

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เฟล็กซ์ โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด

นาคัตตา บุญประครอง

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

กลุ่มวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

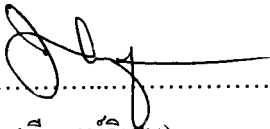
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

กันยายน 2559

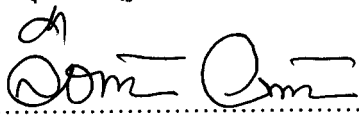
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

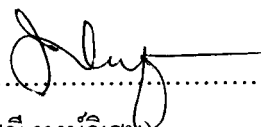
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณางานนิพนธ์
ของ นางสาวนาลัดดา บุญประครอง ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

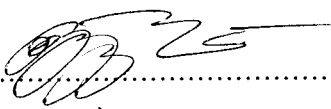
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์


.....
(อาจารย์ ดร.สุณี หงษ์วิเศษ)

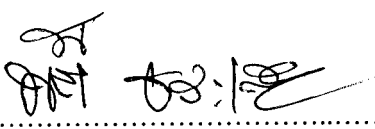
คณะกรรมการควบคุมมาตรฐานงานนิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร.ลือชัย วงษ์ทอง)


..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สุณี หงษ์วิเศษ)


..... กรรมการและเลขานุการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทวัน อินทชาติ)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของมหาวิทยาลัยบูรพา


..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชนี ธารเสนา)

วันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2559

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.สุณี หงษ์วิเศษ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำชี้แนวทางที่ถูกต้อง และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วน ด้วยความเอาใจใส่เสมอมา จนผู้วิจัยได้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการศึกษา และทำวิทยานิพนธ์นี้ และขอขอบพระคุณ คุณมารุต ภัทธาดา ผู้ช่วยผู้จัดการ บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด และคุณพัชรพงศ์ ธรรมชาติ หัวหน้าฝ่ายบุคคลบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ให้กำลังใจ ให้คำปรึกษาและการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ด้วยดีมาตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้บังคับบัญชา และพนักงานบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี และขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนร่วมในงานนิพนธ์ฉบับนี้ และขอภัยที่ไม่สามารถระบุนามได้ครบ

นอกจากนี้ ขอขอบคุณกรรมการสอบงานนิพนธ์ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะ และให้คำแนะนำเพิ่มเติม ทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และหากมีข้อผิดพลาดประการใดผู้วิจัยขอน้อมรับไว้ด้วยความยินดียิ่ง

นาถลัดดา บุญประครอง

57930137: กลุ่มวิชา: การบริหารทรัพยากรมนุษย์; ปร.ม. (การบริหารทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน/ปัจจัยจูงใจ/ปัจจัยค้ำจุน

นาถลัดดา บุญประครอง: แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด (MOTIVATION OF FLEXO GRAPHIC (THILAND) PUBLIC COMPANY LIMIED'S EMPLOYEES) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: สุณี หงษ์วิเศษ, ปร.ด. 96 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด” ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับและเปรียบเทียบ แรงจูงใจให้จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 178คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณของ Yamane เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านปัจจัยจูงใจ และด้านปัจจัยค้ำจุน และ ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยใช้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และในการทดสอบข้อคำถามใช้ค่าสถิติ t-test และ ค่าสถิติ F-test หรือความแปรปรวนชนิดทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านปัจจัยจูงใจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้า และ ด้านลักษณะของงานตามลำดับ และปัจจัยค้ำจุน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความมั่นคงในการทำงาน รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านค่าตอบแทน และค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส) และ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

57930137: MAJOR: HUMAN RESOURCES ADMINISTRATION; M.P.A.

(HUMAN RESOURCES ADMINISTRATION)

KEYWORDS: WORK MOTIVATION/ MOTIVATIONAL FACTORS/ HYGIENE FACTORS

NADLADDA BUNPRAKRONG: MOTIVATION OF FLEXO GRAPHIC

(THAILAND) PUBLIC COMPANY LIMITED'S EMPLOYEES. ADVISOR: SUNEE

HONGWISSET, Ph.D. 96 P. 2016.

This study was a quantitative research. The objective of this study was to examine and compare the differences in work motivation of Flexo Graphic (Thailand) Public Company Limited's employees with different personal factors. The sample of this study was 178 Flexo Graphic (Thailand) Public Company Limited's employees. The sample size was determined by Toro Yamane's formula. The instrument was questionnaire, consisting of three parts: part 1 was personal information of employees; part 2 was work motivation of employees, containing two aspects of motivational factors and hygiene factors and part 3 was suggestions. Data were analyzed through statistical program including percentage, mean, and standard deviation. Hypothesis testing was conducted through t-test, F-test or One-way ANOVA with statistical significance level of 0.05.

The results of analysis showed that overall work motivation of the sample was at high level. When considered, overall motivational factor were was at high level. The mean scores of factors were ordered from highest to lowest as follows: Work Achievement, Recognition, Work Progress, and Work Nature, respectively. Overall hygiene factor was rated at high level. The mean scores of factors were ordered from highest to lowest as follows: Work Security, Relations with Superior, Compensation and Special Reward (Bonus) and Working Status, respectively.

The hypothesis testing was conducted to compare the differences in work motivation of the sample. The results showed that the sample with different gender, age, marital status, education, monthly income, job position, and working experience had indifferent work motivation, suggesting hypothesis rejection.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	3
ขอบเขตการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ.....	8
ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	15
แนวคิด ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow).....	19
ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของเคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer).....	20
ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของดักลาส แม็กเกรเกอร์ (Douglas McGregor).....	21
กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ (Process theory).....	23
ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral management approach) ของ Elton Mayo)....	25
ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร.....	29
โครงสร้างการบริหารงานบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด.....	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	33
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	44
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	44

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	45
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	46
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	47
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	47
เกณฑ์การแปลผล.....	48
4 ผลการวิจัย.....	50
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ศึกษาข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานของบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด.....	50
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation).....	53
ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	63
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	71
สรุปผลการวิจัย.....	71
อภิปรายผล.....	73
ข้อเสนอแนะ.....	82
บรรณานุกรม.....	85
ภาคผนวก.....	90
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	96

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	เปรียบเทียบทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ..... 28
2	จำนวนพนักงานที่ทำงานใน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด แบ่งเป็น สำนักงานใหญ่ สาขารังสิต และสาขาบางนา..... 31
3	เปรียบเทียบตัวแปรต้นกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและแนวคิดทฤษฎี..... 39
4	จำนวน และร้อยละปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด..... 51
5	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การแปลผลและอันดับของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ด้านปัจจัยจูงใจ โดยภาพรวมจำแนกเป็นรายด้าน..... 53
6	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การแปลผลและอันดับของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จในการทำงาน..... 54
7	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การแปลผลและอันดับของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยจูงใจ ด้านการยอมรับนับถือ..... 55
8	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การแปลผลและอันดับของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยจูงใจ ด้านลักษณะของงาน..... 56
9	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การแปลผลและอันดับของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยจูงใจ ด้านความก้าวหน้า..... 57
10	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การแปลผล และอันดับของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ด้านปัจจัยค่าจูง โดยภาพรวม จำแนกเป็นรายด้าน..... 58

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การแปลผล และอันดับของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยค้ำจุน ด้านความสัมพันธ์ กับผู้บังคับบัญชา.....	58
12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การแปลผล และอันดับของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยค้ำจุน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน.....	59
13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การแปลผล และอันดับของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยค้ำจุน ด้านค่าตอบแทน และค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส).....	60
14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การแปลผล และอันดับของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยค้ำจุน ด้านความมั่นคงในการทำงาน...	61
15 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การแปลผล และอันดับ ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด.....	62
16 การเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามเพศ.....	63
17 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามอายุ.....	63
18 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามอายุ.....	64
19 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามสถานภาพ.....	64

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
20	การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามสถานภาพ.....	65
21	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา.....	65
22	การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา.....	66
23	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	66
24	การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	67
25	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	68
26	การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	68
27	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....	69
28	การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....	69
29	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	70

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2 การเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ และเฮิร์ชเบิร์ก.....	18
3 ผังโครงสร้างบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด.....	32

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ดังนั้น บุคคลที่จะเข้ามาช่วยพัฒนาองค์กรให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและสร้างคุณค่าให้กับองค์กร องค์กรต่าง ๆ ได้ มีการแข่งขันระหว่างองค์กรที่มีการตื่นตัวอย่างมากขึ้น คือ การจัดระบบขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ทั้งการบริหารบุคลากรภายในองค์กร การบริหารระบบขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ โดยในการบริหารงานของหน่วยงาน องค์กรและสถาบันต่าง ๆ ทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากองค์ประกอบหนึ่งที่จะทำให้หน่วยงานนั้นประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ทรัพยากรในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ อาคาร สถานที่ และเทคโนโลยีที่มีบทบาทที่สำคัญยิ่ง อย่างไรก็ตาม คนยังเป็นปัจจัยระดับแนวหน้าที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรทุกองค์กร ดังนั้น ในองค์กรทุกประเภท หน่วยงานทุกระดับ ผู้บริหารต่างตระหนักดีว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรที่เกิดขึ้นนั้น คนเป็นปัจจัยหลัก ผู้ปฏิบัติงานทุกคนและทุกระดับต่างก็เป็นทรัพยากรที่สูงค่ายิ่งขององค์กร เพราะคนเป็นผู้ใช้ ดูแล ควบคุม รักษา สร้างเสริมสถานภาพทางกายและทางเศรษฐกิจขององค์กร ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคน บรรดาสิ่งก่อสร้าง อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ และการเงิน แม้จะมีบริบูรณ์สักเพียงใด ก็จะไม่มีความหมายเลย ถ้าคนที่ใช้สิ่งเหล่านี้ไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะใช้จะส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานนั้น ไม่เต็มประสิทธิภาพ (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2558)

หน้าที่หลักของทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 5 อย่าง ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก, การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ, การพัฒนาบุคลากร, การบริหารผลการปฏิบัติงาน, และเรื่องของแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ในองค์กรต่าง ๆ พิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการขึ้นเงินเดือนหรือปรับเงินเดือนประจำปี ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาของตนเอง โดยบทบาทที่พบบ่อย ได้แก่ 1) ให้คำแนะนำ (Advice) กับพนักงานทุกคนในองค์กร เช่น พนักงานมีข้อสงสัยในเรื่องหลักเกณฑ์วิธีการขึ้นเงินเดือนประจำปี, หัวหน้างานมาขอคำแนะนำว่าจะตัดเดือนลูกน้องที่ขาดงานอย่างไรดี, พนักงานมาขอคำปรึกษาว่า ถ้าหัวหน้างานไม่แจ้งผลการประเมินจะทำอย่างไรดี ฯลฯ เหล่านี้แหละที่ผู้ปฏิบัติงาน ในฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องเป็นผู้ให้คำแนะนำในเรื่องเหล่านี้กับพนักงานในทุกระดับ 2) ให้ความช่วยเหลือ (Assistant) กับพนักงานทุกคน เช่น เมื่อหัวหน้างานมาปรึกษาว่าได้ตัดเดือน

พนักงานด้วยวาจาในเรื่องขาดงานมาหลายครั้งแล้ว จะทำหนังสือตักเตือนอย่างไร เพราะเขียนไม่เป็น ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลในฐานะมีอาชีพจะต้องให้ความช่วยเหลือ โดยจัดเตรียมหนังสือตักเตือนดังกล่าวให้กับหัวหน้างาน ได้อย่างถูกต้อง เป็นต้น 3) เป็นผู้ดูแลให้มีการใช้กฎระเบียบขององค์กรด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน (Regulation control) เช่น ชี้แจงให้พนักงานปฏิบัติไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ของบริษัท เพื่อให้เกิดความเสมอภาคเท่าเทียมกัน เพื่อลดข้อครหาต่าง ๆ

4) การเป็นคู่คิดทางธุรกิจกับ CEO ฝ่ายทรัพยากรบุคคลในยุคใหม่จะต้องมีความรู้หลาย ๆ ด้านที่ไม่ใช่จะมีแต่ความรู้ในด้านของงานบุคคลเพียงอย่างเดียว 5) การเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กร หรือการเป็น “Change agent” ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลในยุคใหม่จะต้องเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร เพื่อให้ผู้คนในองค์กรมุ่งไปสู่เป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้ (ชารงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2552)

ดังนั้น หากเราดูแลงาน ทรัพยากรมนุษย์ด้วยความเข้าใจ และทำวางแผนงานให้เป้าหมายของบริษัทสามารถเดินไปได้เป็นระบบ การทำงานเกี่ยวกับคนในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นั้น จะสามารถกระตุ้นพนักงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ เช่น มีการให้รางวัลพนักงาน จึงสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังเพราะมีแรงจูงใจในการทำงาน ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการทำวิจัย โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของ Herzberg (1959) มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาในครั้งนี้ เนื่องจากหากเราสามารถสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ทำงานด้วยความเสมอภาค ลักษณะการปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่น ไม่เคร่งเครียด รายได้ค่าตอบแทนมีความเหมาะสม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พนักงานมีประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น โดยพิจารณาถึงต้นทุนการผลิต ประสิทธิภาพส่วนบุคคล เป็นต้น

จากการศึกษาข้อมูล พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานการทำงาน ได้แก่ ด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่ง ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านผลตอบแทนรายได้ ด้านลักษณะการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความยุติธรรมในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานการทำงานนั้นมีความแตกต่างกัน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด เริ่มก่อตั้งขึ้นหลังความสำเร็จของ บริษัท เฟล็กซ์โซ (มาเลเซีย) ที่ทำให้ตลาดกว่า 70 เปอร์เซนต์ ขอมรับในแม่พิมพ์จากทางบริษัท ในเริ่มแรกทางเราก่อนข้างประสบความสำเร็จอย่างมากในการสร้างความยอมรับให้เกิดขึ้นกับทั้งตัวเครื่องจักรและแม่พิมพ์ โดยเฉพาะคุณภาพของแม่พิมพ์ จากผู้ที่ริเริ่มทำตลาดในอดีตที่ขาดการศึกษาอย่างรอบคอบ แต่ด้วยความพยายามอย่างไม่ย่อท้อ ทำให้ปัจจุบันในตลาดประเทศไทยได้ให้การยอมรับมากขึ้น โดยลำดับ จาก ณ เวลาเริ่มต้น 2 ปีแรก มีผู้ยอมลงทุนเครื่องจักรผลิตบล็อกจากทางบริษัทประมาณ 10 โรงงาน ก็เพิ่มเป็นกว่า 30 โรงงานทั่วประเทศ และในปี พ.ศ. 2547 ได้มีนโยบายผลิตบล็อกพิมพ์

สำเร็จรูปให้กับโรงงานที่ไม่มีเครื่องหล่อ จึงเกิด บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค จำกัด เพียงระยะเวลา 2 ปี บริษัทสามารถขยายตัวอย่างรวดเร็ว ครอบคลุมพื้นที่ทั่วทั้งกรุงเทพและปริมณฑล ประกอบด้วยทางบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค จำกัด (พระราม 2), เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (รังสิต) และ เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (บางนา) เพื่อรองรับลูกค้าที่ให้การยอมรับกว่า 300 ราย

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นได้ว่า บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด เป็นองค์กรที่มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอยู่ในช่วงของการเริ่มต้นพัฒนาเพื่อสร้างยอดขายและความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าและความไว้วางใจ ดังนั้น ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญต่อบริษัทที่จะนำพาบริษัทไปสู่เป้าหมายนั้นได้ และพนักงานมีส่วนช่วยในการขับเคลื่อนของบริษัทเป็นอย่างมาก ดังนั้น การเพิ่มขนาดของกิจการและขยายสาขามายังประเทศไทยนั้นได้ ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องการที่จะศึกษาว่าปัจจัยอะไรที่เป็นแรงจูงใจให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันพนักงานมีทางเลือกในการสมัครงานในที่ต่าง ๆ โดยพิจารณาจากเงินเดือนที่ได้รับ สวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น ผู้วิจัยจึงสนใจทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ตามแนวคิด ชทฤษฎีสองปัจจัยและปัจจัยค้ำจุนของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1959) ตามกรอบแนวคิดการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงานของบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด

สมมติฐานการวิจัย

1. พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
2. พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
3. พนักงานที่มีสถานภาพต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
4. พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
5. พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
6. พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

7. พนักงานที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ตามแนวคิดทฤษฎีการจูงใจของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg, 1959) มีดังนี้

ด้านปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย 1) ด้านความสำเร็จในการทำงาน 2) ด้านการยอมรับนับถือ 3) ด้านลักษณะของงาน และ 4) ด้านความก้าวหน้า

ด้านปัจจัยก้ำจุน ประกอบด้วย 1) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 2) สภาพการปฏิบัติงาน 3) ค่าตอบแทนและค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส) และ 4) ความมั่นคงในการทำงาน

สำหรับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน

2. ตัวแปรตาม ได้แก่

2.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจ

2.1.1 ด้านความสำเร็จในการทำงาน

2.1.2 ด้านการยอมรับนับถือ

2.1.3 ด้านลักษณะของงาน

2.1.4 ด้านความก้าวหน้า

2.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยก้ำจุน

2.2.1 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

2.2.2 สภาพการปฏิบัติงาน

2.2.3 ค่าตอบแทนและค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส)

2.2.4 ความมั่นคงในการทำงาน

ขอบเขตด้านพื้นที่ การวิจัยครั้งนี้มีประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานของบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 317 คน (บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด, 2559)

ขอบเขตด้านระยะเวลา ในการวิจัยครั้งนี้ทำการวิจัยและเก็บข้อมูลในช่วงเดือนมกราคม พ.ศ. 2559-กรกฎาคม พ.ศ. 2559 ซึ่งเป็นระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้นคว้าข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงการจัดทำรูปเล่ม

นิยามศัพท์เฉพาะ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ปัจจัยที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขตามที่ต้องการ หรือกระตุ้นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคล ทำให้บุคคลนั้น ๆ ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจเต็มใจและพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งเป็นปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนของ Herzberg (1959) ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยตรง เพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยภายใน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ และลักษณะของงาน ความก้าวหน้า

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองทำงานได้สำเร็จ โดยใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน การตัดสินใจในการทำงานอย่างมีเหตุผล และแก้ไขปัญหาในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ขอบเขตของงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

1.2 การยอมรับนับถือ หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกถึงความสำเร็จในการทำงาน มีคนอื่นยอมรับ ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ รวมถึงการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน และได้รับคำยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอย่างจริงจัง

1.3 ลักษณะของงาน หมายถึง พนักงานมีลักษณะและขอบเขตของงานที่ชัดเจน เหมาะสมกับความรู้และความสามารถ และทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทลายความสามารถ และมีโอกาสได้ทำงานที่หลากหลาย

