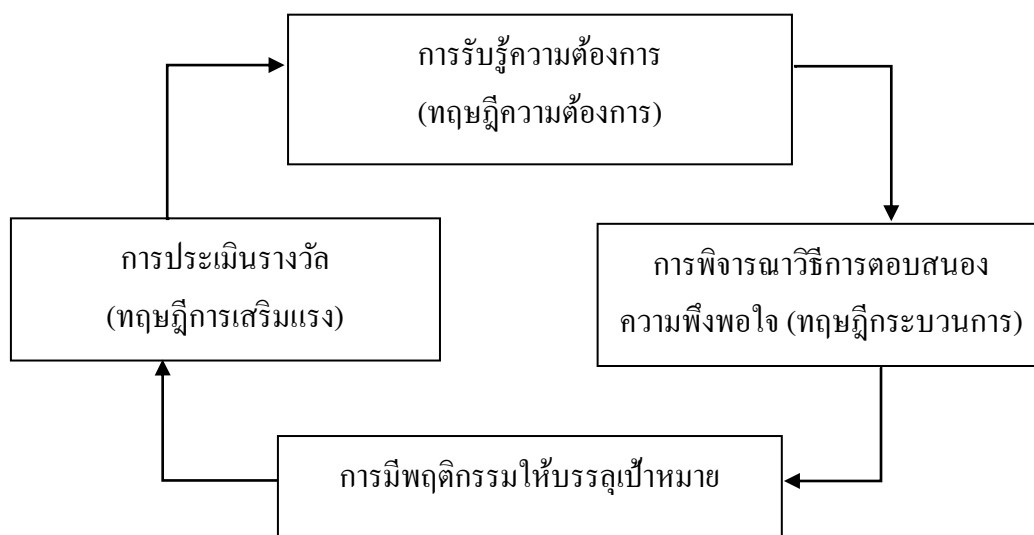
1. การจูงใจตามหลักประโยชน์ต่างตอบแทน ซึ่งมีข้อสมมุติเชื่อว่าคนทุกคนต่างไม่ชอบงาน แต่ถ้าหากพนักงานได้รับรู้ว่าตนจะมีโอกาสได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์กรด้วยแล้ว พนักงานผู้นั้นก็จะยอมปฏิบัติงานด้วยดี ตรงไปตรงมาตามประโยชน์ที่ได้รับ
2. การจูงใจตามหลักผลผลิต ซึ่งเน้นการใช้รางวัลผลตอบแทนโยงเข้ากับผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับโดยตรง ภารกิจเกี่ยวกับงานที่ทำ จะมีการระบุชัด โดยขณะเดียวกันค่าจ้างเงินเดือนก็จะมิระบุไว้ชัดเจน ตามข้อสมมุติฐานของวิธีนี้จะอยู่ที่ว่าหากพนักงานทำงานดี

จะได้รางวัลตามผลงานแล้วเขาก็พยายามทำให้ดีต่อไปอีกเรื่อยไป การจูงใจจึงใช้รางวัลเข้าล่อและเร่งการผลิต

3. การจูงใจตามหลักสนองความต้องการ แนวทางตามวิธีนี้จะกว้างกว่า โดยยึดถือความต้องการพื้นฐานของคนและพยายามทำให้งานหรือสภาพงาน สามารถตอบสนองความพอใจให้เข้าได้มากที่สุดยิ่ง ๆ ขึ้นไป ทั้งนี้โดยอาศัยข้อเท็จจริงที่ว่าคนทุกคนจะมีความต้องการไม่สิ้นสุด ดังนั้น หากผู้บริหารมุ่งพยายามตอบสนองความต้องการเหล่านี้ให้มากขึ้นไปเรื่อย ๆ แล้วพลังจูงใจของพนักงานก็จะพัฒนาสูงขึ้น ซึ่งส่งผลประโยชน์ต่อการพัฒนาทั้งคุณภาพและปริมาณงาน ซึ่งจะเป็นผลดีในระยะยาว ทั้งนี้เพราะงานทุกอย่าง จะทำให้เสร็จได้ดีก็ด้วยคุณภาพ จากความคิดริเริ่มของคนและการรับรู้ควบคุมตนเอง โดยตัวผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง

#### กระบวนการของการจูงใจ

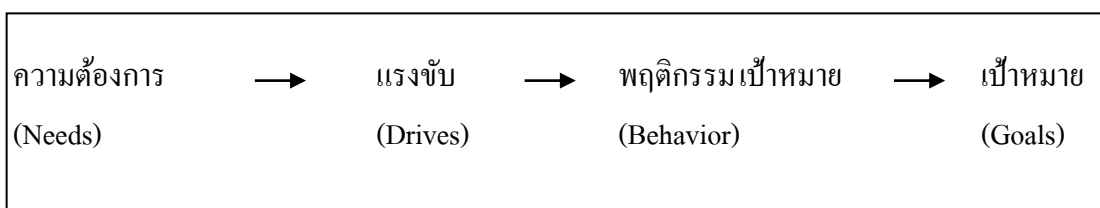
กระบวนการของการจูงใจเริ่มต้นจาก มีความต้องการเกิดขึ้น ซึ่งเป็นการรับรู้ของบุคคลที่ไม่สมหวัง พนักงานจะพิจารณาหาวิธีที่สนองความพึงพอใจเกี่ยวกับความต้องการงานที่ทำหาย ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น และยอมรับจากกลุ่มงาน ซึ่งความต้องการเหล่านี้นำไปสู่กระบวนการตัดสินใจของพนักงานให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจ และตามด้วยการมีพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมายโดยสามารถกระตุ้นด้วยการให้รางวัล ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โมเดลพื้นฐานกระบวนการของแรงจูงใจ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ศุภร เสรีรัตน์, องอาจ ปทะวานิช และปริญ ลักขิตานนท์, 2545)

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 289 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 18) กล่าวว่า กระบวนการของการจูงใจ เริ่มต้นด้วยความต้องการ การรับรู้ความขาดแคลน ความต้องการเหล่านี้จะนำไปสู่กระบวนการคิดที่นำทางการตัดสินใจของบุคคลเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการ และดำเนินการกระทำบางอย่าง ถ้าการกระทำที่ถูกเลือกของบุคคลทำให้เกิดรางวัลที่คาดหมายไว้ บุคคลนั้นจะถูกจูงใจด้วยรางวัลอย่างเดียวกันเพื่อให้พฤติกรรมอย่างเดียวกันอีกในอนาคต แต่ถ้าการกระทำของบุคคลไม่ได้ทำให้เกิดรางวัลที่คาดหวังไว้เขาไม่น่าจะมีพฤติกรรมอย่างเดียวกันซ้ำอีก ดังนั้นรางวัลจึงเป็นกลไกการป้อนกลับอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้บุคคลประเมินผลติดตามกับสิ่งที่เกิดขึ้นภายหลังของพฤติกรรมนั้น ๆ เพื่อนำมาเปรียบเทียบพฤติกรรมที่เขากำลังพิจารณากระทำในอนาคต

Owens (1987, p. 92, อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒนานุกูล, 2548, หน้า 13) กล่าวว่า โดยทั่วไป แรงจูงใจมีพื้นฐานมาจากความต้องการของมนุษย์โดยที่มนุษย์จะตอบสนองความต้องการนั้น ด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมาเพื่อให้บุคคลนั้นได้รับความพอใจ ความต้องการคือสาเหตุพื้นฐานที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเป็นลักษณะของการขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือความไม่เพียงพอซึ่งเกิดขึ้นเมื่อมีความไม่สมดุลทางด้านร่างกายและจิตใจ ดังนั้นพื้นฐานสำคัญในการเกิดแรงจูงใจก็คือการสร้างให้เกิดความต้องการขึ้นก่อนเมื่อบุคคลเกิดความต้องการแล้ว ก็จะเกิดแรงขับหรือความอยากที่จะกระทำขึ้นแล้วท้ายสุดก็จะเกิดการกระทำหรือพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการดังภาพที่ 3 ดังนี้



ภาพที่ 3 กระบวนการเกิดแรงจูงใจที่มา (Owens, 1987, p. 92)

เสนาะ ดิยาวี (2546, หน้า 208-209 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 34) กล่าวว่าไว้ว่า การจูงใจ คือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ จนงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขว่าการทุ่มเทนั้น เพื่อสนองความต้องการของคนนั้นการระบุว่าจะให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมาย ก็เพราะว่าการจูงใจ เป็นเรื่องของการทำงานให้องค์การแต่ในอีกความหมายหนึ่ง การจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรมกำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น ดังนั้น การจูงใจประกอบด้วย



หลายอย่าง คือ

1. ความต้องการ (Need) เกิดขึ้นจากความไม่สมดุลระหว่างร่างกายและจิตใจ ซึ่งมีความหมายว่าเป็นสภาวะภายในร่างกายที่ก่อให้เกิดความประทับใจในผลของการกระทำ อย่างหนึ่งหากความต้องการที่เกิดขึ้นได้รับการตอบสนองความรู้สึกจะผ่อนคลายหากความต้องการที่เกิดขึ้นไม่ได้รับการตอบสนองความรู้สึกจะตั้งเครียดตามปกติพื้นฐานของความต้องการเกิดจากความขาดแคลน (Deficiency) แต่ความต้องการก็มีลักษณะก้าวหน้า (Progression) ด้วย

2. พลัง (Force) ที่เกิดขึ้นเพื่อบรรเทาความต้องการให้ลดพลังที่เกิดจากร่างกาย (Physiological drive or force) อธิบายได้ง่ายว่าเกิดจากความขาดแคลนแต่พลังที่เกิดจากจิตใจ (Psychological drive) อาจอธิบายยากแต่พลังที่เกิดจากทั้งสองอย่างมีความสัมพันธ์กันว่ามี ไปสู่เป้าหมายหรือสิ่งที่จูงใจ (Incentive) นั้นเช่นความต้องการอาหารและน้ำก็เพื่อบำบัดความหิว และความกระหายแต่ความต้องการความเป็นเพื่อนเพื่อทำให้เกิดพลังของความรัก

3. ความพยายาม (Effort) เป็นสิ่งที่ใช้วัดความเข้มหรือความหนักเบาของแรงจูงใจพลัง ที่มุ่งไปสู่เป้าหมายของคนบางคนสูงคือมีความพยายามมุ่งมั่นสูงแต่บางคนมีความพยายามต่ำ

4. เป้าหมาย (Goals) เป็นสิ่งสุดท้ายของแรงจูงใจหรือสิ่งที่จูงใจ (Incentive) ซึ่งมีความหมายว่าสิ่งใด ๆ ก็ตามที่บรรเทาความต้องการให้น้อยลงและลดพลังลงดังนั้นเป้าหมาย คือ การบำรุง หรือ ทำให้ความสมดุลระหว่างร่างกายและจิตใจกลับไปสู่ที่เดิม และลดพลัง ในแรงจูงใจลงเช่นการรับประทานอาหารดื่มน้ำหรือการมีเพื่อนจะทำให้ความสมดุลกลับไปสู่ที่เดิม และลดพลังเหตุที่ว่าแรงจูงใจเป็นพลังภายในซึ่งเราไม่สามารถวัดได้โดยตรง และโดยปกติ ก็ไม่สามารถวัดการจูงใจการพฤติกรรมของคน คนที่ทำงานได้ผลงานสูงไม่ได้เกิดจากการจูงใจ อย่างเดียวแต่อาจมีเงื่อนไขหลายอย่างกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน การได้รับมอบหมายให้ทำงาน มากเกินไป การถูกรบกวนขณะทำงาน หรือ สถานที่ทำงานที่ไม่เหมาะสมอาจส่งผลกระทบต่อ ผลการปฏิบัติงานและในทางตรงกันข้ามสถานที่ทำงานสงบเงียบการมีผู้ช่วยงานมีอุปกรณ์ ทำงานมีอุปกรณ์ทำงานที่พร้อมทุกอย่างและผู้บังคับบัญชาสนับสนุนก็อาจส่งผลให้ทางบวก ต่อผลการปฏิบัติงานก็ได้ ดังนั้นการวัดการจูงใจก็เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่าง ความสามารถ (Ability) สภาพการทำงาน (Working condition) หรือ การสนับสนุน (Support) จากองค์การ และความพยายาม (Effort) ที่ทุ่มให้กับงาน ดังต่อไปนี้

ผลการปฏิบัติงาน = ความสามารถ x ความพยายาม x การสนับสนุน

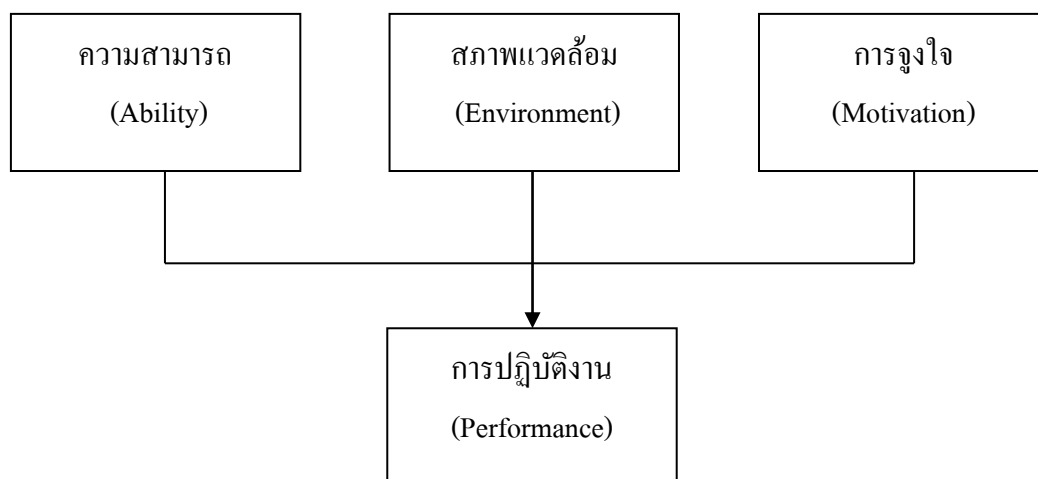
Performance = Ability x Effort x Support

กิตติพงษ์ ศิริพร (2551, หน้า 35) กล่าวว่า จากความหมายที่นักวิชาการได้ให้ไว้พอสรุปได้ว่า แรงจูงใจเกิดจากการที่คนมีความต้องการ เมื่อบุคคลขาดสิ่งที่จะทำให้ส่วนต่าง ๆ ภายในร่างกายทำหน้าที่ไปตามปกติ เมื่อเกิดความต้องการแล้วก็จะเกิดแรงขับเคลื่อน ซึ่งแรงขับเคลื่อนนี้จะผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรมที่มีทิศทางไปสู่เป้าหมายออกมา เพื่อให้มีการตอบสนองความต้องการนั้น

### ความสำคัญและประโยชน์ของการจูงใจ

กิตติพงษ์ ศิริพร (2551, หน้า 19) การจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์การ ทั้งในทางด้านการบริหาร และการจัดการทรัพยากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น บุคคลที่ได้รับการจูงใจจากองค์การ บุคคลนั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะเพิ่มทักษะ และพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ซึ่งความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงไว้ ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) กล่าวว่า การที่พนักงานที่ความกระตือรือร้น และมีการปฏิบัติงานที่สามารถ ทำให้บรรลุความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ หรือตรงกันข้าม การที่พนักงานมีการปฏิบัติงานในระดับต่ำ พนักงานเสียกำลังใจและเริ่มขาดงาน สิ่งเหล่านี้จะมีสาเหตุมาจากปัจจัย 3 ประการ คือ ความสามารถ สภาพแวดล้อม และการจูงใจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของพนักงานดังรูปที่ 3



ภาพที่ 4 ส่วนประกอบที่สำคัญของการปฏิบัติงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545)

จุมพล หนิมพานิช (2534, หน้า 42 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 20) กล่าวว่า การจูงใจมีความต่อองค์การ ต่อผู้บริหารหรือแม้แต่ตัวบุคคลกรเอง ดังนี้

### 1. ความสำคัญของการจูงใจต่อองค์การ

ช่วยให้องค์การได้คนดีมีความสามารถเข้าร่วมทำงาน ทำให้องค์การมั่นใจว่าบุคลากรขององค์การจะทำงานอย่างเต็มความสามารถให้กับองค์การอย่างเต็มที่ และช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์การ

### 2. ความสำคัญของการจูงใจต่อผู้บริหาร

งานในเบื้องต้นของผู้บริหารก็คือ การดำเนินการให้องค์การทำหน้าที่อย่างได้ผล ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์การการจูงใจเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับในอันที่จะชักให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานด้วยความกระตือรือร้นมากขึ้น ทุ่มเทความคิดจิตใจให้แก่องค์การให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ และช่วยขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน และเอื้ออำนวยต่อการสั่งการหรืออำนวยความสะดวก

### 3. ความสำคัญของการจูงใจต่อบุคลากร

ช่วยให้บุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ และสนองความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน รวมทั้งได้รับความยุติธรรมจากองค์การและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะในเรื่องค่าตอบแทน และการจูงใจยังช่วยให้บุคลากรมีกำลังใจในการทำงาน ได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหารในฐานะที่เป็นสิ่งมีชีวิตไม่ใช่วัตถุ ทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายหรือหลีกเลี่ยงงาน

กันยาย เพิ่มผล (2544, หน้า 74-90 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 21) กล่าวว่า ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจในการทำงาน ในแง่ของการบริหารงานแล้ว หน่วยงานใดก็ตามทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้บริหารของหน่วยงานนั้น จะต้องรู้จักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ จึงจะตัดสินใจว่าผู้บริหารมีคุณภาพเพียงใด สำหรับผู้ปฏิบัติงาน หลังจากได้รับการกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชาแล้ว การจะปฏิบัติงานให้ได้ ประสิทธิภาพหรือไม่ ฉะนั้น ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจในการทำงานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน คือ เป็นการตอบสนองความต้องการของแต่ละคน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วประสิทธิภาพในการทงานก็จะเกิดขึ้น ส่วนการจูงใจต่อการบริหารงานขององค์การมีประโยชน์ดังต่อไปนี้ เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์การ และแก่หมู่คณะเป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม

1. ส่งเสริมและเสริมสร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
2. สร้างขวัญและทำทีที่ดีในการปฏิบัติงานแก่พนักงานในองค์การ
3. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

4. ช่วยให้การควบคุมการดำเนินงานไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และ ศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน

5. เกื้อหนุนและจงใจให้สมาชิกขององค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์กร

6. ทำให้เกิดความศรัทธา และความเชื่อมั่นในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ และทำให้เกิดความสุขในการทำงาน

7. การจงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคล

สมยศ นาวิการ (2543) กล่าวว่า การจงใจ มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน

โดยผลของการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 อย่าง คือ ความสามารถ สภาพแวดล้อม และแรงจูงใจ กล่าวคือ ถ้าบุคคลมีความสามารถได้รับการสนับสนุนด้วยสภาพแวดล้อมขององค์กร และได้รับการจูงใจอย่างเพียงพอแล้ว บุคคลเหล่านี้จะมีโอกาสในการบรรลุเป้าหมายของพวกเขา ถ้าปัจจัยอย่างหนึ่งของปัจจัยเหล่านี้ขาดหายไปผลการดำเนินงานขององค์กรเสียหายอย่างแน่นอน

#### ความจำเป็นของการสร้างแรงจูงใจ

พยอม วงศ์สารศรี (2528, หน้า 5 อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒนานุกุล, 2548, หน้า 9)

การทำงานในองค์กรจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อผู้ปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในการทำงาน ความสุขในการดำรงชีวิตอยู่ในองค์กร และได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร และเพื่อนสมาชิก

ทั้งนี้ ความสำเร็จของงานส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคคลเป็นสำคัญ เพราะคนเป็นผู้ทำงานตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กร ดังนั้น การเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร จึงนับว่ามีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องทราบอย่างยิ่ง เพื่อที่จะบริหารองค์กรให้ มีประสิทธิภาพสูงสุด แรงจูงใจในการทำงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ที่ต้องอาศัยความมีศิลปะของหัวหน้างาน ใช้ความสามารถของการเป็นผู้นำทำแรงจูงใจ รวมทั้งส่งเสริมขวัญกำลังใจให้เกิดความมานะพยายาม ทุ่มเทตั้งใจทำงานให้เสร็จลุล่วงไปอย่างดีที่สุด (ธงชัย สันติวงษ์, 2531, หน้า 9 อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒนานุกุล, 2548, หน้า 9)

กิติมา ปรีดีดิถ (2529, หน้า 154-155 อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒนานุกุล, 2548, หน้า 9)

หากหน่วยงานใดไม่มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแล้ว ย่อมไม่สามารถจะโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความรู้สึกรักผูกพันต่อหน่วยงานผลงานย่อมตกต่ำเกิด ความเบื่อหน่าย และทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องชักจูงให้คนในหน่วยงานของตนทำงานอย่างกระตือรือร้น ทุ่มเทความสามารถให้แก่หน่วยงานของตนมากขึ้น (Gibson et. al., 1982 อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒนานุกุล, 2548, หน้า 9) ให้ความเห็นเกี่ยวกับความจำเป็นที่ต้องมีแรงจูงใจว่าตัวแปรต่าง ๆ

เช่น ความรู้ความสามารถภูมิหลังของแต่ละบุคคล รวมทั้งผลตอบแทนต่าง ๆ มีส่วนทำให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน แต่สิ่งสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้บุคคลเพิ่มความพยายามในการทำงานคือ แรงจูงใจ บุคคลที่ถูกจูงใจจะมี แนวทางการทำงานที่แน่นอน ระดับการทำงานจะสม่ำเสมอ ซึ่งผลการปฏิบัติจะสูงกว่าเมื่อไม่มี การจูงใจ ดังนั้น ผู้บริหารที่ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ดี กล่าวคือ ปฏิบัติงานตามคำสั่ง ทำงานอย่างขยันขันแข็ง และทุ่มเทให้กับ องค์กรอย่างเต็มความสามารถ จึงจำเป็นต้องพยายามเข้าใจถึงกลไกของพฤติกรรมของบุคคลและวิธีสร้างแรงจูงใจ (Motivation) เพื่อที่จะสามารถชักจูงกำกับ หรือผลักดันพฤติกรรมในการทำงาน ให้ดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

สรุปแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ทั้งนี้ เพื่อให้การทำงานภายในองค์กรเกิดประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

### ประเภทของแรงจูงใจ

กัลยกร อุไรพงศ์ ณ อยุธยา (2545, หน้า 25-28 อ้างถึงใน เจนวิทย์ สิทธิวงศ์, 2555, หน้า 37) ได้กล่าวว่า องค์กรธุรกิจ อาจใช้สิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ จำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial incentive)
2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non financial incentive)

สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ปัจจุบันองค์กรธุรกิจจะใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจในการกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงาน การที่พนักงานทุกทำงานอย่างเข้มแข็ง ก็เพราะต้องการได้รับค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกระดับมาตรฐานการครองชีพของตน เงินมีความสำคัญต่อพนักงานในฐานะที่สามารถใช้บำบัดความต้องการได้เกือบทุกประเภท นอกจากนั้น เงินยังเป็นเครื่องแสดงสถานภาพและทำให้เกิดความสมหวังในชีวิตแก่ผู้ครอบครองอีกด้วย แม้ว่าสิ่งที่พนักงานต้องการในการทำงานนั้นมีมากกว่าค่าจ้างและเงินเดือน แต่ค่าจ้างและเงินเดือนที่เหมาะสม ก็เป็นปัจจัยหนึ่ง ที่ช่วยสร้างขวัญของพนักงานให้ดีขึ้น ตัวอย่างของสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน ได้แก่

#### 1. ค่าจ้างและเงินเดือน

ค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงาน และหรือการให้บริการ โดยถือเกณฑ์ชั่วโมงการปฏิบัติงานเป็นหลักสำหรับเงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการปฏิบัติงาน และหรือการให้บริการ ซึ่งเป็นการจ่ายที่แน่นอน โดยเหมาจ่ายเป็นรายเดือนหรือรายปี ก็ได้ตามแต่จะตกลงกัน

## 2. โบนัส

โบนัส หมายถึง เงินพิเศษที่องค์กรจ่ายตอบแทนให้แก่พนักงานเป็นกรณีพิเศษการจ่ายโบนัสมีประโยชน์ในแง่ที่ทำให้พนักงานทำงานมากขึ้น เพราะโบนัสจะช่วยเสริมสร้างให้เงินเดือนหรือค่าจ้างสูงขึ้น

## 3. การแบ่งปันผลกำไร

การแบ่งปันผลกำไรนี้ขึ้นกับกำไรที่ธุรกิจได้รับเมื่อองค์กรนั้นดำเนินงานได้ผลดี มีกำไรก็จะนำมาแบ่งสรรให้กับพนักงานบ้างในฐานะเป็นผู้ร่วมงาน โดยทั่วไปจะเป็นการนำเอากำไรมาเฉลี่ยให้กับพนักงาน โดยใช้เกณฑ์อาวุโสของการทำงาน เพื่อดึงใจให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น ไม่ใช่เป็นการให้ค่าแรงเพิ่ม

## 4. บำเหน็จ

บำเหน็จ คือเงินก้อนซึ่งให้กับพนักงานหลังออกจากงาน โดยปกติจำนวนเงินที่จ่ายนั้นขึ้นกับระยะเวลาในการทำงาน เมื่อพนักงานทำงานมานาน โดยไม่มีความผิด และผลการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจ เมื่อถึงเวลาครบเกษียณอายุ องค์กรจะจ่ายให้จำนวนหนึ่งคือเงินบำเหน็จ โดยนำเงินเดือนสุดท้ายตั้งแล้วคูณจำนวนปีที่ทำงาน เพื่อเป็นการตอบแทนคุณงานความดีที่พนักงานได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจเป็นอย่างดี

## 5. การจัดกองทุนสงเคราะห์

เป็นกองทุนที่หน่วยงานจัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือพนักงานที่เดือดร้อนทางการเงิน เปิดโอกาสให้สมาชิกผู้มีความจำเป็นกู้ยืมไปใช้ได้โดยเสียดอกเบี้ยในอัตราต่ำพนักงานจะเกิดเจตคติในทางที่ดีแก่กิจการ เห็นว่าองค์กรไม่ทอดทิ้งสิ่งสูงใจที่ไม่เงิน องค์กรธุรกิจอาจจัดสิ่งสูงใจที่ไม่ใช่เงินแก่พนักงาน เพื่อเสริมแรงและควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน ดังนี้

5.1 พนักงานส่วนใหญ่ต้องการความมั่นคงในการทำงาน และต้องการความมั่นใจว่าจะได้รับการว่าจ้างตลอดไปแม้จะได้รับอุบัติเหตุ เกิดความเจ็บป่วย หรือทุพพลภาพ ก็ยังมีหลักประกันในการทำงาน และได้รับความคุ้มครองมิต้องให้ออกจากงาน และขาดรายได้โดยไร้เหตุผล

5.2 คำสรรเสริญและการยกย่องเมื่อพนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้ผลดี ควรได้รับการยกย่องชมเชย การให้คำสรรเสริญควรกระทำด้วยความจริงใจ และต้องพิจารณาสถานการณ์นั้นด้วยว่าเหมาะสมจริง ๆ จากนั้นพนักงานก็จะเกิดความภูมิใจทำให้มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานต่อไป

5.3 การมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะเมื่อแนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ได้รับการนำมาใช้อย่างกว้างขวาง ก็ได้มีการให้ความสนใจแก่กรณีการสูงใจพนักงาน ในองค์กรให้ได้ทราบว่าคุณเป็นส่วนสำคัญของกลุ่มเพราะ โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ชอบสังคม

การยอมรับของกลุ่มนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นแกพนักงานใหม่ ๆ และนำไปสู่ความพอใจในงาน และประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

5.4 การแข่งขันเป็นสิ่งจูงใจในการกระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมตามที่องค์กรปรารถนาได้อย่างดีผู้ที่ทำงานได้ดีเด่นจะได้รับรางวัลเช่น เงิน การเลื่อนขั้น หรือการได้รับคำยกย่องในการปฏิบัติงานพนักงานอาจแข่งขันกับตัวเอง กับเพื่อนร่วมงาน หรือระหว่างกลุ่มก็ได้ ซึ่งในการแข่งขันกับตนเองพนักงานจะได้ปรับปรุงมาตรฐานการทำงานของตนเอง จะไม่มีการทำลายน้ำใจผู้แข่งขัน

5.5 การเข้ามามีส่วนร่วมมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องมีการคบหาสมาคมกัน เช่น จัดให้บรรดาคนงานมีโอกาสเข้าร่วมในการประชุมต่าง ๆ ขององค์กร มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมการที่เข้ามามีส่วนร่วมจะช่วยลดความรู้สึกต่อต้านของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ทางหนึ่ง

5.6 การจัดสวัสดิการสามารถจัดสวัสดิการให้กับพนักงานหลายรูปแบบ เช่น ร้านอาหาร ที่อยู่อาศัย การประกันชีวิต และอุบัติเหตุ การรักษาพยาบาล ห้องสมุด การคมนาคม ให้พนักงานซื้อสินค้าขององค์กรในราคาพิเศษ บริการให้คำแนะนำปรึกษา บริการด้านนันทนาการ ให้ไปศึกษาและดูงานให้ลาพักผ่อนประจำปี

5.7 สิ่งจูงใจในทางลบ คือ การลงโทษพนักงานเพื่อให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในด้านที่องค์กรพึงประสงค์การลงโทษพนักงานนั้นได้รับการความเชื่อถือจากบรรดาผู้บังคับบัญชาเป็นจำนวนมากกว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ได้รับการเชื่อฟังจากผู้บังคับบัญชา แต่อย่างไรก็ตามการทำเช่นนี้ ผู้บริหารต้องมีความระมัดระวังในการใช้สิ่งจูงใจในทางลบนี้อย่างรอบคอบด้วยตัวอย่างการจูงใจในทางลบนั้น ได้แก่

5.7.1 การว่ากล่าวตักเตือน

5.7.2 การภาคทัณฑ์

5.7.3 การตัดเงินเดือน

5.7.4 การย้ายไปดำรงตำแหน่งอื่นที่เหมาะสม

5.7.5 การลดตำแหน่ง

5.7.6 การพักงาน

5.7.7 การให้ออกจากงาน

5.7.8 การไล่ออกจากงาน

## ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับปัจจัยแรงจูงใจ

### ทฤษฎีของการจูงใจในยุคแรก

ตลอดทั้งศตวรรษที่ 20 นักวิจัย และนักปฏิบัติต่างแสวงหาความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการของการจูงใจ โดยแนวความคิดของทฤษฎีการจูงใจในยุคแรกนั้น เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ในการจูงใจ (สมยศ นาวิกาน, 2543, หน้า 291)

#### 1. แนวความคิดการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์การจูงใจ

แนวความคิดการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์การจูงใจ (The scientific management approach to motivation) เป็นแนวคิดของ Taylor ซึ่งเป็นบิดาของการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Father of scientific management) ได้สนใจการจูงใจพนักงานโดยใช้การศึกษาเวลา และการเคลื่อนไหวในการทำงาน (Time-and-motion studies) ซึ่งเป็นวิธีที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับพนักงานในการปฏิบัติงาน และสนใจในการจูงใจบุคคลให้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับความชำนาญเฉพาะอย่าง โดยเชื่อว่าบุคคลได้รับการจูงใจด้วยเงิน Taylor ยังใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจซึ่งจ่ายให้พนักงานเพิ่มขึ้น เพื่อเขาปฏิบัติงานมากขึ้นแนวคิดของการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์โดยบุคคลต่อมา คือ

Lillian (1878 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545) ได้ศึกษาถึงการให้สิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานในรูปของการเลื่อนตำแหน่ง ค่าจ้างที่สูงขึ้น จำนวนชั่วโมงทำงานที่น้อยลง และวันหยุด ทั้งหมดนี้ถือว่าเป็นสิ่งจูงใจ ที่มีอำนาจโดยเฉพาะเมื่อจัดให้เหมาะสมกับความต้องการและความสนใจเฉพาะเมื่อจัดให้เหมาะสมกับความต้องการและความสนใจเฉพาะบุคคลนักทฤษฎีการจัดการตามหลัก

วิทยาศาสตร์ได้ศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคล และมุ่งที่ระบบการให้รางวัลด้วยเงิน โดยลี้มพิจารณาส่วนประกอบอื่น เช่นความรู้สึกละและจิตใจของบุคคล

#### 2. แนวความคิดของทางด้านการจัดการตามหลักพฤติกรรมศาสตร์ของการจูงใจ

แนวความคิดของทางด้านการจัดการตามหลักพฤติกรรมศาสตร์ของการจูงใจ (The behavioral management approach to motivation) เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลทั่วไป แสดงในข้อสมมติฐาน 2 ประการ ของ Douglas McGregor ซึ่งเป็นที่รู้จักในชื่อของ ทฤษฎีเอ็กซ์ และทฤษฎีวาย ซึ่งแมคเกรเกอร์ ได้ศึกษาถึงวิธีการที่ผู้บริหารมองตัวเองสัมพันธ์กับบุคคลอื่น แนวคิดนี้ต้องการความคิดในการรับรู้ธรรมชาติของมนุษย์โดยมีข้อสมมติฐาน 2 ประการเกี่ยวกับลักษณะของบุคคล ดังนี้



1. ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับทฤษฎีเอกซ์ (Theory X Assumptions) เป็นข้อสมมติฐานแบบดั้งเดิมเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลในแง่ลบของ McGregor

1.1 โดยทั่วไปมนุษย์ไม่ชอบการทำงาน และจะหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้

1.2 จากลักษณะของมนุษย์ที่ไม่ชอบทำงาน คนส่วนใหญ่จึงต้องถูกบังคับ ควบคุม สั่งการ และใช้วิธีการลงโทษเพื่อให้ได้ความพยายามให้เพียงพอให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.3 มนุษย์โดยทั่วไปจะพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย แต่ต้องการความมั่นคงในการทำงานและความปลอดภัย

2. ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับทฤษฎีวาย (Theory Y Assumptions) เป็นข้อสมมติฐานเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลในแง่บวกของแมคเกรเกอร์

2.1 มนุษย์ใช้ความพยายามทางกายภาพ และความพยายามด้านจิตใจในการทำงานตามธรรมชาติ ไม่ว่าจะเป็นการเล่นหรือการพักผ่อน

2.2 การควบคุมภายนอกและอุปสรรคของการลงโทษ ไม่ใช่วิธีการเดียวกัน ในการใช้ความพยายามให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจึงได้มีการใช้การควบคุมตัวเองในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2.3 ระดับของการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขึ้นอยู่กับขนาดของรางวัลที่สัมพันธ์กับความสำเร็จ เช่น การปฏิบัติงานและสำเร็จได้ด้วยตัวเอง การทำงานนั้นเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

2.4 มนุษย์โดยเฉลี่ยเรียนรู้ภายใต้สภาพที่เหมาะสม ไม่เพียงแต่การยอมรับความรับผิดชอบ แต่ยังมีแสวงหาด้วย

2.5 สมรรถภาพของบุคคลขึ้นอยู่กับระดับของการจินตนาการ ความซื่อสัตย์ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์การนั้นมีอยู่อย่างกว้างขวางในบุคคล

2.6 ภายใต้สภาพของอุตสาหกรรมในสมัยใหม่ ศักยภาพทางด้านสติปัญญาที่เฉลียวฉลาดของความเป็นมนุษย์ โดยเฉลี่ยมีการใช้ประโยชน์บางส่วนเท่านั้น

สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) ในอดีตที่ผ่านมานักทฤษฎีการจัดการตามหลักพฤติกรรมศาสตร์ ยกตัวอย่างเช่น แมคเกรเกอร์ ได้เสนอกระบวนการของการจูงใจ คือ ทฤษฎีเอกซ์ และทฤษฎีวาย โดยทฤษฎีเอกซ์มีแนวความคิดด้านการจัดการแบบดั้งเดิม (Traditional management) มองว่าพนักงานเกียจคร้าน ไม่สนใจทำงาน และต้องมีการบังคับให้ทำงาน ส่วนทฤษฎีวายมีแนวความคิดว่าพนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และมีความสนใจในการทำงาน ที่สำคัญคือ แมคเกรเกอร์ เชื่อว่าพนักงานเต็มใจที่จะให้ผลประโยชน์และใช้สติปัญญาในการทำงาน

ให้กับองค์กร โดยเสนอว่าผู้บริหารควรจูงใจพนักงาน โดยการให้โอกาสผู้บริหารในความหมายของแมคเกรเกอร์ โดยที่มิใช่การควบคุมพนักงาน แต่จะพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถควบคุมตัวเองและการทำงานที่สามารถสนองการจูงใจได้

### ทฤษฎีการจูงใจในยุคปัจจุบัน

กิตติพงษ์ ศิริพร (2551, หน้า 24) กล่าวว่า ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสนใจต่อความรู้สึกถึงทัศนคติของบุคคลที่ปฏิบัติในองค์กรนั้น ๆ จากแนวความคิดที่ว่าความรู้สึกหรือทัศนคติเป็นส่วนที่เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อชักนำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในการสร้างแรงจูงใจให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ เพื่อที่จะนำไปใช้เป็นปัจจัยในการจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีของการจูงใจสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ทฤษฎีเสริมแรง ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ และทฤษฎีกระบวนการ

#### 1. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement theories)

ทฤษฎีการเสริมแรง จะมุ่งที่วิธีการต่าง ๆ ในกระบวนการควบคุมพฤติกรรมของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เหมาะสม (Schermerhom, Hun & Osborn, 2000, p. 103) โดยจะมุ่งที่การสังเกตพฤติกรรมมากกว่าความรู้สึกนึกคิดของพนักงาน ดังนั้นทัศนคติการเสริมแรงจะเกิดขึ้นจากการสังเกตตัวบุคคล เพื่อทราบถึงผลลัพธ์ที่สัมพันธ์กับการทำงาน (Work-related Outcomes) ซึ่งมีค่าในระดับสูง โดยสังเกตว่ามีการเปลี่ยนแปลงเมื่อใด ที่ไหน อย่างไร และทำไม ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงการจูงใจภายนอกของพนักงานได้โดยการจัดการเสริมแรงอย่างมีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

Reu and Byars (2000, p. 450 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 4) กล่าวว่า ทฤษฎีการเสริมแรง หรือการปรับพฤติกรรม (Behavior Modification) เป็นทฤษฎีที่ระบุว่าผลลัพธ์ของพฤติกรรมในปัจจุบันของบุคคลได้รับอิทธิพลจากพฤติกรรมในอดีต

Schermerhom, et al., (2000, p. 103 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 24) กล่าวว่า การเสริมแรงเป็นการบริหารผลลัพธ์ของพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง

การบริหารการเสริมแรงที่เหมาะสม จะต้องสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงทิศทางระดับและความต่อเนื่องของพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้ โดยแนวความคิดนี้จะเกี่ยวข้องกับทฤษฎีการวางเงื่อนไข ซึ่งเป็นการเรียนรู้โดยใช้หลักจิตวิทยาขั้นพื้นฐาน โดยมีหลักเกณฑ์จากทฤษฎีการเสริมแรง นักจิตวิทยาได้แบ่งทฤษฎีการวางเงื่อนไขออกเป็น 2 ทฤษฎี (กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 24)

### 1.1 ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก (Classical conditioning theory)

ทฤษฎีนี้สมมติว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่แสดงความสัมพันธ์ ระหว่าง สิ่งกระตุ้นและการตอบสนอง โดยคำนึงว่าสิ่งมีชีวิตเป็นผู้ตอบสนอง ซึ่งสามารถทำให้เกิด พฤติกรรมเฉพาะอย่างได้อาศัยการกระทำซ้ำหรือการวางเงื่อนไข

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) กล่าวว่า การวางเงื่อนไข หมายถึง ความเป็นอัตโนมัติ การตอบสนองต่อสถานการณ์ที่สร้างขึ้นผ่านการเปิดรับซ้ำ ตัวอย่างที่มีชื่อเสียง คือ อีแวน พาฟลอฟ (Ivan Pavlov) นักวิจัยชาวรัสเซีย ได้ทำการวิจัยตามทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก โดยการสังเกตว่าสุนัขจะน้ำลายไหลเมื่อเห็นชิ้นเนื้อ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างการเห็นเนื้อ กับการเกิดน้ำลายไหลของสุนัข เป็นปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นต่อเนื่องกันทำให้เกิดกระบวนการต่อเนื่อง แบบมีเงื่อนไข โดยชิ้นเนื้อเป็นสิ่งกระตุ้นที่ไม่มีเงื่อนไข (Unconditioned response) พาฟลอฟได้ทำ การทดลองโดยใช้การสั้นกระดิ่งคู่กับการให้ชิ้นเนื้อสุนัข หลังจากการทดลองหลายครั้งพบว่าสุนัข เริ่มที่จะเกิดการเรียนรู้ในการตอบสนองต่อเสียงกระดิ่ง นั่นคือ เมื่อสุนัขได้ยินเสียงกระดิ่งจะเกิด อาการน้ำลายไหล แม้ว่าจะไม่เห็นชิ้นเนื้อก็ตาม ดังนั้นเสียงกระดิ่งจึงเป็นสิ่งกระตุ้นที่มีเงื่อนไข (Conditioned stimulus) ซึ่งทำให้เกิดการตอบสนองที่มีเงื่อนไข ปัจจัยสองประการที่สำคัญต่อ การเรียนรู้ที่ฝ่ายกระบวนการต่อเนื่องประกอบด้วย ความต้องเนื่องกัน (Contiguity) หมายความว่า สิ่งกระตุ้นที่มีเงื่อนไขและไม่มีเงื่อนไขจะเกิดขึ้นต่อเนื่องกัน

สิ่งกระตุ้น (Stimulus) เป็นสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีอิทธิพลให้เกิดการตอบสนอง กล่าวคือ สิ่งกระตุ้นที่ได้มีการส่งผลให้เกิดพฤติกรรมในทิศทางเดียวกับสิ่งกระตุ้น (Initial stimulus) ซึ่งเรียกว่า สิ่งกระตุ้นที่มีเงื่อนไข (Conditioned stimulus)

### 1.2 ทฤษฎีการวางเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน (Operant conditioning theory or Instrumental conditioning theory)

Schiffman and Kanuk (2000, p. 7 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 25) กล่าวว่า ทฤษฎีการวางเงื่อนไขในด้านการปฏิบัติงาน เป็นทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ของการเรียนรู้ โดยถือเกณฑ์กระบวนการลองผิดลองถูก (Trial and error process) จากผลของประสบการณ์ ทางบวก ซึ่งเป็นผลจากการตอบสนองหรือพฤติกรรมเฉพาะอย่าง

Schermerhom, et al. (2000, p. 105 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 25) กล่าวว่าทฤษฎีการวางเงื่อนไขในการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการ เพื่อควบคุมพฤติกรรม โดยการจัดการผลลัพธ์งานวิจัยของ Skinner นักจิตวิทยาจากทางด้านมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard) ซึ่งได้ค้นพบว่า การเรียนรู้ของแต่ละบุคคลเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่สามารถควบคุมได้ โดยแต่ละบุคคลจะได้รับการลองผิดลองถูกผลลัพธ์ของพฤติกรรมบางอย่างมีผลทำให้มี

ความพึงพอใจมากขึ้น เช่น การให้รางวัลจะทำให้เกิดความพึงพอใจมาก โดยประสบการณ์ที่พึงพอใจจะเป็นเครื่องมือ (Instrumental) ที่ทำให้แต่ละบุคคลเกิดการรับรู้ที่จะกระทำซ้ำในพฤติกรรมนั้น

กิตติพงษ์ ศิริพร (2551, หน้า 26) นักทฤษฎีการเรียนรู้ในการปฏิบัติเชื่อว่า การเรียนรู้เกิดขึ้นในกระบวนการลงมือปฏิบัติถูก อุปนิสัยของบุคคลเป็นผลจากการได้รับรางวัลจากการตอบสนอง หรือพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง การศึกษากระบวนการของการเรียนรู้ สามารถนำไปใช้ในการควบคุมการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารต้องการ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกฎของผลกระทบบ้าง ดังต่อไปนี้

กฎของผลกระทบบ้าง เป็นทฤษฎีที่ได้ถูกกำหนดโดย Edward Thorndike ในปี ค.ศ. 1911 ซึ่งระบุว่า พฤติกรรมใดที่กระทำได้รับผลลัพธ์เชิงบวกหรือเป็นที่น่าพึงพอใจ บุคคลที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นซ้ำอีก (Bateman & Snell, 1999, pp. G-3) แต่ถ้าพฤติกรรมใดที่กระทำแล้วผลลัพธ์ไม่เป็นที่น่าพอใจ บุคคลที่จะเลิกพฤติกรรมนั้นหรือมีพฤติกรรมที่แตกต่างไปจากเดิม ถ้าผู้บังคับบัญชามีความต้องการ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองเกิดพฤติกรรมซ้ำก็ควรทำให้เขาเกิดความพึงพอใจโดยการให้รางวัล แต่ถ้าหากว่าต้องการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลิกพฤติกรรมใดก็อาจต้องใช้การลงโทษ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) กล่าวว่า มีการจัดการประเภทของรางวัลออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) รางวัลภายใน เป็นรางวัลที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ภายใน ซึ่งเป็นผลจากพฤติกรรมของบุคคล เช่น ความต้องการความสำเร็จ 2) รางวัลภายนอก เป็นรางวัลซึ่งจัดหาโดยบุคคลอื่น ซึ่งเป็นผลลัพธ์มาจากพฤติกรรม เฉพาะอย่าง กรณีนี้รางวัลภายนอกอาจเป็นเงินเพื่อจูงใจให้พนักงานทำงาน

การใช้รางวัลภายนอก Ivancevich and Matteson (2002, p. 673 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 26) กล่าวว่า รางวัลภายนอกเป็นรางวัลซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการงาน โดยตรง เช่น ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และผลประโยชน์ตอบแทนอื่น หรือเป็นการให้รางวัลเชิงบวกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมซ้ำ ประกอบด้วย การเสริมแรงภายนอกหรือผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคล โดยใช้กฎของผลกระทบบ้าง ซึ่งเป็นตัวอย่างของการให้รางวัลภายนอก ซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดสรรให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การให้รางวัลจะต้องมีการวางแผน ซึ่งจะต้องใช้ต้นทุนและงบประมาณ เช่น การให้เงิน โบนัส การจัดรายการท่องเที่ยว เป็นต้น

การให้รางวัลภายใน หรือการให้รางวัลตามธรรมชาติ เป็นรางวัลซึ่งเกี่ยวข้องกับงานซึ่งไม่ต้องใช้ต้นทุนและงบประมาณ แต่ต้องใช้เวลาและความพยายามส่วนบุคคล ตัวอย่างเช่น

การกล่าวคำชมเชย ยกย่อง เป็นต้น

ทฤษฎีการวางเงื่อนไขในการปฏิบัติ (Operant conditioning theory) แตกต่างจากทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก (Classical conditioning theory) ใน 2 ประเด็นที่สำคัญ คือ

1. การควบคุมวางเงื่อนไขในการปฏิบัติงานเป็นการจัดการกับผลลัพธ์
2. การวางเงื่อนไขในการปฏิบัติงานเป็นการตรวจสอบพฤติกรรมและผลลัพธ์

กลยุทธ์การเสริมแรง เป็นการนำทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก ทฤษฎีการวางเงื่อนไขในการปฏิบัติการเสริมแรงและการให้รางวัลภายนอกมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน เพื่อแสดงถึงการกำหนดทิศทาง ระดับและความต่อเนื่องของพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ การประสมประสานสิ่งเหล่านี้เรียกว่า การปรับพฤติกรรมในองค์การ

Newstrom and Davis (2002, p. 485 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 27) กล่าวว่า การปรับพฤติกรรมในองค์การ เป็นการปรับพฤติกรรมของบุคคล โดยการให้ผลลัพธ์เชิงบวก และผลลัพธ์เชิงลบ หรือเป็นทักษะการเสริมแรงเชิงปฏิบัติในพฤติกรรมองค์การ ซึ่งนำไปใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในองค์การ หรือเรียกว่าเป็นการเสริมแรงอย่างมีระบบสำหรับพฤติกรรมการทำงานที่ต้องการ และยับยั้งหรือลงโทษสำหรับพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ต้องการ ซึ่งได้ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ทางการเสริมแรง 4 ประการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. การเสริมแรงทางบวก

เป็นการเกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่า (ที่พึงพอใจ) ซึ่งจะเป็นการเพิ่มพฤติกรรมซ้ำของบุคคลได้ (Bateman & Smell, 1999, pp. G-1, อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 27) หรือเป็นการทำให้เกิดพฤติกรรมซ้ำเนื่องจากการเกิดผลลัพธ์ที่พึงพอใจ และเป็นการเพิ่มพฤติกรรมที่ปรารถนา โดยการให้รางวัลสนับสนุนเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา เช่น คำชมเชย การยอมรับนับถือ การประกาศเกียรติคุณ การขึ้นเงินเดือน เป็นต้น ในบางครั้งการเสริมแรงอาจไม่จำเป็นต้องเป็นการเสริมแรงทางบวก ตัวอย่างเช่นการที่ผู้บังคับบัญชามีการชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่พบข้อผิดพลาดจากรายงาน ก็ถือว่าการสนับสนุนให้ค้นหาในครั้งต่อไป แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่มีการชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา ก็อาจจะหยุดค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ในกรณีนี้เองการให้รางวัลของผู้บังคับบัญชาอาจจะไม่จำเป็นต้องเป็นการเสริมแรงทางบวกเสมอไป ในการเสริมแรงทางบวกนี้จะเกี่ยวข้องกับกฎของการเสริมแรงเชิงสถานการณ์ และกฎของการเสริมแรงในทันที ดังนี้

1.1 กฎของการเสริมแรงที่อยู่ในเชิงสถานการณ์ (Law of contingent reinforcement) กฎนี้กล่าวว่า การให้รางวัลจะมีค่าในการเสริมแรงสูงสุด ในกรณีที่บุคคลมีการแสดงพฤติกรรมที่ต้องการออกมา ตัวอย่าง ผู้บังคับบัญชาที่แสดงความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Schemeerhorn et al., 2000, p. 106 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 27)

1.2 กฎของการเสริมแรงในทันที (Law of immediate reinforcement) กฎนี้ กล่าวว่า การให้รางวัลในทันที หลังจากที่เกิดพฤติกรรม ที่ต้องการจะเพิ่มผลกระทบบจากการเสริมแรง ที่มีต่อพฤติกรรม

ซึ่งในทฤษฎีนี้มีการประยุกต์ใช้ได้ทั้ง 2 กรณี คือ เป็นสิ่งที่จะต้องทำถ้ามีพฤติกรรม ที่ท่านต้องการ และเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องจัดการเสริมแรงต่อละชนิดและในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับประเด็นต่อไปนี้ คือ

### 1. การกำหนดลักษณะ (Shaping) เป็นการสร้างสรรค์พฤติกรรมใหม่ ๆ

โดยการเสริมแรงทางบวกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา (Schemmerhorn et al., 2000, p. 107 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 28) ตัวอย่างเช่น บริษัทกำหนดว่าพนักงานขายที่สามารถ ทำยอดขายได้ 10 ล้านบาทต่อไป จะได้เดินทางไปเที่ยวต่างประเทศ เป็นต้น

2. การกำหนดลักษณะพฤติกรรม (Shaping behavior) ถือว่าเป็นการเสริมแรง อย่างมีระบบในแต่ละขั้นตอน ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการตอบสนองที่ต้องการ (Robbins, 2002, p. 43 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 28)

3. การกำหนดตารางการเสริมแรงในเชิงทางบวก (Scheduling positive reinforcement) เสริมแรงทางบวกแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.1 การเสริมแรงทางบวกเสริมแรงซึ่งจะมีการให้รางวัลทุกครั้งที่เกิด พฤติกรรมที่ต้องการ ยกตัวอย่างเช่น หนูจะได้รับอาหารทุกครั้งที่เกิดการเสริมแรงแบบนี้ จะมีการให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว แต่ถ้าไม่มีการเสริมแรงก็จะทำให้ผู้เรียน ลืมได้อย่างรวดเร็ว

3.2 การเสริมแบบบางช่วง (Intermittent reinforcement) ซึ่งเป็นการเสริมแรง จะมีการให้รางวัลเฉพาะช่วงเวลาเท่านั้น เช่น กำหนดตารางการเสริมสร้างในช่วงแนะนำผลิตภัณฑ์ ใหม่ว่าพนักงานขายรายใดที่สามารถหาลูกค้าได้ในช่วง 6 เดือนแรกของการเปิดตัวได้ จำนวน 9 ราย จะได้รับรางวัล เป็นต้น โดยทั่วไปแล้วการเสริมแรงแบบต่อเนื่องจะได้ผลดีกว่าการเสริมแรง บางช่วง แต่ก็มีข้อเสียคือมีความสิ้นเปลืองมากกว่าด้วย

### 2. การเสริมแรงทางลบ

การเสริมแรงทางลบ หรือการหลีกเลี่ยงเป็นการเสริมแรงเชิงสถานการณ์ ซึ่งเป็นการหลีกเลี่ยงผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการ เพื่อเพิ่มผลลัพธ์ที่ต้องการ หรือการรักษาความดี หรือความน่าจะเป็นในอนาคตของพฤติกรรม หรือเป็นสิ่งกระตุ้นที่ไม่พึงพอใจ เพื่อเพิ่มความสามารถที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมซ้ำ เช่น การชู้ที่จะลงโทษ การตัดเงินเดือน การไล่ออก การไม่เลื่อนตำแหน่ง การประจานในที่ชุมชน เป็นต้น (McShane & Von, 2003, p. 600)

อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 28)

### 3. การลงโทษ

เป็นการบริหารผลลัพธ์เชิงลบจากพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่น่าพึงพอใจเพื่อลดแนวโน้มที่จะเกิดพฤติกรรมเดิมซ้ำอีกในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกัน หรือเป็นการปรับพฤติกรรมเพื่อลดความถี่หรือความน่าจะเป็นในการเกิดพฤติกรรมที่ไม่ต้องการในอนาคตอีก ตัวอย่าง ผู้บริหารอาจลงโทษพนักงานที่มาทำงานสายด้วยการว่ากล่าวตักเตือนหรือตัดเงินเดือน เป็นต้น

การลงโทษพนักงานอาจทำให้เขาเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยมีผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งอาจจะไม่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของเขา แต่การลงโทษพนักงานบางครั้งก็อาจทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจและส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานลดลง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมในวิธีการลงโทษว่าวิธีใดควรนำมาใช้ในสถานการณ์แบบใด จึงจะเกิดผลลัพธ์ที่ดี ซึ่งการลงโทษอาจได้รับการชดเชยการเสริมแรงทางบวกจากแหล่งอื่นก็ได้ ตัวอย่างเช่น พนักงานถูกผู้บังคับบัญชาลงโทษ ในขณะที่เดิวก่อนก็ได้รับการเสริมแรงจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน เช่น การพูดให้กำลังใจ เป็นต้น

### 4. การยับยั้งพฤติกรรม

เป็นการเลิกหรือลดการเสริมแรงทางบวกของพฤติกรรมที่ไม่ต้องการเพื่อให้นักเล็กระงับพฤติกรรมดังกล่าว หรือการทำให้พฤติกรรมดังกล่าวมีแนวโน้มลดลง ตัวอย่างเช่นพนักงานคนหนึ่งมักจะมาทำงานสายเป็นประจำและผู้ร่วมงานก็จะช่วยกันปกปิดไม่ให้ผู้บริหารรู้ผู้บริหารจึงสั่งไม่ให้ผู้ร่วมงานของพนักงานคนนั้นช่วยเหลือเขาอีก โดยผู้บริหารได้ใช้การยับยั้งพฤติกรรมเพื่อที่จะกำจัดพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ ซึ่งกลยุทธ์นี้จะสามารถลดความถี่หรือจุดอ่อนของพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมให้หมดไป ซึ่งตรงกันข้ามกับการเสริมแรงทางบวกที่จะเป็นตัวกำหนด และรักษาพฤติกรรมการทำงานที่ต้องการไว้

สรุปกลยุทธ์การเสริมแรง เป็นการประยุกต์ใช้ของแต่ละกลยุทธ์ในการปรับพฤติกรรมในองค์กร ซึ่งมีการออกแบบเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ต้องการ โดยผู้บริหาร ซึ่งทั้งการเสริมแรงทางบวก และการเสริมแรงทางลบจะใช้เพื่อสร้างความแข็งแกร่งในพฤติกรรมที่ต้องการของการปรับปรุงคุณภาพของการทำงาน ส่วนการลงโทษจะใช้เพื่อแก้ปัญหาพฤติกรรมที่ไม่ต้องการที่มีอัตราความผิดพลาดสูงและเกี่ยวข้องกับการบริหารผลลัพธ์เชิงลบ หรือการลดผลลัพธ์เชิงบวก ในทำนองเดียวกันการยับยั้งพฤติกรรมจะใช้เพื่อลดพฤติกรรมที่มีอัตราความผิดพลาดให้ต่ำลง ซึ่งทั้ง 4 กลยุทธ์นี้ อาจจะนำไปใช้ร่วมกันหรือใช้แยกกันก็ได้ (กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 29)

## 2. ทฤษฎีเนื้อหาของการทำงานหรือทฤษฎีความพอใจหรือทฤษฎีความต้องการ (Content theory)

เนื้อหาของทฤษฎีจะมุ่งไปที่การกำหนดความต้องการของแต่ละบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการด้านกายภาพ และความต้องการด้านจิตวิทยา ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลเกิดการตอบสนอง เพื่อลดหรือขจัดความต้องการนั้นให้ตอบสนองด้านบวกต่อความต้องการของบุคคล นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องอธิบายให้พนักงานทราบถึงวิธีการทำงานที่ไม่ดี พฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา ความพึงพอใจในระดับต่ำ และอื่น ๆ ที่อาจจะเป็นตัวขัดขวางไม่ให้ความต้องการได้รับการตอบสนอง หรือทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้น

ทฤษฎีเนื้อหาของการทำงาน หรือทฤษฎีความพอใจ หรือทฤษฎีความต้องการซึ่งทฤษฎีนี้ได้มีอิทธิพลถึงความต้องการ หรือความปรารถนาภายในของบุคคลซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม หรือเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกลไกความต้องการของพนักงาน ซึ่งได้แก่สาเหตุที่พนักงานมีความต้องการที่แตกต่างกันในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน (Mcshane & Von, 2003, p. 597 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 30)

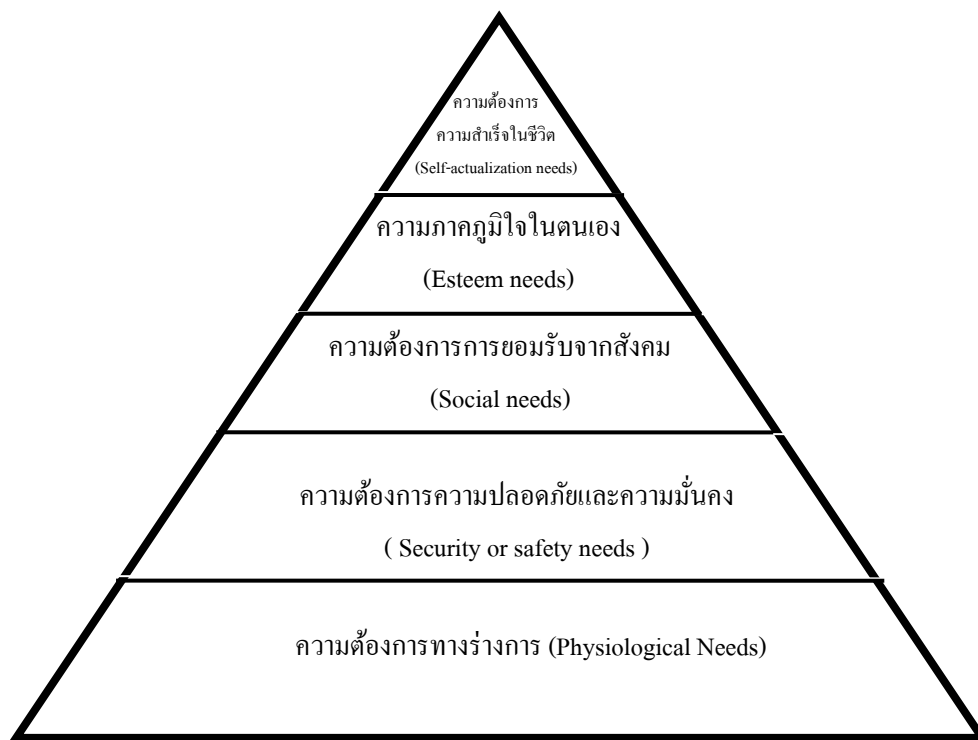
โดยมีทฤษฎีของการเนื้อหาของการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ (Theory of motivation) ที่ได้รับการยอมรับมีจำนวนมากมาย ซึ่งทฤษฎีในกลุ่มที่เน้นเนื้อหาของการทำงานนี้ (Content theories of motivation) ได้แก่

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of needs theory) (Maslow) (ปริญาพร พรเพ็ญ, 2553, หน้า 7-9)

ความต้องการของมนุษย์ เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจและความต้องการของมนุษย์มีข้อสังเกต ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุดเมื่อได้รับการตอบสนองจากความต้องการอย่างหนึ่งแล้วก็จะเกิดความต้องการในสิ่งอื่นต่อไปไม่มีสิ้นสุด
2. ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองนั้นจะทำให้เกิดการจูงใจที่จะทำพฤติกรรมส่วนความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดการจูงใจอีกต่อไป
3. ความต้องการของมนุษย์จะเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นไปสู่ความต้องการในระดับสูงขึ้นมนุษย์จึงจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นลำดับขั้นจึงจะพัฒนาความต้องการในระดับสูงขึ้น ดังภาพที่ 5





ภาพที่ 5 ลำดับความต้องการของมนุษย์โดย Maslow (ปริญา พรเพ็ญ, 2553, หน้า 7-9)

ได้อธิบายความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้น 5 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอดเช่นความต้องการในเรื่องอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ ความต้องการทางด้านร่างกาย จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทั้งหมดของคนยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย

2. ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security needs) เป็นความต้องการที่อยู่ระดับสูงขึ้นไปจะมีความสำคัญก็ต่อเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการด้านความปลอดภัยเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย เช่น ความเจ็บป่วย ความสูญเสียทางเศรษฐกิจ และเมื่อพิจารณาจากทัศนคติของฝ่ายบริหารแล้ว ความต้องการทางด้านความปลอดภัย หมายถึง การให้ความแน่นอน หรือการรับประกันต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน และการส่งเสริมเพื่อให้เกิดความมั่นคง ทางด้านการเงินแก่ผู้ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบันนี้จะเห็นได้ว่าความต้องการของสหภาพแรงงานที่มีต่อฝ่ายบริหารนั้น นอกจากความต้องการที่เกี่ยวกับการเพิ่มผลตอบแทน

ทางการเงินให้สูงขึ้น แล้วยังมีความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงของงาน และผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ อีกด้วย

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัย ได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการด้านสังคมก็จะเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคนตามปกติคนมีนิสัยชอบอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ดังนั้น ความต้องการด้านนี้จึงเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกว่าตนเองนั้น เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ

4. ความต้องการได้รับการยกย่อง (Esteem needs) เป็นความต้องการระดับสูงที่เกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความรู้ความสามารถมีความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญมีเกียรติมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้อื่นและความต้องการทางด้านสถานภาพ เป็นต้น

5. ความต้องการได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization needs) ถือเป็นลำดับขั้นความต้องการสูงสุดของมนุษย์เป็นความต้องการที่อยากจะให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเองความต้องการชนิดนี้มีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่เขาได้รับลำดับขั้นต้น ๆ ที่ผ่านมาเพราะเมื่อบุคคลได้รับความสำเร็จในระดับต้น ๆ ก็จะเกิดความมานะและเห็นว่าความต้องการในระดับถัด ๆ ไป เป็นสิ่งท้าทายที่จะต้องเอาชนะให้ได้เช่นต้องการเป็นนายกรัฐมนตรี

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ดังกล่าวนี้ สามารถแบ่งออกความต้องการออกได้เป็น 2 ระดับ คือ (กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 32)

1. ความต้องการในระดับต่ำ (Lower order needs) ซึ่งประกอบไปด้วยความต้องการทางร่างกายความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง และความต้องการความผูกพันหรือ ความต้องการทางสังคม

2. ความต้องการในระดับสูง (Higher order needs) ซึ่งประกอบไปด้วย ความต้องการยกย่อง การยอมรับนับถือหรือความภูมิใจในตนเอง และความต้องการต่อความสำเร็จในชีวิต

โดยสรุปแล้วจะเห็นได้ว่าความต้องการของมนุษย์นั้นมีอยู่อย่างมากมายไม่มีที่สิ้นสุดแต่อย่างไรก็ตามอาจกล่าวได้ว่าถ้าความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองเป็นที่พอใจแล้วมนุษย์จะเริ่มมีพฤติกรรมในการคาดหวังความต้องการที่มีระดับสูงขึ้นในขั้นต่อไปซึ่งจะตอบสนองได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบและปัจจัยหลายประการ (ริงสรรค์ ประเสริฐศิริ, 2548)

หากพิจารณาการปรับใช้ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ สำหรับการบริหารในความจำเป็นแล้ว จะเห็นได้ว่าความต้องการของบุคคลจะไม่เป็นหลักรั้ง หรือ ขึ้นตอน