1.4 ความก้าวหน้า หมายถึง การมีโอกาในการทำงานที่ท้าทายและได้รับการฝึกอบรม สัมมนา การเพิ่มพูนความรู้และการฝึกทักษะในการทำงาน การได้รับโอกาสในการปรับเงินเดือน อีกทั้งยังมีโอกาสในด้านความก้าวหน้าและได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับตามความรู้ความสามารถ

2. ด้านปัจจัยค้ำจุน หมายถึง สิ่งใด ๆ ที่ทำให้บุคคลนั้นมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มาจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส) และความมั่นคงในการทำงาน

2.1 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความศรัทธาและเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา การให้ความช่วยเหลือและส่งเสริมเปิดโอกาสให้พนักงานได้สามารถแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็น อีกทั้งยังให้คำแนะนำในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้อย่างเป็นมิตรไมตรีต่อพนักงานเป็นอย่างดี

2.2 สภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง สถานที่ทำงานมีความเหมาะสม สะดวกต่อการปฏิบัติงาน การมอบหมายหน้าที่ที่มีการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน มีความปลอดภัยในการทำงาน ได้รับการสนับสนุนด้านเครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ที่มีความอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

ที่มีความปลอดภัยในการทำงาน ตลอดจนจำนวนพนักงานและปริมาณงานของหน่วยงาน
ที่มีความเหมาะสมเพียงพอ

2.3 ค่าตอบแทนและค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส) หมายถึง รายได้ค่าจ้างประจำเดือน
ที่เป็นธรรม ซึ่งบุคคลได้รับอันเป็นผลตอบแทนจากการทำงานของบุคคลนั้น ได้แก่ รายได้จากเงินเดือน
และเบี้ยเลี้ยงที่ได้รับนั้นเพียงพอที่สามารถดำรงชีพในทางส่วนตัวและหรือครอบครัว อัตราเงินเดือน
ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปีมีความน่าพอใจ การขึ้นเงินเดือนมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน

2.4 ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ผลประโยชน์ที่แตกต่าง ๆ ที่บริษัทมอบให้
นอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือน ความซื่อสัตย์มั่นคงของบุคลากรในองค์กร รวมถึงความพอใจ
ในสิ่งที่เป็นหลักประกันให้แก่พนักงาน เช่น มีสวัสดิการอื่น ๆ ให้แก่พนักงาน องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี
มีความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล

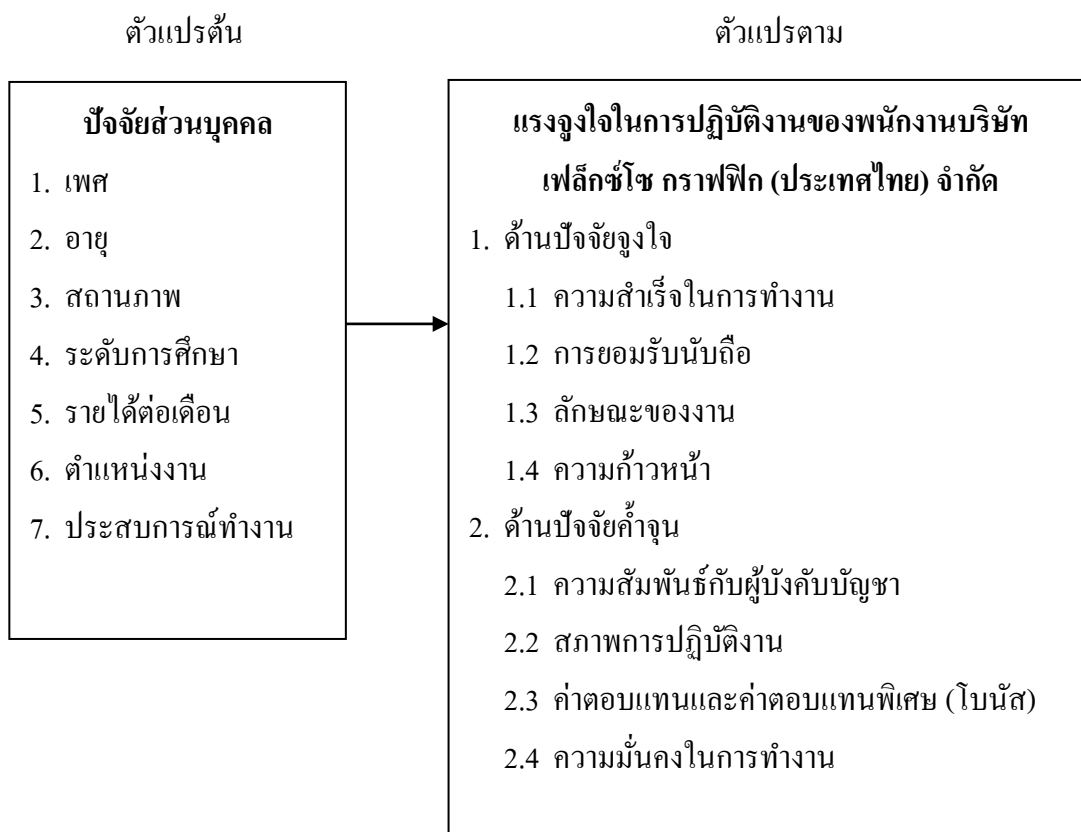
พนักงานผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง พนักงานบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค
(ประเทศไทย) จำกัด
2. ทำให้ทราบถึงผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด
3. ผลการวิจัยนี้คาดว่าจะเป็นแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงานบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด และผู้ที่ศึกษาวิจัยในโอกาสต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ศึกษาแล้วว่ามีหลายปัจจัยที่ทำให้เกิด
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาทฤษฎีสองปัจจัย-ปัจจัยค้ำจุนของเฮร์ซเบิร์ก
(Herzberg, 1959) มาเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
เพื่อหาทางเพิ่มแรงจูงในการกระตุ้นให้พนักงานบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด
ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิก (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. แนวคิด ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)
4. ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของเคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer)
5. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของดักลาส แม็กเกรเกอร์ (Douglas McGregor)
6. กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ (Process theory)
 - 6.1 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's expectancy theory)
 - 6.2 ทฤษฎีความคาดหวังของ Porter and Lawler (Porter and Lawler's expectancy theory)
 - 6.3 ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของแมคเคลแลนด์ (McClelland)
7. ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral management approach) ของ Elton Mayo)
8. ข้อมูลที่เกี่ยวกับองค์กร
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

ความหมายของแรงจูงใจ

มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 194 อ้างถึงใน ศิริพร โอพาธธรรมรัตน์) ได้ให้ความหมายของการจูงใจ คือ ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายามเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้นที่มีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา

ดวงพร หุตะเสวี (2544, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจเป็นสภาวะที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเกิดจากสิ่งที่อยู่ภายใน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้

ศิริพร โอพาธธรรมรัตน์ (2546, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ดังนี้ แรงจูงใจหมายถึง ความพยายามใด ๆ ที่เป็นแรงผลักดัน, กระตุ้นหรือโน้มน้าว เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมภายนอกหรือการกระทำตามทิศทางที่กำหนดไว้

ชาญศิลาป วาสนุญา (2546, หน้า 24) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจว่าบุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงาน จะมีลักษณะเฉพาะตัว เช่น การรับรู้ ทักษะคติ บุคลิกภาพ และการศึกษา

ปวีณา สินธุปิ่น (2546, หน้า 9) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งกระตุ้น หรือแรงพลังผลักดันทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคล ทำงานหรือทุ่มเทในงานที่ทำเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ทวีวรรณ อินดา (2546, หน้า 7) กล่าวถึง การจูงใจ คือ ระดับความต้องการ และความพยายามที่จะกระทำภารกิจหรืองานที่ถนัดของแต่ละคน แต่ในความหมายโดยเฉพาะแล้ว การจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตที่รวมถึงเหตุที่ปลุกเร้าพฤติกรรม ทิศทางของพฤติกรรม และความคงอยู่ของพฤติกรรม โดยกระทำด้วยความเต็มใจเพื่อไปสู่เป้าหมาย

ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ (2548, หน้า 14) ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง แรงผลักดันทั้งจากภายนอกและภายใน ซึ่งช่วยกระตุ้นทิศทางหรือแนวทางของพฤติกรรม ให้บุคคลกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจและเป็นไปตามแรงจูงใจของบุคคล

จากความหมายของแรงจูงใจที่ได้กล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งใด ๆ ที่สร้างแรงผลักดันหรือกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมด้วยความเต็มใจ เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมูลเหตุจูงใจที่สำคัญ คือ ความต้องการ **ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ**

นักวิชาการ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ ดังนี้

อารี พันธุ์ณี (2546) แรงจูงใจจัดว่ามีผลต่อการเรียนรู้พฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคล เป็นอันมาก เฉพาะกรณีที่บุคคลเกิดแรงจูงใจในการที่จะกระทำพฤติกรรม ย่อมทำให้พฤติกรรม หรือการเรียนรู้สิ่งนั้น ๆ มีประสิทธิภาพและเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วมากกว่าบุคคลที่ไม่เกิดแรงจูงใจ ลักษณะของแรงจูงใจของบุคคล จึงขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังนี้

1. ธรรมชาติของแต่ละบุคคล ทุกคนจะมีธรรมชาติของตนแตกต่างกันไปหรือมีลักษณะเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง ซึ่งประกอบด้วย

1.1 แรงขับ เป็นพื้นฐานเบื้องต้นของการเกิดพฤติกรรม แรงขับเป็นสภาวะที่เกิดจากความไม่สมดุลภายในร่างกายของมนุษย์ เกิดขึ้นได้จากลักษณะ 2 ประการ คือ แรงขับที่เกิดขึ้นจากภายในร่างกาย เช่น ความกลัว ความหิว ง่วงนอน ความท้อแท้ ความรัก และแรงขับที่เกิดขึ้นจากภายนอกร่างกาย เช่น การได้รับความเจ็บปวดจากสิ่งเร้าภายนอก

1.2 ความวิตกกังวล จะมีผลต่อการเรียนรู้หรือกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มที่มีความวิตกกังวลสูงมาก มักจะมีการกระทำหรือพฤติกรรมด้อยกว่ากลุ่มไม่มีความกังวลใจ

ความวิตกกังวลใจจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

2. สถานการณ์ต่าง ๆ ในสิ่งแวดล้อม สถานการณ์ต่าง ๆ ในแต่ละสิ่งแวดล้อม ย่อมส่งผลทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจต่างกันในเรื่องของการแข่งขัน ความร่วมมือ การตั้งเป้าหมาย เป็นต้น

3. ความเข้มของแรงจูงใจ โดยปกติแล้วแรงจูงใจของแต่ละคนมีความแตกต่างกันแตกต่างกันตามความสนใจ สิ่งเร้า นั้น ๆ บุคคลใดมีความเข้มของแรงจูงใจมาก ความเข้มของแรงจูงใจในแต่ละบุคคลย่อมจะมีความแตกต่างกันและขึ้นอยู่กับลักษณะดังต่อไปนี้

3.1 การเสริมแรง หมายถึง การส่งเสริมให้บุคคลแสดงพฤติกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแล้วให้มีความคงทนถาวรหรือเกิดขึ้นซ้ำ ๆ การเสริมแรงมี 2 ลักษณะ คือ การเสริมแรงในทางบวก เช่น การให้รางวัล การยกย่อง ให้คำชมเชย ชื่นชมยินดี การยอมรับนับถือ และการเสริมแรงในทางลบ เช่น การลงโทษ ความอับอาย การเกลียดชัง การไม่ยอมรับนับถือ

3.2 ความสนใจ หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การที่บุคคลจะกระทำพฤติกรรมใด ๆ ได้เพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับความสนใจของบุคคลนั้น ประการหนึ่ง ถ้าบุคคลไม่มีความสนใจ ย่อมจะทำให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ได้ค่อนข้างยาก สาเหตุที่ทำให้บุคคลเกิดความสนใจ คือ ความถนัดหรือพรสวรรค์ และความสำเร็จ ประสบการณ์จากเรื่องนั้น ๆ

การที่บุคคลจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจในหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานมีปัจจัยเป็นสิ่งจูงใจได้มาก บุคคลย่อมเกิดแรงจูงใจในการทำงานสูง ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานนั้นจะเกิดขึ้นเองโดยไม่มีสิ่งมากระตุ้นนั้นเป็นไปได้ยาก เพราะธรรมชาติของมนุษย์นั้น ย่อมรักความสะดวกสบาย หากการทำงานโดยที่ไม่มีผลตอบแทนแล้ว มักไม่มีใครยินดีที่จะทำ ซึ่งผลตอบแทนที่ว่านี้ มิได้หมายถึง เงินจ้างรางวัลเพียงอย่างเดียว แต่หมายรวมถึงผลตอบแทนทางด้านจิตใจด้วย เช่น ความสุข ความพอใจ การยอมรับนับถือ การมีเกียรติในสังคม เป็นต้น ตามที่ (อรุณ รักธรรม, 2517, หน้า 205-206) กล่าวไว้ ซึ่งอาจกระทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. สร้างแรงจูงใจและปลุกฝังให้บุคลากรมีแรงจูงใจมีความรักในงานที่ทำและกระตือรือร้นในการทำงาน โดยผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี กล่าวคือ เมื่อบุคลากรเห็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการทำงานด้วยความกระตือรือร้น จะทำให้เกิดการเห็นแบบอย่างที่ยึดเป็นตัวแบบและยินดีที่จะปฏิบัติตามด้วยความกระตือรือร้น

2. ชมเชยและยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ที่มีความดีความชอบ แต่ต้องเชยชมให้ถูกกาลเทศะ มีเหตุผลและมีความจริงใจ กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกยินดีที่ได้รับการยอมรับนับถือและได้รับคำชมเชย ดังนั้น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาควรมีการชมเชยและยกย่องเพื่อสร้างกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ดูแลเอาใจใส่และให้ความสนิทสนมแก่บุคลากรพอสมควร โดยการทักทายไต่ถามข่าวคราวและทุกข์สุขในโอกาสอันสมควร กล่าวคือ การสร้างสัมพันธภาพแก่เพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกอยากเกื้อกูลช่วยเหลือ ดังนั้น เวลาปฏิบัติงานหากมีเหตุให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกันจะเป็นการทำงานไปด้วยบรรยากาศผ่อนคลายและส่งผลให้งานราบรื่น

4. ให้โอกาสแก่บุคลากรในการสร้างความมั่นคงของชีวิตการทำงานพอสมควร หรือให้มีทางก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือเงินเดือนที่สูงขึ้นไป กล่าวคือ การทำงานนั้น บุคลากรย่อมหวังตำแหน่งงานที่มั่นคง ความก้าวหน้า ดังนั้น การจูงใจให้เกิดการทำงาน ย่อมต้องจูงใจให้บุคลากรเห็นถึงโอกาสที่ตนจะได้รับ เพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานเต็มประสิทธิภาพ

5. สร้างสภาพการทำงานที่ดีและเหมาะสมแก่บุคคล เช่น โต๊ะทำงาน ห้องทำงาน แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศ สวัสดิการต่าง ๆ กล่าวคือ สภาพแวดล้อมที่ดี ได้แก่ การมีสถานที่ทำงานที่สะอาด อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานพอเพียง แสงสว่างทำงานพอเหมาะ ทำให้บุคลากรทำงานด้วยบรรยากาศที่ผ่อนคลาย รู้สึกสบายใจในการทำงาน

6. ให้โอกาสบุคคลได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงานและมีส่วนร่วม ในความสำเร็จของงาน ซึ่งบุคลากรบางคนอาจมีความคิดเห็นที่ดีและมีประโยชน์ในการปรับปรุง ก็ควรจะมีสิ่งตอบแทนหรือยกให้เป็นความดีความชอบของผู้นั้น เพื่อเป็นตัวอย่างและเป็นกำลังใจแก่บุคคลอื่น ๆ ผู้ร่วมงานที่ได้รับการยกย่องหรือผู้บังคับบัญชาเงื่อนไขสำคัญที่ถูกต้องกลับ จะต้องดูน่าเชื่อถือได้ในสายตาผู้ปฏิบัติ เพื่อเป็นพื้นฐานที่เป็นจริงในอันที่จะสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติ

แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลง ด้วยเหตุนี้ จึงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้มาก มีผู้จำแนกประเภทของแรงจูงใจไว้หลายแบบ เช่น ถ้าแบ่งตามเหตุผลเบื้องหลังของการแสดงพฤติกรรม จะแบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายใน หมายถึง การที่บุคคลมองเห็นคุณค่าของกิจกรรมที่ทำโดยความเห็นใจ โดยถือว่าการบรรลุผลสำเร็จในกิจกรรมนั้น เป็นรางวัลอยู่แล้วในตัว ซึ่งแรงจูงใจภายใน อาจกล่าวได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เรานำพาร่างกายไปทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตอบสนองแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอก หมายถึง การกระทำกิจกรรมที่เกิดจากความมุ่งหวังผลจากสิ่งอื่นที่อยู่นอกเหนือกิจกรรมนั้น ซึ่งไม่ได้กระทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย ได้แก่ ความต้องการที่เกิดจากสิ่งเร้าภายนอก เป็นต้น (วารินทร์ สายโอบเอื้อ และสุณีย์ ธีรดากร, 2522, หน้า 66) นอกจากนี้ การจะเกิดแรงจูงใจขึ้นในบุคคลจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ

1. ความต้องการ (Need) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อร่างกายเกิดความไม่สมดุล เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำ อาหาร ความต้องการทางเพศ หรือเมื่อได้รับการยอมรับจากเพื่อนหรือหมู่คณะ

2. แรงขับหรือแรงกระตุ้น (Drive) เป็นพลังกระตุ้นที่เกิดขึ้นภายในร่างกายเพื่อตอบสนองความต้องการ เป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย สิ่งนั้นถือว่าเป็นหัวใจของกระบวนการจูงใจ

3. เป้าหมาย (Goal) เป็นสิ่งที่มาสนองความต้องการและลดแรงขับลงอันเป็นจุดสิ้นสุดของกระบวนการจูงใจ เป้าหมายจะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของกิจกรรมนั้น

จากปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพอที่จะสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ และแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุนนั้นให้มีสิ่งกระตุ้นมาจากภายในและภายนอกทั้งสิ้น ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นแรงผลักดันทั้งสิ้น

องค์ประกอบของแรงจูงใจ

แรงจูงใจประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540, หน้า 20-21) คือ

1. ความต้องการ (Need) หมายถึง ต้องการที่ดีที่สุด คือ ความไม่พอเพียง (Deficiency) หากมองในภาวะสมดุลของมนุษย์ (Homeostatic sense) ความต้องการเกิดขึ้นเมื่อเกิดการไม่สมดุลทางด้านร่างกายและจิตใจ

2. แรงขับ (Drive) หมายถึง แรงขับจะถูกสร้างขึ้นเพื่อบรรเทาความต้องการให้ลดน้อยลง อาจให้ความหมายของแรงขับง่าย ๆ ว่าการไม่พอเพียงกับทิศทาง (Deficiency with direction)

3. เป้าหมาย (Goals) หมายถึง จุดสุดท้ายของวงจรการจูงใจ คือ เป้าหมายที่ใช้ในวงจรการจูงใจ หมายความว่า สิ่งหนึ่งที่จะเป็นอะไรก็ได้ที่บรรเทาความต้องการและลดแรงขับให้น้อยลงได้ ดังนั้น การได้รับเป้าหมายอันหนึ่งจะหมายความว่า การทำให้สภาพทางด้านร่างกายหรือจิตใจฟื้นฟูสู่สภาพที่มีความสมดุลและจะลดหรือจัดแรงขับให้หมดไป แรงจูงใจจึงเป็นส่วนสำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย นักจิตวิทยาให้เหตุผลตามการแสดงผลการแบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายในที่ หมายถึง การที่บุคคลมองเห็นคุณค่าของกิจกรรมที่ทำด้วยความเต็มใจ โดยถือว่าการบรรลุผลสำเร็จในกิจกรรมนั้นเป็นรางวัลอยู่แล้วในตัว และแรงจูงใจภายนอก หมายถึง การกระทำกิจกรรมที่เกิดจากความมุ่งหวังผลจากสิ่งอื่นที่อยู่นอกเหนือกิจกรรมนั้น ไม่ได้กระทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย

ขั้นตอนของการเกิดแรงจูงใจ

รัชดาภรณ์ เค้นพงษ์พันธ์ (2539, หน้า 44) ได้กล่าวถึง กระบวนการของการเกิดแรงจูงใจ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ที่เกี่ยวเนื่องกันดังนี้

1. ขั้นความต้องการ (Need stage) หมายถึง อาหาร ความรัก ฯลฯ บางครั้งความต้องการอาจเกิดขึ้นจากภาวะที่มากจากความทุกข์ทรมานของบุคคล เช่น ความเจ็บปวด การทำให้บุคคลเกิดความต้องการแสดงพฤติกรรมที่ป้องกันไม่ให้เกิดความเจ็บปวดนั้น ๆ ซึ่งเป็นความต้องการเป็นภาวะขาดสมดุลที่ทำให้การดำรงชีวิตอยู่ไม่ราบรื่น หรืออาจเป็นสิ่งสำคัญต่อความสุขทางจิต
2. ขั้นแรงขับ (Drive stage) หมายถึง “ภาวะเกิดแรงขับ” คือ ความต้องการในขั้นแรกนั้น จะกระตุ้นให้เกิดแรงขับเกิดความต้องการแล้วจะเกิดภาวะที่บุคคลเกิดความกระวนกระวาย อยู่เฉยไม่ได้ ซึ่งระดับความกระวนกระวายจะมีมากหรือน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับของความต้องการ
3. ขั้นพฤติกรรม (Behavior stage) หมายถึง เมื่อเกิดความกระวนกระวายแล้วจะผลักดันให้บุคคลสร้างพฤติกรรมออกมา แรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมได้รุนแรงมากน้อยต่างกัน ตามระดับความต้องการที่เกิดขึ้น
4. ขั้นลดแรงขับ (Drive reduction stage) คือขั้นสุดท้าย หมายถึง แรงขับลดลงภายหลังเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการแล้ว ในเวลาใดเวลาหนึ่งความต้องการของมนุษย์แต่ละบุคคลมีหลายร้อยอย่าง และความต้องการทุก ๆ อย่างจะแข่งขันกัน ทำให้เกิดพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการที่มี “แรงมากที่สุด” ในเวลานั้นจะทำให้เกิดพฤติกรรม และเมื่อความต้องการเริ่มได้รับการตอบสนองให้พึงพอใจแล้ว แรงจะลดลงและจะไม่เป็นแรงจูงใจให้บุคคลแสวงหาเป้าหมาย เพื่อให้เกิดความพอใจอีกต่อไป

ประเภทของแรงจูงใจ

แรงจูงใจของมนุษย์มีมากมายหลายอย่าง เราถูกจูงใจให้มีการกระทำหรือพฤติกรรมหลายรูปแบบ เพื่อหาน้ำและอาหารมาดื่มกิน สนองความต้องการทางกาย แต่ยังมีความต้องการมากกว่านั้น เช่น ต้องการความสำเร็จ ต้องการเงิน คำชมเชย อำนาจ และในฐานะที่เป็นสัตว์สังคม คนยังต้องการมีอารมณ์ผูกพันและอยู่รวมกลุ่มกับผู้อื่น แรงจูงใจจึงเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motives) คือ แรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคลเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังรางวัลหรือแรงเสริมจากภายนอก เพราะเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความสนใจของผู้แสดงพฤติกรรม โดยเรามองเห็นคุณค่าในตัวเอง ทำให้เรารู้สึกมีความสุขหรือพึงพอใจในสิ่งนั้น ซึ่งความรู้สึกมีความสุขนั้นเองที่เป็นรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่เขาได้รับ

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motives) คือ แรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลจากภายนอกจูงใจให้เกิดพฤติกรรมเป็นความต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้ได้รับสิ่งตอบแทน

จากประเภทของแรงจูงใจ ผู้วิจัยพอที่จะสรุปได้ว่า ประเภทของแรงจูงใจในมีทั้งแรงจูงใจในภายในและแรงจูงใจในภายนอก ซึ่งแรงจูงใจดังกล่าวเป็นแรงจูงใจที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดพฤติกรรมความต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้ได้รับสิ่งตอบแทนตามความต้องการของพนักงานบริษัท เฟล็กซ์โซกราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด

ประโยชน์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการทำงานเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็งเต็มความสามารถ เพื่อให้ได้ผลงานที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หากผู้บริหารเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแล้ว ย่อมนับได้ว่าเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ซึ่งกิตติมา ปรีดีดิลก (2529, หน้า 174) ได้ระบุถึงประโยชน์แรงจูงใจไว้ ดังนี้

1. บุคคลที่ปฏิบัติงานมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่
2. เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มที่
3. รู้จักหน้าที่และช่วยเหลือกันทำงาน
4. มีความสนใจในการสร้างสรรค์มุ่งทำงานอย่างเต็มที่
5. สนใจและพอใจที่จะทำงานนั้น

ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานอยู่ในระดับที่ดีและสูงขึ้นนั้น พนักงาน ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างจะต้องมีแรงจูงใจ มีความสามารถในการทำงานและต้องมีวัตถุประสงค์ ทรัพยากร เครื่องมือ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี หากพนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน จะก่อให้เกิดความล่าช้าใจ ความท้อแท้ ความเบื่อหน่าย และทำงานไม่เต็มความสามารถ ทำให้งานไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร จากประโยชน์แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สามารถสรุปได้ดังนี้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีประโยชน์ทั้งองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานก็จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และปฏิบัติเต็มความสามารถด้วยความจริงใจ ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดของงานที่ออกมา

การสร้างแรงจูงใจเป็นอีกประการหนึ่งของนักบริหารและหัวหน้างานที่จะต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นในองค์กรหรือทุกหน่วยงาน เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานขององค์กร เพราะการจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการและความจำเป็นและเป็นความเดือดร้อนของบุคคลในองค์กรได้ จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน อาจแยกกล่าวถึงประโยชน์ของการจูงใจการบริหารงานได้ดังนี้ (สุพัตรา สุภาพ, 2541, หน้า 125-126)

1. เสริมสร้างกำลังใจในการทำงานให้แต่ละบุคคลในองค์กร เป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม
 2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี
 3. สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
 4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
 5. ช่วยทำให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย มีศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
 6. เกื้อกูลและจูงใจให้สมาชิกขององค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงานและองค์กร
 7. ทำให้เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนเองปฏิบัติอยู่ ทำให้เกิดความสุขกาย สุขใจในการทำงาน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- สรุปได้ว่า จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีประโยชน์ คือ การเกิดความสนใจในงานที่ทำ การทำงานอย่างตั้งใจ ส่งผลให้เกิดการสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ดี และเมื่อพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด มีความภาคภูมิใจในการทำงานแล้ว จึงเกิดความจงรักภักดีภายในองค์กร

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เฮอริชเบิร์ก (Herzberg) ได้มีแนวความคิดที่คล้ายกับแนวความคิดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของอับราฮัม เอช มาสโลว์ (Maslow, 1970) ซึ่งเน้นถึงความเข้าใจปัจจัยที่อยู่ภายในบุคคล อันเป็นสาเหตุทำให้บุคคลปฏิบัติในแนวทางเฉพาะตน เฮอริชเบิร์กศึกษาว่า คนเราต้องการอะไร จากงานคำตอบที่ได้ค้นพบ คือ ความต้องการความสุขจากการทำงาน นั่นคือ สิ่งที่ทำให้ความพึงพอใจในงาน ได้อธิบายว่า ปัจจัยที่ส่งผลถึงความพึงพอใจในงาน ปัจจัยที่ส่งผลถึงความไม่พึงพอใจในงานนั้น แยกจากกันและไม่เหมือนกัน เป็นปัจจัยที่เกิดจากสองกลุ่ม จึงให้ชื่อทฤษฎีว่า ทฤษฎีสองปัจจัย เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิรมย์, ชวลิต ประภวานนท์ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์, 2541)

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg' two factor theory)

Herzberg (1959 อ้างถึงใน สายฝน สกุลเจริญ, 2540, หน้า 23-25) ได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งสรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานแต่ละบุคคล ซึ่งปัจจัยดังกล่าว คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้ตนชอบและรักงานปฏิบัติ เป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะปัจจัยสามารถสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วยได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง ความสำเร็จในสิ่งที่ตั้งเป้าหมายของงานนั้น ๆ การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นสิ่งที่ต้องอาศัยความตั้งใจและความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ
2. การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน ลูกน้อง ลูกค้า ผู้ที่ติดต่อเกี่ยวข้องกับงาน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงานในรูปแบบของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการยอมรับในความสามารถ
3. ลักษณะของงาน หมายถึง ลักษณะการทำงาน งานที่น่าสนใจ ทำท่าย ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือเป็นงานที่มีสามารถทำได้โดยลำพังเพียงผู้เดียว
4. ความรับผิดชอบ หมายถึง มีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่และความพึงพอใจที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน
5. ความก้าวหน้า หมายถึง ผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสถานภาพของบุคคลในสถานที่ทำงาน เช่น โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง การได้เงินหรือสินจ้างเพิ่ม และประสบความสำเร็จ และการมีโอกาสได้ศึกษาความรู้เพิ่มเติม

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลที่มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้นนี้ และปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ได้แก่

1. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการ การบริหารงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรนั้น
2. การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานความยุติธรรมในการบริหาร
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจำเป็นกิจหรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน
4. สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น เสียง อากาศ แสง ชั่วโมงการทำงาน รวมถึงลักษณะสภาพแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

5. เงินเดือน หมายถึง รายได้ค่าจ้างประจำเดือนที่เป็นธรรมซึ่งบุคคลได้รับ อันเป็นผลตอบแทนจากการทำงานของบุคคลนั้น หากบุคคลได้รับเงินเดือนที่เป็นธรรมจะส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต มีความพึงพอใจในงานที่ทำ และมีผลต่อความภักดีกับบริษัท
6. ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงาน ในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน เช่น มีการเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ ซึ่งต้องทุ่มเทศึกษาการทำงาน ทำให้มีเวลาให้ครอบครัวลดน้อยลง ทำให้ไม่มีความสุข จึงเกิดความไม่พอใจในการทำงานระบบใหม่ได้
7. สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติ และมีศักดิ์ศรี
8. ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้ของบุคลากรที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนในอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร
9. โอกาสที่จะก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย
- เฮอรัชเบิร์ก เสนอว่าผู้บริหารส่วนมากให้ความสำคัญกับปัจจัยห้าประการ เช่น เมื่อเกิดปัญหา ผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการทำงาน การปฏิบัติดังนี้เป็นการแก้ไขที่มีได้ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน จะเป็นการกระตุ้นให้ทำงานได้ดีกว่าที่จะให้ทำงานในตำแหน่งเดิม แต่เพิ่มเงินเดือนให้ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องพยายามรักษาปัจจัยห้าประการให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์, 2545)

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก

ความต้องการ ความสำเร็จ (Self actualization)		ผู้จูงใจ (Motivators)	งานที่ท้าทาย (Challenging work)
ความต้องการการ ยอมรับนับถือ (Esteem or status)			ความสำเร็จ (Achievement) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้า (Advancement) การยอมรับ (Recognition) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations)
ความต้องการ ทางด้านสังคม (Acceptance)		ปัจจัยบำรุงรักษา (Maintenance factors)	คุณภาพของการควบคุม (Quality of supervision)
ความต้องการ ความปลอดภัย (Security)			นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company policy & Administration) สภาพการทำงาน (Working conditions)
ความต้องการ ด้านร่างกาย (Physiological needs)			ความมั่นคงในการทำงาน (Job security)

ภาพที่ 2 การเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ และเฮิร์ซเบิร์ก (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 46)

สรุปได้ว่า Herzberg พยายามชี้ให้นักบริหารเข้าใจว่าปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Hygiene factor) นั้น เป็นปัจจัยที่ช่วยสกัดกั้นไม่ให้บุคลากรเกิดความไม่พอใจในการทำงานเหล่านั้น แต่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นได้ เพราะการใช้เงินหรือสิ่งจูงใจที่ไม่เกี่ยวกับงานหรือบีบบังคับให้บุคลากรทำงานด้วยการลงโทษจะทำให้บุคลากรทำงานด้วยความไม่เต็มใจ มีความรู้สึกไม่พึงพอใจต่องานที่ทำ ซึ่งการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยมีความเห็นว่า แนวคิดของ Herzberg สามารถนำมาใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดในส่วนของความพึงพอใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพ เนื่องจากเห็นว่าความพึงพอใจเหล่านี้ ได้แก่ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่ง ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านผลตอบแทนรายได้ ด้านลักษณะการปฏิบัติงาน

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความยุติธรรมในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร สามารถทำให้เป็นความพึงพอใจที่น่าจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

แนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow (1987 อ้างถึงใน วัฒนะ มหิพันธ์, 2554, หน้า 18) ได้ลำดับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ไว้ 5 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological need) หมายถึง ความต้องการพื้นฐานของร่างกายที่ผลักดันรุนแรงและสำคัญที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่บุคคลที่ต้องการในการดำรงชีวิต ถ้าความต้องการขั้นนี้ขาดไป ความต้องการในลำดับขั้นต่อไปจะไม่เกิดขึ้น เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ เป็นต้น

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety need) หมายถึง ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยทั้งด้านร่างกายและจิตใจในการดำรงชีวิต เช่น บุคคลต้องการบ้านที่ปลูกสร้างอย่างแข็งแรง เพื่อป้องกันแสงแดด สายฝน และโจรผู้ร้ายที่จะมาทำอันตราย หรือบุคคลต้องการมีหน้าที่การงานเพื่อมีรายได้มาใช้จ่ายในการยังชีพ เพราะบุคคลไม่ต้องการเผชิญกับสถานภาพที่ไม่มั่นคงในชีวิต

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Love and belonging need) หมายถึง ความต้องการความรัก การยอมรับ และต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่นในสังคม เมื่อความต้องการในขั้นที่ 1 และ 2 ของบุคคลได้รับการตอบสนองเป็นที่พอใจแล้ว บุคคลจะเริ่มนึกถึงผู้อื่น และต้องการเข้าสังคม มีเพื่อน มีหมู่คณะหรือกลุ่มของตน ต้องการให้ตนเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม ต้องการที่จะมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของกลุ่ม เพราะบุคคลทุกคนย่อมต้องการเพื่อน ไม่ต้องการอยู่คนเดียว ไม่มีใครทนได้ถ้ารู้สึกว่าไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม

ขั้นที่ 4 ความต้องการชื่อเสียง เกียรติยศ และการยกย่อง (Esteem need) หมายถึง ความต้องการที่จะให้ผู้อื่นมองตนว่าเป็นบุคคลที่มีประโยชน์ มีความสามารถ มีคุณค่า มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และมีตำแหน่ง บุคคลที่มีความต้องการในขั้นนี้จะพยายามทำสิ่งต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ เห็นประจักษ์แก่สายตาผู้อื่น หากความต้องการดังกล่าวถูกทำลายและไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลเหล่านี้ก็จะรู้สึกมีปมด้อย ท้อแท้ สิ้นหวัง และไม่อยากมีชีวิตอยู่ต่อไป

ขั้นที่ 5 ความต้องการที่จะรู้จักตนเองและพัฒนาตนเองตามศักยภาพอย่างแท้จริง (Self actualization need) หมายถึง ความต้องการที่จะรู้จักและเข้าใจตนเองว่ามีความสามารถหรือศักยภาพที่แท้จริงเป็นอย่างไร และใช้ศักยภาพนั้นให้เกิดประโยชน์แก่สังคมอย่างแท้จริง กล่าวคือ บุคคลกล้าที่จะตัดสินใจเลือกทางเดินของชีวิต พิจารณาตนเองอย่างใจเป็นธรรม

ยอมรับทั้งในส่วนที่เป็นข้อบกพร่องและข้อดีของตนเอง พร้อมทั้งจะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ที่มีต่อตนเอง เป็นสภาพที่บุคคลพยายามใช้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มที่ จากทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่ามนุษย์มีแรงจูงใจตามลำดับขั้นความต้องการพื้นฐาน 5 ขั้นตอน เพื่อมุ่งสู่ความต้องการของตนเองให้ได้รับความสำเร็จในหน้าที่การงานและการยอมรับของบุคคลอื่นในสังคม

สรุปได้ว่า จากทฤษฎีและแนวคิดของมาสโลว์ทำให้ทราบว่าความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐานมี 5 ขั้นด้วยกัน ประกอบด้วย ความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการความรักและการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ความต้องการชื่อเสียง ความต้องการรู้จักตนเองและพัฒนาตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เราทราบว่าความต้องการขั้นพื้นฐานถือเป็นสิ่งกระตุ้นแรงจูงใจในการตัดสินใจทำสิ่งใด

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของเคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer, 1972)