อย่างมีระเบียบ ดังที่ มาสโลว์ อรรถาธิบายไว้ แต่ความต้องการของบุคคลนั้น จะมีความสับสน และสลับซับซ้อนอันเนื่องจากลักษณะของบุคคลที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าทฤษฎีของมาสโลว์ จะมีได้ทำให้เกิดความเข้าใจในจิตใจ หรือแนะนำวิถีทางเพื่อที่จะจูงใจมนุษย์ได้อย่างสมบูรณ์ก็ตาม แต่นั่น นับเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี เพราะลำดับชั้นความต้องการต่าง ๆ นั้น ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย และสามารถทำให้เห็นชัดเจนถึงปัจจัยที่จูงใจมนุษย์ในระดับต่าง ๆ ตามไปด้วย (กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 32)

จากทฤษฎีการจูงใจของ มาสโลว์ชี้ให้เห็นว่าความต้องการของมนุษย์นั้น เมื่อได้รับการตอบสนองในขั้นหนึ่งแล้ว ก็จะเกิดความต้องการในลำดับต่อไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงความต้องการของคนในองค์กร แล้วพยายามตอบสนองความต้องการนั้น เพื่อให้คนในองค์กรเกิดความพึงพอใจ อันจะเป็นการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (ภูวนัย เกษบุญชู, 2550, หน้า 20)

สรุปได้ว่า ความต้องการของมนุษย์มีอยู่ตลอดเวลาตามทฤษฎีของมาสโลว์ ได้จัดลำดับลักษณะของการจูงใจออกเป็น 5 ขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นด้านร่างกายความมั่นคงปลอดภัย การมีชื่อเสียงและความสมหวังในชีวิตความต้องการเหล่านี้ทำให้มนุษย์เกิดแรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์เฝ้าหาเพื่อจะได้รับการตอบสนองและผลักดันชีวิตไปในทางที่ดีทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจและตอบสนองความพอใจให้มีประสิทธิภาพ (ชัยญ์ณัฏฐ์ รุ่งโรจน์สุวรรณ, 2553, หน้า 12)

## 2. ทฤษฎีความต้องการ: ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (Alderfer ERG theory) (จูดิรัตน์ เสดลาฤทธิ์, นางเยาว์ พิทักษ์, ปรีชา มูลบรรจง, 2552, หน้า 14-15) เป็นทฤษฎีความต้องการซึ่งกำหนด ลำดับชั้นความต้องการ Alderfer ได้ชี้ถึงความแตกต่างระหว่างความต้องการในระดับต่ำและความต้องการในระดับสูง ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของ Maslow 5 ประเภท แต่คงเหลือ 3 ประเภท ดังนี้

2.1 ความต้องการในการอยู่รอด [Existence needs (E)] เป็นความต้องการในระดับที่ต่ำที่สุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrete) ประกอบด้วยความต้องการตามทฤษฎี Maslow คือ ความต้องการของร่างกายและความต้องการความปลอดภัยซึ่งสามารถพิสูจน์ได้

2.2 ความต้องการความสัมพันธ์ [Related needs (R)] มีลักษณะเป็นรูปธรรม น้อยลงประกอบด้วยความต้องการด้านสังคม ตามทฤษฎีของ Maslow บอกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความต้องการการยกย่อง

2.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า [Growth (G)] เป็นความต้องการในระดับที่สูงสุดในระดับขั้นตอนของ Alderfer และมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยส่วนที่เป็นความต้องการการยกย่องและบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จตามทฤษฎีของ Maslow

Alderfer ไม่เชื่อว่าบุคคลต้องตอบสนองความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ในระดับของความต้องการมาก่อนที่จะก้าวหน้าไปสู่ระดับอื่นเขาพบว่าบุคคลจะได้รับการกระตุ้น โดยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ ตัวอย่างเช่น ความต้องการที่จะได้รับเงินเดือนที่เพียงพอ (ความต้องการความอยู่รอด) ในขณะที่เดียวกันจะเกิดความต้องการการยอมรับความพอใจ (ความต้องการด้านความผูกพัน) และเกิดความต้องการสร้างสรรค์ ต้องการความก้าวหน้า (ความต้องการเจริญเติบโต) ยิ่งกว่านั้น Alderfer ยังค้นพบว่าลำดับของชนิดจะแตกต่างกัน ในแต่ละบุคคลผู้ประกอบการจะแสวงหาการยกย่องนับถือ (ความต้องการความสัมพันธ์) และความรู้สึกรับรู้สร้างสรรค์เป็นความต้องการความเจริญเติบโตก่อนที่จะคำนึงถึงความต้องการด้านรูปธรรม เช่น ความหิว และความกระหาย (เป็นความต้องการการอยู่รอด)

Alderfer ยังได้ขยายทฤษฎีของ Maslow โดยพิจารณาถึงวิธีการที่บุคคลมีปฏิกิริยา เมื่อเขาสามารถและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตนโดยพัฒนาความก้าวหน้า ในความพึงพอใจ (Satisfaction-progression principle) เพื่ออธิบายถึงวิธีการที่บุคคลมีความก้าวหน้า กับลำดับความต้องการเมื่อตอบสนองความต้องการในระดับต่ำกว่าได้และในทางตรงกันข้าม หลักของการถดถอย-ความตึงเครียด (Frustration-regression principle) ซึ่งอธิบายว่า เมื่อบุคคล ที่ยังมีความตึงเครียดในการพยายามที่จะตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เขาจะเลิก พยายามตอบสนองความต้องการและเปลี่ยนไปใช้ความพยายามที่จะตอบสนองในระดับที่ต่ำกว่า ทฤษฎี ERG ระบุว่าบุคคลสามารถเปลี่ยนไปในระดับสูงขึ้น และต่ำลงของระดับความต้องการ ขึ้นกับว่าเขาสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่ำลงหรือความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ได้หรือไม่

### 3. ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factors theory) หรือทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ทซ์เบิร์ก (Herzberg's theory of motivation)

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two factors theory) ของ Herzberg (สร้อยตระกูล (คิวยานนท์) อรรถมานะ, 2541 อ้างถึงใน ลลนา เรืองพร, 2550, หน้า 5-6) โดยจะศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ การทำงาน แบ่งออกเป็นสองปัจจัย คือปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivational factors) และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or hygiene factors)

1. ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivational factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ งานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจ ให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นปัจจัยที่สามารถ ตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วย อันได้แก่

1.1 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานหรือลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Achievement/ The work itself) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จ จึงเกิดความรู้สึกพอใจ และปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือ จากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใด ที่ก่อให้เกิดถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The work itself) หมายถึงงานที่น่าสนใจงาน ที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทลายให้ลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับ มอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือ ควบคุมอย่างใกล้ชิด เป็นปัจจัยให้บุคคลอยากทำงาน

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่ม หรือ ได้รับการฝึกอบรม จะเป็นสิ่งที่บุคคลอยากทำงาน

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or hygiene factors) เป็นปัจจัยที่จะ คงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลที่มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือไม่สอดคล้องกับ ความปรารถนาของบุคคลในองค์กรแล้วจะก่อให้เกิดความไม่ชอบงานนั้น แต่ปัจจัยค้ำจุนดี ก็ยังไม่ส่งผลให้คนรักงานหรือเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เป็นเหมือนสุขอนามัย ซึ่งถ้ารักษาได้ ไม่ดีก็จะเกิดปัญหา ปัจจัยค้ำจุนนี้ Herzberg เรียกว่า Hygiene factors ซึ่งได้แก่

2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึงเงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงาน นั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility or growth) การที่จะ ได้รับความก้าวหน้าในอนาคตนี้ นอกจากจะหมายถึงการที่บุคคลได้รับแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายใน หน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงการที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพอีกด้วย

### 2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

(Interpersonal relation superior, subordinate and peers) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือ วาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการทำงาน

### 2.4 ตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน (Status) หมายถึง การเป็นที่ยอมรับนับถือของ

สังคมความมีเกียรติและศักดิ์ศรี เป็นสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ ในงาน

### 2.5 นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) หมายถึง

การจัดการและการบริหารขององค์กรการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

### 2.6 สภาพการทำงาน (Working conditions) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น

แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมถึงลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ ต่าง ๆ เป็นสิ่งช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจต่องาน

### 2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผล

ที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ผู้ปฏิบัติงานถูกแต่งตั้งไปทำงานแห่งใหม่ซึ่งห่างไกล จากครอบครัว ทำให้ไม่มีความสุขจึงเกิดความไม่พอใจในการทำงานในที่แห่งใหม่ได้

### 2.8 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Security) ได้แก่ ความรู้สึกของบุคคลที่มีผล

ความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือ ความมั่นคงขององค์กร

### 2.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-technical) หมายถึง ความสามารถ

ของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน การนิเทศงาน และความยุติธรรมในการบริหาร ย่อมมีอิทธิพล ต่อการทำงานของบุคคลในหน่วยงานหรือองค์กร

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยสุขอนามัยมีความสัมพันธ์กับความต้องการในระดับต่ำ ตามทฤษฎี ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย ความมั่นคง และความต้องการความผูกพันหรือความต้องการทางด้านสังคม โดยปัจจัยจูงใจจะเป็น สิ่งกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น และพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานผู้บริหารจึงควรมอบหมายงานที่ท้าทายให้บุคคล ได้มีโอกาสรับผิดชอบในงานที่สูงขึ้น

Herzberg (1968 อ้างถึงใน ปริญญา พรเพ็ญ, 2553, หน้า 9-11) กล่าวว่า ถ้าท่านต้องการ

ให้บุคคลทำงานดี ท่านก็ควรจะให้งานที่ดีแก่พวกเขาด้วย ในทำนองเดียวกันปัจจัยสุขอนามัย ไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดที่ป้องกันไม่ใช้พนักงานเกิด

ความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้วอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่พนักงานได้ ซึ่งพนักงานอาจรวมตัวกันเพื่อเรียกร้องหรือต่อรองผู้บริหารจึงมักจัด โครงการด้านผลประโยชน์ พิเศษต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานพึงพอใจ เช่น ลาป่วย การลาพักร้อน และ โครงการที่เกี่ยวกับสุขภาพ และสวัสดิการของพนักงาน

Herzberg (1968 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548, หน้า 93-94) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารส่วนมากมักให้ความสำคัญด้านปัจจัยสุขอนามัย เช่น เมื่อเกิดปัญหาว่าผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมักแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพในการทำงานหรือปรับเงินเดือนให้สูงขึ้น การปฏิบัติดังนี้เป็นการแก้ไขไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติ แต่มิได้เป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ดังนั้นผู้บริหารควรเน้น ถึงปัจจัยกระตุ้นที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้นหรือส่งเสริมความก้าวหน้าของคณงานจะเป็น การกระตุ้นให้คนทำงาน ได้ดีกว่าที่จะให้ทำงานในตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มเงินเดือนให้ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องพยายามรักษาปัจจัยสุขอนามัยในระดับที่น่าพอใจ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน

กิตติพงษ์ ศิริพร (2551, หน้า 37) กล่าวสรุปว่า ทฤษฎีเนื้อหายังคงได้รับความนิยม ในด้านการบริหารเพราะง่ายต่อการเข้าใจและมีการเชื่อมโยงโดยตรงที่ชัดเจนจากความต้องการ กับพฤติกรรม ในขณะที่เดียวกันก็ไม่มีทฤษฎีเชื่อมโยงโดยตรงกับพฤติกรรมการจูงใจ โดยผู้บริหาร ในทางตรงกันเข้าผู้บริหารมักจะมีการตีความผิดพลาดไม่เหมาะสม โดยคิดว่าพวกเขารู้จัก ความต้องการผู้ได้บังคับบัญชา

ธัญญ์ณัช รุ่งโรจน์สุวรรณ (2553, หน้า 14) กล่าวว่า องค์ประกอบทั้ง 2 ด้าน นี้เป็น ความต้องการของคนทำงานเพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงานและองค์ประกอบค่าจูน เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความสุขเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองทั้งสองด้านบุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ดังนั้น จึงสรุปทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์ก ได้ว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในงาน คือ ปัจจัยค่าจูนและปัจจัยจูงใจเป็นการศึกษาเจตคติและการสร้างความสัมพันธ์อันดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญคือสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงานมนุษย์ มีความต้องการหลายระดับขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายด้านยังพบว่าความต้องการของมนุษย์ มีสองลักษณะคือความต้องการด้านร่างกายและความปรารถนาความสุขทางใจการที่เรานำปัจจัย ต่าง ๆ มาเป็นสิ่งจูงใจให้มนุษย์เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทำให้ประสบความสำเร็จของงาน

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยจูงใจนั้น เป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมให้บุคคลมีความพอใจ และกระตือรือร้นในการทำงานซึ่งปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยภายในของตัวบุคคลและเป็นปัจจัยที่จูงใจ

บุคคลให้ทำงานส่วนปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยค่าเงินเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความไม่พอใจในการทำงานทั้งนี้หากบุคคลไม่ได้รับการตอบสนองปัจจัยนี้แล้วบุคคลนั้นจะไม่พอใจในการปฏิบัติงานจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลงอาจเกิดดุดอຍหรือลาออกได้

## 2 ทฤษฎีแรงจูงใจที่นำไปสู่ความต้องการของ McClelland

McClelland ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจ โดยมีแนวความคิดที่ใกล้เคียงกับทฤษฎีการเรียนรู้ ซึ่งเขาเชื่อว่าความต้องการทั้งหลายสามารถได้มาจากวัฒนธรรมได้มีการแบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประการ คือ ความต้องการของแต่ละบุคคลจะเป็นตัวจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมของตนออกมาเพื่อคนจะได้มีความพึงพอใจในสิ่งนั้นดังนี้

### 1. ความต้องการที่อยากให้ตัวเองประสบความสำเร็จ (Need for achievement)

ในงานต่าง ๆ บุคคลแต่ละคนมีปัญหาที่ต้องแก้ไขและอยากให้ตัวเองไปถึงจุดมุ่งหมายที่ตนเองตั้งใจ ดังนั้นบุคคลก็จะกลับเปลี่ยนแปลงการกระทำของตนหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นความต้องการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีที่สุด ต้องการมีความภาคภูมิใจในตัวเองแข่งขันกับตัวเองพยายามปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้นต้องการประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทำงานที่ยากหรือท้าทายความสามารถ

### 2. ความต้องการที่จะผูกพันหรืออยู่ร่วมกัน (Need for affiliation) ในการปติสังสรรค์

ทางสังคมบุคคลจำเป็นต้องพบปะกันสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมขึ้นเพื่องานที่ทำร่วมกันได้รับความสำเร็จ

### 3. ความต้องการที่อยากจะมีอำนาจ (Need for power) บุคคลที่มีอำนาจมากสามารถที่จะใช้อำนาจหน้าที่ของตนในการต่อรองให้ข้อพิพาทของตนได้รับชัยชนะได้หรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นความต้องการที่จะใช้อำนาจควบคุมหรือทำให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติตามที่ตนต้องการ

ซึ่งจากทฤษฎีของ McClelland มองว่าความต้องการของคนได้ถ่ายทอดจากการเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการทางสิ่งแวดล้อมในแต่ละที่ในการประกอบธุรกิจผู้จัดการคนหนึ่งมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จดังนั้นจึงเรียนรู้การทำงานจากอดีตว่าจะต้องทำงานอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จและจะได้รับผลตอบแทนที่สูงก็จะแสดงพฤติกรรม เช่นนั้น ออกมาบ่อยครั้ง และเช่นเดียวกัน ความต้องการเรื่องผูกพันและทางด้านอำนาจก็มีการเรียนรู้เช่นเดียวกัน จึงจะสามารถทำให้ธุรกิจดำเนินอยู่ต่อไปได้ในทฤษฎีของ McClelland ได้ถูกโจมตีว่าไม่สามารถยืนยันในตัวทฤษฎีได้ทั้งนี้เขาได้ทดสอบทฤษฎีโดยสร้างแบบทดสอบบุคลิกภาพทางจิตวิทยา (Psychological personality test) แต่ถูกตั้งคำถามว่าไม่เป็นผลงานทางด้านวิทยาศาสตร์ซึ่งเขาได้โต้แย้งแรงจูงใจสิ่งที่เกิดขึ้นตั้งแต่วัยเด็กและยากที่จะเปลี่ยนได้ในวัยผู้ใหญ่ (ปริญา พรเพ็ญ, 2553, หน้า 12-13)



ทฤษฎีลำดับขั้น ความต้องการ ของมนุษย์ (Maslow)	ความสำเร็จ ในชีวิต	การยอมรับ การยกย่อง	สังคมและ ความรัก	ความปลอดภัย และความมั่นคง	ร่างกาย ทาง กายภาพ
ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg)	ปัจจัยจูงใจ	ปัจจัยค้ำจุน			
ทฤษฎีความต้องการ 3 ประเภท (McClelland)	ความต้องการ ความสำเร็จ	ความต้องการอำนาจ		ความต้องการ ความสัมพันธ์	

ภาพที่ 6 การเปรียบเทียบกลุ่มทฤษฎีเน้นเนื้อหาของความต้องการของมนุษย์

การเปรียบเทียบทั้ง 3 ทฤษฎี McClelland (ปริญญา พรเพ็ญ, 2553, หน้า 13) ได้เสนอว่า ไม่มีลำดับขั้นต่ำสุดในเรื่องความต้องการแต่อย่างไรก็ตามความต้องการที่อยากให้ตัวเองประสบความสำเร็จ และความต้องการที่อยากจะมีอำนาจที่เขาชี้ให้เห็นก็ไม่ได้มีความคล้ายคลึงกันกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจของ Herzberg หรือ ลำดับในขั้นสูงสุดของความต้องการของ Maslow ทั้งนี้ ก็มีบางสิ่งบางอย่างที่คล้ายคลึงกันส่วนความแตกต่างที่เห็นได้ชัดระหว่าง 3 ทฤษฎี ดังกล่าวนี้คือ McClelland ได้เน้นถึงความต้องการที่ได้จากสังคม Maslow ได้เน้นถึงการจัดแบ่งลำดับขั้นของความต้องการส่วน Herzberg เน้นถึงปัจจัยภายนอกและภายในการ

McClelland (ฐิติรัตน์ เสดลาฤทธิ์, นงเยาว์ พิทักษ์ และปรีชา มูลบรรจง, 2552, หน้า 19) พบรูปแบบการจูงใจความสำเร็จที่ชัดเจนที่สุดในบริษัทขนาดเล็ก ซึ่งประธานบริษัทมีการจูงใจด้านความสำเร็จสูงมาก ในบริษัทใหญ่จะพบว่าผู้บริหารระดับสูงมีการจูงใจด้านความสำเร็จในระดับปานกลางและมีความต้องการในด้านความมีอำนาจและความผูกพันสูง ส่วนผู้บริหารในการจัดการระดับกลางและระดับสูงกว่าประธาน

#### ก. ทฤษฎีกระบวนการ (Process theories)

เนื้อหาของทฤษฎีจะมุ่งที่การแสดงหาความเข้าใจในกระบวนการความรู้ ความเข้าใจที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของมนุษย์ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคล โดยทั่วไปทฤษฎีเนื้อหาจะเน้นที่ลักษณะของสิ่งจูงใจ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะค้นหาวิธีการปรับปรุงการจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการกระตุ้นความต้องการ แต่ไม่ได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการ

ด้านความคิด ซึ่งบุคคลเลือกปฏิบัติต่อบุคคลอื่นในที่ทำงาน ทฤษฎีกระบวนการจะมุ่งที่กระบวนการด้านความคิดซึ่งมีผลกระทบต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกในการปฏิบัติงานของบุคคล

**ทฤษฎีความเสมอภาพ หรือ ว่าทฤษฎีในความเท่าเทียมกันของอาดัมส์ (Adams's equity theory)**

ทฤษฎีความเสมอภาคหรือทฤษฎีความเท่าเทียมกันของอาดัมส์ เป็นทฤษฎีการจูงใจโดยถือเกณฑ์ความคิดที่ว่า บุคคลต้องการความยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ซึ่งทฤษฎีนี้กล่าวว่าบุคคลจะมีการเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้าของตนเอง เช่น พยายาม ประสิทธิภาพ การศึกษา และความสามารถ กับผลลัพธ์ของตนเอง เช่น ระดับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง และปัจจัยอื่นกับบุคคลอื่น (Rue & Byars, 2000, p. 444 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ศิริพร, 2551, หน้า 37-38)

อาดัมส์ กล่าวว่า บุคคลจะประเมินผลลัพธ์ที่เขาได้ับการทำงานของตนกับบุคคลอื่น ความรู้สึกถึงไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลรู้สึกว่ารางวัลที่เขาได้รับจากการทำงาน มีความไม่เหมาะสม โดยเปรียบเทียบกับรางวัลที่บุคคลอื่นได้รับจากการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลในเชิงลบ โดยอาจทำให้บุคคลทุ่มเทให้กับการทำงานน้อยลงหรือตัดสินใจลาออกก็ได้ ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงลบ (Felt negative inequity) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับความยุติธรรมน้อยกว่าบุคคลอื่น ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงบวก เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับความยุติธรรมมากกว่าบุคคลอื่น เมื่อบุคคลเกิดความรู้สึกไม่เสมอภาคเชิงลบ หรือ เชิงบวกอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้น บุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อให้อัตราส่วนความรู้สึกความเสมอภาคอีกครั้ง ต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้า (Inputs) ในการทำงาน เช่น การลดความพยายามในการทำงาน

2. การเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ (Output) หรือรางวัลที่ได้รับ

3. การออกจากงาน การออกจากสถานการณ์ หรือการเลิกพฤติกรรม

4. การเลือกกลุ่มอ้างอิงที่แตกต่างกัน เช่น เปรียบเทียบตัวเองกับเพื่อนร่วมงาน

ที่มีความแตกต่างกัน

5. การบิดเบือนการรับรู้ของตนเอง เช่น การให้เหตุผลว่าความไม่เสมอภาคนั้นเกิดขึ้นในช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น และจะมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

6. การบิดเบือนการรับรู้ของบุคคลอื่น เช่น การทำงานร่วมกันเพื่อให้แรงงานยอมรับในการทำงานที่มากขึ้น

การเปรียบเทียบความเสมอภาคระหว่างการจัดสรรรางวัลและผลกระทบต่อผู้รับ ซึ่งผู้นำจะต้องรับรู้ความไม่ยุติธรรม หรือความไม่เท่าเทียมกันของสมาชิกในทีมภายหลัง

จากการเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ คือ

1. ถ้าบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับรางวัลที่ไม่เท่าเทียมกัน เขาจะไม่พอใจ และจะลดปริมาณหรือคุณภาพของผลผลิต

2. ถ้าบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับรางวัลที่ไม่เท่ากัน เขาจะทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตในระดับเดิมต่อไป

3. ถ้าบุคคลคิดว่ารางวัลสูงกว่าสิ่งที่เป็นความเสมอภาค เขาจะทำงานมากขึ้นปัญหาที่เกิดขึ้น คือ บุคคลจะคาดคะเนผลประโยชน์ของตนหรือคาดหวังรางวัลที่ได้รับเกินจริง ทำให้พนักงานอาจรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคในบางครั้ง อย่างไรก็ตามการที่ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคนี้จะมีผลต่อปฏิกริยาบางประการ ตัวอย่าง พนักงานอาจจะโกรธหรือตัดสินใจทิ้งงานเพราะเกิดความรู้สึกว่ารางวัลที่ได้รับไม่ยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับรางวัลของบุคคลอื่น

นอกจากนี้ความรู้สึกที่เกี่ยวกับความไม่ยุติธรรมจะเกิดขึ้นโดยการตีความของแต่ละบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องหาวิธีการให้ผู้รับเกิดการรับรู้ว่าร่วางวัลนั้นพิจารณาจากผลลัพธ์ของการงูใจที่แท้จริง โดยผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพผลได้เสนอแนวความคิดในการจัดการกับเปรียบเทียบความเสมอภาค 5 ประการ ตามรูปแบบขั้นตอนในการบริหารของกระบวนการความเสมอภาค ดังต่อไปนี้

1. ยอมรับว่าการเปรียบเทียบความเสมอภาค (Equity comparisons) ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในที่ทำงาน

2. คาดว่าความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงลบ (Felt negative inequities) นั้นจะเกิดขึ้นเมื่อมีการให้รางวัล

3. การสื่อสารถึงการประเมินที่ชัดเจนของการให้รางวัล

4. การสื่อสารถึงการประเมินผลการทำงานซึ่งมีการถือเกณฑ์การให้รางวัล

5. การสื่อสารถึงความเหมาะสมของประเด็นที่เปรียบเทียบ ในสถานการณ์นั้น

(ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548, หน้า 95-96)

### **ทฤษฎีความคาดหวังของ วรูม (Vroom's expectancy theory)**

ทฤษฎีความคาดหวัง เป็นทฤษฎีซึ่งเสนอว่าแรงงูใจที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลมีกระบวนการเกิดขึ้นได้อย่างไร บุคคลจะมีพฤติกรรมโดยถือเกณฑ์ความน่าจะเป็นในการรับรู้ ซึ่งจะทำให้เกิดการให้ความพยายาม เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ตลอดจนขึ้นอยู่กับวิธีการซึ่งเขามองถึงคุณค่าที่เป็นผลลัพธ์นั้น มินักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงทฤษฎีที่มีองค์ประกอบของกระบวนการที่ทำให้บุคคลเกิดแรงงูใจเนื่องจากความคาดหวัง ดังต่อไปนี้

เกสลิณี กลั่นบุศย์ (2540 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 39) ความคาดหวัง หมายถึง การคาดคะเนหรือความมุ่งหวังของบุคคลที่มีต่อคนอื่นในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่ตนปรารถนา โดยขึ้นอยู่กับประสบการณ์การกระทำและอนาคต เพราะพฤติกรรมของบุคคล ที่แสดงออกในปัจจุบันย่อมคาดหวังในอนาคต

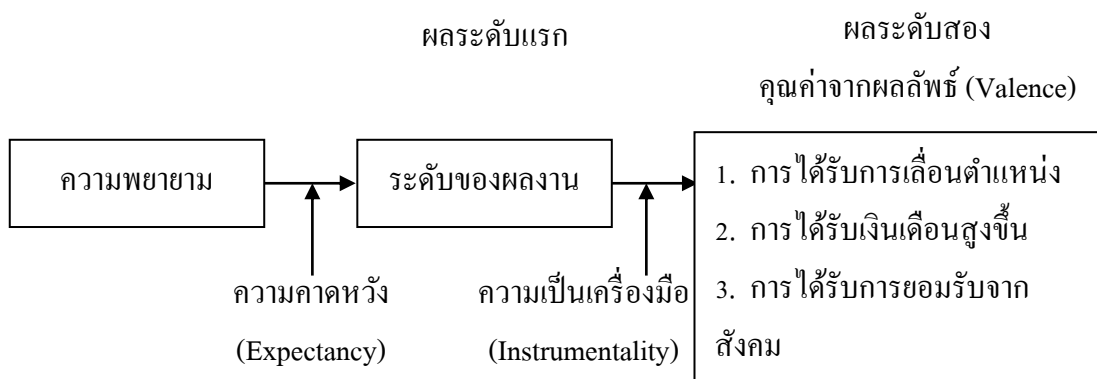
Batman and Shell (1999, p. 2 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ศิริพร, 2551, หน้า 39) กล่าวว่า ทฤษฎี ความคาดหวัง เป็นทฤษฎีกระบวนการซึ่งมีการเสนอแนะว่าก่อนที่บุคคลจะปฏิบัติ เขาจะพิจารณาว่าจะมีความสามารถและมีความพยายามที่จะให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่ โดยเปรียบเทียบ ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามที่ใช้ในการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีความคาดหวัง ของ Vroom (1946 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 40) เสนอว่า การจูงใจในการทำงานของบุคคล จะเกิดขึ้นจากความเชื่อในความสัมพันธ์ระหว่างการ ให้ความพยายาม และเกิดจากผลลัพธ์ในการทำงาน นักจิตวิทยาชื่อ อเวคเตอร์ เฮสวรัม (ได้เสนอขึ้น เมื่อปี ค.ศ. 1946 เป็นทฤษฎีที่มีรากเหง้ามาจากแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับประชาชน ของนักจิตวิทยา เคอร์ทเลวิน และเอ็ดวาร์ด โทลแมน (Kurt Levin and Edward Tolman) ได้เสนอไว้โดยมีความคิด พื้นฐานที่ว่ามนุษย์ โดยที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจ (Rational economic man) โดยเชื่อว่าบุคคล จะได้รับการกระตุ้นให้กระทำในสิ่งซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมาย ถ้าเชื่อในคุณค่าของเป้าหมาย และมองเห็นว่าจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งวรัมได้ระบุว่า การจูงใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่แต่ละบุคคล จะพยายามกำหนดเป้าหมายและโอกาสเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น (Schermerhorn et al., 2000, p. 166 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 40)

ทฤษฎีมีข้อสันนิษฐานว่าการจูงใจเป็นผลลัพธ์จากการใช้หลักเหตุผล ซึ่งบุคคลได้รับการจูงใจในระดับซึ่งเขาเชื่อว่า

1. ความพยายามทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ยอมรับได้
2. การทำงานจะมีการให้รางวัล
3. คุณค่าของรางวัลจะมีลักษณะเชิงบวกอย่างมาก

ซึ่งทฤษฎีความคาดหวังจะเกี่ยวข้องกับ ความคาดหวัง คุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือและคุณค่าจากผลลัพธ์ ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 7 ทฤษฎีความคาดหวังของมูลเหตุจูงใจ

Greenberg and Baron (2003, p. 664 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 41) ทฤษฎีความคาดหวัง เป็นแนวโน้มนำของพนักงานที่จะพิจารณาความยุติธรรม โดยเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้าที่สำคัญต่อผลลัพธ์ที่ได้รับตลอดจนเปรียบเทียบอัตราส่วนนี้กับบุคคลอื่นหรือเป็นทฤษฎีการจูงใจในกระบวนการ โดยถือเกณฑ์ความคิดว่า ความพยายามในการทำงานส่งผลพฤติกรรม โดยบุคคลเชื่อว่าจะชักนำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการหรือเป็นทฤษฎีซึ่งยืนยันว่า การจูงใจจะถือเกณฑ์ความเชื่อถือของบุคคลเกี่ยวกับความน่าจะเป็นซึ่งความพยายามจะนำไปสู่ความคาดหวังในการทำงาน คุณด้วยความน่าจะเป็นที่การทำงานจะนำไปสู่เครื่องมือในการให้รางวัล คุณด้วยคุณค่าการรับรู้ของรางวัล

1. ความคาดหวังเป็นความน่าจะเป็นที่การใช้ความพยายามในการทำงานจะทำให้ได้รับความสำเร็จในการทำงาน ความคาดหวังจะเท่ากับศูนย์ถ้าบุคคลรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะบรรลุระดับการทำงานที่กำหนด ความคาดหวังจะเท่ากับหนึ่งถ้าบุคคลมีความเชื่อมั่นอย่างมากว่าการทำงานสามารถบรรลุความสำเร็จได้ (Schermarhorn et al., 2000, p. 117 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 41)

2. คุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือ เป็นความน่าจะเป็นที่การปฏิบัติงานจะนำไปสู่ผลลัพธ์ การปฏิบัติงานที่หลากหลาย ซึ่งจะมีค่าตั้งแต่ศูนย์ถึงหนึ่ง

3. คุณค่าจากผลลัพธ์ เป็นคุณค่าของผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในสายตาของบุคคลคุณค่าจากผลลัพธ์จะมีค่าระหว่าง -1 (คือ ผลลัพธ์ที่ต่ำกว่าความพอใจอย่างมาก) จนถึง +1 (คือผลลัพธ์ที่พอใจอย่างมาก)

รวม กล่าวว่าการจูงใจ (Motivation: M) ความคาดหวัง (Expectancy: E) คุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือ (Instrumentality: I) และคุณค่าจากผลลัพธ์ (Valence: V) จะมีความสัมพันธ์กัน

คังสมการ ต่อไปนี้

การจูงใจ (M) = ความคาดหวัง (E) x คุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือ (I) x คุณค่าจาก  
ผลลัพธ์ (V)

ผลการคำนวณดังกล่าวจะแสดงถึงการจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะลดลงอย่างเห็นได้ชัดเจน  
เมื่อปัจจัยหนึ่งที่มีค่าเท่ากับศูนย์ ในทางตรงกันข้ามการให้รางวัลที่เป็นการจูงใจเชิงบวกในระดับสูง  
ซึ่งจะมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน (Work outcome) ความคาดหวังของคุณลักษณะที่ใช้  
เครื่องมือ และคุณค่าจากผลลัพธ์ ซึ่งบุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการถ้า

1. เขามีความคิดว่าความพยายามจะนำไปสู่การปฏิบัติงาน ซึ่งหากไม่สามารถทำให้เกิด  
ความพยายามด้วยตนเองได้ อาจกระตุ้นโดยการฝึกอบรม การให้การสนับสนุน การกำหนด  
เป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

2. เขามีความคิดว่าการทำงานจะนำไปสู่ผลลัพธ์ ได้แก่ รางวัล ค่าตอบแทน ซึ่งอาจจะ  
เป็นรางวัลที่กำหนดขึ้นจากผลงานหรือการให้ตามสถานการณ์

3. เกิดคุณค่าความพอใจในผลลัพธ์ ถ้าต้องการให้คุณค่าความพอใจในผลลัพธ์เป็นบวก  
จะต้องอาศัยการกำหนดความต้องการ และจัดรางวัลให้สอดคล้องกับความต้องการ

ตามหลักทฤษฎีความคาดหวัง กล่าวว่าผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซง  
ในสถานการณ์การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความหวังในการทำงาน คุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือ  
และคุณค่าจากผลลัพธ์สูงสุด ซึ่งจะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย คือ

1. การปฏิบัติเพื่อให้มีอิทธิพลต่อความคาดหวัง ผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคล  
ที่มีความสามารถ ให้การอบรมพวกเขา ให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็น และระบุ  
เป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

2. การปฏิบัติเพื่อให้มีอิทธิพลต่อคุณลักษณะที่ใช้เครื่องมือ ผู้บริหารควรกำหนด  
ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้  
โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3. การปฏิบัติเพื่อให้มีอิทธิพลต่อคุณค่าจากผลลัพธ์ ผู้บริหารควรมีการระบุถึง  
ความต้องการซึ่งมีความสำคัญต่อแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัล เพื่อให้สอดคล้องกับ  
ความต้องการเหล่านี้

การปรับปรุงเป็นที่แพร่หลายอย่างมากในทัศนะดั้งเดิมของวรูม คือ ในการจำแนก  
ความแตกต่างระหว่างผลลัพธ์จากการทำงานที่สามารถคาดคะเนคุณค่าจากผลลัพธ์ได้ ผู้วิจัย  
ได้มีการแบ่งรางวัลออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รางวัลภายนอก เป็นรางวัลที่นอกเหนือจากการทำงาน ยกตัวอย่าง เช่น การเพิ่ม

ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงาน ซึ่งมีคุณค่าเชิงบวกที่ให้กับบุคคลอื่นในการทำงาน (Schermerhorn et al., 2000, p. 118 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 41-42)

2. รางวัลภายใน เป็นรางวัลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงาน ซึ่งอาจจะประกอบไปด้วย ความรับผิดชอบ ความท้าทาย และลักษณะการป้อนกลับของงาน หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานที่มีคุณค่าเชิงบวก ซึ่งบุคคลได้รับโดยตรงจากผลลัพธ์ของการทำงาน ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย (Ivancevich & Matteson, 2002, p. 675)

ทฤษฎีความคาดหวัง ไม่ได้ระบุชัดเจนเกี่ยวกับรางวัลซึ่งใช้ในการจูงใจ ทฤษฎีนี้ระบอบรับข้อเท็จจริงที่ว่า การให้รางวัลจะเชื่อมโยงกับการทำงาน ซึ่งจะมีความแตกต่างกันอย่างมากในแต่ละวัฒนธรรม นอกจากนี้ การจูงใจบางอย่างอาจส่งผลกระทบต่อบุคคลได้ ตัวอย่างบุคคลได้รับเลื่อนตำแหน่งโดยผู้บริหารแต่อาจทำให้เขารู้สึกอึดอัด เพราะต้องห่างเหินจากเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548, หน้า 96-99 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 42)

ความแตกต่างระหว่างทฤษฎีเนื้อหาเกี่ยวกับทฤษฎีกระบวนการ กล่าวคือ ทฤษฎีเนื้อหาจะระบุว่าความมั่นคงในการทำงานเป็นความต้องการที่สำคัญของแต่ละบุคคล ส่วนกับทฤษฎีกระบวนการจะระบุถึงสาเหตุ ที่บุคคลมีพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การให้รางวัลหรือ โอกาสในการทำงาน อย่างไรก็ตามทฤษฎีแต่ละประเภทจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในการเรื่องการจูงใจ ซึ่งไม่มีทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งที่จะอธิบายได้อย่างสมบูรณ์ ต้องอาศัยทั้ง 3 ทฤษฎีร่วมกัน เพื่อให้เกิดทัศนคติแบบประสมประสานของกลไกการจูงใจ ซึ่งทำให้เกิดประโยชน์ในสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

ถึงแม้ว่าทฤษฎีของวรูม ไม่ได้ให้เทคนิควิธีการและข้อสรุปโดยตรงแก่นักปฏิบัติการ แต่แนวความคิดนี้ทำให้ผู้ศึกษาเข้าใจถึงกระบวนการจูงใจที่สลับซับซ้อนได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารนำไปใช้ในการวิเคราะห์และบ่งชี้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน เป็นรายบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ในจูงใจกับเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์การได้กว้างขึ้น

โดยสรุป การจูงใจ คือ กระบวนการในการกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลกระทำในสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดยตรง โดยมีแรงจูงใจอันเป็นความปรารถนาภายในที่สามารถทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และสนองความต้องการ ภายใต้การชักนำของสิ่งจูงใจที่จะได้รับทั้งในแง่บวก เช่น การได้รับเงินเดือนหรือสิ่งตอบแทนอื่น ๆ หากกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งสำเร็จและในแง่ลบ เช่น การลงโทษ หรือการเสียผลประโยชน์บางอย่างหาก

กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่สำเร็จ

### การประสมประสานทฤษฎีการจูงใจ

จากการศึกษาทฤษฎีการเสริมแรง ทฤษฎีเนื้อหา และทฤษฎีกระบวนการจูงใจ จะเกี่ยวข้องกับการให้รางวัล ความต้องการ การรับรู้ ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีแนวโน้มที่จะพิจารณาแยกกันในแต่ละด้าน โดยอาจจะนำมาใช้แบบประสมประสาน และสอดคล้องกันตามความต้องการในแต่ละโอกาส ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจในการใช้สิ่งนี้ แต่อย่างไรก็ตามเราจะต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างความพึงพอใจกับผลการปฏิบัติงาน โดยความพึงพอใจในงานเป็นระดับของความรู้สึกเชิงบวกหรือเชิงลบที่บุคคลมีต่องานของพวกเขา ซึ่งเป็นการตอบสนองด้านทัศนคติหรือด้านอารมณ์ต่อการทำงานของบุคคล ตลอดจนสภาพทาง ภายภาพและด้านสังคมของที่ทำงาน ลักษณะความพึงพอใจในงานจะต้องมีการจูงใจและนำไปสู่ ความสัมพันธ์เชิงบวก และมีระดับของการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในระดับสูง ซึ่งผล การปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อคุณสมบัติเฉพาะของบุคคล เช่น ความสามารถ ประสบการณ์ และการใช้ความพยายามสนใจการทำงาน ซึ่งจะช่วยสนับสนุนองค์การเช่นเดียวกับทรัพยากร และเทคโนโลยี โดยประเด็นที่สำคัญของการจูงใจ คือ ความสามารถในการสร้างสรรค์สถานการณ์ ในการทำงาน ซึ่งจะตอบสนองในเชิงบวกต่อความต้องการและเป้าหมายขององค์การ (Schermerhorn et al., 2003, p. 119 อ้างถึงใน กิตติพงษ์ ศิริพร, 2551, หน้า 43-44)

ตารางที่ 2 ทฤษฎีการจูงใจในกลุ่มทฤษฎีเชิงเนื้อหาหรือความต้องการ ทฤษฎีกระบวนการ และทฤษฎีการเสริมแรง

กลุ่มทฤษฎี	คุณลักษณะ	ทฤษฎีการจูงใจ	ตัวอย่างทาง การบริหาร
ทฤษฎีเชิงเนื้อหาหรือ ความต้องการ	มุ่งที่ความต้องการซึ่ง บังคับกระตุ้น ผลักดัน ให้บุคคลแสดง พฤติกรรม	1. ทฤษฎีลำดับ ความต้องการ 2. ทฤษฎีสองปัจจัย 3. ทฤษฎีฮีอาร์จี 4. ทฤษฎีการจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์	การจูงใจ โดยการตอบสนอง ความต้องการ ของบุคคลด้วยเงิน ตำแหน่ง ความสำเร็จ



## ตารางที่ 2 (ต่อ)

กลุ่มทฤษฎี	คุณลักษณะ	ทฤษฎีการจูงใจ	ตัวอย่างทางการบริหาร
ทฤษฎีกระบวนการ	มุ่งที่กระบวนการทางความคิดที่ส่งผลต่อพฤติกรรมบุคคล	1. ทฤษฎีความคาดหวัง 2. ทฤษฎีความเสมอภาค 3. ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย	การจูงใจโดยการทำให้บุคคลรับรู้ว่าการใช้ความพยายาม ผลการปฏิบัติงาน หรือ รางวัลเป็นสิ่งที่น่าสนใจ
ทฤษฎีการเสริมแรง	มุ่งที่การทำให้บุคคลเรียนรู้จากการเสริมแรง ทำให้มีการแสดงพฤติกรรมที่ต้องการซ้ำ และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์	ทฤษฎีการเสริมแรง	การจูงใจ โดยให้รางวัลกับพฤติกรรมที่ปรารถนา

สร้อยตะกูด (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2545) กล่าวว่า การจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่อาจกล่าวได้ว่ามีความสำคัญยิ่ง ในสาขาวิชาพฤติกรรมองค์การเพราะการศึกษาเรื่องการจูงใจจะทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมของบุคคลโดยตรง และอาจก้าวไปถึงระดับการทำนายรวมถึงการควบคุมของพฤติกรรมบุคคลในองค์การด้วย สำหรับทฤษฎีการจูงใจทั้ง 3 กลุ่ม พบว่า ทฤษฎีเชิงเนื้อหา จะเน้นถึงสภาวะความขาดแคลนซึ่งกลายเป็นความต้องการอันเป็นสาเหตุแห่งพฤติกรรม ความต้องการเป็นเรื่องที่เข้าใจง่ายสามารถนำไปปรับใช้ในทางปฏิบัติได้ดี นอกจากนั้นยังสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมบุคคลในองค์การได้ดีกว่าทฤษฎีอื่น

#### บทสรุปแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

การศึกษาทฤษฎีในแต่ละยุคสมัยต่าง ๆ บางครั้งอาศัย การจำแนกกลุ่มที่แตกต่างกัน แต่ทุกทฤษฎีจะบอกถึงการเกิดแรงจูงใจของมนุษย์คล้าย ๆ กัน และแรงจูงใจทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ แต่ละทฤษฎีได้สรุปพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจคล้ายคลึงกัน

โดยบอกว่าแรงจูงใจนั้นเกิดจากความต้องการของมนุษย์ สิ่งที่ต้องการนั้นคือแรงจูงใจให้กระทำ หรือพฤติกรรม การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นบุคคลากรในองค์กรนั้นทำได้หลายวิธีซึ่ง มาสโลว์ (Maslow) ได้เสนอกรอบแนวคิดการจูงใจ 5 ชั้นคือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการการยอมรับ และความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) สรุปความต้องการของมนุษย์มี 3 ด้าน ประกอบด้วย ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต ความต้องการด้านสัมพันธภาพ และความต้องการด้านความเจริญก้าวหน้า

Herzberg (1968) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานมี 2 มิติ คือ มิติเริ่มจากความพอใจในการทำงานต่อเนื่องไปถึงความไม่พอใจในการทำงาน แมคคลีแลนด์ (McClelland) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 3 ประเภท คือ แรงจูงใจเพื่อความสำเร็จ แรงจูงใจเพื่อการผูกมิตร และแรงจูงใจเพื่อการมีอำนาจแมคเกรเกอร์ (McGregor) กล่าวว่า ทฤษฎี X มองว่าคนเราขี้เกียจ ต้องบังคับควบคุม ทฤษฎี Y กลับมองว่า คนเราต้องมีความรับผิดชอบ Skinner (1971) ได้สรุปการเสริมแรงมี 4 ประเภท ได้แก่ การเสริมแรงทางบวก การหลีกเลี่ยง การหยุดพฤติกรรมบางอย่าง และการลงโทษ

ทฤษฎีทั้งหมดที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการแสดงพฤติกรรม พฤติกรรมเกิดขึ้นมาได้เนื่องจากมีแรงจูงใจให้กระทำการตอบสนอง คือ พฤติกรรมที่ให้นมนุษย์แสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ เมื่อบรรลุผลความเจริญความเข้มแข็งก็เกิดกับองค์กร องค์กรก็ได้รับประโยชน์จากการกระทำ แสดงให้เห็นได้ว่ามีความสอดคล้องและสอดคล้องกันไปตามลำดับเป็นลูกโซ่ ทั้งทฤษฎีของมาสโลว์ อัลเดอร์เฟอร์ เฮอร์ชเบิร์ก และแมคคลีแลนด์ เป็นต้น

ดังนั้น ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ควรพิจารณาความต้องการของพนักงานในองค์กร เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เพราะแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจะช่วยให้องค์กรได้รับการพัฒนา และมีความเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต แรงจูงใจมีทั้งแรงจูงใจที่เป็นผลทางบวก และที่เป็นผลทางลบ แต่แรงจูงใจที่เป็นประโยชน์กับองค์กรจะเป็นแรงจูงใจทางบวก จึงมีการพูดถึงเฉพาะแรงจูงใจในทางบวกเป็นส่วนใหญ่ เพราะเป็นที่ปรารถนาของคนทั่วไปและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ปัจจัยทางบวกนักวิชาการเจ้าของทฤษฎี คือ เฮอร์ชเบิร์ก เรียกว่าปัจจัยจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความพึงพอใจในการที่จะปฏิบัติงาน เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่ง เป็นต้น อีกปัจจัยหนึ่งเป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานซึ่งเฮอร์ชเบิร์ก เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุนนั้นเป็นปัจจัยที่เสริมให้คนมีแรงจูงใจในการทำงานไม่ทำให้คนมีความไม่พอใจในการทำงานที่ทำเช่น ค่าตอบแทนสภาพแวดล้อมในการทำงานความสัมพันธ์ระหว่างคนในงาน เป็นต้น

จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบิร์ก ซึ่งเป็นปัจจัยแรงจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งมีอยู่ 2 ปัจจัยหลักคือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) และปัจจัยค้ำจุน หรือ ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene or maintenance factors) ซึ่งผู้วิจัยได้นำเอาปัจจัยดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยจูงใจที่น่าจะมีอิทธิพลสูง

ต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายผลิตโดยผู้วิจัย ได้กำหนดปัจจัยด้านแรงจูงใจให้สอดคล้องและครอบคลุมกับทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นดังนี้

ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) ได้แก่

1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน
2. ด้านการได้รับการยอมรับ
3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
4. ด้านความรับผิดชอบ
5. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่

ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene or maintenance factors) ได้แก่

6. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ
7. ด้านโอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต
8. ด้านนโยบายในการบริหารขององค์กร
9. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อน
10. ด้านสภาพทางอาชีพ
11. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อน
12. ด้านชีวิตส่วนตัว
13. ด้านความมั่นคงของงาน
14. ด้านการปกครองบังคับบัญชา

ทั้งนี้ จากตัวแปรด้านแรงจูงใจทั้ง 14 ด้าน ผู้วิจัยจึงมีความคิดเห็นว่า ตัวแปรดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้อุคลากรได้แสดงความสามารถที่มีอยู่ในตัวเองส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน รวมถึงก่อให้เกิดผลการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพดังนั้นจึงนำแนวคิดดังกล่าวมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยตั้งสมมติฐานในการวิจัย ในครั้งนี้

## ประวัติบริษัทคาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด

ชื่อ: บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด (Kasei (Thailand) Co., Ltd)

สถานที่ตั้ง: เขตอุตสาหกรรมกบินทร์บุรี เลขที่ 517/ 3 หมู่ 9 ถนน กบินทร์บุรี-โคราช  
ตำบลหนองกี่ อำเภอกบินทร์บุรี จังหวัดปราจีนบุรี

โทร/ โทรสาร : (037)204 576-8, (037)204-579

เริ่มก่อตั้ง: เมษายน 2540

ประเภทธุรกิจ: อุตสาหกรรมฉีดพลาสติกชิ้นส่วนยานยนต์

เงินลงทุน: 120,000,000 บาท

บริษัทแม่: Kasei Kogyo Co., Ltd.

ประธานบริษัท: Mr. Fukuo Hanzaki

พื้นที่ทั้งหมด: 27,000 ตารางเมตร

พื้นที่อาคาร: 5,000 ตารางเมตร

พนักงาน: 217 คน (ข้อมูลเดือนตุลาคม 2557)

ระบบมาตรฐานที่ได้รับการรับรอง: ISO/ TS 16949: 2009 (เมื่อเดือน ตุลาคม 2552)

ISO 14001:2004 (เมื่อเดือน มีนาคม 2550)

ISO 9001: 2008 (เมื่อเดือน เมษายน 2542)

ดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมฉีดพลาสติกชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อส่งจำหน่ายออกไปโรงงานประกอบทั้งในและต่างประเทศ โดยมีผลิตภัณฑ์หลักได้แก่

1. ชิ้นส่วนถุงลมฝั่งคนขับ (Driver AB part)
2. ชิ้นส่วนพวงมาลัยขับเคลื่อน (Steering wheel parts)
3. ชิ้นส่วนถุงลมนิรภัยฝั่งผู้โดยสาร (Passenger AB parts)
4. ชิ้นส่วนมอเตอร์ (Motor parts)
5. ชิ้นส่วนควบคุม (Harness parts)
6. ชิ้นส่วนเข็มขัดนิรภัยตรงที่นั่ง (Seat-belt parts)
7. ชิ้นส่วนสวิตช์ของกระจกรถยนต์ (Power window switch parts)
8. ชิ้นส่วนปั้มน้ำมัน/ ปั้มเชื้อเพลิง (Fuel pump parts)
  - 8.1 ส่วนประกอบของแม่พิมพ์ (Insert molding)
  - 8.2 ทดสอบรอยรั่ว (Leak test)
  - 8.3 ประกอบ (เชื่อม) (Assembly (Welding))
9. ชิ้นส่วนที่นั่ง (ฉีด และ ประกอบ) (Seat pocket parts (Injection and assembly))

### โครงสร้างของบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด

ในการบริหารงานของบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด โดยจะมีการแบ่งการบริหารเป็นฝ่าย/แผนก เพื่อให้เป็นการแบ่งหน้าที่การรับผิดชอบตามสายการปฏิบัติงาน และในแต่ละฝ่ายก็มีจำนวนพนักงานของแต่ละฝ่าย/แผนกเพื่อทำหน้าที่ในการปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายที่บริษัท ฯ กำหนดไว้ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 3 จำนวนพนักงานในแต่ละฝ่าย/แผนก ของบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด  
(ฝ่ายบุคคลของบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด ณ เดือน ตุลาคม 2557)

ฝ่าย/แผนก	จำนวน (คน)
ฝ่ายผลิต (Production)	
Injection	96
Assembly	15
Mold and machine maintenance	7
Support	14
รวม	132
ฝ่ายควบคุมการผลิต (Production control)	
Production control)	17
Purchase	2
รวม	19
ฝ่ายประกันคุณภาพ (Quality assurance)	
Quality assurance	9
Inspection	34
รวม	43

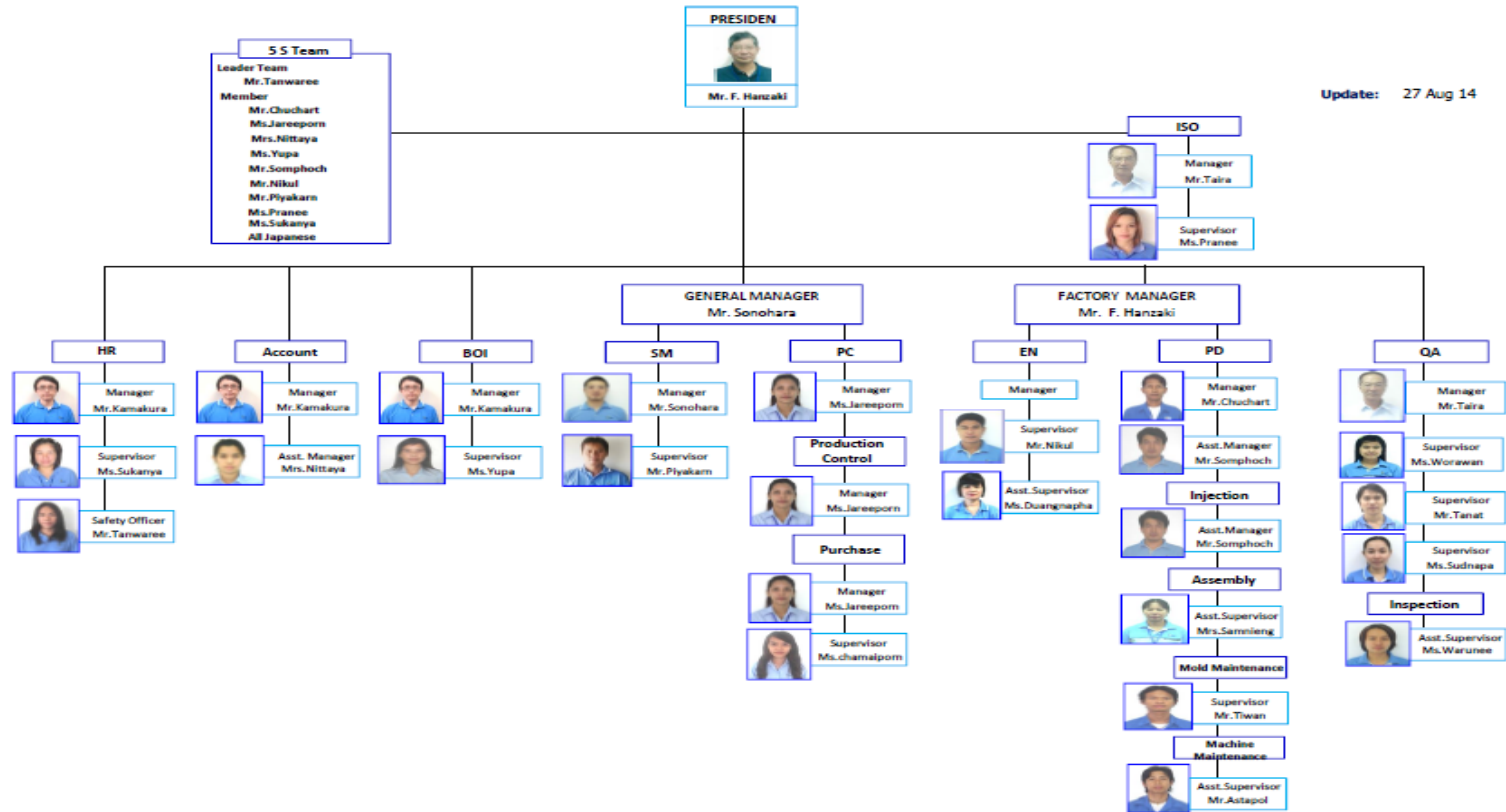
## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ฝ่าย/แผนก	จำนวน (คน)
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human resource)	
Human resource	3
Driver	6
Maid	2
รวม	11
ฝ่าย Engineer	3
ฝ่าย Sale and marketing	4
ฝ่ายบัญชี (Account)	3
ฝ่าย BOI	1
ฝ่าย ISO	1
รวมทั้งหมด	217

## แผนผังโครงสร้างของบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด

บริษัท ได้มีการจัด โครงสร้างเพื่อทำให้การทำงานของหน่วยงานโดยรวมเป็นไป โดยมีประสิทธิภาพและดำเนินงานไปอย่างราบรื่น โดยการจัดแผนผังโครงสร้างของบริษัท ฯ แบ่งสายงานการบังคับบัญชาและแบ่งภาระงานที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน ดังนี้

## KASEI (THAILAND) CO.,LTD. ORGANIZATION



ภาพที่ 8 แผนผังโครงสร้างของบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด

### กระบวนการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด

กระบวนการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ของบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด จะเป็นลักษณะการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า แล้วนำมาวางแผนการผลิตเพื่อทำการจัดหาวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนที่ประกอบร่วมตามความต้องการของลูกค้า โดยมีขั้นตอนกระบวนการผลิตผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (ชิ้นงาน) เรียงตามลำดับจนสิ้นสุดกระบวนการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 Material incoming คือ ขั้นตอนการตรวจสอบวัตถุดิบ หรือ ชิ้นส่วนที่ประกอบร่วมจะต้องมีการตรวจสอบคุณภาพ และปริมาณจำนวนให้ตรงตามมาตรฐาน และความต้องการของลูกค้าที่กำหนดไว้ ก่อนส่งเข้าสู่กระบวนการผลิต

ขั้นตอนที่ 2 Material Storage คือ ขั้นตอนการจัดเก็บวัตถุดิบ หรือ ชิ้นส่วนที่ประกอบร่วมที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพให้ตรงตามมาตรฐาน และความต้องการของลูกค้าที่กำหนดไว้ โดยการจัดเก็บต้องมีระบบนำจ่ายแบบ FI-FO (First in-first out) หรือเข้าก่อนออกก่อน รวมถึงสภาพของบรรจุภัณฑ์วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนที่ประกอบร่วมต้องไม่ชำรุดเสียหาย พร้อมทั้งดำเนินการจัดส่งไปยังกระบวนการผลิต

ขั้นตอนที่ 3 Material preparation คือ ขั้นตอนการนำเม็ดพลาสติกแม่สีมาทำการชั่งตามอัตราส่วนตามมาตรฐานผสมสีที่เตรียมไว้แล้วนำมาผสมกับเม็ดวัตถุดิบ โดยต้องให้ได้ตามอัตราส่วนของมาตรฐานและความต้องการของลูกค้าที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 4 Material drying คือ ขั้นตอนการนำวัตถุดิบผ่านกระบวนการผสมตามอัตราส่วนของมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้วนำเข้าเครื่องอบให้ได้อุณหภูมิ และระยะเวลาตามที่มาตรฐานกำหนดไว้ก่อนส่งเข้าสู่เครื่องจักรฉีดขึ้นรูปผลิตชิ้นงาน

ขั้นตอนที่ 5 Tooling set up คือ ขั้นตอนการตั้งค่า Condition ต่าง ๆ ของเครื่องจักรให้ตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 6 Injection molding คือ ขั้นตอนการติดตั้งแม่พิมพ์กับเครื่องจักร พร้อมกับการตั้งค่า Condition ตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อที่จะทำการฉีดขึ้นรูปผลิตชิ้นงาน และต้องทำการตรวจวัดขนาด (Dimension) และตรวจสอบลักษณะภายนอก (Appearance) ของชิ้นงานที่เริ่มผลิตครั้งแรกให้ได้มาตรฐานและความต้องการของลูกค้าที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 7 Mass Production คือขั้นตอนการฉีดขึ้นรูปผลิตชิ้นงานจริง โดยมีพนักงานควบคุมการผลิตและตรวจสอบคุณภาพของชิ้นงานที่ฉีดขึ้นรูปผลิตชิ้นงานออกมาจากเครื่องจักร โดยต้องตรงกับมาตรฐานและความต้องการของลูกค้าที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 8 In-process injection คือ ขั้นตอนการตรวจสอบในระหว่างกระบวนการผลิต



โดยจะทำการตรวจวัดขนาด (Dimension) และตรวจสอบลักษณะภายนอก (Appearance) ของชิ้นงานให้ได้ตรงตามมาตรฐานและความต้องการของลูกค้าที่กำหนดไว้

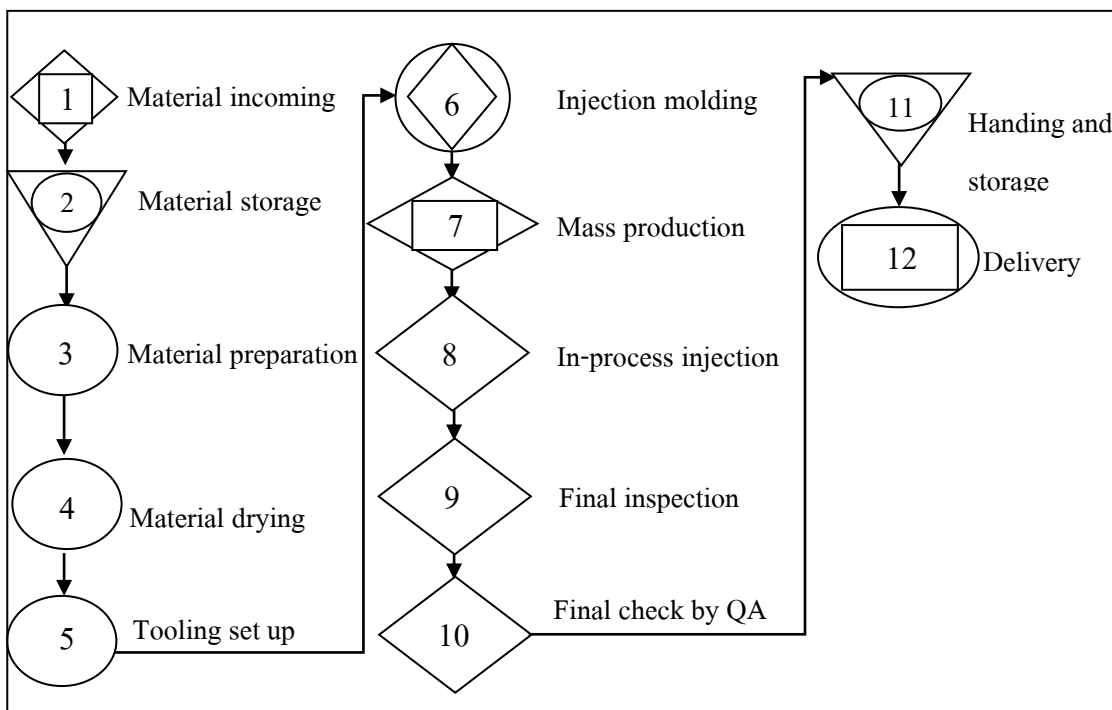
ขั้นตอนที่ 9 Final inspection คือ ขั้นตอนการตรวจสอบขั้นสุดท้าย โดยจะมีการตรวจวัดตรวจวัดขนาด (Dimension) และตรวจสอบลักษณะภายนอก (Appearance) ของชิ้นงานให้ได้ตรงตามมาตรฐานและความต้องการของลูกค้าที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 10 Final check by QA คือ ขั้นตอนการตรวจสอบขั้นสุดท้ายโดยเจ้าหน้าที่ประกันคุณภาพ (Quality assurance) โดยจะมีการตรวจสอบข้อมูลการตรวจวัด Dimension และตรวจสอบ Appearance อีกครั้ง เพื่อยืนยันคุณภาพได้ตรงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ก่อนส่งมอบชิ้นงานให้กับลูกค้า

ขั้นตอนที่ 11 Handing and storage คือ ขั้นตอนการเคลื่อนย้ายและจัดเก็บงานชิ้นงานไว้ในพื้นที่จัดเก็บ โดยขนส่งชิ้นงานไปเก็บไว้ในการจัดเก็บต้องมีระบบนำจ่ายแบบ FI-FO (First in-first out) หรือเข้าก่อน ออกก่อนรวมถึงสภาพของบรรจุภัณฑ์ของชิ้นงานต้องไม่ชำรุดเสียหาย

ขั้นตอนที่ 12 Delivery คือขั้นตอนการส่งมอบชิ้นงานให้ลูกค้า โดยนำส่งอย่างถูกต้องต้องตามที่ลูกค้ากำหนด ทั้งชื่อ จำนวน ของชิ้นงานและต้องทันเวลาที่ลูกค้าต้องการ

แผนผังกระบวนการผลิต (Process flow chart) มีดังนี้



ภาพที่ 9 รูปสัญลักษณ์แทนความหมายกระบวนการผลิต

สัญลักษณ์	หมายถึง	สัญลักษณ์	หมายถึง
	การขนส่ง		การไหลของกรรมวิธี
	กรรมวิธี		การปฏิบัติงานร่วม คือในระหว่างกรรมวิธี เป็นงานหลักจะมีการตรวจสอบคุณภาพไปด้วย
	การจัดเก็บ		การปฏิบัติงานร่วม คือในระหว่างการ ตรวจสอบคุณภาพเป็นงานหลักและจะมีการ ตรวจสอบปริมาณจำนวนไปด้วย
	การตรวจสอบปริมาณ		การปฏิบัติงานร่วม คือในระหว่างการจัดเก็บ เป็นงานหลัก และจะมีการขนส่งไปด้วย
	การตรวจสอบคุณภาพ		การปฏิบัติงานร่วม คือในระหว่างการส่ง มอบเป็นงานหลัก และจะมีการตรวจสอบ ปริมาณด้วย