เป็นทฤษฎีความต้องการ ซึ่งกำหนดลำดับขั้นตอนของความต้องการแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1972) ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างความต้องการในระดับต่ำและความต้องการในระดับสูง ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) 5 ประการ โดยเขาได้ทำการจัดกลุ่มของความต้องการให้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการอยู่รอด (Existence needs) เป็นความต้องการในระดับต่ำสุด และมีลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrete) ประกอบด้วย ความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) คือ ความต้องการพื้นฐานทางร่างกาย (Physiological needs) และความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security needs)
2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Related needs) เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วย ความต้องการด้านสังคมตามทฤษฎีของมาสโลว์ และรวมไปถึงความต้องการความปลอดภัยและความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ
3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการในระดับสูงสุด ในระดับความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) และมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่องและความต้องการประสบความสำเร็จตามทฤษฎีความต้องการมาสโลว์ (Maslow) (Esteem needs and self-actualization needs)

แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ไม่เชื่อว่าบุคคลต้องตอบสนองความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ในระดับของความต้องการก่อนที่จะก้าวหน้าไปสู่ระดับอื่น เขาพบว่าบุคคลจะได้รับการกระตุ้นโดยความต้องการมากกว่าระดับหนึ่ง ตัวอย่างความต้องการที่จะได้รับเงินเดือนที่เพียงพอ ในขณะที่เดียวกันอาจเกิดความต้องการยอมรับ ความพึงพอใจ และเกิดความต้องการสร้างสรรค์

ต้องการความก้าวหน้ายิ่งกว่านั้น แอลเดอร์เฟอร์ค้น พบว่า ลำดับของชนิจะแตกต่างกัน ในแต่ละบุคคล ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะแสวงหาการยอมรับนับถือ และความรู้สึกสร้างสรรค์ เป็นความต้องการความเจริญเติบโตก่อนที่จะคำนึงถึงความต้องการด้านรูปธรรม เช่น ความหิว และความกระหาย

แอลเดอร์เฟอร์ยังขยายทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow, 1970) โดยพิจารณาถึงวิธีการที่บุคคล มีปฏิกริยามเมื่อเขาสามารถและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคน โดยพัฒนาหลักความก้าวหน้า กับลำดับขั้นความต้องการเมื่อตอบสนองความต้องการในระดับต่ำกว่าได้ และในทางตรงกันข้าม หลักของการถดถอย-ความตึงเครียด (Frustration regression principle) ซึ่งพบว่า เมื่อบุคคล ที่ยังมีความตึงเครียดในการพยายามที่จะตอบสนองความต้องการในระดับสูงขึ้น เขาจะเลิกพยายาม ตอบสนองความต้องการและความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการในระดับต่ำกว่าทฤษฎี ERG ระบุว่าความต้องการของบุคคลสามารถเปลี่ยนไปในระดับสูงขึ้นหรือต่ำลงได้ขึ้นอยู่กับว่า เขาสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่ำลงหรือความต้องการในระดับสูงขึ้นได้หรือไม่ (สุชาติ อยู่สุข, 2547)

สรุปได้ว่า ความต้องการระดับนั้นยังคงไม่ได้รับการตอบสนองต่อไป บุคคลจะเกิด ความคับข้องใจแล้วจะถดถอยลงมาให้ความสนใจในความต้องการระดับต่ำกว่าอีกครั้งหนึ่ง หรือบุคคลสามารถถูกจูงใจด้วยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับในเวลาเดียวกัน เช่น ความต้องการ เงินเดือนที่สูง (พร้อมกับความต้องการทำสังคมและความต้องการ โอกาสและอิสระในการคิดตัดสินใจ)

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ ดักลาส แม็กเกรเกอร์ (Douglas McGregor, 1960)

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแม็กเกรเกอร์ ซึ่งมีพื้นฐานความคิดจากทฤษฎีการจูงใจ ของมาสโลว์ที่จำแนกคนออกเป็น 2 กลุ่ม เป็นหลักพื้นฐานในการนำไปใช้ในการจูงใจ แนวคิดของทฤษฎีนี้ แบ่งผู้ได้บังคับบัญชาออกเป็น 2 กลุ่ม ตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X ถ้าเปรียบกับทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์แล้ว ทฤษฎี X จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐาน ของการตอบสนองความต้องการระดับต่ำ คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการ ด้านความปลอดภัย จากเหตุที่เชื่อว่าคนงานไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงาน เห็นแก่ตัว ไม่เอาใจใส่ ต่อองค์กร และมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎี Y มีลักษณะตรงข้ามกับทฤษฎี X คือ จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนอง ความต้องการระดับสูง เช่น ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการการยอมรับ และความต้องการ ความสำเร็จในชีวิต จากเหตุที่เชื่อว่าคนงานมีความรับผิดชอบงานเอง ต้องการพัฒนาตัวเอง เห็นว่าการทำงานมีความสุขสนุกสนาน ดังนั้น แนวการบริหารด้านการจูงใจ จึงไม่สามารถ

จะใช้การออกคำสั่งการควบคุม การปูนบำเหน็จรางวัล การลงโทษทางวินัย แต่จะเป็นการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม คนงานจะควบคุมและสั่งการด้วยตนเอง เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร เขายอมรับว่าเป้าหมายและกิจกรรมของฝ่ายบริหารนั้น จะต้องเข้ากันได้กับความต้องการหรือเป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงานแต่ละคน ผู้บริหารตามทฤษฎี Y เชื่อว่า การตอบสนองความต้องการระดับสูงนั้นจะมีความสำคัญ ต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานแต่ละคน (มณฑล รอยตระกูล, 2546) ทฤษฎีของแมคเกรเกอร์ สามารถนำไปประยุกต์ในการทำงานได้ โดยลักษณะการทำงานจะแตกต่างกันตามทัศนคติของฝ่ายจัดการ นั่นคือ ถ้านำทฤษฎี X ไปใช้ องค์กรจะควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเข้มงวด และใช้ปัจจัยพื้นฐานทางวัตถุ เช่น เงินค่าจ้าง เพื่อจูงใจพนักงาน ในทางตรงกันข้าม ถ้านำทฤษฎี Y ไปใช้ องค์กรจะให้อิสระแก่พนักงานในการทำงาน ให้ความไว้วางใจให้พนักงาน รู้สึกว่าตนสามารถปฏิบัติงานได้โดยใช้ความสามารถของตนได้เต็มที่โดยไม่ถูกควบคุมบังคับบัญชาอย่างเข้มงวด กล่าวคือ ใช้ปัจจัยทางด้านจิตใจเป็นสิ่งจูงใจพนักงานนั่นเอง ผู้วิจัยเห็นว่าองค์กรควรใช้วิธีจูงใจแบบทฤษฎี Y เพราะจะทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดความเต็มใจ และอุทิศกำลังความสามารถให้กับการทำงานของตน ส่งผลให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ ที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดังนั้น แนวคิดการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงต้องใช้วิธีการบังคับสั่งการโดยตรง การจูงใจด้วยผลตอบแทนทางการเงิน และการใช้ระเบียบวินัยและอำนาจควบคุม หรือแม้กระทั่งการข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษต่าง ๆ และมุ่งตอบสนองความต้องการในระดับต่ำ

จากการศึกษาแนวของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) พบว่า เฮร์ซเบิร์กพยายามชี้ให้นักบริหาร เข้าใจว่าปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Hygiene factor) นั้น เป็นปัจจัยที่ช่วยสกัดกั้นไม่ให้บุคลากรเกิดความไม่พอใจในการทำงานเหล่านั้น แต่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นได้ เพราะการใช้เงินหรือสิ่งจูงใจที่ไม่เกี่ยวกับงาน หรือบีบบังคับให้บุคลากรทำงานด้วยการลงโทษ จะทำให้บุคลากรทำงานด้วยความไม่เต็มใจ มีความรู้สึกไม่พึงพอใจต่องานที่ทำ

ซึ่งการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัท เฟลิกซ์โซ กราฟฟิก (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยมีความเห็นว่าแนวคิดของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) สามารถนำมาใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดในส่วนของความพึงพอใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพ เนื่องจากเห็นว่าความพึงพอใจเหล่านี้ ได้แก่ ด้านปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความก้าวหน้า และด้านปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส) ความมั่นคงในการทำงาน อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารนั้นมีแนวทางการบริหาร 2 แบบ คือ การแบ่งงานให้คนประเภทที่เอียง

โดยการสร้างกฎขึ้นมาเพื่อจูงใจให้คนเหล่านั้นทำงาน หรือคนประเภทขยัน โดยการสร้างเป้าหมาย
ที่ท้าทายการทำงาน

กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ (Process theory)

ทฤษฎีกลุ่มนี้จะศึกษาถึงปัจจัยด้านพฤติกรรม อันเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่าง
ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งมีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's expectancy theory)

ชลิยา ด่านทิพารักษ์ (2543) กล่าวถึง ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (The Vroom expectancy
theory) ซึ่งทฤษฎีความคาดหวังเสนอแนะว่าบุคคลไม่เพียงแต่จะถูกผลักดันด้วยความต้องการเท่านั้น
แต่จะตัดสินใจเลือกในสิ่งที่ต้องการกระทำหรือไม่กระทำด้วย ซึ่งวรูมชี้ให้เห็นว่าแรงจูงใจ
ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ

1. ความคาดหวัง
2. คุณค่าหรือความสำคัญของผลลัพธ์
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผลระดับแรกกับผลระดับที่สองหรือกลไกความคาดหวัง

(Expectancy)

ตามความหมายของวรูม คือ ความน่าจะเป็น (Probability) ที่การกระทำอย่างหนึ่ง
จะมีโอกาสที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในระดับแรกมากน้อยเพียงใด เช่น ถ้าพนักงานทำงานอย่างหนัก
และตั้งใจเต็มที่ โอกาสหรือความน่าจะเป็นจากการทุ่มเททำงานหนักของเขาจะทำให้เกิดผลผลิต
ในปริมาณสูงจะเป็นเท่าใด โอกาสหรือความน่าจะเป็นนี้ จะอยู่ในระหว่าง 0 (คือ ไม่มีโอกาส
หรือไม่มีทางเลย) ถึง 1 (คือ มีโอกาสเต็มที่) ดังนั้น ถ้าพนักงานเชื่อมั่นว่า ถ้าเขาทำงานเต็มที่
เขาจะสามารถทำผลผลิตได้ในปริมาณสูงอย่างแน่นอน ความคาดหวังของเขาจะเท่ากับ 1 ในทางตรงข้าม
ถ้าเขาเชื่อว่า ถึงแม้เขาจะพยายามทำงานหนักสักเพียงใด เขาก็จะไม่สามารถทำผลงานออกมา
ในปริมาณสูงได้เลย ความคาดหวังของเขาจะเท่ากับ 0 คุณค่าหรือความสำคัญของผลลัพธ์
เป็นความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ระดับที่สอง คุณค่าของผลลัพธ์หรือความพอใจต่อผลลัพธ์
ย่อมขึ้นอยู่กับความปรารถนาของคน ๆ นั้น เช่น ถ้าพนักงานปรารถนาอย่างมากที่จะได้รับการเลื่อน
ตำแหน่ง คุณค่าของผลลัพธ์หรือความพอใจของเขาจะมีค่าเป็นบวก ถ้าเขาไม่รู้สึกอะไรเลย
ต่อการได้เลื่อนตำแหน่ง คุณค่าของผลลัพธ์ของเขาจะมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าเขา รู้สึกไม่ชอบหรือไม่ต้องการ
ที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง คุณค่าของผลลัพธ์ของเขาจะมีค่าเป็นลบ ความสัมพันธ์ระหว่างผลระดับแรก
กับผลระดับที่สอง แรงจูงใจของแต่ละบุคคลจะมากหรือน้อย ย่อมขึ้นอยู่กับผลที่เขาได้รับ
หรือที่เขาคิดว่าสมควรจะได้รับเมื่อกระทำการนั้นสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว เช่น ถ้าพนักงานมีความเชื่อว่า

ถ้าผลผลิตของเขามีปริมาณสูง เขาจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ผลงานของเขา ความสัมพันธ์ โดยตรงกับการ ได้เลื่อนตำแหน่ง ดังนั้น ผลลัพธ์ของการทำงานของพนักงานผู้นี้จะเป็น 2 ระดับ คือ ระดับแรก ได้แก่ ปริมาณผลผลิตของเขา และระดับที่สอง ได้แก่ การ ได้เลื่อนตำแหน่ง จึงอาจกล่าวได้ว่าส่วนหนึ่งของแรงจูงใจที่พนักงานมีหรือไม่มี หรือมีมากหรือน้อย ย่อมขึ้นอยู่กับ ความสัมพันธ์ระหว่างผลระดับแรกกับผลระดับที่สอง ดังที่กล่าวแล้ว

วิไลวรรณ ศรีสงคราม (2547) กล่าวถึงทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom เป็นทฤษฎีแรงจูงใจ ที่ได้ให้สมมติฐานว่า ความต้องการเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมในมนุษย์ และความเข้มแข็ง ของแรงจูงใจนั้น จะขึ้นอยู่กับระดับความปรารถนาของแต่ละบุคคลที่จะกระทำพฤติกรรม

Vroom (1964) เชื่อว่า บุคคลจะทำการเลือกกระทำพฤติกรรม ซึ่งขึ้นอยู่กับความคาดหวัง ในการรับรู้ คุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลจากการกระทำพฤติกรรม และการรับรู้ความเป็นไปได้ว่า พฤติกรรมที่กระทำจะเป็นสาเหตุให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณค่านั้น ในองค์การพนักงานจะได้รับการจูงใจ เพื่อที่จะทำงานอย่างหนัก ถ้าพวกเขาคาดหวังว่าความพยายามนี้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ทางบวก เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น รวมทั้งถ้าผลลัพธ์เหล่านั้นจะเป็นเครื่องมือที่นำพาบุคคล ไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นความปรารถนาทำบวกอื่น ๆ ได้

ทฤษฎีความคาดหวังของ Porter and Lawler (Porter and Lawler's expectancy theory)

ทฤษฎีของ Porter and Lawler ได้แก้ไขและขยายทฤษฎีของ Vroom ในเรื่อง ของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงาน ทั้งสองมีความเห็นว่า การปฏิบัติงาน ย่อมก่อให้เกิดรางวัลหรือผลตอบแทน ในขณะที่เดียวกันรางวัลหรือผลตอบแทนก่อให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งสองจึงได้ตั้งสมมติฐานว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานและความพึงพอใจจะถูกเชื่อมโยง ด้วยรางวัลหรือผลตอบแทน (จุมพล นิมพานิช, 2548)

Porter and Lawler (1967 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2548) ได้ชี้ให้เห็นถึงความพยายาม ของบุคคลขึ้นอยู่กับมูลค่าของรางวัลกับการรับรู้ความเป็นไปได้ของรางวัลและความสามารถในการ ทำงาน ตลอดจนการรับรู้ความต้องการในงาน ช่วยให้บุคคลมองเห็นความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่รางวัล และความพึงพอใจการทำงานมีอิทธิพลต่อความรู้สึกได้รับรางวัลที่เท่าเทียมกัน แต่ละบุคคลจะมองเห็นรางวัลที่เหมาะสมกับความพยายามที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจ ตลอดจน มูลค่าของรางวัลที่แท้จริงจะมีผลต่ออิทธิพลต่อความพึงพอใจด้วย

สรุปได้ว่า Porter and Lawler ได้ปรับปรุงทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom จึงมีความใกล้เคียงกัน เพียงแต่ค่อนข้างซับซ้อนกว่า โดยทฤษฎีของ Porter and Lawler (1967 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2548) ได้ให้ความสำคัญกับรางวัลและมูลค่าของรางวัลเพิ่มขึ้น

ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ แมคเคลิแลนด์ (McClelland)

ความต้องการที่แสวงหาของ (McClelland, 1965 อ้างถึงใน สุชาติ อยู่สุข, 2547)

เป็นทฤษฎีความต้องการของมนุษย์อีกทฤษฎีหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมสูง ความต้องการที่บุคคลได้พัฒนาขึ้นมาจากประสบการณ์ชีวิตของพวกเขา ทฤษฎีนี้จะมุ่งที่ความต้องการหลายอย่างของบุคคลที่บุคคลถูกพัฒนาขึ้นมาระหว่างชีวิตของพวกเขา ซึ่งประกอบด้วย

1. ความต้องการความผูกพัน (Need for affiliation) เป็นความต้องการที่จะรักษาความสัมพันธ์ส่วนบุคคลอย่างใกล้ชิดและเป็นมิตร บุคคลที่มีความต้องการข้อนี้สูงจะพอใจจากการเป็นที่รัก และมีแนวโน้มจะเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้าน โดยสมาชิกกลุ่มสังคม เขาจะรักษาความสัมพันธ์อันดีในสังคม พยายามให้ความร่วมมือมากกว่าการแย่งชิง พยายามสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ต้องการสร้างความเข้าใจอันดีจากสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

2. ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นความต้องการที่จะควบคุม มีอิทธิพลหรือรับผิดชอบต่อบุคคลอื่น แมคเคลิแลนด์และทีมงานวิจัยของเขาได้พบว่า บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลและการควบคุม บุคคลเช่นนี้จะต้องการความเป็นผู้นำ เป็นนักพูด เป็นผู้ที่ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นกลุ่มที่แสวงหาหรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหาให้ดีที่สุด ชอบสอนและชอบพูดในที่ชุมชน ชอบการแข่งขัน เพื่อให้สถานภาพสูงขึ้น จะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ

3. ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) เป็นความต้องการที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้น หรือประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิมที่เคยทำมาก่อน บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จและกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการแข่งขันที่ยากลำบากสำหรับตนเอง มีทัศนคติที่เสี่ยง พยายามที่จะวิเคราะห์และประเมินปัญหา มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จและมีการป้อนกลับในการทำงาน ตลอดจนมีความปรารถนาจะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่น แสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบในการค้นหาวิธีแก้ปัญหาให้ดีที่สุด แมคเคลิแลนด์ (McClelland) ยืนยันว่าความต้องการจะได้อำนาจหรือเรียนรู้บนพื้นฐานประสบการณ์ของชีวิตเขา แม้ว่าความต้องการเหล่านี้ ไน้มเพียงที่จะเป็นผลผลิตจากสภาวะที่หลากหลายที่พวกเขาได้สัมผัสอยู่บางครั้ง แม้แต่มีเหตุการณ์ที่เจาะจงสามารถมีอิทธิพลต่อความปรารถนาได้

ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral management approach) ของ Elton Mayo

Roethlisberger (1927-1932 อ้างถึงใน ฌีญูริญาณ์ วิทยานรากุล (2546, หน้า 12)

ได้สรุปจากผลการศึกษา “The Hawthorne study” พบว่า ผลการศึกษาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดทางการบริหารมาสู่ประเด็นที่ว่ามนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญในองค์การ ซึ่งจะเป็น