ภาพที่ 9 กระบวนการผลิตของบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวความคิด ทฤษฎี การจูงใจ ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร และงานวิจัยที่มีศึกษาวิจัยไว้มากมาย โดยผู้วิจัยได้คัดเลือก เฉพาะงานวิจัยที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องปัจจัยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

ปิยะ ฉันทวัฒนานุกูล (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ ในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทนาคาชิมารับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้า การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน การนิเทศงาน สภาพแวดล้อมของงาน นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และรายได้ เป็นต้น และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่

ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน คุณภาพของงาน ปริมาณงาน ความร่วมมือ และมนุษยสัมพันธ์ ความรู้เกี่ยวกับงานและการเรียนรู้ความอุตสาหพยายามด้านการตัดสินใจและความเป็นผู้นำ เป็นต้น และหาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 322 คน จากบริษัท นาคาชิมา รับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า

1. แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ความสำเร็จของงานความก้าวหน้าของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน การนิเทศงานสภาพแวดล้อมของงาน นโยบาย และการบริหารงานความสัมพันธ์ในหน่วยงานรายได้ อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยภาพรวม และรายด้าน ได้แก่ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน คุณภาพของงาน ปริมาณงาน ความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ ความรู้เกี่ยวกับงาน และการเรียนรู้ ความอุตสาหพยายาม การตัดสินใจ ความเป็นผู้นำอยู่ในระดับดี

3. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าทั้ง โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์

บุญเชิด ชื่นฤดี (2548) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกรณีศึกษา บริษัท ทรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ขวัญกำลังใจของพนักงาน ความพึงพอใจในงานความพึงพอใจต่อรายได้ทัศนคติในการทำงานความก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคงในการทำงานการได้รับความยุติธรรมในองค์กรการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากพนักงานระดับปฏิบัติการในพื้นที่บริการปฏิบัติการ โรงข่ายของบริษัท ทรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 295 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการวิจัย พบว่า

1. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกพื้นที่ปฏิบัติการของบริษัท ทูคอร် ปอเรชั่นจำกัด (มหาชน) จากการประเมินของหัวหน้างานพบว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจต่อรายได้ทัศนคติในการทำงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ การได้รับความยุติธรรม ในองค์กรและการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านขวัญกำลังใจของพนักงานและความมั่นคง ในงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ธัญพิศุทธิ์ เลิศกิจาวร (2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ธุรกิจลูกค้าประกอบการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 300 คน ใช้สถิติทดสอบ คือ สถิติ One sample t-test และ Pearson correlation พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นชาย อายุระหว่าง 41-50 ปี มีตำแหน่งองค์กรระดับหัวหน้าส่วน จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจ ในการปฏิบัติงานของ

เจ้าหน้าที่ธุรกิจลูกค้าประกอบการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต กรุงเทพมหานคร โดย

ภาพรวมมีความสำคัญต่อเจ้าหน้าที่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงานที่ทำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.30 ลำดับรองลงมา คือ ด้านลักษณะของงาน ที่ทำ ความรับผิดชอบในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ มีด้านโอกาสความก้าวหน้า ในตำแหน่งงาน ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.97 ส่วนในเรื่องของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้น อยู่ในระดับสูงมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพ ด้านเวลา อยู่ที่ 4.35 รองลงมา เป็นประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพของงาน และต่ำสุด คือ ด้านปริมาณของงาน และจากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านคุณภาพงาน ปริมาณงาน และด้านเวลา มีเพียงปัจจัยจูงใจ ด้านความรับผิดชอบ ในงาน ที่ไม่มีความสัมพันธ์ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงานเท่านั้น และ พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ธุรกิจลูกค้าประกอบการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.25

วไลลักษณ์ แจ่มน้อย (2553) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัย ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเงินห่วย จำกัด เพื่อ (1) ศึกษาระดับ

ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท จินห์วาย จำกัด (2) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตจินห์วาย จำกัด (3) เสนอแนะแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท จินห์วาย จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานฝ่ายผลิตของ บริษัท จินห์วาย จำกัด จำนวน 172 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผลการวิจัย พบว่า

1. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
2. ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวมในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยแยกเป็นระดับความคิดเห็นในระดับต่ำ ในด้านลักษณะงานด้านความรับผิดชอบด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาด้านความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงานด้านความมั่นคงในงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัทและด้านคุณภาพ/ ปริมาณงาน/ เวลาที่ใช้ทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ส่วนระดับความคิดเห็นในระดับต่ำ ในด้านผลตอบแทนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05
3. เสนอแนะให้ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในด้านต่าง ๆ ให้กับพนักงานปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานและพนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร และพร้อมที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ปริญญา พรเพ็ญ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ (ฝ่ายผลิต) กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรม 304 เพื่อศึกษา ถึงปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ (ฝ่ายผลิต) ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน บริษัทผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรม 304 เพื่อนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานโดยจำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานฝ่ายผลิต (โรงงานที่ 1) จำนวน 75 คน และวัดระดับแรงจูงใจในงานทั้งด้าน คือ

ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ ด้านลักษณะของงาน ด้านความมั่นคงของงาน ด้านนโยบายและการบริหารงานจากนั้น ได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยการหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test ใช้สำหรับเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานตามปัจจัยส่วนบุคคล สำหรับตัวแปรที่จำแนกเป็น 2 กลุ่ม และใช้ One-way ANOVA สำหรับเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการทำงานตามปัจจัยส่วนบุคคลสำหรับตัวแปรที่มากกว่า 2 กลุ่ม

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 23-27 ปีมากที่สุด โดยมีวุฒิการศึกษาระดับ มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 1 ปี และมีรายได้อยู่ในระหว่าง 8,001-10,000 บาท ต่อเดือน เป็นส่วนใหญ่ และมีปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ (ฝ่ายผลิต) บริษัทผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรม 304 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อแยกเป็นรายข้อพบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมากที่สุด ได้แก่ ด้านความมั่นคงของงาน โดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด 3.53 โดยพบว่าพนักงานมีระดับแรงจูงใจในเรื่องบริษัทมีชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดี มีหลักประกันความมั่นคงเป็นอันดับแรก อันดับที่ 2 ได้แก่ ด้านความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 โดยพนักงานมีระดับแรงจูงใจในเรื่องสามารถร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาได้ดี เป็นอันดับแรกอันดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.15 โดยพนักงานมีระดับแรงจูงใจในเรื่องงานที่ทำให้เป็นที่ยกย่องของคนในครอบครัวและสังคมเป็นอันดับแรกสำหรับด้านอื่น ๆ สามารถเรียงตามลำดับต่อไป ได้ดังนี้ ด้านลักษณะของงานด้านนโยบาย และการบริหารงานด้านเงินเดือน และผลประโยชน์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานส่วนผลการทดสอบสมมติฐานผู้ศึกษาได้ตั้งสมมติฐานในการศึกษาไว้ คือ ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุงาน และรายได้ ที่แตกต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ (ฝ่ายผลิต) บริษัทผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรม 304 ไม่แตกต่างกันซึ่งผลของการทดสอบตามสมมติฐานในภาพรวมสรุปได้ว่า ตัวแปรเพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุงาน และรายได้ ที่แตกต่างกัน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานหลักที่ตั้งไว้

จากการสรุปผลการวิจัยเรื่องปัจจัยด้านแรงจูงใจ ในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ (ฝ่ายผลิต) นิคมอุตสาหกรรม 304 ในด้านต่าง ๆ ทั้ง 8 ด้านจากระดับแรงจูงใจ

ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดไปจนถึงระดับแรงจูงใจ มีมากที่สุด พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่สำคัญ และที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานที่องค์กรหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องต้องมีการพิจารณา การจัดการ และแก้ไขปรับปรุงเพื่อเสริมสร้างและรักษาบุคลากรซึ่งมีส่วนสำคัญในการพัฒนา และผลักดันให้องค์กรมีความเติบโตและเจริญก้าวหน้าทางธุรกิจต่อไปซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

1. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการทำงานคือการมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งในการทำงาน ไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นมีระดับแรงจูงใจน้อยที่สุด
2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ สภาพแวดล้อมในห้องทำงาน เช่น ความสะอาด แสง เสียง การถ่ายเทอากาศ มีความเหมาะสมมีระดับแรงจูงใจน้อยที่สุด
3. ด้านเงินเดือน และผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องคือการได้รับค่าจ้างที่เหมาะสมกับค่าครองชีพ ในปัจจุบันและความพอใจในสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับมีระดับแรงจูงใจน้อยที่สุด
4. ด้านนโยบาย และการบริหารงาน คือ การที่โรงงาน และแผนก ได้มีการจัด และวางแผนปฏิทินวันทำงานที่เหมาะสม มีระดับแรงจูงใจน้อยที่สุด
5. ด้านลักษณะของงานคืองานที่ทำอยู่เป็นงานที่น่าสนใจท้าทายความสามารถ มีระดับแรงจูงใจน้อยที่สุด
6. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ คือการได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานแทนในบางครั้ง มีระดับแรงจูงใจน้อยที่สุด

ธนาริพ ชื่นสมทรง (2553) ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ครั้งนี้คือ พนักงานธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 272 คน ด้วยสถิติทดสอบ คือ สถิติ t-test, F-test และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ผลการวิจัย พนักงานธนาคารออมสิน ให้ความสำคัญต่อยังจูงใจด้านความสำเร็จในงานมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตามลำดับ ในเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเวลามากที่สุด รองลงมา ด้านคุณภาพงาน และด้านปริมาณงาน นอกจากนี้ พนักงานออมสินที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านคุณภาพงาน ด้านปริมาณงาน และด้านเวลาไม่แตกต่างกัน ระยะเวลาการทำงานต่ำกว่า 3 ปี มีระดับความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลา การทำงานตั้งแต่ 9 ปีขึ้นไป สำหรับการรับรู้สวัสดิการมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

กิตติพงษ์ เลิศเลียงชัย (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัททวโหละไทย จำกัด เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานใน บริษัททวโหละไทย จำกัด ซึ่งประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือพนักงานในสายการผลิต จำนวน 85 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่, ค่าร้อยละ, ค่าเฉลี่ย, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน, Independent samples t-test, One-way ANOVA และ Multiple linear regression analysis

ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ช่วงอายุ 25 ปี แต่ไม่เกิน 35 ปี มีสถานภาพสมรสแล้ว มีระดับการศึกษานุปริญญา/ ปวส. มีประสบการณ์ทำงานในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป ตำแหน่งพนักงานในหน่วยงานสังกัด หน่วยงานแผนกทำแบบ หรือแผนกซ่อมประกันคุณภาพ และมีรายได้ต่อเดือน 10,000 บาทขึ้นไป แต่ไม่ถึง 20,000 บาท ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความพึงพอใจในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านผู้บังคับบัญชา ด้านผลตอบแทน และรายได้และด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และผู้ตอบแบบสอบถามมีคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางในด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านเพื่อนร่วมงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความยุติธรรมในการทำงาน และด้านนโยบายและการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานด้านกระบวนการภายใน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานด้านการเงินด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า คุณภาพชีวิต ในการทำงานมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานด้านการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุศยรินทร์ ธนทรวิวัฒน์ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยค่าจ้าง และสวัสดิการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานรายวัน กรณีศึกษา บริษัท วิลสันอาร์ท (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อศึกษาผลของปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และเพื่อศึกษาผลของนโยบายค่าจ้าง และสวัสดิการที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานพนักงานรายวัน บริษัท วิลสันอาร์ท (ประเทศไทย) จำกัด

ผลการศึกษา พบว่า พนักงานรายวัน บริษัท วิลสันอาร์ท (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุงานหนึ่งเดือนขึ้นไปทั้งสิ้น จำนวน 97 คน โดยการเลือกตัวอย่างจากกลุ่มประชากรนี้



ด้วยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test ANOVA (F-test) และ Multiple regression จากแบบสอบถาม ทั้งหมด 84 ชุด โดยกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะ ดังนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 20-30 ปี สถานภาพสมรส มีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาต้น (ม.3) มีรายได้ต่อเดือน รวมค่าล่วงเวลา อยู่ในช่วง 8,500-10,000 บาท และมีอายุงานอยู่ในช่วง 0-3 ปี

1. ด้านปัจจัยค่าจ้างและสวัสดิการ ที่ได้รับมากที่สุด 3 ลำดับ คือ ลำดับที่หนึ่งค่าจ้างรายวัน ลำดับที่สอง ค่าล่วงเวลาทำงาน และลำดับที่สาม สวัสดิการทางด้านความมั่นคงในชีวิต
2. ด้านปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน พบว่า ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน รวมค่าล่วงเวลาเป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วนเพศ อายุ สถานภาพ และอายุงาน เป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน
3. ด้านปัจจัยค่าจ้าง และสวัสดิการ พบว่า ปัจจัยค่าจ้างรายวัน และสวัสดิการทางด้านเศรษฐกิจ ประกอบด้วย โบนัสประจำปี เบี้ยขยันรายเดือน และค่ากะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้ศึกษาจึงทำการเสนอแนะ ให้มีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อส่งเสริมนโยบาย ด้านค่าจ้างและสวัสดิการให้สมบูรณ์ขึ้นจากปัจจัยค่าจ้างและสวัสดิการที่ได้รับมากที่สุด 3 ลำดับ ควรจัดอบรมให้ความรู้กับพนักงานเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ และควรเพิ่มค่ากะเบี้ยขยันเงิน ค่าวันเกิดพนักงานเงินอั่งเปา เทศกาลตรุษจีน และเงินจูงใจตอบแทน ที่ไม่เกิดอุบัติเหตุ จากการทำงานในอัตราที่มากกว่าเดิม

ธัญญ์ณัช รุ่งโรจน์สุวรรณ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อมรินทร์บุ๊คเซ็นเตอร์ จำกัด เพื่อศึกษา 1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทอมรินทร์บุ๊คเซ็นเตอร์ จำกัด 2) ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อมรินทร์บุ๊คเซ็นเตอร์ จำกัด 3) เสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อมรินทร์บุ๊คเซ็นเตอร์ จำกัด ประชากร คือ พนักงาน บริษัท อมรินทร์บุ๊คเซ็นเตอร์ จำกัด ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่ กำหนดขนาดตัวอย่าง โดยใช้การคำนวณ จำนวน 160 คน สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีแบ่งชั้น จัดเก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ t-test การวิเคราะห์ ความแปรปรวน และการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน บริษัท อมรินทร์บุ๊คเซ็นเตอร์ จำกัด ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา รายได้ เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน

ที่แตกต่างกันจะมีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่รับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสัมพันธ์ภายในองค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานการเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ควรพิจารณาลักษณะพนักงานและลักษณะงาน ควรส่งเสริมด้านความร่วมมือภายในองค์กร และโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

สิริภา รุ่งสว่าง (2550) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาตัวอย่างคือ พนักงานออฟฟิศที่ทำงานในบริษัทเอกชนทั่วไปในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 ตัวอย่าง ทั้งหมด 5 พื้นที่ 5 เขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้ใช้สถิติ ดังนี้ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทำการทดสอบค่าทางสถิติด้วยวิธี t-test และ ANOVA F-test เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในกลุ่มตัวแปรอิสระที่เป็น เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ ตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน และทำการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple linear regression analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์

ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในความคิดของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน รองลงมา คือ ด้านการฝึกอบรมทักษะการทำงาน ด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และด้านการส่งไปศึกษาดูงานตามลำดับ ในเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเวลามากที่สุด รองลงมา คือ ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณของงาน และด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ตามลำดับ นอกจากนี้ พนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีข้อมูลส่วนบุคคลด้านอาชีพและรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกัน และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการส่งไปศึกษาดูงาน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการส่งไปศึกษาดูงาน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม  
ในการท างานจึงมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งด้านคุณภาพของงาน  
ด้านปริมาณของงาน ด้านเวลา และด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

### แหล่งที่มาของตัวแปร

ตารางที่ 4 แหล่งที่มาของตัวแปรอิสระด้านลักษณะส่วนบุคคล

ตัวแปรอิสระ	แหล่งอ้างอิงของตัวแปรอิสระ	ผลการวิจัย
1. เพศ	จินตนา บุญวสิน (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคาร กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่	เพศ ที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานแตกต่างกัน
2. อายุ	ทศพร ลีไพบูลย์ (2552, บทคัดย่อ) การศึกษา ปัจจัยความพึงพอใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ในการทำงานของพนักงาน ปตท. เคมิคอล กรุ๊ป.	อายุของพนักงานที่แตกต่างกัน กันมีผลกับประสิทธิภาพ การทำงานที่แตกต่างกัน
3. สถานภาพ	กรรณิการ์ เข้มเม่ง (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัย ด้านการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน :กรณีศึกษา บริษัทผลิตยาฆ่าแมลงแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลด โกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา”	สถานภาพที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงาน ที่ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน
4. ระดับการศึกษา	จินตนา บุญวสิน (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่	การศึกษาที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	แหล่งอ้างอิงของตัวแปรอิสระ	ผลการวิจัย
5. ระยะเวลา ในการทำงาน	จินตนา บุญวสิน (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานแตกต่างกัน
6. รายได้เฉลี่ย ต่อเดือน	ศิริภา รุ่งสว่าง (2550, บทคัดย่อ) การพัฒนา ศักยภาพบุคลากรมีผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร	รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่แตกต่างกันส่งผล ต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน ของพนักงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 5 แหล่งที่มาของตัวแปรอิสระด้านปัจจัยเชิงใจ

ตัวแปรอิสระ	แหล่งอ้างอิงของตัวแปรอิสระ	ผลการวิจัย
1. ด้านความสำเร็จ ของงาน (Achievement/ The work itself)	ทฤษฎีสองปัจจัย (Two factors theory) ของ (Herzberg) (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, 2541 อ้างถึงใน ลลนา เรืองพร, 2550, หน้า 5-6)	ด้านความสำเร็จของงาน หมายถึง การใช้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน จนทำให้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ และสามารถแก้ไขงาน จนประสบผลสำเร็จ

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	แหล่งอ้างอิงของตัวแปรอิสระ	ผลการวิจัย
2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)	ทฤษฎีสองปัจจัย (Two factors theory) ของ (Herzberg) (สร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) อรรถมานะ, 2541 อ้างถึงใน ลลนา เรื่องพร, 2550, หน้า 5-6)	ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ การได้รับการยอมรับนับถือ ในความสามารถ และความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน รวมถึง การได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา หรือมีส่วนร่วม ในการในการปฏิบัติงาน ที่สำคัญ ๆ ภายในหน่วยงาน
3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The work itself)	ทฤษฎีสองปัจจัย (Two factors theory) ของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) (สร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) อรรถมานะ, 2541 อ้างถึงใน ลลนา เรื่องพร, 2550, หน้า 5-6)	ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่ปฏิบัติตรงกับความสามารถ โดยมีโอกาสแสดงความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ปรับปรุงงาน ในงานที่ปฏิบัติ รวมถึงมีความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ ในงานที่ปฏิบัติด้วย
4. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)	ทฤษฎีสองปัจจัย (Two factors theory) ของเฮร์ซเบิร์ก (Frederick K. Herzberg) (สร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) อรรถมานะ, 2541 อ้างถึงใน ลลนา เรื่องพร, 2550, หน้า 5-6)	ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง การที่มีโอกาสได้รับมอบหมายงานให้ดูแลงานอื่น ๆ นอกจากงานที่ปฏิบัติอยู่ และได้แสดงสามารถในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องมีการตรวจสอบ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	แหล่งอ้างอิงของตัวแปรอิสระ	ผลการวิจัย
5. ด้าน ความก้าวหน้า ในหน้าที่ (Advancement)	ทฤษฎีสองปัจจัย (Two factors theory) ของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, 2541 อ้างถึงใน ลลนา เรื่องพร, 2550, หน้า 5-6)	ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ หมายถึง การได้เลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การทำงานที่สูงขึ้นและมีโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น รวมถึงมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนทักษะความรู้ที่เกี่ยวกับงาน
6. ด้านเงินเดือน (Salary)	ทฤษฎีสองปัจจัย (Two factors theory) ของ Herzberg (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, 2541 อ้างถึงใน ลลนา เรื่องพร, 2550, หน้า 5-6)	ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ หมายถึง ค่าจ้างและสวัสดิการต่าง ๆ ที่บริษัท จัดสรรให้กับพนักงานเพียงพอสำหรับการดำรงชีพในปัจจุบันและเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นที่น่าพอใจของพนักงาน และเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม
7. โอกาสที่จะ ได้รับ ความก้าวหน้า ในอนาคต (Possibility of growth)	ทฤษฎีสองปัจจัย (Two factors theory) ของ (Herzberg) (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, 2541 อ้างถึงใน ลลนา เรื่องพร, 2550, หน้า 5-6)	ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง มีการกำหนดการหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน และมีโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งตามเกณฑ์กำหนด

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	แหล่งอ้างอิงของตัวแปรอิสระ	ผลการวิจัย
8. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation superior, subordinate and pee)	ทฤษฎีสองปัจจัย (Two factors theory) ของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, 2541 อ้างถึงใน หลดนา เรื่องพร, 2550, หน้า 5-6)	ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการทำงาน ร่วมกันความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน นอกจากนี้ยังมีโอกาสพบปะสังสรรค์กัน ภายในหน่วยงาน
9. ด้านสถานะของอาชีพ (Status)	ทฤษฎีสองปัจจัย (Two factors theory) ของ Herzberg (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, 2541 อ้างถึงใน หลดนา เรื่องพร, 2550, หน้า 5-6)	ด้านสถานะของอาชีพ หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่ออาชีพ ว่าเป็นที่ยอมรับจากสังคม มีเกียรติ และศักดิ์ศรี ซึ่งเป็นที่น่าพอใจของพนักงาน
10. ด้านนโยบายและการบริหาร (Company policy and administration)	ทฤษฎีสองปัจจัย (Two factors theory) ของ Herzberg (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, 2541 อ้างถึงใน หลดนา เรื่องพร, 2550, หน้า 5-6)	ด้านนโยบายในการบริหารในองค์กร หมายถึง บริษัทมีการกำหนดนโยบายในการบริหารงานหรือเป้าหมายการทำงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานในบริษัท และพนักงานสามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	แหล่งอ้างอิงของตัวแปรอิสระ	ผลการวิจัย
11. ด้านสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน (Working conditions)	ทฤษฎีสองปัจจัย (Two factors theory) ของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, 2541 อ้างถึงใน ลลนา เรื่องพร, 2550, หน้า 5-6)	ด้านสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน หมายถึง สถานที่ในการทำงาน มีสภาพแวดล้อมที่สุขอนามัย และอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงานต่าง ๆ พร้อมใช้งานเอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว รวมถึงมีระบบความปลอดภัยจากเครื่องจักร
12. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life)	ทฤษฎีสองปัจจัย (Two factors Theory) ของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, 2541 อ้างถึงใน ลลนา เรื่องพร, 2550, หน้า 5-6)	ด้านชีวิตส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกของพนักงาน ว่ามีความผูกพันในที่ทำงาน และได้ทำงานอยู่ใกล้ครอบครัว
13. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Security)	ทฤษฎีสองปัจจัย (Two factors theory) ของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, 2541 อ้างถึงใน ลลนา เรื่องพร, 2550, หน้า 5-6)	ด้านความมั่นคงในอาชีพ หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อความมั่นคงในหน่วยงาน โดยไม่คิดที่จะเปลี่ยนแปลงหน่วยงานหรือองค์กร
14. ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-technical)	ทฤษฎีสองปัจจัย (Two factors theory) ของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, 2541 อ้างถึงใน ลลนา เรื่องพร, 2550, หน้า 5-6)	ด้านการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถในการแนะนำหรือสอนงาน และการมอบหมายงานต้องมีความชัดเจน รวมถึงการรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา



ตารางที่ 6 แหล่งที่มาของตัวแปรตามด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ตัวแปรตาม	แหล่งอ้างอิงของตัวแปร	เกณฑ์การวัด
1. ด้านคุณภาพ ของงาน	แนวคิดของ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2547, หน้า 10-11 อ้างถึงใน เจนวิทย์ สิทธิวงศ์, 2555, หน้า 70-71)	ด้านผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลสำเร็จ ในการปฏิบัติงานของตัวบุคคล ที่มีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถ เช่น ปริมาณครบ ตามจำนวนเป้าหมาย ปฏิบัติงานตาม คำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างถูกต้อง ความเข้าใจในงาน ความคิดริเริ่ม ในการปรับปรุงงาน ความร่วมมือ และรักษาเวลาทำงาน ซึ่งผลงานที่สำเร็จ นั้นต้องมีคุณภาพ โดยตรงตามมาตรฐาน และต้องตอบสนองต่อความต้องการ ของลูกค้าอย่างพึงพอใจ
2. ด้านต้นทุน	แนวคิดของ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2547, หน้า 10-11 อ้างถึงใน เจนวิทย์ สิทธิวงศ์, 2555, หน้า 70-71)	ด้านต้นทุน หมายถึง การปฏิบัติงาน ที่ใช้ทรัพยากรด้านคน อุปกรณ์ วัสดุคิบั ที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า
3. ด้านเวลา	แนวคิดของ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2547, หน้า 10-11 อ้างถึงใน เจนวิทย์ สิทธิวงศ์, 2555, หน้า 70-71)	ด้านเวลา หมายถึง การปฏิบัติงานได้เสร็จ ตามระยะเวลาที่หน่วยงานกำหนด รวมถึงสามารถแก้ไขงานได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ผลงานสำเร็จโดยเร็ว

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ผู้วิจัยมุ่งศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด ซึ่งมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้ คือ

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

#### ประชากร

กลุ่มประชากรที่นำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้แก่ พนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ปฏิบัติงานในบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด ซึ่งจะประกอบด้วย 4 หน่วยงานคือ

1. พนักงานหน่วยงานฉีดขึ้นรูป (Injection) มีจำนวน 96 คน
2. พนักงานหน่วยงานประกอบรวม (Assembly) มีจำนวน 15 คน
3. พนักงานหน่วยงานบำรุงรักษาแม่พิมพ์ และเครื่องจักร (Mold and Machine Maintenance) มีจำนวน 7 คน

4. พนักงานหน่วยงานสนับสนุน (Support) มีจำนวน 14 คน

ซึ่งมีจำนวนพนักงานทั้งหมด 132 คน (ฝ่ายบุคคลของบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด ณ เดือน ตุลาคม 2557) โดยในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะดำเนินการศึกษาข้อมูลจากประชากรทั้งหมด

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ได้ศึกษาจากหนังสือตำรา เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่าง ๆ โดยผู้วิจัยได้นำทฤษฎีสองปัจจัย (Two factors theory) ของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) (สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, 2541 อ้างถึงใน ลลนา เรื่องพร, 2550, หน้า 5-6) ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับ

ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และแนวคิดของ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2547, หน้า 10-11 อ้างถึงใน เจนวิทย์ สิทธิวงศ์, 2555, หน้า 70-71) ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ได้นำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ปฏิบัติในหน่วยงาน ดังนี้ คือ หน่วยงานฉีดขึ้นรูป (Injection) ประกอบรวม (Assembly) บำรุงรักษาแม่พิมพ์ และเครื่องจักร (Mold and Machine Maintenance) และสนับสนุน (Support) ของบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด โดยจำแนกเป็นเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยให้เลือกตอบและเติมในช่องว่าง จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด ซึ่งได้ทำการสอบถามตามทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory) ของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2541 อ้างถึงใน หลนา เรืองพร, 2550, หน้า 5-6) จำนวน 14 ด้าน โดยจำแนก เป็นเนื้อหา ดังนี้ 1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน 2. ด้านการได้รับการยอมรับ 3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 4. ด้านความรับผิดชอบ 5. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ 6. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ 7. ด้านโอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต 8. ด้านนโยบายในการบริหารขององค์กร 9. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อน 10. ด้านสภาพทางอาชีพ 11. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อน 12. ด้านชีวิตส่วนตัว 13. ด้านความมั่นคงของงาน และ 14. ด้านการปกครองบังคับบัญชา รวมทั้งหมด 46 ข้อ

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 4 ระดับ โดยการแบ่งระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบ ดังนี้

คะแนน 4 หมายถึง ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุด

คะแนน 3 หมายถึง ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมาก

คะแนน 2 หมายถึง ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด ซึ่งได้ทำการสอบถามตามแนวคิด

ของ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2547, หน้า 10-11 อ้างถึงใน เจนวิทย์ สิทธีวงศ์, 2555, หน้า 70-71) จำนวน 3 ด้านโดยจำแนกตามเนื้อหา ดังนี้ 1) ด้านผลการปฏิบัติงาน 2) ด้านต้นทุน 3) ด้านเวลา รวมทั้งหมด 14 ข้อ

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 4 ระดับ โดยการแบ่งระดับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบ ดังนี้

- คะแนน 4 หมายถึง ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน มากที่สุด
- คะแนน 3 หมายถึง ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน มาก
- คะแนน 2 หมายถึง ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน น้อย
- คะแนน 1 หมายถึง ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน น้อยที่สุด

### การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการสร้างเครื่องมือในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

1. ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จากหนังสือตำรา เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จากนั้นนำมากำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย และกำหนดศัพท์ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. กำหนดขอบเขตในการสร้างแบบสอบถามตามลักษณะของเนื้อหาที่ต้องการทราบ

3. สร้างแบบสอบถามและตรวจสอบแบบสอบถามว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์หรือไม่ จากนั้นนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและนำกลับมาแก้ไข

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาไปปรึกษากรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่านตรวจแก้ไขเพื่อหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถามรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิมิ ดังนี้

4.1 อาจารย์ ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร ตำแหน่ง อาจารย์ประจำ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

4.2 อาจารย์จักรชัย สือประเสริฐสิทธิ์ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

4.3 คุณสมโภช หาจำปี ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด

และนำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องกันระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดประสงค์ (Index of item objective congruence หรือ IOC)

โดยเลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดประสงค์มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ส่วนที่มีค่าน้อยกว่า 0.5 นำไปปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

5. แบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิไปทดลองใช้ (Try-out) กับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มประชากร บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้ทดลองกับพนักงานที่ปฏิบัติงานกับบริษัทที่ประกอบธุรกิจที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรที่จะศึกษา จำนวน 30 ราย เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability) แบบ Cronbach's alpha ได้ค่าความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามโดยได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .90

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ทำการชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับแบบสอบถามให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้มีความเข้าใจตรงกันในเนื้อหาทั้งหมด
2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม โดยแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด ทั้งหมด 132 คน และกำหนดวันเก็บแบบสอบถามหลังจากที่แจกแบบสอบถามภายใน วันที่ 1-15 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558
3. จากการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามไปจำนวน 132 ชุด โดยมีแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา และมีความสมบูรณ์ จำนวน 132 ชุด คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมาผู้วิจัย ได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วน ของข้อมูลในแบบสอบถาม จำนวน 132 ฉบับ เพื่อเตรียมนำไปวิเคราะห์ต่อไป
4. นำข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติสำหรับการวิจัยในครั้งนี้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
- ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้วิธีการประมวลผลค่าทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่องานวิจัยทางสังคมศาสตร์ซึ่งจะมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. แบบสอบถามส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้การวิเคราะห์โดยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

2. แบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณ 4 ระดับ (Rating scale) ใช้วิธีการวิเคราะห์โดยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ในการวิเคราะห์นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

3. แบบสอบถามส่วนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณ 4 ระดับ (Rating scale) ใช้วิธีการวิเคราะห์โดยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ในการวิเคราะห์นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

1. ทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่า t-test และ F-test ทดสอบเพื่อหาค่าความแตกต่าง โดยใช้ค่า t-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของประชากรไม่เกิน 2 กลุ่ม และใช้ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป เมื่อพบว่ามีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยทำการทดสอบหาความแตกต่างโดยใช้วิธีของ LSD (Least significant difference test)

2. ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้สถิติ ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation)

## เกณฑ์การแปลผล

ในการวิจัยครั้งนี้เรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชั้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด กำหนดเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย แบ่งออกเป็น 4 ระดับ โดยใช้ค่าทางสถิติคะแนนเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) (ลือชัย วงษ์ทอง, 2555, หน้า 91) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{สูตร อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วงชั้น}} \\ \text{หาค่าอันตรภาคชั้น} &= \frac{4 - 1}{4} \\ &= .75 \end{aligned}$$

กำหนดเกณฑ์ในการแปลผล นำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยโดยทุกช่วงคะแนนมีเกณฑ์ระดับแรงจูงใจต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.75 หมายถึง มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.76-2.50 หมายถึง มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.25 หมายถึง มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 3.26-4.00 หมายถึง มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
อยู่ในระดับมากที่สุด

กำหนดเกณฑ์ในการแปลผล นำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยโดยทุกช่วงคะแนนมีเกณฑ์ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.75 หมายถึง มีระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.76-2.50 หมายถึง มีระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.25 หมายถึง มีระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 3.26-4.00 หมายถึง มีระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน  
อยู่ในระดับมากที่สุด

กำหนดเกณฑ์ในการแปลความสัมพันธ์แรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งผู้วิจัยใช้เกณฑ์ของ Hinkle (1998, p. 118) ดังนี้

- ค่าสหสัมพันธ์ .91-1.00 หมายถึง แรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก
- ค่าสหสัมพันธ์ .71-.90 หมายถึง แรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
- ค่าสหสัมพันธ์ .51-.70 หมายถึง แรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
- ค่าสหสัมพันธ์ .31-.50 หมายถึง แรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
- ค่าสหสัมพันธ์ .00-.30 หมายถึง แรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัย “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด” มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (2) เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กับปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 132 คน (ข้อมูลฝ่ายบุคคลของบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด ณ เดือน มกราคม 2558) ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 5 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์)

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 5 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ ได้แก่ เพศ อายุ สถานะภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และรายได้ต่อเดือน

ตารางที่ 7 จำนวน และร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ สถานะภาพสมรส  
ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และรายได้ต่อเดือน

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	6	4.50
หญิง	126	95.50
รวม	132	100.00
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 20 ปี	10	7.60
20-30 ปี	65	49.20
31-40 ปี	50	37.90
มากกว่า 40 ปีขึ้นไป	7	5.30
รวม	132	100.00
<b>สถานะภาพสมรส</b>		
สถานะภาพสมรส	41	31.10
สมรส (พักอาศัยอยู่ร่วมกัน)	84	63.60
สมรส (ไม่ได้พักอาศัยอยู่ร่วมกัน)	5	3.80
หย่า/ หม้าย	2	1.50
รวม	132	100.00
<b>ระดับการศึกษา</b>		
มัธยมศึกษาปีที่ 3	43	32.60
มัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ ปวช.	61	46.20
ปวส. หรือ อนุปริญญา	21	15.90
ปริญญาตรี	7	5.30
รวม	132	100.00

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระยะเวลาในการทำงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	29	22.00
1-3 ปี	52	39.40
4-6 ปี	18	13.60
6 ปีขึ้นไป	33	25.00
รวม	132	100.00
อัตราเงินเดือน		
9,000-12,000 บาท	57	43.20
12,001-15,000 บาท	60	45.50
15,001-18,000 บาท	7	5.30
18,000 บาทขึ้นไป	8	6.10
รวม	132	100.00

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 132 คน สามารถจำแนกได้ ดังนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 95.50 และส่วนน้อย เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 4.50

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุอยู่ระหว่าง 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.20 รองลงมาคืออายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.90 อายุต่ำกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 7.60 และอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 5.30 ตามลำดับ

สถานภาพสมรส พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีสถานภาพสมรส (พักอาศัยอยู่ร่วมกัน) คิดเป็นร้อยละ 63.60 รองลงมา คือ สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 31.10 สถานภาพสมรส (ไม่ได้พักอาศัยอยู่ร่วมกัน) คิดเป็นร้อยละ 3.80 และสถานภาพหย่า/ หม้าย คิดเป็น ร้อยละ 1.50 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ ปวช. คิดเป็นร้อยละ 46.20 รองลงมา คือ การศึกษาในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 คิดเป็นร้อยละ 32.60 การศึกษาในระดับ ปวส. หรือ อนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 15.90 และการศึกษาในระดับปริญญาตรี

คิดเป็นร้อยละ 5.30 ตามลำดับ

ระยะเวลาการทำงานในบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุงาน 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.40 รองลงมา คือ อยู่ในช่วงอายุงานมากกว่า 6 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 25.00 อยู่ในช่วงอายุงานน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.00 และอยู่ในช่วงอายุงาน 4-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.60 ตามลำดับ

รายได้ต่อเดือน (รวมค่าล่วงเวลา) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีรายได้ อยู่ในช่วง 12,001-15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 45.50 รองลงมา คือ รายได้อยู่ในช่วง 9,000-12,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 43.20 รายได้อยู่ในช่วง 18,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 6.10 และรายได้ อยู่ในช่วง 15,001-18,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 5.30 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด

ตารางที่ 8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการทำงาน

ด้านความสำเร็จในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจ				μ	σ	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด (4)	มาก (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)				
1. ท่านใช้ความสามารถของตนเอง ปฏิบัติงานจนสำเร็จตามเป้าหมาย ที่กำหนด (ฝ่ายผลิตกรณี ที่เครื่องจักร แม่พิมพ์ ไม่มีปัญหา หยุดผลิต)	22 (16.70)	85 (64.40)	21 (15.90)	4 (3.00)	2.95	0.67	มาก	1
2. ท่านใช้ความสามารถของตนเอง แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจนสำเร็จ	12 (9.10)	79 (59.80)	37 (28.00)	4 (3.00)	2.75	0.66	มาก	3
3. ผลผลิตที่ท่านปฏิบัติส่วนมาก ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ที่กำหนด (ฝ่ายผลิตกรณี ที่เครื่องจักร แม่พิมพ์ ไม่มีปัญหา หยุดผลิต)	19 (14.40)	84 (63.60)	27 (20.50)	2 (1.50)	2.91	0.64	มาก	2
ภาพรวมด้านความสำเร็จในการทำงาน					2.87	0.55	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีระดับปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการทำงานอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.87, \sigma = 0.55$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ท่านใช้ความสามารถของตนเองปฏิบัติงานจนสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (ฝ่ายผลิตกรณีเครื่องจักรแม่พิมพ์ ไม่มีปัญหาหยุดผลิต) เป็นอันดับหนึ่งอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.95, \sigma = 0.67$ ) รองลงมา คือ ผลผลิตที่ท่านปฏิบัติส่วนมากประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (ฝ่ายผลิต) อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.91, \sigma = 0.64$ ) และอันดับสุดท้าย คือ ท่านใช้ความสามารถของตนเองแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจนสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.75, \sigma = 0.66$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับการยอมรับ

ด้านการได้รับการยอมรับ	ระดับแรงจูงใจ				$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด (4)	มาก (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)				
1. ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในความสามารถของท่าน	20 (15.20)	92 (69.70)	20 (15.20)	0 (0.00)	3.00	0.55	มาก	1
2. ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในความสามารถของท่าน	14 (10.60)	78 (59.10)	34 (25.80)	6 (4.50)	2.76	0.70	มาก	2
3. ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานแทนอยู่เสมอ	12 (9.10)	67 (50.80)	46 (34.80)	7 (5.30)	2.64	0.72	มาก	4
4. ท่านมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานที่สำคัญๆ ภายในหน่วยงาน	17 (12.90)	68 (51.50)	43 (32.60)	4 (3.00)	2.74	0.72	มาก	3
ภาพรวมด้านการได้รับการยอมรับ					2.79	0.52	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีระดับปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับการยอมรับอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.79, \sigma = 0.52$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในความสามารถของท่าน

เป็นอันดับหนึ่ง อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.00$ ,  $\sigma = 0.55$ ) รองลงมาคือ ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในความสามารถของท่าน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.76$ ,  $\sigma = 0.70$ ) ท่านมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ ภายในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.74$ ,  $\sigma = 0.72$ ) ตามลำดับ และอันดับสุดท้าย คือ ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานแทนอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.64$ ,  $\sigma = 0.72$ )

ตารางที่ 10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	ระดับแรงจูงใจ				$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด (4)	มาก (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)				
1. งานที่ปฏิบัติตรงกับความสามารถของท่าน	17 (12.90)	91 (68.90)	18 (13.60)	6 (4.50)	2.90	0.66	มาก	1
2. ท่านมีโอกาสได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ปรับปรุงในงานที่ปฏิบัติ	11 (8.30)	56 (42.40)	53 (40.20)	12 (9.10)	2.50	0.78	น้อย	3
3. ท่านมีความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ	17 (12.90)	84 (63.60)	28 (21.20)	3 (2.30)	2.87	0.65	มาก	2
ภาพรวมด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ					2.76	0.56	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีระดับปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.76$ ,  $\sigma = 0.56$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า งานที่ปฏิบัติตรงกับความสามารถของท่านเป็นอันดับหนึ่ง อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.90$ ,  $\sigma = 0.66$ ) รองลงมา คือ ท่านมีความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.87$ ,  $\sigma = 0.65$ ) และอันดับสุดท้ายคือ ท่านมีโอกาสได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ปรับปรุงในงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.50$ ,  $\sigma = 0.78$ )

ตารางที่ 11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงงใจ  
ในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ

ด้านความรับผิดชอบ	ระดับแรงงใจ				$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
	(4)	(3)	(2)	(1)				
1. ท่านมีโอกาสได้รับมอบหมายให้ดูแลงานอื่น ๆ นอกจากงานที่ปฏิบัติอยู่	10 (7.60)	65 (49.20)	51 (38.60)	6 (4.50)	2.60	0.70	มาก	3
2. ท่านใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในงานที่ท่านรับผิดชอบ	27 (20.50)	93 (70.50)	12 (9.10)	0 (0.00)	3.11	0.53	มาก	1
3. ท่านได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ โดยไม่ต้องมีการตรวจสอบหรือควบคุมใกล้ชิดจากหัวหน้า	19 (14.40)	84 (63.60)	27 (20.50)	2 (1.50)	2.84	0.65	มาก	2
ภาพรวมด้านความรับผิดชอบ					2.85	0.48	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีระดับปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.85$ ,  $\sigma = 0.48$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ท่านใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในงานที่ท่านรับผิดชอบเป็นอันดับหนึ่งอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.11$ ,  $\sigma = 0.53$ ) รองลงมา คือ ท่านได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ โดยไม่ต้องมีการตรวจสอบหรือควบคุมใกล้ชิดจากหัวหน้า อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.84$ ,  $\sigma = 0.65$ ) และอันดับสุดท้าย คือ ท่านมีโอกาสได้รับมอบหมายให้ดูแลงานอื่น ๆ นอกจากงานที่ปฏิบัติอยู่ อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.60$ ,  $\sigma = 0.70$ )

ตารางที่ 12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในหน้าที่

ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่	ระดับแรงจูงใจ				$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
	(4)	(3)	(2)	(1)				
1. การทำงานในหน่วยงานของท่าน ทำให้ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	4 (3.00)	30 (22.70)	61 (46.20)	37 (28.00)	2.01	0.80	น้อย	3
2. การทำงานในหน่วยงานของท่านมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น	3 (2.30)	36 (27.30)	63 (47.70)	30 (22.70)	2.09	0.77	น้อย	2
3. ท่านมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานจากหน่วยงานของท่าน	7 (5.30)	58 (43.90)	49 (37.10)	18 (13.60)	2.41	0.79	น้อย	1
ภาพรวมด้านความก้าวหน้าในหน้าที่					2.17	0.66	น้อย	

จากตารางที่ 12 พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีระดับปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในหน้าที่อยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.17$ ,  $\sigma = 0.66$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผลผลิตที่ท่านปฏิบัติส่วนมากประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (ฝ่ายผลิตกรณีที่เครื่องจักร แม่พิมพ์ ไม่มีปัญหาหยุดผลิต) เป็นอันดับหนึ่ง อยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.41$ ,  $\sigma = 0.79$ ) รองลงมา คือ ท่านใช้ความสามารถของตนเองแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจนสำเร็จ อยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.09$ ,  $\sigma = 0.77$ ) และอันดับสุดท้ายคือ ท่านใช้ความสามารถของตนเองปฏิบัติงานจนสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (ฝ่ายผลิตกรณีที่เครื่องจักร แม่พิมพ์ ไม่มีปัญหาหยุดผลิต) อยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.01$ ,  $\sigma = 0.80$ )



ตารางที่ 13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงงใจ  
ในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	ระดับแรงงใจ				$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
	(4)	(3)	(2)	(1)				
1. ท่านได้รับค่าจ้างที่เหมาะสมกับงานที่ท่านปฏิบัติอยู่	6 (4.50)	39 (29.50)	66 (50.00)	21 (15.90)	2.23	0.77	น้อย	1
2. ท่านได้รับค่าจ้างที่เหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน	5 (3.80)	30 (22.70)	68 (51.50)	29 (22.00)	2.08	0.77	น้อย	3
3. ท่านได้รับค่าจ้างที่เป็นสวัสดิการต่าง ๆ ที่บริษัทจัดสรรเพิ่มเติมให้ นอกเหนือจากสวัสดิการทั่วไปที่กฎหมายกำหนด เช่น ค่าน้ำมัน ค่าอาหาร เบี้ยขยัน เงินค่าช่วยเหลืองานศพ โบนัส เหมาะสมกับงานท่านที่ปฏิบัติงานอยู่	5 (3.80)	35 (26.50)	54 (40.90)	38 (28.80)	2.05	0.84	น้อย	4
4. ท่านได้รับค่าจ้างอยู่ในเกณฑ์ต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นในตำแหน่งเดียวกัน	6 (4.50)	33 (25.00)	66 (50.00)	27 (20.50)	2.14	0.79	น้อย	2
5. ท่านพอใจในค่าจ้างที่ได้รับเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	6 (4.50)	29 (22.00)	53 (40.20)	44 (33.30)	1.98	0.86	น้อย	5
ภาพรวมด้านเงินเดือนและสวัสดิการ					2.10	0.69	น้อย	

จากตารางที่ 13 พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีระดับปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงงใจในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.10$ ,  $\sigma = 0.69$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ท่านได้รับค่าจ้างที่เหมาะสมกับงานที่ท่านปฏิบัติอยู่เป็นอันดับหนึ่งอยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.23$ ,  $\sigma = 0.77$ ) รองลงมา คือ ท่านได้รับค่าจ้างอยู่ในเกณฑ์ต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นในตำแหน่งเดียวกัน อยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.14$ ,  $\sigma = 0.79$ ) ท่านได้รับค่าจ้างที่เหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน อยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.08$ ,  $\sigma = 0.77$ ) ท่านได้รับค่าจ้างที่เป็น

สวัสดิการต่าง ๆ ที่บริษัทจัดสรรเพิ่มเติมให้ นอกเหนือจากสวัสดิการทั่วไปที่กฎหมายกำหนด เช่น ค่าน้ำมัน ค่าอาหาร เบี้ยขยัน เงินค่าช่วยเหลืองานศพ โบนัส เหมาะสมกับงานท่านที่ปฏิบัติงาน อยู่ อยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.05$ ,  $\sigma = 0.84$ ) ตามลำดับ และอันดับสุดท้าย คือ ท่านพอใจในค่าจ้าง ที่ได้รับเพิ่มขึ้นในแต่ละปี อยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 1.98$ ,  $\sigma = 0.86$ )

ตารางที่ 14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานด้าน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต

ด้านโอกาสที่จะได้รับ ความก้าวหน้าในอนาคต	ระดับแรงจูงใจ				$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
	(4)	(3)	(2)	(1)				
1. บริษัทมีการกำหนดหลักเกณฑ์ ในการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน	7 (5.30)	27 (20.50)	53 (40.20)	45 (34.10)	1.97	0.87	น้อย	1
2. ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง ตามหลักเกณฑ์ ของบริษัท	5 (3.80)	22 (16.70)	56 (42.40)	49 (37.10)	1.87	0.82	น้อย	2
ภาพรวมด้าน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต					1.92	0.81	น้อย	

จากตารางที่ 14 พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีระดับปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้าน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต อยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 1.92$ ,  $\sigma = 0.81$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บริษัทมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจนเป็นอันดับหนึ่ง อยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 1.97$ ,  $\sigma = 0.87$ ) และอันดับสุดท้าย คือ ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตามหลักเกณฑ์ของบริษัท อยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 1.87$ ,  $\sigma = 0.82$ )

ตารางที่ 15 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงงใจ  
ในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อน

ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและเพื่อน	ระดับแรงงใจ				$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
	(4)	(3)	(2)	(1)				
1. ท่านได้รับความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็น กันเองจากผู้บังคับบัญชา	6 (4.50)	59 (44.70)	46 (34.80)	21 (15.90)	2.38	0.81	น้อย	3
2. ท่านได้รับความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็น กันเองจากเพื่อนร่วมงาน	28 (21.20)	78 (59.10)	21 (15.90)	5 (3.80)	2.98	0.73	มาก	1
3. นอกเหนือจากงานในหน้าที่ แล้ว ผู้บังคับบัญชายังให้ความ ช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัว	3 (2.30)	36 (27.30)	48 (36.40)	45 (34.10)	1.98	0.84	น้อย	5
4. ท่านได้รับความช่วยเหลือจาก การทำงานให้สำเร็จจากเพื่อน ร่วมงาน	21 (15.90)	74 (56.10)	31 (23.50)	6 (4.50)	2.83	0.74	มาก	2
5. ท่านมีโอกาสดำเนินปะ สังสรรค์ภายในหน่วยงาน นอกจากเวลาทำงาน หรือในโอกาสพิเศษ	8 (6.10)	33 (25.00)	58 (43.90)	33 (25.00)	2.12	0.86	น้อย	4
ภาพรวมด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อน					2.46	0.55	น้อย	

จากตารางที่ 15 พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีระดับปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงงใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อน อยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.46, \sigma = 0.55$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ท่านได้รับความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเองจากเพื่อนร่วมงานเป็นอันดับหนึ่ง อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.98, \sigma = 0.73$ ) รองลงมา คือ ท่านได้รับความช่วยเหลือจากการทำงานให้สำเร็จจากเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.83, \sigma = 0.74$ ) ท่านได้รับความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับ ( $\mu = 2.38, \sigma = 0.81$ ) ท่านมีโอกาสดำเนินปะสังสรรค์ภายในหน่วยงาน นอกจากเวลาทำงานหรือในโอกาสพิเศษ อยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.12, \sigma = 0.86$ ) ตามลำดับ

และอันดับสุดท้าย คือ นอกเหนือจากงานในหน้าที่แล้ว ผู้บังคับบัญชายังให้ความช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัว อยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 1.98, \sigma = 0.84$ )

ตารางที่ 16 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านสถานะทางอาชีพ

ด้านสถานะทางอาชีพ	ระดับแรงจูงใจ				$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
	(4)	(3)	(2)	(1)				
1. ท่านรู้สึกได้ว่าอาชีพของท่านเป็นที่ยอมรับจากสังคม	20 (15.20)	83 (62.90)	27 (20.5)	2 (1.50)	2.92	0.64	มาก	1
2. ท่านรู้สึกได้ว่าอาชีพของท่านมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี	18 (13.60)	82 (62.10)	21 (15.90)	11 (8.30)	2.81	0.77	มาก	3
3. ท่านรู้สึกพึงพอใจในอาชีพงานปัจจุบัน	16 (12.10)	86 (65.20)	24 (18.20)	6 (4.50)	2.85	0.68	มาก	2
ภาพรวมด้านสถานะทางอาชีพ					2.86	0.60	มาก	

จากตารางที่ 16 พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีระดับปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านสถานะทางอาชีพ อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.86, \sigma = 0.60$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ท่านรู้สึกได้ว่าอาชีพของท่านเป็นที่ยอมรับจากสังคมเป็นอันดับหนึ่ง อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.92, \sigma = 0.64$ ) รองลงมา คือ ท่านรู้สึกพึงพอใจในอาชีพงานปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.85, \sigma = 0.68$ ) และอันดับสุดท้ายคือ ท่านรู้สึกได้ว่าอาชีพของท่านมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.81, \sigma = 0.77$ )

ตารางที่ 17 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงงใจ  
ในการปฏิบัติงานด้านนโยบายในการบริหารในองค์กร

ด้านนโยบาย ในการบริหารในองค์กร	ระดับแรงงใจ				$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
	(4)	(3)	(2)	(1)				
1. ท่านมีโอกาสได้รับทราบ นโยบายและวัตถุประสงค์ของ บริษัท	22 (16.70)	71 (53.80)	36 (27.30)	3 (2.30)	2.85	0.72	มาก	3
2. นโยบายและวัตถุประสงค์ ในการทำงานของบริษัทกำหนด ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร อย่างชัดเจน	23 (17.40)	80 (60.60)	23 (17.40)	6 (4.50)	2.91	0.73	มาก	1
3. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ ตามนโยบายและวัตถุประสงค์ ของบริษัท	17 (12.90)	90 (68.20)	20 (15.20)	5 (3.80)	2.90	0.65	มาก	2
ภาพรวมด้านนโยบายในการบริหารในองค์กร					2.89	0.60	มาก	

จากตารางที่ 17 พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีระดับปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงงใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายในการบริหารในองค์กร อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.89$ ,  $\sigma = 0.60$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า นโยบายและวัตถุประสงค์ในการทำงานของบริษัทกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจนเป็นอันดับหนึ่ง อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.91$ ,  $\sigma = 0.73$ ) รองลงมาคือ ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของบริษัท อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.90$ ,  $\sigma = 0.65$ ) และอันดับสุดท้ายคือ ท่านมีโอกาสได้รับทราบนโยบายและวัตถุประสงค์ของบริษัท อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.85$ ,  $\sigma = 0.72$ )

ตารางที่ 18 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงงใจ  
ในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน

ด้านสภาพแวดล้อม การทำงาน	ระดับแรงงใจ				$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
	(4)	(3)	(2)	(1)				
1. หน่วยงานมีอุปกรณ์และ เครื่องมือในการปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอ	6 (4.50)	51 (38.60)	58 (43.90)	17 (12.90)	2.35	0.76	น้อย	5
2. หน่วยงานมีอุปกรณ์และ เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ที่พร้อมใช้	5 (3.80)	51 (38.60)	63 (47.70)	13 (9.80)	2.36	0.71	น้อย	3
3. หน่วยงานมีระบบป้องกัน อันตรายจากเครื่องจักร	7 (5.30)	54 (40.90)	55 (41.70)	16 (12.10)	2.39	0.77	น้อย	2
4. หน่วยงานมีพื้นที่ปฏิบัติงาน มีความสะอาดเป็นระเบียบ เรียบร้อย	10 (7.60)	65 (49.20)	42 (31.80)	15 (11.40)	2.53	0.80	มาก	1
5. สถานที่ทำงานมีระบบระบาย อากาศที่ถ่ายเท สะดวก	5 (3.80)	59 (44.70)	47 (35.60)	21 (15.90)	2.36	0.79	น้อย	4
ภาพรวมด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน					2.40	0.63	น้อย	

จากตารางที่ 18 พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีระดับปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงงใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน อยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.40$ ,  $\sigma = 0.63$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า หน่วยงานมีพื้นที่ปฏิบัติงานมีความสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย เป็นอันดับหนึ่ง อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.53$ ,  $\sigma = 0.80$ ) รองลงมา คือ หน่วยงานมีระบบป้องกันอันตรายจากเครื่องจักร อยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.39$ ,  $\sigma = 0.77$ ) หน่วยงานมีอุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติงานที่พร้อมใช้ เท่ากัน ( $\mu = 2.36$ ,  $\sigma = 0.71$ ) สถานที่ทำงานมีระบบระบายอากาศที่ถ่ายเท สะดวก อยู่ในระดับน้อยเท่ากัน ( $\mu = 2.36$ ,  $\sigma = 0.79$ ) และอันดับสุดท้าย คือ หน่วยงานมีอุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ อยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.435$ ,  $\sigma = 0.76$ )

ตารางที่ 19 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงงใจ  
ในการปฏิบัติงานด้านชีวิตส่วนตัว

ด้านชีวิตส่วนตัว	ระดับแรงงใจ				$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
	(4)	(3)	(2)	(1)				
1. ท่านเห็นว่าการมีที่ทำงาน อยู่ใกล้ครอบครัวมีผลต่อความ พร้อมในการปฏิบัติงาน	27 (20.50)	77 (58.30)	22 (16.70)	6 (4.50)	2.95	0.75	มาก	1
2. ท่านมีความผูกพันกับบริษัท จนรู้สึกว่าเป็น ส่วนหนึ่งของชีวิต	13 (9.80)	66 (50.00)	42 (31.80)	11 (8.30)	2.61	0.78	มาก	2
ภาพรวมด้านชีวิตส่วนตัว					2.78	0.63	มาก	

จากตารางที่ 19 พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีระดับปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงงใจในการปฏิบัติงานด้านชีวิตส่วนตัว อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.78$ ,  $\sigma = 0.63$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ท่านเห็นว่าการมีที่ทำงานอยู่ใกล้ครอบครัวมีผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติงานเป็นอันดับหนึ่ง อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.95$ ,  $\sigma = 0.75$ ) และอันดับสุดท้ายคือ ท่านมีความผูกพันกับบริษัท จนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.61$ ,  $\sigma = 0.78$ )

ตารางที่ 20 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงงใจ  
ในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงของงาน

ด้านความมั่นคงของงาน	ระดับแรงงใจ				$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
	(4)	(3)	(2)	(1)				
1. ท่านรู้สึกมีความมั่นใจว่า ท่านจะไม่ถูกโยกย้าย หรือ สับเปลี่ยนงาน หรือให้ออกจาก หน่วยงานที่กำลัง ปฏิบัติอยู่	7 (5.30)	61 (46.20)	49 (37.10)	15 (11.40)	2.45	0.75	น้อย	2

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ด้านความมั่นคงของงาน	ระดับแรงจูงใจ				$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
	(4)	(3)	(2)	(1)				
2. ท่านรู้สึกมั่นใจว่างาน ที่ปฏิบัติอยู่มีความมั่นคง	11 (8.30)	68 (51.50)	38 (28.80)	15 (11.40)	2.57	0.78	มาก	1
ภาพรวมด้านความมั่นคงของงาน					2.51	0.69	มาก	

จากตารางที่ 20 พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีระดับปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงของงาน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.51$ ,  $\sigma = 0.69$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ท่านรู้สึกมั่นใจว่างานที่ปฏิบัติอยู่มีความมั่นคงเป็นอันดับหนึ่ง อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.57$ ,  $\sigma = 0.78$ ) และอันดับสุดท้ายคือ ท่านรู้สึกมีความมั่นใจว่าท่านจะไม่ถูกโยกย้าย หรือสับเปลี่ยนงาน หรือให้ออกจากหน่วยงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ อยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.45$ ,  $\sigma = 0.75$ )

ตารางที่ 21 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานด้านการปกครองบังคับบัญชา

ด้านการปกครองบังคับบัญชา	ระดับแรงจูงใจ				$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
	(4)	(3)	(2)	(1)				
1. หัวหน้าของท่าน มีความสามารถ ในการแนะนำหรือสอนงาน	13 (9.80)	84 (63.60)	28 (21.20)	7 (5.30)	2.78	0.69	มาก	1
2. หัวหน้าของท่านอธิบาย ชัดเจนในการมอบหมายงาน	14 (10.60)	73 (55.30)	38 (28.80)	7 (5.30)	2.71	0.73	มาก	2
3. หัวหน้าของท่านยอมรับฟัง ข้อเสนอแนะจากท่านเสมอ	9 (6.80)	72 (54.50)	39 (29.50)	12 (9.10)	2.59	0.75	มาก	3
ภาพรวมด้านการปกครองบังคับบัญชา					2.69	0.66	มาก	



จากตารางที่ 21 พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีระดับปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการปกครองบังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.69, \sigma = 0.66$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า หัวหน้าของท่านมีความสามารถในการแนะนำหรือสอนงาน เป็นอันดับหนึ่ง อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.78, \sigma = 0.69$ ) รองลงมาคือ หัวหน้าของท่านอธิบายชัดเจน ในการมอบหมายงาน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.71, \sigma = 0.73$ ) และอันดับสุดท้ายคือ หัวหน้าของท่านยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากท่านเสมอ อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.59, \sigma = 0.75$ )

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัทคาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด ในภาพรวมด้านต่าง ๆ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน	2.87	0.55	มาก	2
2. ด้านการได้รับการยอมรับ	2.79	0.52	มาก	5
3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	2.76	0.56	มาก	7
4. ด้านความรับผิดชอบ	2.85	0.48	มาก	4
5. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่	2.19	0.69	น้อย	12
6. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	2.10	0.69	น้อย	13
7. ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต	1.92	0.81	น้อย	14
8. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และเพื่อน	2.46	0.55	น้อย	10
9. ด้านสถานะทางอาชีพ	2.86	0.60	มาก	3
10. ด้านนโยบายในการบริหารในองค์กร	2.89	0.60	มาก	1
11. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน	2.40	0.63	น้อย	11
12. ด้านชีวิตส่วนตัว	2.78	0.63	มาก	6
13. ด้านความมั่นคงของงาน	2.51	0.69	มาก	9
14. ด้านการปกครองบังคับบัญชา	2.69	0.66	มาก	8
ภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	2.58	0.41	มาก	

จากตารางที่ 22 จากผลการศึกษา ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติของพนักงาน ฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด พบว่า โดยภาพรวมปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.58, \sigma = 0.41$ ) เมื่อพิจารณาแรงจูงใจในการทำงานรายด้านพบว่า ด้านนโยบายในการบริหารในองค์กรเป็นอันดับหนึ่ง อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.89, \sigma = 0.60$ ) รองลงมาคือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.87, \sigma = 0.55$ ) ด้านสถานะทางอาชีพ อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.86, \sigma = 0.60$ ) ด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.85, \sigma = 0.48$ ) ด้านการได้รับการยอมรับ อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.79, \sigma = 0.52$ ) ด้านชีวิตส่วนตัว อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.78, \sigma = 0.63$ ) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.76, \sigma = 0.56$ ) ด้านการปกครองบังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.69, \sigma = 0.66$ ) ด้านความมั่นคงของงาน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.51, \sigma = 0.69$ ) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และเพื่อนน้อย ( $\mu = 2.46, \sigma = 0.55$ ) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน อยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.40, \sigma = 0.63$ ) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ อยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.19, \sigma = 0.69$ ) ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ อยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.10, \sigma = 0.69$ ) ตามลำดับ และลำดับสุดท้าย คือ ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต อยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 1.92, \sigma = 0.81$ )

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์)

ตารางที่ 23 ข้อมูลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านผลการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านผลการปฏิบัติงาน	ระดับประสิทธิภาพ				$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	การปฏิบัติงาน							
	มากที่สุด (4)	มาก (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)				
1. ผลผลิตที่ท่านปฏิบัติออกมา มีปริมาณครบตามจำนวนเป้าหมาย (ฝ่ายผลิตกรณีเครื่องจักร แม่พิมพ์ ไม่มีปัญหาหยุดผลิต)	18 (13.60)	75 (56.80)	36 (27.30)	3 (2.30)	2.82	0.69	มาก	5
2. ผลผลิตที่ท่านปฏิบัติออกมา มีคุณภาพถูกต้องตามมาตรฐานที่สูงค่า กำหนด (ลูกค้าพึงพอใจหรือไม่ ร้องเรียน)	14 10.60)	79 (59.80)	34 (25.80)	5 (3.80)	2.77	0.68	มาก	7

ตารางที่ 23 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านผล การปฏิบัติงาน	ระดับประสิทธิภาพ				$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	การปฏิบัติงาน							
	มากที่สุด (4)	มาก (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)				
3. ท่านปฏิบัติงานตามคำสั่งของ ผู้บังคับบัญชาอย่างถูกต้อง	22 (16.70)	98 (74.20)	12 (9.10)	0 (0.00)	3.08	0.50	มาก	3
4. ท่านเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทุกขั้นตอนอย่างถูกต้อง	24 (18.20)	95 (72.00)	12 (9.10)	1 (0.80)	3.08	0.55	มาก	4
5. ท่านมีความคิดริเริ่มในการปรับปรุง งานที่ทำอยู่ เช่น มีวิธีการทำงานที่ใหม่ ๆ เพื่อให้ได้ผลงานสำเร็จเร็วขึ้น หรือได้ปริมาณมากขึ้น	17 (12.90)	72 (54.50)	42 (31.80)	1 (0.80)	2.80	0.66	มาก	6
6. ท่านให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงาน กับบุคคลภายใน เช่น ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน	24 (18.20)	98 (74.20)	10 (7.60)	0 (0.00)	3.11	0.50	มาก	2
7. ท่านเข้าปฏิบัติงาน และเลิกปฏิบัติงาน ตรงเวลาในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	31 (23.50)	91 (68.90)	10 (7.60)	0 (0.00)	3.16	0.54	มาก	1
ภาพรวมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านผลการปฏิบัติงาน					2.97	0.43	มาก	