ปัจจัยในการตัดสินใจว่าองค์กรจะสำเร็จหรือล้มเหลว องค์กรอาจมีวิสัยทัศน์กว้างไกล นโยบายดี มีการวางแผนดี แต่การดำเนินงานจำเป็นต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานจึงขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงาน ถ้าหากองค์กรมีบุคลากรดีก็สามารถปฏิบัติงานได้ดี ดังนั้น ปัญหาอยู่ที่องค์กรจะรักษาพนักงานเหล่านี้ให้อยู่ในองค์กรให้นานที่สุดอย่างไร หรือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้นกับพนักงานได้อย่างไร ฌ็อง-ฌัก อีเลียส ฌ็อง-ฌัก อีเลียส (2546, หน้า 12) ได้สรุปผลจากการทดลอง “The Hawthorne study” พบว่า

1. คนงานมิใช่เศรษฐทรัพย์ที่จะปฏิบัติได้เช่นเดียวกับปัจจัยทางกายภาพ (Physical factor) แต่คนงานเป็นสิ่งมีชีวิต ขวัญกำลังใจนับเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน กล่าวคือ คนงานเหล่านั้นมีชีวิตจิตใจ มิใช่ทรัพย์สินที่จะสามารถเคลื่อนย้ายส่งงานได้ โดยไม่สนใจความรู้สึกและมองเป็นเพียงวัตถุสิ่งของที่ประเมินมูลค่า

2. ปริมาณการทำงานของคนงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถทางกายภาพ (Physical capacity) แต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถทางสังคมด้วย กล่าวคือ แม้ว่าคนงานมีการทำงานที่ดี มีผลงานออกมาดี แต่ไม่มีทักษะทางสังคม ในการแสดงผลงานนั้นให้เป็นที่ยอมรับและประจักษ์ ดังนั้น ปริมาณการทำงานจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถอย่างเดียว

3. บำเหน็จรางวัลทางจิตใจ ในบางทีกรณีที่มีการกระตุ้นในการทำงานและให้ความสุขใจในการทำงานมากกว่าที่จะให้บำเหน็จรางวัลเป็นเงินตราแต่เพียงอย่างเดียว กล่าวคือ การให้รางวัลเป็นการกระตุ้นให้คนงานมีกำลังใจในการทำงาน มีเป้าหมาย ความฝัน มีแรงในการทำงานตามคำสั่ง และแม้จะเหนื่อยล้าก็ยินดีที่จะทำงานเพื่อค่าจ้าง

4. การแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะของงาน มิได้เป็นหลักประกันว่าจะอำนวยความสะดวกสูงสุดในการทำงานเสมอไป หากแต่ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ประกอบอีก กล่าวคือ การทำงานแต่ละงานแต่ละฝ่ายที่คนงานรับผิดชอบนั้นต้องการพึ่งพาบุคคลหรือแผนกภายนอก การแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะของงานนั้น อาจมีปัจจัยหลายอย่างที่ทำงานที่ทำงานที่ไม่ราบรื่น ได้แก่ ปัจจัยของผู้ทำงานเอง ปัจจัยสภาพแวดล้อมของผู้ทำงาน เป็นต้น

5. คนงานจะไม่มีวิธีการสนองตอบต่อวิธีการจัดการหรือบำเหน็จรางวัลใด ๆ มากนัก ในส่วนบุคคล หากแต่จะมีการสนองตอบในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคม ฌ็อง-ฌัก อีเลียส (2546, หน้า 12) ได้สรุปประเด็นสำคัญของการศึกษา “The Hawthorne study” ดังนี้

5.1 องค์กรต้องได้รับการมองว่า เป็นองค์กรทางสังคม (Social organization) มากกว่าที่จะเป็นเพียงระบบที่ประกอบด้วยความสัมพันธ์ของคนกับเครื่องจักร (Man-Machine system) เท่านั้น ทั้งนี้เพราะองค์กรประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ซึ่งต้องพึ่งพาและมีความสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

5.2 องค์กรมีภารกิจ 2 ด้าน คือ

5.2.1 ผลิตสินค้าและบริการ

5.2.2 สร้างความพึงพอใจให้เกิดในหมู่สมาชิกขององค์กร ดังนั้น ปัญหาขององค์กรจึงสามารถจัดแยกได้เป็นปัญหาใหญ่ ๆ 2 ด้าน คือ ปัญหาแรก เป็นปัญหาเกี่ยวกับความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งต้องเน้นความมีประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการ สำหรับปัญหาที่สอง เป็นปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดความพึงพอใจในระดับที่จะกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและเกิดขวัญกำลังใจ ซึ่งปัญหาประการหลังนี้ นำไปสู่เรื่องของประสิทธิภาพ

5.3 ในองค์กรใด ๆ นั้นก็เหมือนกับระบบสังคม จะมีการแยกผู้นำหรือผู้ตามจากกัน โดยอาศัยฐานของกระบวนการประเมินค่าทางสังคมของมวลสมาชิกในองค์กร

5.4 พฤติกรรมของมนุษย์นั้นจะไม่ถูกจูงใจโดยสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินเท่านั้น แต่พฤติกรรมของมนุษย์แต่ละคนจะอยู่กับค่านิยม ความเชื่อถือ อารมณ์และความรู้สึกที่อยู่ในตัวเองแต่ละคน

5.5 ระดับของผลผลิตไม่ได้ถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหารเท่านั้น กลุ่มมีส่วนอย่างมากในการกำหนดทิศทางทางสังคมเพื่อให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติตาม

5.6 ในองค์กรใด ๆ นั้น จะมีทั้งองค์กรที่เป็นทางการ ซึ่งมีการกำหนดนโยบายระเบียบปฏิบัติ เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างคนและงาน และมีองค์กรที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งบุคคลมีความสัมพันธ์ส่วนบุคคลซึ่งกันและกัน องค์กรที่ไม่เป็นทางการนี้จะเป็นตัวกำหนดค่านิยม ความเชื่อถือ รวมไปถึงทั้งสถานทางสังคม ซึ่งมีผลกระทบอย่างมากต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร

สรุป ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างคนงานด้วยกันเองหรือระหว่างกลุ่มของคนงานในอันที่จะเพิ่มผลผลิตในองค์กร การสร้างพฤติกรรมใหม่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถทางด้านร่างกาย สติปัญญา ความคิด ความจำ การแก้ปัญหา ตลอดจนการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์แวดล้อมได้อย่างเหมาะสม การให้โอกาสกับผู้ที่บังคับบัญชาเข้ามาร่วมตัดสินใจอย่างเป็นประชาธิปไตย การให้ความสำคัญกับผู้ที่ปฏิบัติงานทุกระดับ และเอาใจใส่ดูแลเขาให้ความเป็นกันเอง ย่อมทำให้มีผลงานเพิ่มขึ้น

เปรียบเทียบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

จากการศึกษาทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's two-factor theory) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs) สามารถนำมาสรุปเพื่อทำการเปรียบเทียบแนวคิดและทฤษฎีของนักทฤษฎีแต่ละท่านได้ดังตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอรัซเบิร์ก (Two-factors theory)	ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)
ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor)	1. ความต้องการทางด้านร่างกาย
1. ความสำเร็จของงาน	2. ความต้องการความปลอดภัย
2. การได้รับการยอมรับนับถือ	3. ความต้องการทางด้านสังคม
3. ลักษณะของงาน	4. ความต้องการยอมรับนับถือ
4. ความก้าวหน้า	5. ความต้องการความสำเร็จ
ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factors)	
1. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	
2. สภาพการปฏิบัติงาน	
3. ค่าตอบแทนและค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส)	
4. ความมั่นคงในการทำงาน	

จากภาพตารางที่ 1 เป็นการเปรียบเทียบทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของ 2 ท่าน คือ ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอรัซเบิร์ก และทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและได้เลือกทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอรัซเบิร์ก ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ คือ ปัจจัยจูงใจ คือ ด้านปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน และความก้าวหน้า ด้านปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส) และความมั่นคงในการทำงาน และทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ประกอบด้วย ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการทางด้านสังคม และความต้องการยอมรับนับถือ ความต้องการความสำเร็จ โดยผู้วิจัยได้นำมาปรับใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) เนื่องจากทฤษฎีดังกล่าว มีเนื้อหาในแต่ละด้านครอบคลุม สอดคล้อง และเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ได้เริ่มก่อตั้งในประเทศมาเลเซีย ปี ค.ศ. 1995 ซึ่งในขณะนั้น ยังใช้ชื่อว่า Polalies marketing sdn, Bhd โดยทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการพิมพ์ ทั้งระบบเฟล็กซ์โซ กราฟฟิค และออฟเซต จนเป็นที่รู้จักโดยทั่วไป ณ จุดดังกล่าว จึงทำให้ผู้บริหารในขณะนั้น คือ Mr.Benn Wong เกิดแนวความคิดว่า จะทำอย่างไรที่จะมีส่วนช่วยให้การพิมพ์ระบบเฟล็กซ์โซ กราฟฟิค ได้มีโอกาสเข้าใกล้ระบบออฟเซตให้มากที่สุด จึงเริ่มศึกษาและทราบว่า โดยทั่วไปตลาดยังใช้แม่พิมพ์จากยางพารา ซึ่งมีต้นทุนที่ต่ำ ถ้าต้องการคุณภาพด้านการพิมพ์ที่ดี จำเป็นต้องใช้แม่พิมพ์ Sheet photopolymer ซึ่งมีต้นทุนสูง และมีปัญหาเรื่องสิ่งแวดล้อม ขณะที่กำลังศึกษาหาแม่พิมพ์ทดแทนก็ได้รับการแนะนำว่าขณะนั้นในประเทศอเมริกา, ออสเตรเลีย, ญี่ปุ่น และยุโรป เริ่มมีการใช้แม่พิมพ์ Liquid photopolymer เนื่องจากเหตุผลด้านสิ่งแวดล้อม เพราะเป็น Water wash technology และต้นทุนที่ต่ำกว่า แต่ขณะเริ่มต้นติดปัญหาเรื่องเครื่องจักรผลิตแม่พิมพ์ที่มีราคาค่อนข้างสูง และคุณสมบัติที่ยังไม่เหมาะสมกับสภาพภูมิอากาศ จึงเป็นจุดเริ่มต้นของความพยายามในการพัฒนาเครื่องจักรและกระบวนการผลิตแม่พิมพ์ให้มีต้นทุนและคุณภาพที่เหมาะสม ซึ่งในขณะนั้น คุณชาติป ได้มีโอกาสพบกับทาง Mr. Benn Wong หลังจากที่ฟังแนวคิดทำให้คุณชาติปมองเห็นช่องทางที่จะร่วมผลิตคั้นแม่พิมพ์ Liquid photopolymer ที่มีต้นทุนไม่สูงและสิ่งสำคัญไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้กับโรงงานผู้ผลิตกล่องลูกฟูก สิ่งสำคัญที่คุณชาติปพูดเสมอ คือ ดีใจที่วัสดุอุปกรณ์ของเครื่องจักรเกือบ 60 เปอร์เซ็นต์ นำเข้าจากประเทศไทย เพื่อประกอบและส่งจำหน่ายไปยังหลายประเทศทั่วโลก

ปี พ.ศ. 2544 บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จึงเริ่มก่อตั้งขึ้น หลังความสำเร็จของ บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (มาเลเซีย) ที่ทำให้ตลาดกว่า 70 เปอร์เซ็นต์ยอมรับในแม่พิมพ์ จากทางบริษัทในเริ่มแรกทางเราค่อนข้างประสบความสำเร็จอย่างมาก ในการสร้างความยอมรับให้เกิดขึ้นกับทั้งตัวเครื่องจักรและแม่พิมพ์ โดยเฉพาะคุณภาพของแม่พิมพ์ จากผู้ที่ริเริ่มทำตลาดในอดีตที่ขาดการศึกษาอย่างรอบคอบ แต่ด้วยความพยายามอย่างไม่ย่อท้อ ทำให้ปัจจุบันในตลาดประเทศไทย ได้ให้การยอมรับมากขึ้น โดยลำดับ จาก ณ เวลาเริ่มต้น 2 ปีแรก มีผู้ยอมลงทุนเครื่องจักรผลิตบล็อกพิมพ์สำเร็จรูปให้กับโรงงานที่ไม่มีเครื่องหล่อ จึงเกิด บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค จำกัด เพียงระยะเวลา 2 ปี บริษัทขยายตัวอย่างมาก ครอบคลุมพื้นที่ทั่วทั้งกรุงเทพและปริมณฑล ผ่านทางบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค จำกัด (พระราม 2) เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (รังสิต) และเฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (บางนา) รองรับลูกค้าที่ให้การยอมรับกว่า 300 ราย

ปัจจุบันบริษัทเติบโตอย่างแข็งแกร่งมากขึ้น ไม่เพียงแต่ในมาเลเซียและในประเทศไทย แต่รวมถึงหลายประเทศในเอเชีย บริษัท ฯ เชื่อว่า ความพยายามในการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง จะทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งด้านผลิตภัณฑ์และบริการอย่างดีตลอดไป โดยมีบริษัทในเครือ จำนวน 3 บริษัท คือ บริษัท พีแอนด์ดี รีเสิร์ช (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท พีแอนด์ดี พรินต์ติ้ง โซลูชั่น จำกัด และบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค จำกัด (พระราม 2) บริษัทมีสินค้าและบริการหลักอยู่ 3 ผลิตภัณฑ์ ได้แก่

1. แม่พิมพ์ พี-เฟล็กซ์ ลิกวิด โฟโต้โพลิเมอร์ (P-Flex liquid photopolymer plate) เป็นแม่พิมพ์แบบเหลวที่กำลังได้รับความนิยมและมีแนวโน้มในการใช้งานมากขึ้นจากกลุ่มประเทศ ในภูมิภาคเอเชีย, ยุโรป และอเมริกา สืบเนื่องมาจากคุณสมบัติที่เป็นจุดเด่น คือ สามารถนำส่วน ที่ไม่แข็งตัวกลับมาใช้ใหม่ได้อีก เพราะวัตถุดิบที่นำมาใช้ในการผลิตเป็นโพลิเมอร์เหลวหรือพลาสติก ไวแสง ซึ่งจะแข็งตัวเมื่อได้รับรังสีอัลตราไวโอเล็ต เช่นเดียวกับแม่พิมพ์โฟโต้โพลิเมอร์แบบแผ่น แต่เนื่องจากคุณสมบัติเป็นของเหลว ทำให้ส่วนที่ไม่แข็งตัวยังคงสภาพที่เป็นของเหลวอยู่ และสามารถเก็บกลับคืนมาใช้ผลิตแม่พิมพ์ใหม่ได้อีก ต่างจากแม่พิมพ์โฟโต้โพลิเมอร์แบบแผ่น

2. ไคคัท เพลท (Die-cut plate) เพลท ไคคัท เป็นอีกก้าวหนึ่งของการพัฒนา ด้านงานบรรจุภัณฑ์ และงานอุตสาหกรรมหลาย ๆ แขนง เช่น ด้านบรรจุภัณฑ์ทางการเกษตร, ด้านแพคเกจจิ้ง, ด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มรูปผลิตภัณฑ์ให้บรรจุภัณฑ์หรือเพิ่มมูลค่า ให้กับสินค้า โดยใช้บรรจุภัณฑ์หรือรูปผลิตภัณฑ์ภายนอกในการดึงดูดความสนใจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ อย่างหนึ่งของการตลาดในยุคแห่งการแข่งขัน ณ ปัจจุบัน

3. Printing accessories ได้แก่ แผ่นรองพิมพ์ “พีเฟล็กซ์” (P-Flex cushion sheet) ลดแรงกดจากแรงพิมพ์และป้องกันเม็ดสกรีนจากการบวมป้องกัน โม่พิมพ์เคลื่อน, เพิ่มประสิทธิภาพ และเวลาในการพิมพ์ ราคาเหมาะสมกับคุณภาพที่ได้รับ เทียบเท่า RBAK แต่ เหมาะสำหรับการ ช่วยในการพิมพ์แผ่นลูกฟูกคุณภาพต่ำ ลดความเสียหายต่อแผ่นลูกฟูก

นโยบาย

“ใจกว้าง พร้อมรับฟังผู้อื่นเสมอ คิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์ พัฒนาตนเองและคนรอบข้าง ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำงานอย่างกระตือรือร้น ความพึงพอใจที่เหนือความคาดหมายของลูกค้า”

เว็บไซต์ : www.p-flex.com. All Rights Reserved.

ที่อยู่บริษัท 30/ 75 Moo 1 Sinsakhon Printing City & Industrial Estate Thailand,
Chetsadawithi Road, Khok Kham, Muang, Samutsakhon 74000 Thailand.