จากตารางที่ 23 พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.97$ ,  $\sigma = 0.43$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ท่านเข้าปฏิบัติงาน และเลิกปฏิบัติงาน ตรงเวลาในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเป็นอันดับหนึ่ง อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.16$ ,  $\sigma = 0.54$ ) รองลงมาคือ ท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับบุคคลภายใน เช่น ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.11$ ,  $\sigma = 0.50$ ) ท่านปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างถูกต้อง ( $\mu = 3.08$ ,  $\sigma = 0.50$ ) ท่านเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนอย่างถูกต้อง อยู่ในระดับมาก เท่ากัน ( $\mu = 3.08$ ,  $\sigma = 0.55$ ) ผลผลิตที่ท่านปฏิบัติออกมา มีปริมาณครบตามจำนวนเป้าหมาย (ฝ่ายผลิตกรณีที่เครื่องจักร แม่พิมพ์ ไม่มีปัญหาหยุดผลิต) อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.82$ ,  $\sigma = 0.69$ ) ท่านมีความคิดริเริ่มในการปรับปรุงงานที่ทำอยู่ เช่น มีวิธีการทำงานที่ใหม่ ๆ เพื่อให้ได้ผลงานสำเร็จเร็วขึ้น หรือได้ปริมาณมากขึ้น อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.80$ ,  $\sigma = 0.66$ ) ตามลำดับ และอันดับสุดท้าย คือ ผลผลิตที่ท่านปฏิบัติออกมา มีคุณภาพ ถูกต้องตามมาตรฐานที่ลูกค้ากำหนด (ลูกค้าพึงพอใจหรือไม่ร้องเรียน) อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.77$ ,  $\sigma = 0.68$ )

ตารางที่ 24 ข้อมูลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายด้านต้นทุน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านต้นทุน	ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน				$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
	(4)	(3)	(2)	(1)				
1. ท่านสามารถปฏิบัติงานแทน บุคคลอื่นได้ในกรณี ที่บุคลากรไม่เพียงพอ	29 (22.00)	87 (65.90)	16 (12.10)	0 (0.00)	3.10	0.58	มาก	1
2. ท่านสามารถลดการใช้วัสดุ อุปกรณ์ และวัตถุดิบได้ อย่างคุ้มค่า เช่น อุปกรณ์ สำนักงาน อุปกรณ์บรรจุภัณฑ์ เม็ดพลาสติก อุปกรณ์ซ่อม เครื่องจักรและแม่พิมพ์ เป็นต้น โดยยังคงรักษาปริมาณ และคุณภาพของผลผลิต ได้อย่างคงที่	14 (10.60)	80 (60.60)	33 (25.00)	5 (3.80)	2.78	0.68	มาก	2
3. ท่านสามารถสร้างผลผลิต ด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด	8 (6.10)	69 (52.30)	46 (34.80)	9 (6.80)	2.58	0.71	มาก	3
ภาพรวมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านต้นทุน					2.82	0.51	มาก	

จากตารางที่ 24 พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านต้นทุน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.82$ ,  $\sigma = 0.51$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ท่านสามารถปฏิบัติงานแทนบุคคลอื่นได้ในกรณีที่บุคลากรไม่เพียงพอเป็นอันดับหนึ่ง อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.10$ ,  $\sigma = 0.58$ ) รองลงมา คือ ท่านสามารถลดการใช้วัสดุ อุปกรณ์ และวัตถุดิบได้อย่างคุ้มค่า เช่น อุปกรณ์สำนักงาน อุปกรณ์บรรจุภัณฑ์ เม็ดพลาสติก อุปกรณ์ซ่อมเครื่องจักรและแม่พิมพ์ เป็นต้น โดยยังคงรักษาปริมาณและคุณภาพของผลผลิตได้อย่างคงที่ อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.78$ ,  $\sigma = 0.68$ ) และอันดับสุดท้ายคือ ท่านสามารถสร้างผลผลิตด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.58$ ,  $\sigma = 0.71$ )

ตารางที่ 25 ข้อมูลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายด้านเวลา

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านเวลา	ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน				$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
	(4)	(3)	(2)	(1)				
1. ผลงานสำเร็จได้ตามกำหนด เวลาที่หน่วยงานกำหนดไว้ (ฝ่ายผลิตกรณีเครื่องจักรแม่พิมพ์ ไม่มีปัญหาหยุดผลิต)	19 (14.40)	77 (58.30)	32 (24.20)	4 (3.00)	2.84	0.70	มาก	1
2. การผลิตงานแต่ละชิ้น ท่านสามารถใช้เวลาน้อย กว่ามาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด โดยยังคงคุณภาพของผลผลิต ให้คงที่ได้ (ฝ่ายผลิตกรณี เครื่องจักร แม่พิมพ์ ไม่มีปัญหา หยุดผลิต)	16 (12.10)	78 (59.10)	33 (25.00)	5 (3.80)	2.80	0.79	มาก	2
3. การส่งมอบสินค้าตรง ตามเวลาที่หน่วยงานกำหนดไว้ (ฝ่ายผลิตกรณีเครื่องจักร แม่พิมพ์ ไม่มีปัญหาหยุดผลิต)	16 (12.10)	77 (58.30)	33 (25.00)	6 (4.50)	2.78	0.71	มาก	3
4. ท่านสามารถแก้ไขงาน ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ได้ผลงาน	16 (12.10)	72 (54.50)	40 (30.30)	4 (3.00)	2.76	0.70	มาก	4
ภาพรวมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเวลา					2.79	0.57	มาก	

จากตารางที่ 25 พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเวลา อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.79$ ,  $\sigma = 0.57$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผลงานสำเร็จได้ตามกำหนดเวลาที่หน่วยงานกำหนดไว้ (ฝ่ายผลิตกรณีเครื่องจักร แม่พิมพ์ ไม่มีปัญหาหยุดผลิต) เป็นอันดับหนึ่ง อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.84$ ,  $\sigma = 0.70$ ) รองลงมาคือ การผลิตงานแต่ละชิ้น ท่านสามารถใช้เวลาน้อยกว่ามาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด โดยยังคงคุณภาพของผลผลิตให้คงที่ได้ (ฝ่ายผลิตกรณีเครื่องจักร แม่พิมพ์ ไม่มีปัญหาหยุดผลิต) อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.80$ ,  $\sigma = 0.70$ ) การส่งมอบสินค้าตรงตามเวลาที่หน่วยงานกำหนดไว้ (ฝ่ายผลิตกรณีเครื่องจักร แม่พิมพ์

ไม่มีปัญหาหยุดผลิต) อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.78$ ,  $\sigma = 0.71$ ) ตามลำดับ และอันดับสุดท้ายคือ ท่านสามารถแก้ไขงานได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ผลงาน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.76$ ,  $\sigma = 0.70$ )

ตารางที่ 26 ข้อมูลโดยรวมทุกด้านของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
1. ด้านผลการปฏิบัติงาน	2.97	0.43	มาก	1
2. ด้านต้นทุน	2.82	0.51	มาก	2
3. ด้านเวลา	2.79	0.57	มาก	3
ภาพรวมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	2.86	0.43	มาก	

จากตารางที่ 26 พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.86$ ,  $\sigma = 0.43$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านผลการปฏิบัติงานเป็นอันดับหนึ่ง อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.97$ ,  $\sigma = 0.43$ ) รองลงมาคือ ด้านต้นทุน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.82$ ,  $\sigma = 0.51$ ) และอันดับสุดท้ายคือ ด้านเวลา อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.79$ ,  $\sigma = 0.57$ )

#### ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่ปฏิบัติงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีเพศต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	$\mu$	$\sigma$	t	Sig.
ชาย	6	2.67	.37	-1.12	.27
หญิง	126	2.87	.43		

\* $p < .05$

จากตารางที่ 27 เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน  
จำแนกตามเพศ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.27 แสดงว่า พนักงานที่มีเพศต่างกันมีประสิทธิภาพ  
ในการทำงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงปฏิเสธสมมติฐาน  
สมมติฐาน 2 พนักงานที่ปฏิบัติงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีอายุต่างกัน  
มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน  
จำแนกตามอายุ

อายุ	$\mu$	$\sigma$
ต่ำกว่า 20 ปี	2.84	0.34
20-30 ปี	2.87	0.47
31-40 ปี	2.87	0.40
มากกว่า 40 ปีขึ้นไป	2.81	0.43

จากตารางที่ 28 ผลการศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตาม  
อายุ พบว่า อายุ 31-40 ปี มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นอันดับหนึ่ง ( $\mu = 2.87$ ,  $\sigma = 0.40$ )  
รองลงมา 20-30 ปี ( $\mu = 2.87$ ,  $\sigma = 0.47$ ) ต่ำกว่า 20 ปี ( $\mu = 2.84$ ,  $\sigma = 0.34$ ) และมากกว่า  
40 ปีขึ้นไป ( $\mu = 2.81$ ,  $\sigma = 0.43$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพ  
การปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามอายุ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.02	3	0.01	0.05	0.99
ภายในกลุ่ม	24.02	128	0.19		
รวม	24.05	131			

\* $p < .05$

จากตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.99 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐาน 3 พนักงานที่ปฏิบัติงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	$\mu$	$\sigma$
โสด	2.91	0.36
สมรส (พักอาศัยอยู่ร่วมกัน)	2.81	0.44
สมรส (ไม่ได้พักอาศัยอยู่ร่วมกัน)	3.22	0.36
หย่า/ หม้าย	3.13	1.05

จากตารางที่ 30 ผลการศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า สถานภาพสมรส (ไม่ได้พักอาศัยอยู่ร่วมกัน) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นอันดับหนึ่ง ( $\mu = 3.22$ ,  $\sigma = 0.36$ ) รองลงมาสถานภาพหย่า/ หม้าย ( $\mu = 3.13$ ,  $\sigma = 1.05$ ) สถานภาพสมรส (พักอาศัยอยู่ร่วมกัน) ( $\mu = 2.81$ ,  $\sigma = 0.44$ ) และสถานภาพโสด ( $\mu = 2.91$ ,  $\sigma = 0.36$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามสถานภาพสมรส

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	1.13	3	0.38	2.11	0.10
ภายในกลุ่ม	22.92	128	0.18		
รวม	24.05	131			

\*p < .05



จากตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.10 แสดงว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐาน 4 พนักงานที่ปฏิบัติงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	$\mu$	$\sigma$
มัธยมศึกษาปีที่ 3	2.85	0.43
มัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ ปวช.	2.86	0.43
ปวส. หรืออนุปริญญา	2.84	0.40
ปริญญาตรี	3.02	0.58

จากตารางที่ 32 ผลการศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาปริญญาตรีมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นอันดับหนึ่ง ( $\mu = 3.02$ ,  $\sigma = 0.58$ ) รองลงมา ระดับศึกษามัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ ปวช. ( $\mu = 2.86$ ,  $\sigma = 0.43$ ) ระดับศึกษามัธยมศึกษาปีที่ 3 ( $\mu = 2.85$ ,  $\sigma = 0.43$ ) และระดับการศึกษา ปวส. หรืออนุปริญญา ( $\mu = 2.84$ ,  $\sigma = 0.40$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.20	3	0.07	0.36	0.79
ภายในกลุ่ม	23.85	128	0.19		
รวม	24.05	131			

\* $p < .05$

จากตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.79 แสดงว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐาน 5 พนักงานที่ปฏิบัติงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 34 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	$\mu$	$\sigma$
น้อยกว่า 1 ปี	2.90	0.48
1-3 ปี	2.83	0.40
4-6 ปี	2.90	0.48
6 ปีขึ้นไป	2.84	0.41

จากตารางที่ 34 ผลการศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามอายุการทำงาน พบว่า อายุ 4-6 ปี และน้อยกว่า 1 ปี มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นอันดับหนึ่ง ( $\mu = 2.90$ ,  $\sigma = 0.48$ ) รองลงมาอายุ 6 ปีขึ้นไป ( $\mu = 2.84$ ,  $\sigma = 0.41$ ) และอายุ 1-3 ปี ( $\mu = 2.83$ ,  $\sigma = 0.40$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามอายุการทำงาน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.14	3	0.05	0.25	0.86
ภายในกลุ่ม	23.91	128	0.19		
รวม	24.05	131			

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.862 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐาน 6 พนักงานที่ปฏิบัติงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	$\mu$	$\sigma$
9,000-12,000 บาท	2.85	0.44
12,001-15,000 บาท	2.90	0.42
15,001-18,000 บาท	2.55	0.33
18,001 บาทขึ้นไป	2.91	0.41

จากตารางที่ 36 ผลการศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามรายได้ต่อเดือนพบว่า รายได้ 18,000 บาทขึ้นไป มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นอันดับหนึ่ง ( $\mu = 2.91$ ,  $\sigma = 0.41$ ) รองลงมารายได้ 12,001-15,000 บาท ( $\mu = 2.90$ ,  $\sigma = 0.42$ ) รายได้ 9,000-12,000 บาท ( $\mu = 2.85$ ,  $\sigma = 0.44$ ) และรายได้ 15,001-18,000 บาท ( $\mu = 2.55$ ,  $\sigma = 0.33$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.77	3	0.26	1.41	0.24
ภายในกลุ่ม	23.28	128	0.18		
รวม	24.05	131			

\* $p < .05$

จากตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.24 แสดงว่า พนักงานที่มีรายได้ ต่อเดือนแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐาน

### ตอนที่ 5 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

การวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ตารางที่ 38 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการทำงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

แรงจูงในการปฏิบัติงาน	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	r	Sig.	ระดับ
ด้านความสำเร็จในการทำงาน	1. ด้านผลการปฏิบัติงาน	0.59	0.00**	ปานกลาง
	2. ต้นทุน	0.40	0.00**	ต่ำ
	3. ด้านเวลา	0.49	0.00**	ต่ำ
	รวม	0.57	0.00**	ปานกลาง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 38 พบว่า แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.57$ ) อยู่ในปานกลาง แสดงว่า แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการทำงานมีค่ามากประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะมากด้วย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน คือ ด้านผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.59$ ) อยู่ในระดับปานกลาง ด้านเวลา ด้านต้นทุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.49, 0.40$  ตามลำดับ) อยู่ในระดับต่ำ

ตารางที่ 39 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานด้านการได้รับการยอมรับ  
กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

แรงจูงในการปฏิบัติงาน	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	r	Sig.	ระดับ
ด้านการได้รับการยอมรับ	1. ด้านผลการปฏิบัติงาน	0.44	0.00**	ต่ำ
	2. ต้นทุน	0.50	0.00**	ต่ำ
	3. ด้านเวลา	0.42	0.00**	ต่ำ
รวม		0.53	0.00**	ปานกลาง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 39 พบว่า แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านการได้รับการยอมรับมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.53$ ) อยู่ในปานกลาง แสดงว่า แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านการได้รับการยอมรับมีค่ามาก ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะมากด้วย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

แรงจูงในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน คือ ด้านต้นทุน ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านเวลา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.50, 0.44, 0.41$  ตามลำดับ) อยู่ในระดับต่ำ

ตารางที่ 40 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ  
กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

แรงจูงในการปฏิบัติงาน	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	r	Sig.	ระดับ
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	1. ด้านผลการปฏิบัติงาน	0.50	0.00**	ต่ำ
	2. ต้นทุน	0.36	0.00**	ต่ำ
	3. ด้านเวลา	0.60	0.00**	ปานกลาง
รวม		0.57	0.00**	ปานกลาง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 40 พบว่า แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.57$ ) อยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่า แรงจูงในการปฏิบัติงานลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีค่ามากประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะมากด้วย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แรงจูงในการปฏิบัติงานลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน คือ ด้านเวลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.60$ ) อยู่ในระดับปานกลาง ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านต้นทุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.50, 0.36$ ) ตามลำดับ อยู่ในระดับต่ำ

ตารางที่ 41 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

แรงจูงในการปฏิบัติงาน	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	r	Sig.	ระดับ
ด้านความรับผิดชอบ	1. ด้านผลการปฏิบัติงาน	0.51	0.00**	ปานกลาง
	2. ต้นทุน	0.38	0.00**	ต่ำ
	3. ด้านเวลา	0.43	0.00**	ต่ำ
	รวม	0.51	0.00**	ต่ำ

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 41 พบว่า แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.51$ ) อยู่ในระดับต่ำ แสดงว่า แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบมีค่ามากประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ก็จะมากด้วย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน คือ ด้านผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.51$ ) อยู่ในระดับปานกลาง ด้านเวลา ด้านต้นทุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.43, 0.38$ ) ตามลำดับ อยู่ในระดับต่ำ

ตารางที่ 42 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในหน้าที่  
กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

แรงจูงในการปฏิบัติงาน	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	r	Sig.	ระดับ
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่	1. ด้านผลการปฏิบัติงาน	0.15	0.00**	ต่ำมาก
	2. ต้นทุน	0.32	0.00**	ต่ำ
	3. ด้านเวลา	0.32	0.00**	ต่ำ
รวม		0.32	0.00**	ต่ำ

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 42 พบว่า แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.32$ ) อยู่ในระดับต่ำ แสดงว่า แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ที่มีค่ามาก ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะมากด้วย เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทุกๆ ด้าน คือ ด้านต้นทุน ด้านเวลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.32, 0.32$ ) ตามลำดับ อยู่ในระดับต่ำ ด้านผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.15$ ) อยู่ในระดับต่ำมาก

ตารางที่ 43 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการ  
กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

แรงจูงในการปฏิบัติงาน	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	r	Sig.	ระดับ
ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	1. ด้านผลการปฏิบัติงาน	0.33	0.00**	ต่ำ
	2. ต้นทุน	0.40	0.00**	ต่ำ
	3. ด้านเวลา	0.39	0.00**	ต่ำ
รวม		0.44	0.00**	ต่ำ

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 43 พบว่าแรงจูงในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.44$ ) อยู่ในระดับต่ำ แสดงว่า แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการมีค่ามากประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะมากด้วย เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน คือ ด้านต้นทุน ด้านเวลา ด้านผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.40, 0.39, 0.33$ ) ตามลำดับ อยู่ในระดับต่ำ

ตารางที่ 44 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานด้าน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า ในอนาคตกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

แรงจูงในการปฏิบัติงาน	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	r	Sig.	ระดับ
ด้าน โอกาสที่จะได้รับ ความก้าวหน้าในอนาคต	1. ด้านผลการปฏิบัติงาน	0.19	0.00**	ต่ำมาก
	2. ด้านต้นทุน	0.36	0.00**	ต่ำ
	3. ด้านเวลา	0.31	0.00**	ต่ำมาก
รวม		0.34	0.00**	ต่ำ

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 44 พบว่า แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคตมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.34$ ) อยู่ในระดับต่ำ แสดงว่า แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคตมีค่ามากประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะมากด้วย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคตมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทุกๆ ด้าน คือ ด้านต้นทุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.36$ ) อยู่ในระดับต่ำ ด้านเวลา ด้านผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.31, 0.19$ ) ตามลำดับ อยู่ในระดับต่ำมาก



ตารางที่ 45 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และเพื่อนกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

แรงจูงในการปฏิบัติงาน	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	r	Sig.	ระดับ
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อน	1. ด้านผลการปฏิบัติงาน	0.35	0.00**	ต่ำ
	2. ต้นทุน	0.42	0.00**	ต่ำ
	3. ด้านเวลา	0.40	0.00**	ต่ำ
รวม		0.46	0.00**	ต่ำ

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 45 พบว่า แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และเพื่อนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.46$ ) อยู่ในระดับต่ำ แสดงว่า แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนมีค่ามากประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะมากด้วย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน คือ ด้านต้นทุน ด้านเวลา ด้านผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.42, 0.40, 0.35$ ) ตามลำดับ อยู่ในระดับต่ำ

ตารางที่ 46 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานด้านสถานะทางอาชีพกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

แรงจูงในการปฏิบัติงาน	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	r	Sig.	ระดับ
ด้านสถานะทางอาชีพ	1. ด้านผลการปฏิบัติงาน	0.39	0.00**	ต่ำ
	2. ต้นทุน	0.40	0.00**	ต่ำ
	3. ด้านเวลา	0.43	0.00**	ต่ำ
รวม		0.48	0.00**	ต่ำ

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 46 พบว่า แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านสถานะทางอาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.48$ ) อยู่ในระดับต่ำ แสดงว่า แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านสถานะทางอาชีพมีค่ามาก ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะมากด้วย เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า

แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านสถานะทางอาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน คือ ด้านเวลา ด้านต้นทุน ด้านผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.43, 0.40, 0.39$ ) ตามลำดับ อยู่ในระดับต่ำ

ตารางที่ 47 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานด้านนโยบายในการบริหารในองค์กร กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

แรงจูงในการปฏิบัติงาน	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	r	Sig.	ระดับ
ด้านนโยบายในการบริหาร ในองค์กร	1. ด้านผลการปฏิบัติงาน	0.55	0.00**	ปานกลาง
	2. ต้นทุน	0.29	0.00**	ต่ำมาก
	3. ด้านเวลา	0.44	0.00**	ต่ำ
รวม		0.49	0.00**	ต่ำ

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 47 พบว่า แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านนโยบายในการบริหารในองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.49$ ) อยู่ในระดับต่ำ แสดงว่า แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านนโยบายในการบริหารในองค์กรมีค่ามาก ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะมากด้วย เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า

แรงจูงในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายในการบริหารในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน คือ ด้านผลการปฏิบัติงานด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.55$ ) อยู่ในระดับปานกลาง ด้านเวลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.44$ ) อยู่ในระดับต่ำ ต้นทุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.29$ ) อยู่ในระดับต่ำมาก

ตารางที่ 48 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน  
กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

แรงจูงในการปฏิบัติงาน	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	r	Sig.	ระดับ
ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน	1. ด้านผลการปฏิบัติงาน	0.31	0.00**	ต่ำ
	2. ต้นทุน	0.36	0.00**	ต่ำ
	3. ด้านเวลา	0.42	0.00**	ต่ำ
รวม		0.43	0.00**	ต่ำ

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (2-tailed)

จากตารางที่ 48 พบว่า แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.43$ ) อยู่ในระดับต่ำ แสดงว่า แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมการทำงานมีค่ามากประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะมากด้วย เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

แรงจูงในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน คือ ด้านเวลา ด้านต้นทุน ด้านผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.42, 0.36, 0.31$ ) ตามลำดับ อยู่ในระดับต่ำ

ตารางที่ 49 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงในการปฏิบัติงานด้านชีวิตส่วนตัวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

แรงจูงในการปฏิบัติงาน	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	r	Sig.	ระดับ
ด้านชีวิตส่วนตัว	1. ด้านผลการปฏิบัติงาน	0.39	0.00**	ต่ำ
	2. ต้นทุน	0.37	0.00**	ต่ำ
	3. ด้านเวลา	0.39	0.00**	ต่ำ
รวม		0.45	0.00**	ต่ำ

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 49 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านชีวิตส่วนตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.45$ ) อยู่ในระดับต่ำ แสดงว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านชีวิตส่วนตัวมีค่ามากประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะมากด้วย เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านชีวิตส่วนตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน คือ ด้านต้นทุน ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านเวลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.39, 0.37$  ตามลำดับ) อยู่ในระดับต่ำ

ตารางที่ 50 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงของงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	r	Sig.	ระดับ
ด้านความมั่นคงของงาน	1. ด้านผลการปฏิบัติงาน	0.30	0.00**	ต่ำมาก
	2. ต้นทุน	0.24	0.00**	ต่ำมาก
	3. ด้านเวลา	0.41	0.00**	ต่ำ
รวม		0.37	0.00**	ต่ำ

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 50 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงของงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.37$ ) อยู่ในระดับต่ำ แสดงว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงของงานมีค่ามากประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะมากด้วย เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงของงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน คือ ด้านเวลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.41$ ) อยู่ในระดับต่ำ ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านต้นทุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.30, 0.24$ ) ตามลำดับ อยู่ในระดับต่ำมาก

ตารางที่ 51 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการปกครองบังคับบัญชา กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	r	Sig.	ระดับ
ด้านการปกครองบังคับ บัญชา	1. ด้านผลการปฏิบัติงาน	0.49	0.00**	ต่ำ
	2. ต้นทุน	0.29	0.00**	ต่ำมาก
	3. ด้านเวลา	0.58	0.00**	ปานกลาง
รวม		0.54	0.00**	ปานกลาง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 51 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการปกครองบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.54$ ) อยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการปกครอง บังคับบัญชามีค่ามากประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะมากด้วย เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการปกครองบังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน คือ ด้านเวลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.58$ ) อยู่ในระดับปานกลาง ด้านผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.42$ ) อยู่ในระดับต่ำ ด้านต้นทุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.29$ ) อยู่ในระดับต่ำมาก

ตารางที่ 52 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน		
	r	Sig.	ระดับ
1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน	0.57	0.00**	ปานกลาง
2. ด้านการได้รับการยอมรับ	0.53	0.00**	ปานกลาง
3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	0.57	0.00**	ปานกลาง
4. ด้านความรับผิดชอบ	0.51	0.00**	ปานกลาง
5. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่	0.32	0.00**	ต่ำ
6. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	0.44	0.00**	ต่ำ
7. ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต	0.34	0.00**	ต่ำ
8. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อน	0.46	0.00**	ต่ำ
9. ด้านสถานะทางอาชีพ	0.48	0.00**	ต่ำ
10. ด้านนโยบายในการบริหารในองค์กร	0.49	0.00**	ต่ำ
11. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน	0.43	0.00**	ต่ำ
12. ด้านชีวิตส่วนตัว	0.45	0.00**	ต่ำ
13. ด้านความมั่นคงของงาน	0.37	0.00**	ต่ำ
14. ด้านการปกครองบังคับบัญชา	0.54	0.00**	ปานกลาง
ภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	0.42	0.00**	ต่ำ

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 52 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.42$ ) อยู่ในระดับต่ำ โดยสัมพันธ์ในทางบวก คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีค่ามากประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะมากด้วย เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 57$ ) อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความสำเร็จในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 57$ ) อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการปกครองบังคับบัญชา

มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 53$ ) อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการได้รับการยอมรับมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 52$ ) อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 51$ ) อยู่ในระดับปานกลาง ด้านนโยบายในการบริหารในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 49$ ) อยู่ในระดับต่ำ ด้านสถานะทางอาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 48$ ) อยู่ในระดับต่ำ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 46$ ) อยู่ในระดับต่ำ ด้านชีวิตส่วนตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 45$ ) อยู่ในระดับต่ำ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 44$ ) อยู่ในระดับต่ำ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 43$ ) อยู่ในระดับต่ำ ด้านความมั่นคงของงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 37$ ) อยู่ในระดับต่ำ ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคตมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 34$ ) อยู่ในระดับต่ำ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 32$ ) อยู่ในระดับต่ำ ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด มีวัตถุประสงค์การวิจัยประการแรกเพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ประการที่สองเพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กับปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน และประการสุดท้ายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาทำวิจัย คือ พนักงานฝ่ายผลิตของ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 132 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) หาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่า t-test และ F-test และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะได้ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

การศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด ครั้งนี้ สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 20-30 ปี มีสถานภาพสมรส (พักอาศัยอยู่ร่วมกัน) มีการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ ปวช. มีช่วงอายุงาน 1-3 ปี และมีรายได้ต่อเดือน อยู่ในช่วง 12,001-15,000 บาท

2. ผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด พบว่าโดยภาพรวมปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านนโยบายในการบริหารในองค์กรเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านสถานะทางอาชีพ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงของงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อน



ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ ด้านเงินเดือน และสวัสดิการ และลำดับสุดท้าย คือ ด้าน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ตามลำดับ

1. ผลการศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านผลการปฏิบัติงาน เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ด้านต้นทุน และอันดับท้าย คือ ด้านเวลา

2. การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ กับปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด พบว่า

พนักงานที่ปฏิบัติงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีเพศต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ .05

พนักงานที่ปฏิบัติงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีอายุต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ .05

พนักงานที่ปฏิบัติงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ .05

พนักงานที่ปฏิบัติงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ .05

พนักงานที่ปฏิบัติงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ .05

พนักงานที่ปฏิบัติงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ .05

แรงจูงในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่า แรงจูงในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.42$ ) อยู่ในระดับต่ำ โดยสัมพันธ์ในทางบวกคือ แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานมีค่ามากประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะมากด้วย

## อภิปรายผล

ผลการศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด ครั้งนี้ สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. จากผลการศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต สามารถปฏิบัติงานหรือผลิตชิ้นงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด อีกทั้งยังสามารถปฏิบัติงานแทนบุคคลอื่นในกรณีที่พนักงานลาหรือพนักงานไม่เพียงพอ ซึ่งในการปฏิบัติงานพนักงานฝ่ายผลิตให้ความสำคัญในเรื่องของเวลา โดยพนักงานฝ่ายผลิตมาทำงานตรงเวลาอย่างสม่ำเสมอ ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นอาจเนื่องมาจากสภาพความพร้อมขององค์กรและบุคลากรภายในองค์กร กล่าวคือ การผลิตที่จะให้คุณภาพและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้น สภาพแวดล้อมในการทำงานจะต้องสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย ปลอดภัย สถานที่ทำงานควรมีกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้สถานที่ทำงานเป็นระเบียบ ซึ่งจะส่งผลให้ลดอุบัติเหตุต่าง ๆ ได้ และพนักงานรู้สึกปลอดภัย และหน้าที่สำคัญของบุคลากรจะต้องมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือ ทำงานได้สำเร็จโดยสูญเสียเวลาและต้นทุนค่าใช้จ่าย พลังงานน้อยที่สุด ได้แก่ ทำงานได้เร็ว ทำงานได้ดี และผลงานมีคุณภาพและเป็นที่พอใจ และสามารถใช้กลวิธีหรือคิดค้นเทคนิคดัดแปลงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

ซึ่งมีความสอดคล้องกันกับผลงานวิจัยของ บุญเชิด ชื่นฤดี (2548, บทคัดย่อ) ศึกษา งานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกรณีศึกษา บริษัท ทูรคอร์ปอเรชั่นจำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานทุกพื้นที่ปฏิบัติการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก อีกทั้งยังมีความสอดคล้องกันกับผลงานวิจัยของ กชกร เอ็นดูราษฎร์ (2547, บทคัดย่อ) ศึกษา งานวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานบริษัท โกรเฮ้สยาม จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมทุกด้านของพนักงานบริษัท โกรเฮ้สยาม จำกัด อยู่ในระดับสูง ได้แก่ ในด้านประสิทธิภาพส่วนบุคคล ด้านผลผลิต ด้านต้นทุนการผลิต และด้านกระบวนการทำงาน

แต่ไม่สอดคล้องกันกับผลงานวิจัยของ วิสาสินี นามศรี (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอภูซำปวน จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอภูซำปวน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

1. จากผลการศึกษาการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กับปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล พบว่า สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านต้นทุนและด้านเวลาแตกต่างกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกันกับผลงานวิจัยของ กัลยา วงษ์ลัมย์ (2556, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการด้านเครื่องรูดบัตรเครดิต (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา)

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานของหน่วยงานบริการด้านเครื่องรูดบัตรเครดิตของธนาคารกรุงศรีอยุธยาที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อีกทั้งยังมีความสอดคล้องกันกับผลงานวิจัยของ อภิญา จิตต์เนื่อง (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร กรณีศึกษากรมควบคุมโรคส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่า สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านต้นทุนของพนักงานที่มีสถานภาพหย่า/หม้าย มีมากกว่าพนักงานฝ่ายผลิตที่มีสถานภาพ โสด สมรส (พักอาศัยอยู่ร่วมกัน) และสมรส (ไม่ได้พักอาศัยอยู่ร่วมกัน) ซึ่งมีความสอดคล้องกันบางส่วนกับผลงานวิจัยของ อภิญา จิตต์เนื่อง (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร กรณีศึกษากรมควบคุมโรคส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรส และหย่าร้างมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพ โสด

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเวลาของพนักงานที่มีสถานภาพสมรส (ไม่ได้พักอาศัยอยู่ร่วมกัน) มีมากกว่าพนักงานฝ่ายผลิตที่มีสถานภาพสมรส (พักอาศัยอยู่ร่วมกัน) และหย่า/หม้าย ซึ่งมีความสอดคล้องกันบางส่วนกับผลงานวิจัยของ กัลยา วงษ์ลัมย์ (2556, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการด้านเครื่องรูดบัตรเครดิต (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพ โสด หย่าหรือเป็นหม้าย

ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งมีความสอดคล้องกันกับผลงานวิจัยของ ธัญญ์ณัช รุ่งโรจน์สุวรรณ (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อมรินทร์บุ๊คเซ็นเตอร์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า เพศ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่งและประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน

2. จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้าน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า