โทรศัพท์ 0-3445-2365-67, 0-2789-5595 Fax: 0-3445-2368-71 Email: fg1@p-flex.com

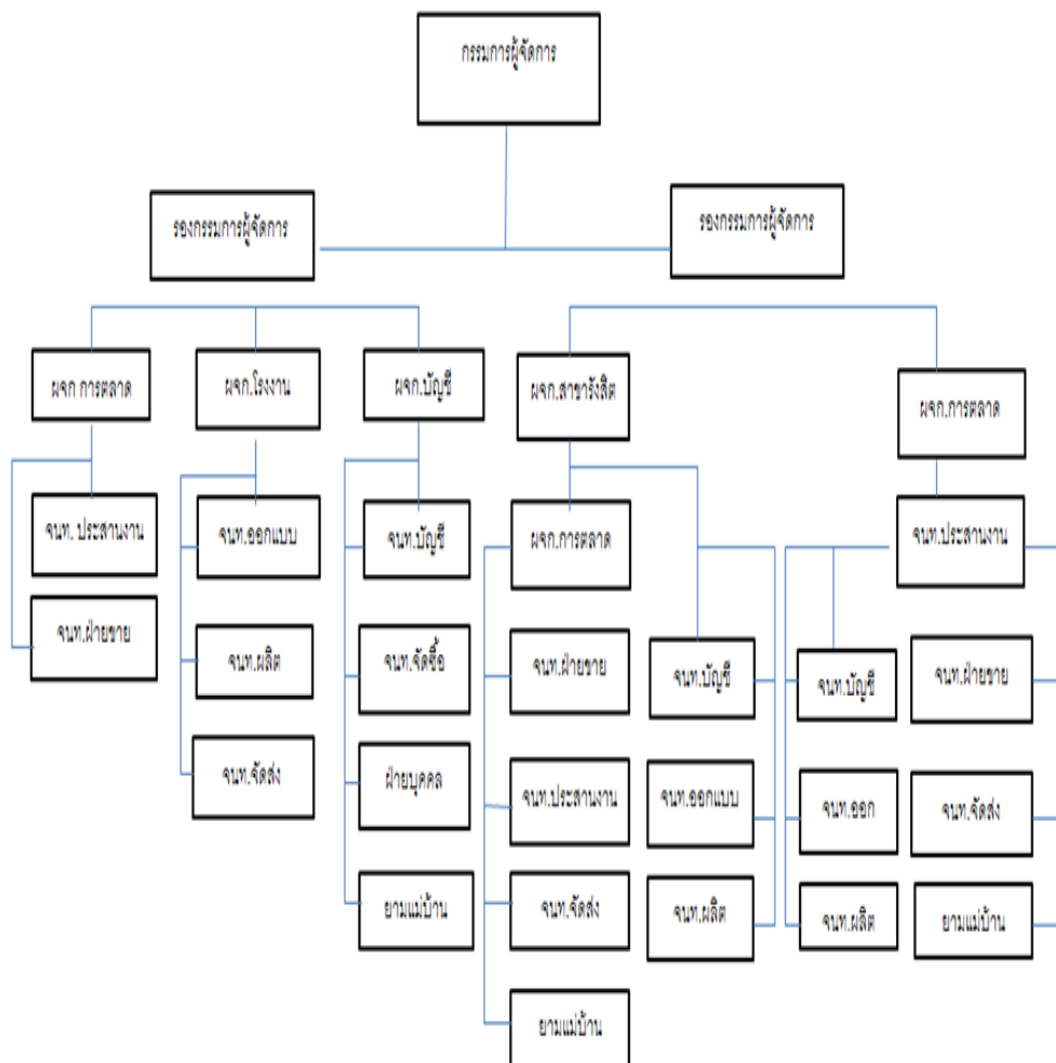
โครงสร้างการบริหารงานบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด

โครงสร้างการทำงานขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากจะเป็นประโยชน์ในการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการของบุคคลในองค์กร ทั้งนี้โครงสร้างจะแสดงถึงการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ช่องทางในการสั่งการ รายงาน และการควบคุม ซึ่งการบริหารงานของบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารงานฝ่ายต่าง ๆ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนพนักงานที่ทำงานใน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด แบ่งเป็น สำนักงานใหญ่ สาขาผลิต และสาขาบางนา (บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด, 2559)

สำนักงานใหญ่	จำนวน (คน)	สาขาผลิต	จำนวน (คน)	สาขาบางนา	จำนวน (คน)
กรรมการผู้จัดการใหญ่	1	ผู้จัดการสาขา	1	ผู้จัดการสาขา	1
รองกรรมการผู้จัดการใหญ่	2	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	1	ผู้จัดการฝ่าย การตลาด	1
ผู้จัดการแผนกต่าง ๆ	3	ฝ่ายออกแบบ	5	ฝ่ายออกแบบ	6
แผนกบัญชี	5	ฝ่ายขาย	5	ฝ่ายขาย	6
ฝ่ายบุคคล	2	ฝ่ายประสานงาน	5	ฝ่ายประสานงาน	7
ฝ่ายประสานงาน	10	ฝ่ายผลิต	30	ฝ่ายผลิต	34
ฝ่ายจัดซื้อ	5	ฝ่ายจัดส่ง	3	ฝ่ายจัดส่ง	4
ฝ่ายออกแบบ	20	ฝ่ายบัญชี	2	ฝ่ายบัญชี	2
ฝ่ายขาย	15	ยาม+แม่บ้าน	3	ยาม+แม่บ้าน	3
ฝ่ายผลิต	120				
ฝ่ายจัดส่ง	10				
ยาม+แม่บ้าน	5				
รวม	198	รวม	55	รวม	64
รวมทั้งสิ้น 317 คน					

โครงสร้างการบริหารงานฝ่ายต่าง ๆ ดังภาพ



ภาพที่ 3 ผังโครงสร้างบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด (บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด, 2559)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สรุป การทำวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีของ Herzberg (1959 อ้างถึงใน นิธิเมธ หัสไทย, 2550, หน้า 9-11) มาทำการศึกษาวิจัยเพียงบางส่วน และเพิ่มเติมจากความคิดของผู้วิจัยเอง บางส่วน เนื่องจากผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างในสังกัดเทศบาลเมืองเบตง ในด้านปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความก้าวหน้า และในด้านปัจจัยค้ำจุนเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส) และความมั่นคงในการทำงาน

ศิริวรรณ เบ้าหล่อเพชร (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเก่า จำกัด (มหาชน) ที่สังกัดภาคอีสานตอนบน ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของธนาคารกรุงเก่า จำกัด (มหาชน) พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล เพศหญิงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าเพศชาย พนักงานในหน้าที่พัฒนาธุรกิจ อายุต่ำกว่า 25 ปี และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงสุด ส่วนพนักงานที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด อาจเนื่องมาจากพนักงานใกล้วัยเกษียณและอาจยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป จึงต้องมีการกระตุ้นโดยการให้รางวัลตอบแทน การจัดอบรม รวมถึงการปรับรูปแบบการปกครองของผู้บังคับบัญชา

ธัญนันท์ รินมาร (2555) ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรบริหารส่วนตำบลวังชัย อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น จากผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลวังชัย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 8 ด้าน พบว่า อยู่ในความสำคัญระดับเห็นด้วย คือ ด้านความผูกพันในองค์กร รองลงมา คือ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายการบริหาร และการบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามลำดับ ส่วนพนักงานให้ความคิดเห็นเรื่องแรงจูงใจในระดับไม่แน่ใจ ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างระดับความคิดเห็นที่เป็นแรงจูงใจในระดับปฏิบัติงาน พบว่า ในระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน คือ ปัจจัยข้าราชการพนักงานในหน่วยงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในนโยบายการบริหาร นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

นวรรตน์ พิงโพธิ์สกล (2552) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ชนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานของพนักงาน 2) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยในการปฏิบัติงานของพนักงาน 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคล และปัจจัยในการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ข้อมูลส่วนบุคคล ผลการศึกษาพบว่า ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 21-30 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี และมีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี ระดับปัจจัยในการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษา พบว่า ระดับปัจจัยในการปฏิบัติงานในภาพรวม และทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ปัจจัยในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบาย และการบริหาร เงินเดือนและสวัสดิการ ความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน และบรรยากาศในการทำงาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ธารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมและทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ แรงจูงใจด้านความพยายามความทุ่มเท ความร่วมมือ และความผูกพัน ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุระดับการศึกษา และอายุงาน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ปัจจัยในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมปัจจัยในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน และบรรยากาศในการทำงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยจูงใจด้านเงินเดือนและสวัสดิการ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ

บุญเลิศ จันทร์โท (2555) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสยามโตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด จังหวัดชลบุรี จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในระดับปานกลางทั้ง 5 ข้อ โดยข้อที่แรงจูงใจมากที่สุด คือ ด้านค่าตอบแทน และปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ ความสามารถ รองลงมา ได้แก่ ความมั่นคงในงาน อันดับที่สาม ได้แก่ ปัจจัยการมีอำนาจในหน้าที่ และอันดับสุดท้าย ได้แก่ ปัจจัยด้านความสำเร็จในชีวิต สำหรับผลการเปรียบเทียบปัจจัยแรงจูงใจที่มีต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งการปฏิบัติงาน มีปัจจัยแรงจูงใจที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ภูริสาขากรณ์ ตั้งวงษาสุวรรณ (2554, หน้า 64) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โรงแรมทวิน โลตัส จำกัด ผลจากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 26-30 ปี สถานภาพโสด มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 3 ปีลงไป มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช. และส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท โรงแรมทวิน โลดจ์ จำกัด ภาพรวมของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานบริษัท โรงแรมทวิน โลดจ์ จำกัด ที่มีเพศ สถานภาพ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามอายุ พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยพนักงานที่มีอายุ 21-25 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 26-30 ปี และพนักงานที่มีอายุ 31-35 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า 35 ปี เมื่อศึกษาตามกลุ่มปัจจัย กลุ่มที่ 1 ปัจจัยจูงใจ และกลุ่มที่ 2 ปัจจัยค้ำจุน พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

ศิริไล กุลทรัพย์ศุทธรา (2552) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ. เอส. แอส. โซซิเอท เอนิเนียริง (1964) จำกัด มีวัตถุประสงค์ เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ. เอส. แอส. โซซิเอท เอนิเนียริง (1964) จำกัด จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล พบว่า 1) พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก มีจำนวน 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จของงานด้านลักษณะของงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีจำนวน 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ส่วนด้านผลตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับน้อย 2) พนักงานที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน และพนักงานที่มีรายได้ต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พิมพ์ชนก ท้าชมพู (2552, หน้า 60) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาพนักงานประจำฝ่ายผลิต บริษัท วาล โบร (ประเทศไทย) จำกัด ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานระดับปานกลาง โดยมีแรงจูงใจในด้านความสำเร็จของงานมาเป็นอันดับ 1 รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยพนักงานมีแรงจูงใจด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ระดับน้อยที่สุด ผลการเปรียบเทียบพบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน จะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีเพศ อายุ รายได้ สถานภาพทางครอบครัว วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน จากผลการศึกษามีข้อเสนอแนะให้บริษัทสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน รวมทั้งปรับปรุงมาตรฐานและโครงสร้างของเงินเดือนเป็นกรณีเร่งด่วน

วรรณภา สิริสมพร (2551, หน้า 47) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ชัมมิต แผลมฉบั๋ง โอโต บอดี เวิร์ค จำกัด จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานพนักงานโดยรวมทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลรายด้าน พบว่าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ด้านความสำเร็จของงาน และด้านความรับผิดชอบในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในการงาน ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ และด้านการบริหารและนโยบายของบริษัทในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน คือ ผู้บริหารระดับสูงควรส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมการให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และส่งเสริมให้พนักงานได้รับโอกาสศึกษาและฝึกอบรม ดูงาน เพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ พร้อมทั้งพิจารณาปรับตำแหน่งและการปรับค่าจ้างและเงินเดือนให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบด้วยความเป็นธรรม เพื่อให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถทำงานให้บริษัทอย่างเต็มประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจ ซึ่งส่งผลให้บริษัทประสบความสำเร็จ สามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นได้

กรกนก ภาสน์นิธิ (2550) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอช อินชัวร์นซ์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน จำนวน 92 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 70.0 เป็นพนักงานปฏิบัติงาน อยู่ฝ่ายประกันอุบัติเหตุและสุขภาพ ร้อยละ 60.8 อายุระหว่าง 20 ถึง 30 ปี ร้อยละ 79.3 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 81.5 ระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 94.5 ทำงานในระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 60.8 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 ถึง 10 ปี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบาย การบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก และด้านความมั่นคงและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า พนักงานในแต่ละฝ่าย อายุ เพศ ระดับการศึกษา ระดับการทำงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความมั่นคงและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมโภชน์ พรรณรายณ์, นรินทร์ เข้มเพชร และวุฒิชัย ทวีชีนสกุล (2550) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท แก๊สโซลิตี ประเทศไทย จำกัด ผลการศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แก๊สโซลิตี ประเทศไทย จำกัด พบว่า แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุด ได้แก่ อันดับที่ 1 สภาพการทำงาน พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอ เป็นสิ่งแรก อันดับที่ 2 ได้แก่ ความสำเร็จในหน้าที่การงานรวม โดยที่พนักงาน จะให้ความสำคัญกับความภาคภูมิใจกับความสำเร็จของงานที่ทำผ่านมาเป็นสิ่งแรก อันดับที่ 3 ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยที่พนักงานจะให้ความสำคัญกับการเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี มากที่สุด สำหรับอันดับอื่น ๆ สามารถเรียงตามลำดับต่อไปได้ดังนี้ ลักษณะของงานรวม ความรับผิดชอบรวม ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชารวม การได้รับการยกย่องรวม เงินเดือน และค่าตอบแทนรวม ด้านความมั่นคงในงานรวม นโยบายและการบริหารขององค์กรรวม ความก้าวหน้ารวม และเมื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า ปัจจัยทางด้านเพศและอายุเท่านั้น ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน ส่วนปัจจัยที่เหลือด้านอื่น ๆ อันได้แก่ สถานภาพปัจจุบัน ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และอัตราเงินเดือน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานในภาพรวม ของพนักงาน

สุภพ กันธิมา (2550) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ 1) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน 2) เพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคและหาแนวทางที่เหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมกับความจริง มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยสมมติฐานว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุนในการปฏิบัติงาน ของพนักงานเทศบาลตำบลอยู่ในระดับมาก และพนักงานที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคม และหน้าที่การงานแตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุนในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

การศึกษานี้ได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานเทศบาลตำบลทุกตำแหน่ง ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ จำนวนทั้งสิ้น 501 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้ทฤษฎีปัจจัยจูงใจของ Frederick Herzberg เป็นกรอบในการศึกษา ข้อมูลที่ได้ถูกนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จ SPSS ช่วยในการประมวลผล โดยใช้สถิติ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และสถิติ t-test, F-test เป็นสถิติในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานเทศบาลตำบลได้ปัจจัยเชิงจิตด้านความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะและขอบเขตของงาน ส่วนปัจจัยจำวนในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารสภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิภาพและความมั่นคง มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพนักงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยเชิงจิตอื่น คือ การพัฒนาความก้าวหน้า และปัจจัยจำวนอื่น คือ ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เช่น บำเหน็จ บำนาญ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน การบริหารด้านการรักษาพยาบาล เงินโบนัส ด้านสนทนาและการกีฬา ที่อยู่อาศัย การเดินทางขนส่งในการปฏิบัติงาน การจัดจำหน่ายอาหารที่มีคุณภาพดีและราคายุติธรรม การจัดสถานที่พักผ่อนและบริการห้องสมุดมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนของสมมติฐานพบว่า พนักงานเทศบาลที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมและหน้าที่การงาน แตกต่างกัน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านจำนวนบุตรของปัจจัยเชิงจิตมีความแตกต่างในระดับ ที่มีนัยสำคัญส่วนที่เหลือ ได้แก่ เพศ รายได้ต่อเดือน อายุ สถานภาพ ที่พักอาศัย การศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน อายุราชการ การปฏิบัติงานในหน่วยงาน รายได้อื่นต่อเดือน ไม่มีความแตกต่าง และพบว่า ด้านกลุ่มอายุที่แตกต่างกันและด้านการปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีความแตกต่าง จากที่คาดหวังไว้ในระดับที่มีนัยสำคัญส่วนที่เหลือในปัจจัยส่วนบุคคลอื่น ไม่มีความแตกต่าง

นิพนธ์ พรหมจารี (2550) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอไชยพิสัย จังหวัดหนองคาย” พบว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอไชยพิสัย จังหวัดหนองคาย โดยรวมมีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สูง 1 ด้าน คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา และมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง 9 ด้าน เรียงลำดับ จากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ความสำเร็จของงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบาย และการบริหาร ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อม ในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และสุดท้าย ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ส่วนบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน ด้านการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ ในการทำงานและโดยรวม และเป็นรายด้าน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันปัญหาที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงาน ได้แก่ นักการเมืองก้าวก่ายการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ไม่พอเพียงในการปฏิบัติงาน ไม่มีการประสานงาน ไม่ทำงานเป็นทีม และมีการแบ่งพรรคพวก ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานน้อยเกินไป สถานที่ปฏิบัติงานไม่สะดวกสบายเท่าที่ควร การปฏิบัติงาน ไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารงานบุคคลระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน และลูกจ้างขาดการฝึกอบรมให้ความรู้ใหม่ ๆ นโยบายการบริหารขาดความชัดเจน

ชัยนันท์ บุญอยู่ (2551, หน้า 147) ศึกษาเรื่อง ระดับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ไทยยนต์บัส บ้านโป่ง จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานฝ่ายผลิตของบริษัทไทยยนต์บัส บ้านโป่ง จำกัด มีแรงจูงใจที่มีผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความสำเร็จของงานการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา สภาพการปฏิบัติงาน ลักษณะงาน และโอกาสเจริญในงาน มีระดับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตที่มีปัจจัยด้านระยะเวลาการปฏิบัติงานและแผนงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพนักงานฝ่ายผลิตที่มีปัจจัยด้านเพศ อายุ และระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน 3) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานฝ่ายผลิตที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไทยยนต์บัส บ้านโป่ง จำกัด คือ ควรกำหนดเวลาในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับชิ้นงาน แจ้งให้พนักงานทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพิ่มระบบการเสริมสร้างสุขภาพและความปลอดภัยแก่พนักงาน จัดให้มีการใช้วิธีการ 5 ส (สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย) อย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้ร่วมกันจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ ตลอดจนจัดทัศนศึกษาและการประชุมร่วมกันทั้งบริษัท เป็นครั้งคราว

เปรียบเทียบตัวแปรต้นกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและแนวคิดทฤษฎี

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมาสรุป เพื่อทำการเปรียบเทียบแนวคิดและทฤษฎีของนักทฤษฎีแต่ละท่าน ได้ดังตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบตัวแปรต้นกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและแนวคิดทฤษฎี

ตัวแปร	ชื่อผู้วิจัย/ ปีที่วิจัย	ชื่อเรื่อง	ผลการวิจัย	แนวคิดทฤษฎี
เพศ	กรกนก ภาสน์นินิ (2550)	แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท เอช อินชัวร์รันส์ จำกัด	พนักงานที่มีเพศ แตกต่างกัน มีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน	ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮอรัซเบิร์ก

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตัวแปร	ชื่อผู้วิจัย/ ปีที่วิจัย	ชื่อเรื่อง	ผลการวิจัย	แนวคิดทฤษฎี
เพศ	ภูริศชากรณ์ ตั้งวนาสวรรณ์ (2554, หน้า 64)	แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัท โรงแรมทวิน โลตัส จำกัด	พนักงานที่มีเพศ แตกต่างกัน มีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน	ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮอร์ซเบิร์ก
เพศ	พิมพ์ชนก ทำชมพู่ (2552, หน้า 60)	แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน กรณีศึกษา พนักงานประจำ ฝ่ายผลิต บริษัทวาล โบร (ประเทศไทย) จำกัด	พนักงานที่แตกต่าง กัน มีแรงจูงใจ ในการทำงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05	ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮอร์ซเบิร์ก
เพศ	ศิริวรรณ เป้าหล่อเพชร (2555)	แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน ธนาคารกรุงเก่า จำกัด (มหาชน) ที่สังกัดภาคอีสาน ตอนบน	พนักงานที่มีเพศ แตกต่างกัน มีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน	ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮอร์ซเบิร์ก
เพศ	ศิริไล กุลทรัพย์สุทธา (2552)	แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท เอ. เอส. แอส. โซซิเอท เอนิเนียร์ริง (1964) จำกัด	พนักงานที่แตกต่าง กัน มีแรงจูงใจ ในการทำงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05	ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮอร์ซเบิร์ก

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตัวแปร	ชื่อผู้วิจัย/ ปีที่วิจัย	ชื่อเรื่อง	ผลการวิจัย	แนวคิดทฤษฎี
เพศ	สม โภชน์ พรรณ รายณ์, นรินทร์ เข็มเพชร และวุฒิชัย ทวีชั้นสกุล (2550)	ปัจจัยที่มีผล ต่อแรงจูงใจ ในการทำงาน ของพนักงานบริษัท แกล็กโซสมิทไคลน์ ประเทศไทย	พนักงานที่ แตกต่างกัน มีแรงจูงใจ ในการทำงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05	ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮอร์ชเบอร์ก
เพศ	สุภพ กันธิมา (2550)	แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน เทศบาลตำบล จังหวัดเชียงใหม่	พนักงานที่ แตกต่างกันมีแรงจูงใจ ในการทำงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05	ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮอร์ชเบอร์ก
อายุ	ศิริไล กุลทรัพย์ศุทธรา (2552)	แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท เอ. เอส. แอส. โซซิเอท เอนยี เนียร์ริง (1964) จำกัด	พนักงานที่แตกต่าง กัน มีแรงจูงใจ ในการทำงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05	ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮอร์ชเบอร์ก
อายุ	สม โภชน์ พรรณรายณ์, นรินทร์ เข็มเพชร และวุฒิชัย ทวีชั้นสกุล (2550)	ปัจจัยที่มีผล ต่อแรงจูงใจ ในการทำงาน ของพนักงานบริษัท แกล็กโซสมิทไคลน์ ประเทศไทย จำกัด	พนักงานที่แตกต่าง กัน มีแรงจูงใจ ในการทำงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05	ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮอร์ชเบอร์ก

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตัวแปร	ชื่อผู้วิจัย/ ปีที่วิจัย	ชื่อเรื่อง	ผลการวิจัย	แนวคิดทฤษฎี
สถานภาพ	สุภพ กันธิมา (2550)	แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน เทศบาลตำบล จังหวัดเชียงใหม่	พนักงานที่แตกต่าง กัน มีแรงจูงใจ ในการทำงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05	ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮอรัชเบอร์ก
ระดับ การศึกษา	ศิริไฉ กุลทรัพย์สุทธา (2552)	แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท เอ. เอส. แอส. โซซิเอท เอนยี เนียร์ริง (1964) จำกัด	พนักงานที่ แตกต่างกัน แรงจูงใจ ในการทำงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05	ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮอรัชเบอร์ก
รายได้ ต่อเดือน	นิพนธ์ พรหมจรรย์ (2550)	แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรองค์กร ปกครองส่วน ท้องถิ่นในเขต อำเภอโซ่พิสัย จังหวัดหนองคาย	พนักงานที่มีเพศ แตกต่างกัน มีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน	ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮอรัชเบอร์ก
ตำแหน่งงาน	ชญนันท์ บุญอยู่ (2551, หน้า 147)	แรงจูงใจที่มีผล ต่อการปฏิบัติงาน ของพนักงานฝ่าย ผลิต บริษัท ไทย ยนต์บัส บ้านโป่ง จำกัด	พนักงานที่มีเพศ แตกต่างกัน มีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน	ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮอรัชเบอร์ก

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตัวแปร	ชื่อผู้วิจัย/ ปีที่วิจัย	ชื่อเรื่อง	ผลการวิจัย	แนวคิดทฤษฎี
ประสบการณ์ ทำงาน	พิมพ์ชนก ทำชมพู่ (2552, หน้า 60)	แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา พนักงานประจำฝ่าย ผลิต บริษัททวาลโบร (ประเทศไทย) จำกัด	พนักงานที่แตกต่าง กัน มีแรงจูงใจ ในการทำงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05	ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮอรัชเบิร์ก

จากตารางเปรียบเทียบตัวแปรต้นกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงตัดสินใจเลือกตัวแปรต้น ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำตัวแปรดังกล่าวมาพิจารณาประกอบ ในการใช้ตัวแปรต้นของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด โดยศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาแบบสอบถาม สำหรับเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำมาทำการวิเคราะห์ สรุปผล และเสนอข้อเสนอนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนพนักงานทั้งสิ้น 317 คน (บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด, 2559)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานของ บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ที่ได้จากกลุ่มประชากร โดยวิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Sample random sampling) โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรของ Yamane (1973, pp. 727-728) ซึ่งคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 178 คน ระหว่างมกราคม พ.ศ. 2559-กรกฎาคม พ.ศ. 2559 การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยคำนวณจากสูตร Yamane ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

เมื่อ

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งกำหนดให้เท่ากับ 0.05

โดยแทนค่าลงในสูตรดังนี้

$$n = \frac{317}{1+317(0.05)^2}$$

$$n = 178$$

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 178 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่สร้างขึ้นจากการศึกษาจากเอกสาร วารสาร บทความ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 178 ชุด เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามแบบให้เลือกคำตอบ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Herzberg (1959) ประกอบด้วย 2 ด้าน ดังนี้ ด้านปัจจัยจูงใจและด้านปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ด้านปัจจัยจูงใจ 1) ด้านความสำเร็จในการทำงาน 2) ด้านการยอมรับนับถือ 3) ด้านลักษณะของงาน 4) ด้านความก้าวหน้า ด้านปัจจัยค้ำจุน 5) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 6) ด้านสภาพการปฏิบัติงาน 7) ด้านค่าตอบแทนและค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส) และ 8) ด้านความมั่นคงในการทำงาน โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบ Rating scales ตามเกณฑ์ของลิเคิร์ทสเกล (Likert scale) จำนวน 24 ข้อ ลักษณะคำถามปลายเปิด ตามแนวคิดของ Herzberg (1959) ประกอบด้วย 2 ด้าน ดังนี้ ด้านปัจจัยจูงใจ และด้านปัจจัยค้ำจุน ได้แก่

ด้านปัจจัยจูงใจ

- | | | |
|-------------------------|-------|-------|
| 1. ความสำเร็จในการทำงาน | จำนวน | 3 ข้อ |
| 2. ด้านการยอมรับนับถือ | จำนวน | 3 ข้อ |
| 3. ด้านลักษณะของงาน | จำนวน | 3 ข้อ |
| 4. ด้านความก้าวหน้า | จำนวน | 3 ข้อ |

ด้านปัจจัยค้ำจุน

- | | | |
|---|-------|-------|
| 1. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา | จำนวน | 3 ข้อ |
| 2. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน | จำนวน | 3 ข้อ |
| 3. ด้านค่าตอบแทนและค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส) | จำนวน | 3 ข้อ |
| 4. ด้านความมั่นคงในการทำงาน | จำนวน | 3 ข้อ |

โดยแบ่งออกเป็นคำถาม 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละข้อ ดังนี้

ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด	5 คะแนน
ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก	4 คะแนน
ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง	3 คะแนน
ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับน้อย	2 คะแนน
ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด	1 คะแนน

การแปลความหมายของข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยใช้คะแนนเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 97)

ระดับค่าเฉลี่ย	ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
4.51-5.00	มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51-4.50	มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
2.51-3.50	มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
1.51-2.50	มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
1.00-1.50	มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษารายละเอียดและดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎี แนวคิด จากเอกสาร ตำรา และการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จากนั้นนำมากำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย กำหนดนิยาม และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
2. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) ว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์หรือไม่ จากนั้นนำไปตรวจสอบกับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบแก้ไขเพื่อหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) และกำหนดค่า ดังนี้ (Item Objective Congruent: IOC) พิจารณาข้อคำถามที่ได้ดัชนี IOC ไม่ต่ำกว่า 0.5 จากนั้นนำมาปรับปรุง

3.1 คุณมารุต ภัทธรธาดา ตำแหน่งงาน ผู้ช่วยผู้จัดการ บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด

3.2 คุณพัชรพงศ์ ธรรมชาติ ตำแหน่งงาน หัวหน้าฝ่ายบุคคล บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด

3.3 ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร ตำแหน่งงาน อาจารย์ประจำ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี

4. นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน นำแบบสอบถามที่มีค่าอำนาจจำแนกแต่ละข้อมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient alpha) ของครอนบาค (Cronbach, 1990) ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.895 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือได้ สามารถนำไปเก็บข้อมูลจริงต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการ และขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขอนหนังสือถึงคณะบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอทำหนังสือ ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ถึงผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อขอความร่วมมือในการจัดเก็บแบบสอบถาม

2. จัดส่งแบบสอบถาม จำนวน 178 ฉบับ ไปยังกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม ด้วยตนเอง

3. ผู้วิจัยไปรับแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้โปรแกรมประมวลผล ทางคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ

2. ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ตามแนวคิดของ Herzberg (1959) ประกอบด้วย 2 ด้าน ดังนี้ ด้านปัจจัยจูงใจ และด้านปัจจัยค้ำจุน ได้แก่

ด้านปัจจัยจูงใจ

- | | | |
|-------------------------|-------|-------|
| 1. ความสำเร็จในการทำงาน | จำนวน | 3 ข้อ |
| 2. ด้านการยอมรับนับถือ | จำนวน | 3 ข้อ |
| 3. ด้านลักษณะของงาน | จำนวน | 3 ข้อ |
| 4. ด้านความก้าวหน้า | จำนวน | 3 ข้อ |

ด้านปัจจัยค้ำจุน

- | | | |
|---|-------|-------|
| 1. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา | จำนวน | 3 ข้อ |
| 2. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน | จำนวน | 3 ข้อ |
| 3. ด้านค่าตอบแทนและค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส) | จำนวน | 3 ข้อ |
| 4. ด้านความมั่นคงในการทำงาน | จำนวน | 3 ข้อ |

วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) โดยการทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

เกณฑ์การแปลผล

ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย มาตรฐานแบบลิเคิร์ต (Likert) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่วงกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องการ}} \\ &= \frac{5-1}{5} = 0.80 \end{aligned}$$

ระดับค่าเฉลี่ย	ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
4.21-5.00	พนักงานบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด
	มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

- 3.41-4.20 พนักงานบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด
มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
- 2.61-3.40 พนักงานบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด
มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.81-2.60 พนักงานบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด
มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
- 1.00-1.80 พนักงานบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด
มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด” โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานของ บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 178 คน ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทั้งหมด แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย โดยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานของบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้สถิติค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ศึกษาข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานของ บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ที่รับการสำรวจข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 178 คน โดยจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน โดยใช้สถิติค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตารางที่ 4 จำนวน และร้อยละปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด

ปัจจัยส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (N = 178 คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	79	44.38
หญิง	99	55.62
อายุ		
20-30 ปี	19	10.67
31-40 ปี	55	30.90
41-50 ปี	36	20.22
51-60 ปี	43	24.16
มากกว่า 60 ปีขึ้นไป	25	14.04
สถานภาพ		
โสด	86	48.31
สมรส	73	41.01
หย่า	13	7.30
หม้าย	6	3.37
ระดับการศึกษา		
ปวช./ ปวส./ อนุปริญญา	22	12.36
ปริญญาตรี	123	69.10
ปริญญาโท	28	15.73
สูงกว่าปริญญาโท	5	2.81
รายได้ต่อเดือน		
น้อยกว่า 10,000 บาท	6	3.37
10,000-15,000 บาท	17	9.55
15,001-20,000 บาท	92	51.69

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (N = 178 คน)	ร้อยละ
รายได้ต่อเดือน (ต่อ)		
20,001-30,000 บาท	28	15.73
30,001-40,000 บาท	21	11.80
40,001 บาทขึ้นไป	14	7.87
ตำแหน่งงาน		
ระดับพนักงานรายวัน	15	8.43
ระดับพนักงานประจำ	103	57.87
ระดับหัวหน้างาน	33	18.54
ระดับผู้จัดการ	27	15.17
ประสบการณ์ทำงาน		
ไม่เกิน 1 ปี	14	7.87
2-4 ปี	96	53.93
5-7 ปี	44	24.72
มากกว่า 7 ปี	24	13.48

จากตารางที่ 4 ผลการศึกษาพบว่า ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 55.62 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 30.90 มีสถานภาพโสด ร้อยละ 48.31 สำเร็จการศึกษาระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 69.10 มีรายได้ต่อเดือน 15,001-20,000 บาท ร้อยละ 51.69 และส่วนใหญ่เป็นพนักงานประจำ ร้อยละ 57.87 มีประสบการณ์ทำงาน 2-4 ปี ร้อยละ 53.93 ตามลำดับ

**ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean)
และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)**

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การแปลผลและอันดับของระดับ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด
ด้านปัจจัยจูงใจ โดยภาพรวมจำแนกเป็นรายด้าน

ปัจจัยจูงใจ	\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับ
1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน	3.99	0.55	มาก	1
2. ด้านการยอมรับนับถือ	3.97	0.48	มาก	2
3. ด้านลักษณะของงาน	3.88	0.61	มาก	4
4. ด้านความก้าวหน้า	3.96	0.49	มาก	3

จากตารางที่ 5 ผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ
กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ด้านปัจจัยจูงใจ พบว่า ด้านความสำเร็จในการทำงาน มีแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานเป็นอันดับ 1 ($\bar{X} = 3.99$, $SD = 0.55$) อันดับ 2 คือ ด้านการยอมรับนับถือ
($\bar{X} = 3.97$, $SD = 0.48$) และด้านความก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.49$) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การแปลผล และอันดับของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จในการทำงาน

ด้านความสำเร็จในการทำงาน	จำนวนและร้อยละของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน					\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างทันกำหนดเวลา	24 (13.48)	116 (65.17)	26 (14.61)	11 (6.18)	1 (0.56)	3.85	0.75	มาก	3
2. งานที่ได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่จนงานสำเร็จและคล่องไปได้ดี	35 (19.7)	118 (66.29)	19 (10.67)	5 (2.81)	1 (0.56)	4.02	0.68	มาก	2
3. ผลการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่องมีคุณภาพอยู่เสมอ	40 (22.5)	117 (65.73)	20 (11.24)	1 (0.56)	-	4.10	0.59	มาก	1
ภาพรวม						3.99	0.55	มาก	

จากตารางที่ 6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$, $SD = 0.55$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการทำงานอันดับ 1 คือ ผลการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่องมีคุณภาพอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.10$, $SD = 0.59$) รองลงมา คือ งานที่ได้รับมอบหมาย สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่จนงานสำเร็จและคล่องไปได้ดี ($\bar{X} = 4.02$, $SD = 0.68$) และลำดับสุดท้ายคือ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างทันกำหนดเวลา ($\bar{X} = 3.85$, $SD = 0.75$) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การแปลผล และอันดับของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยจูงใจ ด้านการยอมรับนับถือ

ด้านการยอมรับนับถือ	จำนวนและร้อยละของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน					\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
	1. สามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงาน	31 (17.42)	116 (65.17)	21 (11.80)	9 (5.06)				
2. เมื่อมีปัญหาได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน	43 (24.16)	127 (71.35)	6 (3.37)	1 (0.56)	1 (0.56)	4.18	0.56	มาก	1
3. ได้รับการยอมรับและคำชมเชยจากหัวหน้างาน	14 (7.87)	115 (64.61)	46 (25.84)	2 (1.12)	1 (0.56)	3.78	0.62	มาก	3
ภาพรวม						3.97	0.47	มาก	

จากตารางที่ 7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยจูงใจด้านความการยอมรับนับถือ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$, $SD = 0.47$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถือเป็นอันดับ 1 คือ เมื่อมีปัญหาได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน ($\bar{X} = 4.18$, $SD = 0.56$) รองลงมา คือ สามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ($\bar{X} = 3.94$, $SD = 0.74$) และลำดับสุดท้าย คือ ได้รับการยอมรับและคำชมเชยจากหัวหน้างาน ($\bar{X} = 3.78$, $SD = 0.62$) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การแปลผล และอันดับของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยจูงใจ ด้านลักษณะของงาน

ด้านลักษณะของงาน	จำนวนและร้อยละของระดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน					\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
	1. มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย	23 (12.92)	111 (62.36)	42 (23.60)	1 (0.56)				
2. มีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมายและมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	43 (24.16)	109 (61.24)	20 (11.24)	4 (2.25)	2 (1.12)	4.05	0.74	มาก	1
3. มีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน	24 (13.48)	102 (57.30)	33 (18.54)	19 (10.67)	-	3.74	0.83	มาก	3
ภาพรวม						3.88	0.61	มาก	

จากตารางที่ 8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยจูงใจ ด้านลักษณะของงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, $SD = 0.61$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงานเป็นอันดับ 1 คือ มีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมายและมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ($\bar{X} = 4.05$, $SD = 0.74$) รองลงมา ส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ($\bar{X} = 3.87$, $SD = 0.65$) และลำดับสุดท้าย คือ มีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ($\bar{X} = 3.74$, $S.D. = 0.83$) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การแปลผล และอันดับของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยจูงใจ ด้านความก้าวหน้า

ด้านความก้าวหน้า	จำนวนและร้อยละของระดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน					\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
	1. เคยได้รับการฝึกอบรมพัฒนา ความรู้ความสามารถที่องค์กร จัดให้พนักงาน	37 (20.79)	126 (70.79)	8 (4.49)	7 (3.93)				
2. ได้รับการปรับเงินเดือน อย่างเหมาะสม	23 (12.92)	111 (62.36)	41 (23.03)	3 (1.69)	-	3.87	0.64	มาก	3
3. ได้รับโอกาสการเลื่อนตำแหน่ง ตามความสามารถ	24 (13.48)	121 (67.98)	29 (16.29)	4 (2.25)	-	3.93	0.62	มาก	2
	ภาพรวม					3.96	0.50	มาก	

จากตารางที่ 9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.50$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าเป็นอันดับ 1 คือ เคยได้รับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถที่องค์กรจัดให้พนักงาน ($\bar{X} = 4.08$, $SD = 0.64$) รองลงมา คือ ได้รับโอกาสการเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถ ($\bar{X} = 3.93$, $SD = 0.62$) และลำดับสุดท้าย คือ ได้รับการปรับเงินเดือนอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.87$, $SD = 0.64$) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การแปลผล และอันดับของระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ด้านปัจจัยค่าจูน โดยภาพรวม จำแนกเป็นรายด้าน

ปัจจัยค่าจูน	\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับ
1. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	3.67	0.63	มาก	2
2. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน	3.41	0.74	มาก	4
3. ด้านค่าตอบแทนและค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส)	3.58	0.54	มาก	3
4. ด้านความมั่นคงในการทำงาน	3.83	0.63	มาก	1

จากตารางที่ 10 ผลการศึกษาแรงงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ด้านปัจจัยค่าจูน พบว่า ด้านความมั่นคงในการทำงาน มีแรงงใจในการปฏิบัติงานเป็นอันดับ 1 ($\bar{X} = 3.83$, $SD = 0.63$) อันดับ 2 คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.67$, $SD = 0.63$) และด้านค่าตอบแทนและค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส) ($\bar{X} = 3.58$, $SD = 0.54$) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การแปลผล และอันดับของระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยค่าจูน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	จำนวนและร้อยละของระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน					\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
	1. ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	31 (17.42)	105 (58.99)	33 (18.54)	6 (3.37)				
2. ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำในเรื่องอื่น ๆ นอกเหนือจากงานและเรื่องส่วนตัวได้	16 (8.99)	81 (45.51)	68 (38.20)	10 (5.62)	3 (1.69)	3.54	0.80	มาก	3
3. ผู้บังคับบัญชาสามารถเปิดโอกาสให้ท่านแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้	8 (4.49)	104 (58.43)	55 (30.90)	9 (5.06)	2 (1.12)	3.60	0.71	มาก	2
ภาพรวม						3.67	0.63	มาก	