ในอนาคต ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อน ด้านสถานะทางอาชีพ ด้านนโยบายในการบริหารในองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความมั่นคงของงาน และด้านการปกครองบังคับบัญชา ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากพนักงานต้องการที่จะประสบความสำเร็จนั้นจะพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนเองต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ McClelland (1953) กล่าวว่า ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for achievement) ที่สูงขึ้นนั้นจะเป็นความต้องการที่กระทบต่อผลการดำเนินงานของบุคลากรอย่างมาก และพนักงานต้องการได้รับการยอมรับเป็นความต้องการมีอิทธิพลและครอบงำเหนือผู้อื่น ความสามารถของตนส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จที่ตนเองได้ตั้งเป้าหมายไว้ทั้งด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงาน และด้านเวลา โดยพนักงานทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความเหมาะสม ซึ่งสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น เช่น เมื่อมีแสงสว่างเพียงพอและอากาศถ่ายเทสะดวกทำให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างสะดวกสบาย ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานทั้งทางด้านปริมาณที่ทำได้และคุณภาพที่พนักงานปฏิบัตินั้นสูงยิ่งขึ้น อีกทั้งยังมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ดวงใจ วุฒิประเสริฐ (2556, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักขายและบริการลูกค้าองค์กร บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักขายและบริการลูกค้าองค์กร บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อน ด้านนโยบายในการบริหารในองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และด้านการปกครองบังคับบัญชา อีกทั้งยังมีความสอดคล้องกันบางส่วนกับผลงานวิจัยของ ปิยะ ฉันทวัฒนานุกูล (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทนาคาชิมารับเบอร์ (ประเทศไทย) ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ ความสำเร็จของงานความก้าวหน้าของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน การนิเทศงาน สภาพแวดล้อมของงาน นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และรายได้

## ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีความพึงพอใจในปัจจุบันที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับระดับน้อยได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ตามลำดับ ดังนั้น เพื่อเป็นการสร้างการจูงใจให้พนักงานสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อน องค์กรควรส่งเสริมหรือจัดทำกิจกรรมในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน เพื่อเป็นการลดช่องว่างระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดี สร้างความใกล้ชิดสนิทสนมและความไว้วางใจระหว่างกัน เพื่อให้การทำงานร่วมกันบรรลุถึงเป้าหมาย
2. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ควรมีการจัดการทางด้านสภาพแวดล้อม แสง สี เสียง อากาศ อุณหภูมิในการทำงานให้มีความเหมาะสม ควรมีการจัดอุปกรณ์ป้องกันอันตรายในการทำงาน เพื่อป้องกัน และลดความเสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุ ส่วนสถานที่ทำงานควรมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ตามระบบจัดทำระบบ 5 ส และควรจัดทำ ตำรา และตรวจสอบอุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้เพียงพอและพร้อมใช้งานอยู่เสมอ เพราะมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน ด้านขั้นตอนในการปฏิบัติงานและด้านความคุ้มค่า
3. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ ควรมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ และควรให้พนักงานพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าไปยังตำแหน่งงานที่สูงและเพื่อให้มีความรู้สึกภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตนเอง
4. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ องค์กรทำการศึกษา โดยการ Benchmark กับบริษัทอื่นเพื่อให้ทราบถึงอัตราผลตอบแทนที่พนักงานได้รับเทียบกับผลตอบแทนโดยเฉลี่ยในอุตสาหกรรมนี้ เมื่อพบว่าอัตราผลตอบแทนต่ำกว่าก็อาจจะต้องมีการปรับอัตราผลตอบแทนหรือสวัสดิการให้เพิ่มขึ้น และสามารถแข่งขันกันได้ หลีกเลี่ยงการเกิดปัญหาแรงงานลาออกหรือปัญหาสมองไหล แต่หากพบว่าอยู่ในอัตราที่เหมาะสมแล้ว อาจจะต้องหาแนวทางในการช่วยเหลือ หรือแบ่งเบาในการแบกรับหนี้สินของพนักงานที่เกิดขึ้น โดยการปล่อยกู้ในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าที่อื่น และควรมีการชี้แจงและแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการของพนักงาน เพื่อลดความกังวลและความเข้าใจผิดจากข้อมูลที่ได้รับจากบริษัทภายนอก หรือบุคคลต่างบริษัท โดยมีการเปิดเผยและชี้แจงข้อมูลต่อพนักงาน อย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการของพนักงานให้ได้รับทราบ

5. ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต องค์กรควรมีการปรับการเลื่อนตำแหน่งงานให้อย่างเป็นธรรม เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้นจะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านขั้นตอนการปฏิบัติงานและความคุ้มค่า

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นตัวชี้วัดการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตขึ้นส่วนยานยนต์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานสำหรับวัดผลด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
2. ควรทำการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มประชากรหน่วยงานอื่น ซึ่งจะมีลักษณะการผลิตหรือการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น ฝ่ายควบคุมการผลิต ฝ่ายประกันคุณภาพ ฝ่ายบุคคล ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายขาย ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบัญชี เป็นต้น เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมทั้งบริษัท
3. ควรทำการศึกษาในประเด็น ที่เกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เช่น คุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจต่อรายได้ ทักษะคติในการทำงาน การได้รับความยุติธรรมในหน่วยงาน และการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ

## บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ เข้มเม้ง. (2553). *ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัทผลิตยาฆ่าแมลงแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กชกร เอ็นดูราษฎร์. (2547). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท โกรเฮ้สยาม จำกัด*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กิตติพงษ์ ศิริพร. (2551). *ปัจจัยการแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับการปฏิบัติการ : กรณีศึกษา โรงผลิตรถยนต์ จังหวัดสมุทรปราการ*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- กิตติพงษ์ เลิศเลียงชัย. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท นวโลหะไทย จำกัด*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัลยา วงษ์ลัมย์ (2556). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการด้านเครื่องรูดบัตรเครดิต (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา)*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสยาม.
- จิตติมา อัครจิตพิงศ์. (2556). *เอกสารประกอบการสอน รหัส 3562404 วิชาการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency Development)*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- จินตนา บุญวสิน. (2549). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- เจนวิทย์ สิทธิวงศ์. (2555). อิทธิพลของการเรียนรู้และแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานผ่านสมรรถนะของบุคลากร บริษัท โพรเกรส เซอร์วิส ซัพพอร์ท จำกัด (กลุ่มบริษัทให้บริการสนับสนุนงานต่อเครือธนาคารกสิกรไทย). วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จิตร์รัตน์ เสลาฤทธิ์, นงเยาว์ พิทักษ์, ปรีชา มูลบรรจง. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบของพนักงานประจำระดับปฏิบัติการ และพนักงานสัญญาจ้างรายปี ระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท เอ เอ แอล จำกัด. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ทศพร ธิ์ไพบูลย์. (2552). การศึกษาปัจจัยความพึงพอใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ปตท. เคมีคอล กรุ๊ป. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจบัณฑิต, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชนากรณ์ ลีสุริยาภรณ์. (2547). การประเมินปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ กรณีศึกษาพนักงานบริษัท เอส.แอล.พาราวิวด์ จำกัด. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชนาธิป ชื่นสมทรง. (2553). ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชญัญณณ์ช รุ่งโรจน์สุวรรณ. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อมรินทร์ บู้ค เซ็นเตอร์ จำกัด. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการสาธารณสุข, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชญพิศุทธิ์ เลิศกิจบวร. (2552). ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน). งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการสาธารณสุข, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กวนัย เกษบุญชู รน. (2550). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองทัพเรือ: ศึกษากรณี ข้าราชการสังกัดกองเรืออากาศที่ 1. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นินยา เพ็ญศิริินภา. (2546). เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์การและทรัพยากรสาธารณสุข หน่วยที่ 1-5: หน่วยที่ 5 เทคนิคบริหารจัดการองค์การสาธารณสุข. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.



- ดวงใจ วุฒิประเสริฐ (2556). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
สำนักขายและบริการลูกค้าองค์กร บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)*. งานนิพนธ์  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ,  
มหาวิทยาลัยธนบุรี.
- บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด. (2557). *ประวัติและข้อมูลของ บริษัทคาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด.  
ปราจีนบุรี: บริษัทคาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด.*
- บุญเชิด ชื่นฤดี. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพ  
ในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- บุศยรินทร์ ชนทรวิวัฒน์. (2553). *ปัจจัยค่าจ้างและสวัสดิการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน  
ของพนักงานรายวัน กรณีศึกษา บริษัท วิลสันอาร์ท (ประเทศไทย) จำกัด.*  
งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปริญญา พรเพ็ญ. (2553). *ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ (ฝ่ายผลิต)  
กรณีศึกษา บริษัท ผลิตชิ้นส่วนอุทกมนิรภัย นิคมอุตสาหกรรม 304*. งานนิพนธ์  
อุตสาหกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม,  
คณะเทคโนโลยีและการจัดการอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
พระนครเหนือ.
- ปราชญา กล้าผจญ. (2540). *แนวโน้มและพัฒนาการทางการศึกษาเอกสารคำสอน วิชา EA626.  
กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.*
- ปิยะ นันทวัฒน์นุกุล. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานบริษัท นาคาซิม่า รีบเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- รังสรรค์ ประเสริฐสร. (2548). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ชรรมสาร.
- ลลนา เรืองพร. (2550). *ความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจการทำงานของบริษัท โทเทิล  
แอนด์เซส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) สำนักงานภาคเหนือ จังหวัดเชียงใหม่*.  
งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตศึกษา,  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- ลือชัย วงษ์ทอง. (2555). *ความรู้เกี่ยวกับการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติโดยคอมพิวเตอร์ เพื่องานวิจัยทางสังคมศาสตร์*. ชลบุรี: วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วไลลักษณ์ แจ่มน้อย. (2553). *ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท จินห์เวย์ จำกัด*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิสาสินี นามศรี. (2553). *ประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอภูซำบูน จังหวัดอุบลราชธานี*. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- ศิราภา รุ่งสว่าง. (2550). *การพัฒนาศักยภาพบุคลากรมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สุกร เสรีรัตน์, อองอาจ ปทะวานิช และปริญ ลัทธิตานนท์. (2545). *องค์การและจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- สร้อยตะกูด (ดีวยานนท์) อรรถมานะ. (2545). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาลัยวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สถาบันยานยนต์ กระทรวงอุตสาหกรรม. (2555). *แผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ ปี พ.ศ. 2555-2559*. กรุงเทพฯ: สถาบันยานยนต์.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. (2554). *ศักยภาพสินค้ายานยนต์ไทย ภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*. กรุงเทพฯ: สถาบันยานยนต์.
- สมยศ นาวิการ. (2543). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2523). *การบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อาทิตยา เจียรนัยศิลาวงศ์. (2553). *แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท เอบีซี จำกัด*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เอกวินิต พรหมรักษา. (2555). *ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์ขั้นสูง*. เข้าถึงได้จาก [promrucsa-dba04.blogspot.com](http://promrucsa-dba04.blogspot.com)

- อัศวพล พรหมอุตม. (2550). *ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อุ้ทหารเรือพระจุลจอมเกล้า กรมอุ้ทหารเรือ*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อภิญญา จิตต์เนื่อง (2553). *ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร กรณีศึกษากรมควบคุมโรคส่วนกลาง*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการสาธารณสุข, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Herzberg, F. (1968). *Work and the nature of man*. NewYork: World.
- Hinkle, D. E. (1998). *Applied statistics for the behavior sciences* (4<sup>th</sup> ed.). NewYork: Houghton Mifflin.
- Mcclelland, D. C. (1953). *The achievement motive*. NewYork: Appleton-century Croffs.
- Owens, Robert G. (1987). *Organizational Behavior in Education* (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall
- Skinner, B. F. (1971). *Beyond freedom and dignity*. NewYork: Knopf.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม

## แบบสอบถาม

การศึกษาวิจัยเรื่อง: ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์  
บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารทั่วไป หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา ข้อมูลของแบบสอบถามจะเป็นความลับเฉพาะของทางวิชาการเท่านั้น จะไม่มีผลสะท้อนกลับในแง่ลบแก่ท่าน ผู้ให้ข้อมูลแต่ประการใด จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้ให้คำตอบในการตอบแบบสอบถาม อย่างตรงไปตรงมาตามทัศนคติของท่าน ทั้งนี้หวังนี้ว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านเป็นอย่างดี

คำชี้แจง โปรดใส่  ลงใน  ที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว คำตอบเดียว แบบสอบถามประกอบด้วย 3 ตอนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์)

ผู้วิจัย

ปราณี ดวงชิน

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ศูนย์การศึกษาสระแก้ว

## แบบสอบถาม

### เรื่อง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความและเติมข้อมูลในช่องว่างที่เป็นข้อมูลตรงกับท่าน

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ \_\_\_\_\_ ปี

3. สถานะภาพสมรส

1. โสด

2. สมรส (พักอาศัยอยู่ร่วมกัน)

3. สมรส (ไม่ได้พักอาศัยอยู่ร่วมกัน)

4. หย่า/ หม้าย

4. ระดับการศึกษา

1. มัธยมศึกษาปีที่ 3

2. มัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือปวช.

3. ปวส.หรืออนุปริญญา

4.ปริญญาตรี

5. ระยะเวลาในการทำงานในบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด

1. น้อยกว่า 1 ปี

2. 1-3 ปี

3. 4-6 ปี

4. 6 ปีขึ้นไป

6. รายได้ต่อเดือน (รวมค่าล่วงเวลา)

1. 9,000-12,000 บาท

2. 12,001-15,000 บาท

3. 15,001-18,000 บาท

4. 18,001 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในบริษัท คาเซ  
(ไทยแลนด์) จำกัด

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียวและกรุณาตอบทุกข้อ

4 หมายถึง มากที่สุด

3 หมายถึง มาก

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	ระดับแรงจูงใจในการทำงาน			
	มากที่สุด (4)	มาก (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ด้านความสำเร็จในการทำงาน</b>				
1. ท่านใช้ความสามารถของตนเอง ปฏิบัติงานจนสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ที่กำหนด				
2. ท่านใช้สามารถของตนเองแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นจนสำเร็จ				
3. ผลงานที่ท่านปฏิบัติส่วนมากประสบ ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด				
<b>ด้านการได้รับการยอมรับ</b>				
1. ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ในความสามารถของท่าน				
2. ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ในความสามารถของท่าน				
3. ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานแทนในบางครั้ง				
4. ท่านได้รับการชมเชยจากผู้บริหาร เมื่อทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ				



แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	ระดับแรงจูงใจในการทำงาน			
	มากที่สุด (4)	มาก (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ</b>				
1. งานที่ปฏิบัติตรงกับความสามารถ ของท่าน				
2. ท่านมีโอกาสได้แสดงความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ปรับปรุงในงานที่ปฏิบัติ				
3. งานที่ปฏิบัติ ท่านสามารถปฏิบัติ ได้ตั้งแต่เริ่มจนจบด้วยตนเอง				
<b>ด้านความรับผิดชอบ</b>				
1. ท่านมีโอกาสได้รับมอบหมายให้ดูแล งานอื่น ๆ นอกจากงานที่ปฏิบัติอยู่				
2. ท่านได้แสดงสามารถการรับผิดชอบ ในงานอื่น ๆ นอกจากงานที่ปฏิบัติอยู่ อย่างเต็มที่				
3. ท่านได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจ ในงานที่รับผิดชอบ โดยไม่ต้อง มีการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด จากหัวหน้า				
<b>ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่</b>				
1. การทำงานในหน่วยงานของท่าน ทำให้ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น				
2. การทำงานในหน่วยงานของท่านมีโอกาส ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อเปรียบเทียบกับ หน่วยงานอื่น				
3. ท่านมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ที่เกี่ยวข้อง กับงานจากหน่วยงานของท่าน				

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	ระดับแรงจูงใจในการทำงาน			
	มากที่สุด (4)	มาก (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ</b>				
1. ท่านได้รับค่าจ้างที่เหมาะสมกับงาน ที่ท่านปฏิบัติงานอยู่				
2. ท่านได้รับค่าจ้างที่เหมาะสมกับ ค่าครองชีพในปัจจุบัน				
3. ท่านได้รับค่าจ้างที่เป็นสวัสดิการต่าง ๆ ที่บริษัทจัดสรรเพิ่มเติมให้ออกเหนือ จากสวัสดิการทั่วไปที่กฎหมายกำหนด เช่น ค่าน้ำมัน ค่าอาหาร เบี้ยขยัน เงินค่าช่วยเหลือ งานศพ โบนัสเหมาะสมกับงานของท่าน ที่ปฏิบัติงานอยู่				
4. ท่านได้รับค่าจ้างอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นในตำแหน่ง เดียวกัน				
5. ท่านพอใจในค่าจ้างที่ได้รับเพิ่มขึ้น ในแต่ละปี				
<b>ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า ในอนาคต</b>				
1. บริษัทมีการกำหนดการหลักเกณฑ์ ในการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน				
2. ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง ตามหลักเกณฑ์ของบริษัท				

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	ระดับแรงจูงใจในการทำงาน			
	มากที่สุด (4)	มาก (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และเพื่อน</b>				
1. ท่านได้รับความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเองจากหัวหน้างาน				
2. ท่านได้รับความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเองจากเพื่อนร่วมงาน				
3. นอกเหนือจากงานในหน้าที่แล้ว ผู้บังคับบัญชายังให้ความช่วยเหลือ ในเรื่องส่วนตัว				
4. ท่านได้รับความช่วยเหลือในการทำงาน ให้สำเร็จจากเพื่อนร่วมงาน				
5. ท่านได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ภาย หน่วยงาน นอกจากเวลาทำงาน หรือในโอกาสพิเศษ				
<b>ด้านสถานะทางอาชีพ</b>				
1. ท่านรู้สึกได้รับว่าอาชีพของท่านเป็น ที่ยอมรับจากสังคม				
2. ท่านรู้สึกว่าอาชีพของท่านมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี				
3. ท่านรู้สึกพึงพอใจในอาชีพงานปัจจุบัน				
<b>ด้านนโยบายในการบริหารในองค์กร</b>				
1. ท่านได้มีโอกาสได้รับทราบนโยบาย และวัตถุประสงค์ของบริษัท				
2. นโยบายและวัตถุประสงค์ในการทำงาน ของบริษัทกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ชัดเจน				

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	ระดับแรงจูงใจในการทำงาน			
	มากที่สุด (4)	มาก (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ของบริษัท				
<b>ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน</b>				
1. หน่วยงานมีอุปกรณ์และเครื่องมือ ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ				
2. หน่วยงานมีอุปกรณ์และเครื่องมือ ในการปฏิบัติงานที่พร้อมใช้งาน				
3. หน่วยงานมีระบบการป้องกันอันตราย จากเครื่องจักร				
4. หน่วยงานมีพื้นที่ปฏิบัติงาน มีความสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย				
5. สถานที่ทำงานมีระบบอากาศ ที่ถ่ายเท สะดวก				
<b>ด้านชีวิตส่วนตัว</b>				
1. ท่านรู้สึกว่าการที่อยู่ทำงานอยู่ใกล้ ครอบครัวมีผลต่อความพร้อม ในการปฏิบัติงาน				
2. ท่านมีผูกพันกับบริษัท จนรู้สึกว่า เป็นส่วนหนึ่งของชีวิต				
<b>ด้านความมั่นคงของงาน</b>				
1. ท่านรู้สึกมีความมั่นใจว่าท่านจะไม่ถูก โยกย้าย หรือสับเปลี่ยนงานหรือให้ออกจาก หน่วยงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่				
2. ท่านรู้สึกมั่นใจว่างานที่ปฏิบัติอยู่ มีความมั่นคง				

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	ระดับแรงจูงใจในการทำงาน			
	มากที่สุด (4)	มาก (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>การปกครองบังคับบัญชา</b>				
1. หัวหน้าของท่านมีความสามารถ ในการแนะนำหรือสอนงาน				
2. หัวหน้าของท่านการอธิบายชัดเจน ในการมอบหมายงาน				
3. หัวหน้าของท่านยอมรับฟังข้อเสนอแนะ จากท่านเสมอ				

**ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในบริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด**

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว และกรุณาตอบทุกข้อ

4 หมายถึง มากที่สุด

3 หมายถึง มาก

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

ประสิทธิภาพในการทำงาน	ระดับประสิทธิภาพในการทำงาน			
	มากที่สุด (4)	มาก (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ด้านผลการปฏิบัติงาน</b>				
1. ผลสำเร็จที่ท่านปฏิบัติออกมาปริมาณ ครบตามจำนวนเป้าหมาย				
2. ผลสำเร็จที่ท่านปฏิบัติออกมาคุณภาพ ถูกต้องตามมาตรฐานที่ลูกค้าภายนอก กำหนด (ลูกค้าพึงพอใจหรือไม่ร้องเรียน)				
3. ท่านปฏิบัติงานงานตามคำสั่ง ของผู้บังคับบัญชาอย่างถูกต้อง				

ประสิทธิภาพในการทำงาน	ระดับประสิทธิภาพในการทำงาน			
	มากที่สุด (4)	มาก (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
4. ท่านมีความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน				
5. ท่านมีความคิดริเริ่มในการปรับปรุงงานที่ทำอยู่ เช่น มีวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้ได้ผลงานสำเร็จเร็วขึ้นหรือได้ปริมาณได้มากขึ้น				
6. ท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับบุคคลภายใน เช่น ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน				
7. ท่านเข้าปฏิบัติงาน และเลิกปฏิบัติงานตรงเวลาในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ				
<b>ด้านต้นทุน</b>				
1. ท่านสามารถปฏิบัติงานแทนบุคคลอื่นได้ในกรณีที่บุคคลากรที่ไม่เพียงพอ				
2. ท่านสามารถลดการใช้วัสดุ อุปกรณ์ และวัตถุดิบได้อย่างคุ้มค่า เช่น อุปกรณ์สำนักงาน อุปกรณ์บรรจุภัณฑ์ เม็ดพลาสติก อุปกรณ์ซ่อมเครื่องจักรและแม่พิมพ์ เป็นต้น				
<b>ด้านเวลา</b>				
1. ผลงานที่สำเร็จได้ตามกำหนดเวลาที่หน่วยงานกำหนดไว้				
2. ความสำเร็จของงานแต่ละชิ้นใช้เวลาได้น้อยกว่ามาตรฐานที่หน่วยงานกำหนดไว้				
3. การส่งมอบสินค้าตรงตามเวลาที่กำหนดหน่วยงานกำหนดไว้				

ประสิทธิภาพในการทำงาน	ระดับประสิทธิภาพในการทำงาน			
	มากที่สุด (4)	มาก (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
4. ท่านสามารถแก้ไขงานได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ผลงาน				

**ภาคผนวก ข**

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม

(Index of item objective congruence: IOC)



ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม

(Index of item objective congruence: IOC)

เรื่องประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

บริษัท คาเซ (ไทยแลนด์) จำกัด

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		คนที่	คนที่	คนที่		
		1	2	3		
1	ด้านความสำเร็จในการทำงาน ท่านใช้ความสามารถของตนเอง ปฏิบัติงานจนสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ที่กำหนด	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
2	ท่านใช้ความสามารถของตนเองแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นจนสำเร็จ	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
3	ผลงานที่ท่านปฏิบัติส่วนมากประสบ ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
1	ด้านการได้รับการยอมรับ ท่านได้รับการยอมรับจาก เพื่อนร่วมงานในความสามารถของท่าน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ในความสามารถของท่าน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	ท่านได้รับความไว้วางใจ จากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน แทนในบางครั้ง	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
4	ท่านได้รับการชมเชยจากผู้บริหาร เมื่อทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ	+1	-1	+1	0.33	ปรับปรุง

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		คนที่	คนที่	คนที่		
		1	2	3		
1	ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ งานที่ปฏิบัติตรงกับความสามารถ ของท่าน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ท่านมีโอกาสดำเนินการความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ปรับปรุงในงานที่ปฏิบัติ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	งานที่ปฏิบัติ ท่านสามารถปฏิบัติได้ ตั้งแต่เริ่มจนจบด้วยตนเอง	+1	-1	+1	0.33	ปรับปรุง
1	ด้านความรับผิดชอบ ท่านมีโอกาสดำเนินการมอบหมายให้ดูแล งานอื่น ๆ นอกจากงานที่ปฏิบัติอยู่	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ท่านได้แสดงความสามารถ การรับผิดชอบในงานอื่น ๆ นอกจาก งานที่ปฏิบัติอยู่อย่างเต็มที่	+1	-1	+1	0.33	ปรับปรุง
3	ท่านได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจ ในงานที่รับผิดชอบ โดยไม่ต้องมี การตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด จากหัวหน้า	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
1	ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ การทำงานในหน่วยงานของท่านทำให้ ท่านมีโอกาสดำเนินการตำแหน่งที่สูงขึ้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	การทำงานในหน่วยงานของท่าน มีโอกาสดำเนินการในหน้าที่การงาน เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	ท่านมีโอกาสดำเนินการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ งานจากหน่วยงานของท่าน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		คนที่	คนที่	คนที่		
		1	2	3		
1	ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ท่านได้รับค่าจ้างที่เหมาะสมกับงาน ที่ท่านปฏิบัติงานอยู่	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ท่านได้รับค่าจ้างที่เหมาะสมกับ ค่าครองชีพในปัจจุบัน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	ท่านได้รับค่าจ้างที่เป็นสวัสดิการต่าง ๆ ที่บริษัทจัดสรรเพิ่มเติมให้ นอกเหนือจากสวัสดิการทั่วไป ที่กฎหมายกำหนดเช่น ค่าน้ำมัน ค่าอาหาร เบี้ยขยัน เงินค่าช่วยเหลือ งานศพ โบนัสเหมาะสมกับงาน ของท่านที่ปฏิบัติงานอยู่	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	ท่านได้รับค่าจ้างอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น ในตำแหน่งเดียวกัน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	ท่านพอใจในค่าจ้างที่ได้รับเพิ่มขึ้น ในแต่ละปี	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
1	ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า ในอนาคต บริษัทมีการกำหนดการหลักเกณฑ์ ในการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตาม หลักเกณฑ์ของบริษัท	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		คนที่	คนที่	คนที่		
		1	2	3		
1	ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและเพื่อน ท่านได้รับความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเองจากหัวหน้างาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ท่านได้รับความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเองจากเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	นอกเหนือจากงานในหน้าที่แล้ว ผู้บังคับบัญชายังให้ความช่วยเหลือ ในเรื่องส่วนตัว	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	ท่านได้รับความช่วยเหลือในการทำงาน ให้สำเร็จจากเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	ท่านได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ภายใน หน่วยงาน นอกจากเวลาทำงาน หรือในโอกาสพิเศษ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
1	ด้านสถานะทางอาชีพ ท่าน รู้สึกได้ว่าอาชีพของท่านเป็น ที่ยอมรับจากสังคม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ท่านรู้สึกว่าอาชีพของท่านมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	ท่านรู้สึกพึงพอใจในอาชีพงานปัจจุบัน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
1	ด้านนโยบายในการบริหารในองค์กร ท่านมีโอกาสได้รับทราบนโยบาย และวัตถุประสงค์ของบริษัท	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	นโยบายและวัตถุประสงค์ในการทำงาน ของบริษัทกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์ อักษรชัดเจน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		คนที่	คนที่	คนที่		
		1	2	3		
3	ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ของบริษัท	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	<b>ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน</b>					
1	หน่วยงานมีอุปกรณ์และเครื่องมือ ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	หน่วยงานมีอุปกรณ์และเครื่องมือ ในการปฏิบัติงานที่พร้อมใช้งาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	หน่วยงานมีระบบการป้องกันอันตราย จากเครื่องจักร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	หน่วยงานมีพื้นที่ปฏิบัติงานมีความ สะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	สถานที่ทำงานมีระบบอากาศที่ถ่ายเท สะดวก	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	<b>ด้านชีวิตส่วนตัว</b>					
1	ท่านเห็นว่าการมีที่ทำงานอยู่ใกล้ ครอบครัวมีผลต่อความพร้อม ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ท่านมีผูกพันกับบริษัท จนรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งของชีวิต	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	<b>ด้านความมั่นคงของงาน</b>					
1	ท่านรู้สึกมีความมั่นใจว่าท่านจะไม่ถูก โยกย้าย หรือสับเปลี่ยนงานหรือให้ออก จากหน่วยงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ท่านรู้สึกมั่นใจว่างานที่ปฏิบัติอยู่มี ความมั่นคง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		คนที่	คนที่	คนที่		
		1	2	3		
1	การปกครองบังคับบัญชา หัวหน้าของท่านมีความสามารถ ในการแนะนำหรือสอนงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	หัวหน้าของท่านการอธิบายชัดเจน ในการมอบหมายงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	หัวหน้าของท่านยอมรับฟัง ข้อเสนอแนะจากท่านเสมอ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	ประสิทธิภาพในการทำงาน	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		คนที่	คนที่	คนที่		
		1	2	3		
1	ด้านผลการปฏิบัติงาน ผลผลิตที่ท่านปฏิบัติออกมามีปริมาณ ครบตามจำนวนเป้าหมาย	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
2	ผลผลิตที่ท่านปฏิบัติออกมามีคุณภาพ ถูกต้องตามมาตรฐานที่ลูกค้ากำหนด (ลูกค้าพึงพอใจหรือไม่ร้องเรียน)	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	ท่านปฏิบัติงานตามคำสั่งของ ผู้บังคับบัญชาอย่างถูกต้อง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	ท่านมีความเข้าใจในขั้นตอน การปฏิบัติงานทุกขั้นตอน	0	0	+1	0.33	ปรับปรุง
5	ท่านมีความคิดริเริ่มในการปรับปรุงงาน ที่ทำอยู่ เช่น มีวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้ได้ผลงานสำเร็จเร็วขึ้น หรือได้ ปริมาณได้มากขึ้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	ท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน กับบุคคลภายใน เช่น ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	ท่านเข้าปฏิบัติงาน และเลิกปฏิบัติงาน ตรงเวลาในการปฏิบัติงาน อย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
1	ด้านต้นทุน ท่านสามารถปฏิบัติงานแทนบุคคล อื่นได้ ในกรณีที่บุคลากรไม่เพียงพอ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	ประสิทธิภาพในการทำงาน	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		คนที่	คนที่	คนที่		
		1	2	3		
2	ท่านสามารถลดการใช้วัสดุ อุปกรณ์ และวัสดุคิบได้อย่างคุ้มค่า เช่น อุปกรณ์สำนักงาน อุปกรณ์บรรจุภัณฑ์งาน เม็ดพลาสติก อุปกรณ์ซ่อมเครื่องจักร และแม่พิมพ์ เป็นต้น	+1	-1	+1	0.33	ปรับปรุง
1	<b>ด้านเวลา</b> ผลงานที่สำเร็จได้ตามกำหนดเวลาที่หน่วยงานกำหนดไว้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ความสำเร็จของงานแต่ละชิ้นใช้เวลาได้น้อยกว่ามาตรฐานที่หน่วยงานกำหนดไว้	+1	-1	+1	0.33	ปรับปรุง
3	การส่งมอบสินค้าตรงตามเวลาที่หน่วยงานกำหนดไว้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	ท่านสามารถแก้ไขงานได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ผลงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (Index of item-objective congruence: IOC) โดยมีสูตรการคำนวณ ดังนี้

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

เมื่อ

IOC คือ ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบทดสอบ

$\sum R$  คือ ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ



ทั้งนี้ค่า IOC ที่ยอมรับไว้ว่า ข้อแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงคือมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ถ้าหากมีค่าน้อยกว่า 0.5 ถือว่าแบบสอบถามข้อนั้น ไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม จะต้องตัดข้อแบบสอบถามนั้นออกไปหรือทำการปรับปรุงแบบสอบถามข้อนั้นใหม่ จากตารางแสดงได้ว่าแบบสอบถามในการหาความสอดคล้องระหว่างข้อแบบสอบถามกับ วัตถุประสงค์ โดยมีแบบสอบถามที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.5 ซึ่งไม่สามารถนำไปใช้ได้ จำนวน 6 ข้อคือ ข้อที่ 7, 10, 12, 50, 55 และ 57 โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามข้อดังกล่าวปรับปรุงใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และแบบสอบถาม ส่วนแบบสอบถามข้ออื่น ๆ มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป จึงสามารถนำไปใช้เป็นแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ได้

ภาคผนวก ค  
ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

### ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

#### Case processing summary

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

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

#### Reliability statistics

Cronbach's alpha	N of items
.895	17

**Item-total statistics**

	<b>Scale mean if item deleted</b>	<b>Scale variance if item deleted</b>	<b>Corrected item-total correlation</b>	<b>Cronbach's alpha if item deleted</b>
Tsuccess	41.4103	31.972	.279	.898
T2	41.7075	31.359	.559	.889
T3	41.6770	31.220	.516	.890
T4	41.3325	32.495	.299	.896
T5	42.1659	29.432	.655	.885
T6	42.2459	29.228	.637	.885
T7	42.3159	28.831	.547	.890
T8	41.9125	30.563	.676	.886
T9	41.4548	31.289	.373	.895
T10	41.3548	30.547	.498	.890
T11	41.8725	28.958	.675	.884
T12	41.4992	30.677	.519	.890
T13	41.8492	29.699	.600	.887
T14	41.6325	27.344	.772	.879
Tper1	41.2944	32.277	.405	.893
Tper2	41.4881	30.633	.602	.887
Tper3	41.5742	29.406	.719	.883

**Scale statistics**

<b>Mean</b>	<b>Variance</b>	<b>Std. deviation</b>	<b>N of items</b>
44.2992	34.037	5.83410	17