จากตารางที่ 11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยค่าจุน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67, SD = 0.63$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเป็นอันดับ 1 คือ ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.87, SD = 0.80$) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาสามารถเปิดโอกาสให้ท่านแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ ($\bar{X} = 3.60, SD = 0.71$) และลำดับสุดท้าย คือ ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำในเรื่องอื่น ๆ นอกเหนือจากงานและเรื่องส่วนตัวได้ ($\bar{X} = 3.54, SD = 0.80$) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การแปลผล และอันดับของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยค่าจุน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน

ด้านสภาพการปฏิบัติงาน	จำนวนและร้อยละของระดับแรงจูงใจ					\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับ
	ในการปฏิบัติงานของพนักงาน								
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. หน่วยงานที่ทำงานสามารถจัดสถานที่ทำงานได้อย่างเหมาะสมสะดวกต่อการปฏิบัติงาน	17 (9.55)	86 (48.31)	59 (33.15)	13 (7.03)	3 (1.69)	3.57	0.83	มาก	1
2. เครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ มีความอำนวยความสะดวกได้อย่างเพียงพอ	7 (3.93)	87 (48.88)	55 (30.90)	21 (11.80)	8 (4.49)	3.36	0.91	ปานกลาง	2
3. จำนวนบุคลากรและปริมาณงานของหน่วยงานที่มีความเหมาะสมและเพียงพอ	12 (6.74)	66 (37.08)	72 (40.45)	22 (12.36)	6 (3.37)	3.31	0.90	ปานกลาง	3
ภาพรวม						3.41	0.74	มาก	

จากตารางที่ 12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยค่าจุน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.41, SD = 0.74$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพการปฏิบัติงานเป็นอันดับ 1 คือ หน่วยงานที่ทำงาน

สามารถจัดสถานที่ทำงานได้อย่างเหมาะสม สะดวกต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.36$, $SD = 0.91$) รองลงมา คือ เครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ มีความอำนวยความสะดวกได้อย่างเพียงพอ ($\bar{X} = 3.36$, $SD = 0.91$) และลำดับสุดท้าย จำนวนบุคลากรและปริมาณงานของหน่วยงานที่มีความเหมาะสม และเพียงพอ ($\bar{X} = 3.31$, $SD = 0.90$) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การแปลผล และอันดับของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยค้ำจุน ด้านค่าตอบแทนและค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส)

ด้านค่าตอบแทน และค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส)	จำนวนและร้อยละของระดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน					\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับ
	มาก		ปานกลาง		น้อย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. เงินเดือนที่ได้รับอยู่ในขณะนี้ เหมาะสมกับความรูู้	16 (8.99)	77 (43.26)	69 (38.76)	13 (7.30)	3 (1.69)	3.50	0.83	มาก	3
2. ได้รับการอำนวยความสะดวก เกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน สวัสดิการ ต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร	6 (3.37)	98 (55.06)	57 (32.02)	15 (8.43)	2 (1.12)	3.51	0.75	มาก	2
3. โบนัสที่ได้รับในแต่ละปี มีความเหมาะสม	9 (5.06)	118 (66.29)	44 (24.72)	7 (3.93)	-	3.72	0.62	มาก	1
ภาพรวม						3.87	0.73	มาก	

จากตารางที่ 13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยค้ำจุน ด้านค่าตอบแทนและค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$, $SD = 0.73$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทนและค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส) เป็นอันดับ 1 คือ โบนัสที่ได้รับในแต่ละปีมีความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.72$, $SD = 0.62$) รองลงมา คือ ได้รับการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน สวัสดิการต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ($\bar{X} = 3.51$, $SD = 0.75$) และลำดับสุดท้าย คือ เงินเดือนที่ได้รับอยู่ในขณะนี้เหมาะสมกับความรูู้ ($\bar{X} = 3.50$, $SD = 0.83$) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การแปลผล และอันดับของระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยค้ำจุน ด้านความมั่นคงในการทำงาน

ด้านความมั่นคงในการทำงาน	จำนวนและร้อยละของระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน					\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับ
	มาก		ปานกลาง		น้อย				
	มากที่สุด	มาก	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. หน่วยงานมีการจ่ายเงินเดือนตามกำหนดเวลา	16 (8.99)	106 (59.55)	44 (24.72)	10 (5.62)	2 (1.12)	3.70	0.76	มาก	2
2. หน่วยงานมีสวัสดิการอื่น ๆ ให้แก่พนักงาน	23 (12.92)	81 (45.51)	61 (34.27)	11 (6.18)	2 (1.12)	3.63	0.83	มาก	3
3. หน่วยงานมีภาพลักษณ์ที่ดี มีความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล	58 (32.58)	96 (53.93)	19 (10.67)	3 (1.69)	2 (1.12)	4.15	0.76	มาก	1
ภาพรวม						3.83	0.63	มาก	

จากตารางที่ 14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยค้ำจุนด้านความมั่นคงในการทำงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, $SD = 0.63$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด มีแรงงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในการทำงาน เป็นอันดับ 1 คือ หน่วยงานมีภาพลักษณ์ที่ดี มีความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล ($\bar{X} = 4.15$, $SD = 0.76$) รองลงมา คือ หน่วยงานมีการจ่ายเงินเดือนตามกำหนดเวลา ($\bar{X} = 3.70$, $SD = 0.76$) และลำดับสุดท้าย คือ หน่วยงานมีสวัสดิการอื่น ๆ ให้แก่พนักงาน ($\bar{X} = 3.63$, $SD = 0.83$) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การแปลผล และอันดับระดับแรงงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด

ปัจจัย	รายด้าน	\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับ
ปัจจัยงใจ	1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน	3.99	0.55	มาก	1
	2. ด้านการยอมรับนับถือ	3.97	0.48	มาก	2
	3. ด้านลักษณะของงาน	3.88	0.61	มาก	4
	4. ด้านความก้าวหน้า	3.96	0.49	มาก	3
	รวม	3.62	0.54	มาก	
ปัจจัยค้ำจุน (โบนัส)	1. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	3.67	0.63	มาก	2
	2. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน	3.41	0.74	มาก	4
	3. ด้านค่าตอบแทนและค่าตอบแทนพิเศษ	3.58	0.54	มาก	3
	4. ด้านความมั่นคงในการทำงาน	3.83	0.63	มาก	1
	รวม	3.95	0.43	มาก	

จากตารางที่ 15 ผลการศึกษาแรงงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ด้านปัจจัยงใจ พบว่า ด้านความสำเร็จในการทำงาน มีแรงงใจในการปฏิบัติงานเป็นอันดับ 1 ($\bar{X} = 3.99$, $SD = 0.55$) อันดับ 2 คือ ด้านการยอมรับนับถือ ($\bar{X} = 3.97$, $SD = 0.48$) และด้านความก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.49$) ตามลำดับ

ผลการศึกษาแรงงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ด้านปัจจัยค้ำจุน พบว่า ด้านความมั่นคงในการทำงาน มีแรงงใจในการปฏิบัติงานเป็นอันดับ 1 ($\bar{X} = 3.83$, $SD = 0.63$) อันดับ 2 คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.67$, $SD = 0.63$) และด้านค่าตอบแทนและค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส) ($\bar{X} = 3.58$, $SD = 0.54$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติการทดสอบค่า t-test และการทดสอบ ค่า F-test สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 เพศของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด แตกต่างกัน

ตารางที่ 16 การเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	\bar{X}	SD	t	Sig.
ชาย	79	3.85	0.38	1.869	0.063
หญิง	99	3.73	0.46		

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติ t-test เพื่อทดสอบสมมติฐาน พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.063 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย แสดงว่า เพศชายและเพศหญิงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 อายุของพนักงานที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามอายุ

อายุ	\bar{X}	SD
20-30 ปี	3.71	0.35
31-40 ปี	3.84	0.43
41-50 ปี	3.76	0.42
51-60 ปี	3.71	0.48
มากกว่า 60 ปีขึ้นไป	3.90	0.41

จากตารางที่ 17 ผลการศึกษาพบว่า ช่วงอายุมากกว่า 60 ปีขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.90$, $SD = 0.41$) รองลงมา คือ ช่วงอายุ 31-40 ปี โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.84$, $SD = 0.43$) และช่วงอายุ 41-50 ปี โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.76$, $SD = 0.42$) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามอายุ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.844	4	0.211	1.139	0.340
ภายในกลุ่ม	32.021	173	0.185		
รวม	32.865	177			

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามอายุ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.340 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย แสดงว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 สถานภาพของพนักงานที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพสมรส	\bar{X}	SD
โสด	3.83	0.36
สมรส	3.76	0.47
หย่า	3.61	0.58
หม้าย	3.85	0.45

จากตารางที่ 19 ผลการศึกษา พบว่า สถานภาพหม้าย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.85$, $SD = 0.45$) รองลงมา คือ สถานภาพโสด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.83$, $SD = 0.36$) และสถานภาพสมรส โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.76$, $SD = 0.47$) ตามลำดับ

ตารางที่ 20 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามสถานภาพ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.651	3	0.217	1.173	0.322
ภายในกลุ่ม	32.213	174	0.185		
รวม	32.865	177			

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.322 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย แสดงว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีสถานภาพต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 ระดับการศึกษาของพนักงานที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	\bar{X}	SD
ปวช./ ปวส./ อนุปริญญา	3.82	0.41
ปริญญาตรี	3.75	0.43
ปริญญาโท	3.89	0.47
สูงกว่าปริญญาโท	4.02	0.24

จากตารางที่ 21 ผลการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาโท มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.02$, $SD = 0.24$) รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.89$, $SD = 0.47$) และระดับ ปวช./ ปวส./ อนุปริญญาตรี โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.82$, $SD = 0.41$) ตามลำดับ

ตารางที่ 22 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.802	3	0.267	1.451	0.230
ภายในกลุ่ม	32.063	174	0.184		
รวม	32.865	177			

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.230 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย แสดงว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 5 รายได้ต่อเดือนของพนักงานที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	\bar{X}	SD
น้อยกว่า 10,000 บาท	3.58	0.47
10,000-15,000 บาท	3.98	0.29
15,001-20,000 บาท	3.79	0.42

ตารางที่ 23 (ต่อ)

รายได้ต่อเดือน	\bar{X}	SD
20,001-30,000 บาท	3.68	0.44
30,001-40,000 บาท	3.70	0.52
40,000 บาทขึ้นไป	3.96	0.37

จากตารางที่ 23 ผลการศึกษา พบว่า ระดับรายได้ 10,000-15,000 บาท มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.98$, $SD = 0.29$) รองลงมา คือ ระดับรายได้ 40,000 บาทขึ้นไป โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.37$) และระดับรายได้ 15,001-20,000 บาท โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.79$, $SD = 0.42$) ตามลำดับ

ตารางที่ 24 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	1.741	5	0.348	1.924	0.093
ภายในกลุ่ม	31.124	172	0.181		
รวม	32.865	177			

จากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.093 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย แสดงว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 6 ตำแหน่งงานของพนักงานที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	\bar{X}	SD
ระดับพนักงานรายวัน	3.86	0.36
ระดับพนักงานประจำ	3.77	0.42
ระดับหัวหน้างาน	3.71	0.50
ระดับผู้จัดการ	3.92	0.40

จากตารางที่ 25 ผลการศึกษา พบว่า ตำแหน่งงานระดับผู้จัดการ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.92$, $SD = 0.40$) รองลงมา คือ ระดับพนักงานรายวัน โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.86$, $SD = 0.36$) และระดับพนักงานประจำ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.77$, $SD = 0.42$) ตามลำดับ

ตารางที่ 26 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.818	3	0.273	1.480	0.222
ภายในกลุ่ม	32.047	174	0.184		
รวม	32.865	177			

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.222 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย แสดงว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 7 ประสิทธิภาพทำงานของพนักงานที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามประสิทธิภาพทำงาน

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD
ไม่เกิน 1 ปี	3.93	0.45
2-4 ปี	3.78	0.41
5-7 ปี	3.74	0.47
มากกว่า 7 ปี	3.80	0.43

จากตารางที่ 27 ผลการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีประสิทธิภาพทำงานไม่เกิน 1 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.93$, $SD = 0.45$) รองลงมา คือ มากกว่า 7 ปี โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.80$, $SD = 0.43$) และ 2-4 ปี โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.78$, $SD = 0.41$) ตามลำดับ

ตารางที่ 28 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามประสิทธิภาพทำงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.384	3	0.128	0.685	0.562
ภายในกลุ่ม	32.481	174	0.187		
รวม	32.865	177			

จากตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามประสิทธิภาพทำงาน พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.562 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย แสดงว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีประสิทธิภาพทำงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 29 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ	
	ยอมรับ	ปฏิเสธ
1. เพศของพนักงานที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน		✓
2. อายุของพนักงานที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน		✓
3. ระดับการศึกษาของพนักงานที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน		✓
4. สถานภาพสมรสของพนักงานที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน		✓
5. รายได้ต่อเดือนของพนักงานที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน		✓
6. ตำแหน่งงานของพนักงานที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน		✓
7. ประสบการณ์ทำงานของพนักงานที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน		✓

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด” ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด และเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 178 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรคำนวณของ Taro Yamane เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด และส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด และส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และในการทดสอบข้อคำถามใช้ค่าสถิติ t-test และ ค่าสถิติ F-test หรือความแปรปรวนชนิดทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด

ผลการศึกษาพบว่า ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 55.62 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 30.90 มีสถานภาพโสด ร้อยละ 48.31 สำเร็จการศึกษาระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 69.10 มีรายได้ต่อเดือน 15,001-20,000 บาท ร้อยละ 51.69 และส่วนใหญ่เป็นพนักงานประจำ ร้อยละ 57.87 มีประสบการณ์ทำงาน 2-4 ปี ร้อยละ 53.93 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก แยกตามรายปัจจัย ได้แก่ ด้านปัจจัยจูงใจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยค้ำจุนโดยรวมอยู่ในระดับมาก สามารถจำแนกเป็นรายด้านได้ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้า และลำดับสุดท้าย ด้านลักษณะของงาน

1.1 ด้านความสำเร็จในการทำงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก สิ่งที่จูงใจมากที่สุด คือ ผลการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่องมีคุณภาพอยู่เสมอ รองลงมา คือ งานที่ได้รับมอบหมาย สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่จนงานสำเร็จและคล่องไปได้ดี และลำดับสุดท้าย คือ สามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างทันกำหนดเวลา

1.2 ด้านการยอมรับนับถือ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อมีปัญหาได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน รองลงมา คือ สามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงาน และลำดับสุดท้าย คือ ได้รับการยอมรับและคำชมเชยจากหัวหน้างาน

1.3 ด้านความก้าวหน้า ภาพรวมอยู่ระดับมาก สิ่งที่จูงใจมากที่สุด เคยได้รับการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ความสามารถที่องค์กรจัดให้พนักงาน รองลงมา คือ ได้รับ โอกาสการเลื่อนตำแหน่ง ตามความสามารถ และลำดับสุดท้าย คือ ได้รับการปรับเงินเดือนอย่างเหมาะสม

1.4 ด้านลักษณะของงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก สิ่งที่จูงใจมากที่สุด คือ มีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมายและมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ รองลงมา คือ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และลำดับสุดท้าย คือ มีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน

2. ผลการวิเคราะห์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยค้ำจุน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านความมั่นคงในการทำงาน รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านค่าตอบแทนและค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส) และลำดับสุดท้าย ด้านสภาพการปฏิบัติงาน

2.1 ด้านความมั่นคงในการทำงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก สิ่งที่ค้ำจุนมากที่สุด คือ หน่วยงานมีภาพลักษณ์ที่ดี มีความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล รองลงมา คือ หน่วยงานมีการจ่ายเงินเดือนตามกำหนดเวลา และลำดับสุดท้าย คือ หน่วยงานมีสวัสดิการอื่น ๆ ให้แก่พนักงาน

2.2 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก สิ่งที่สำคัญมากที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาสามารถเปิดโอกาสให้ท่านแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ และลำดับสุดท้าย คือ ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำในเรื่องอื่น ๆ นอกเหนือจากงานและเรื่องส่วนตัวได้

2.3 ด้านค่าตอบแทนและค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก สิ่งที่สำคัญมากที่สุดคือ โบนัสที่ได้รับในแต่ละปีมีความเหมาะสม รองลงมา คือ ได้รับการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร และลำดับสุดท้าย เงินเดือนที่ได้รับอยู่ในขณะนี้เหมาะสมกับความรูู้

2.4 ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก สิ่งที่สำคัญมากที่สุดคือ หน่วยงานที่ท่านสามารถจัดสถานที่ทำงานได้อย่างเหมาะสม สะดวกต่อการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ เครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์มีความอำนวยความสะดวกได้อย่างเพียงพอ และลำดับสุดท้าย จำนวนบุคลากรและปริมาณงานของหน่วยงานที่มีความเหมาะสมและเพียงพอ

ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

อภิปรายผล

ในการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด มีประเด็นที่น่าสนใจในการอภิปราย ดังนี้

1. เมื่อพิจารณาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า โดยรวมอยู่ระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน ประกอบกับมีความกระตือรือร้นในการทำงานที่ได้รับมอบหมายและในการทำงาน เพื่อนร่วมงาน มีความเป็นกันเอง รวมทั้งผู้บริหารให้อิสระในการทำงานในการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ พร้อมทั้งให้โอกาสกับพนักงานทุกคนได้เข้ารับการอบรม เพิ่มพูนความรู้ และสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้ศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของบุญเลิศ จันทร์โท (2555) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสยามโตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด

จังหวัดชลบุรี จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง และยังไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของนวรรตน์ พึ่งโพธิ์สก (2552) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ธนาคารพัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ผลการศึกษา พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ปัจจัยในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายและการบริหาร เงินเดือนและสวัสดิการ ความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน และบรรยากาศในการทำงาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมและทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ แรงจูงใจด้านความพยายาม ความทุ่มเท ความร่วมมือ และความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงาน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ธนาคารพัฒนาสินทรัพย์ จำกัด พบว่า ความสัมพันธ์และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ ปัจจัยในการปฏิบัติงานในภาพรวม ปัจจัยในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายและการบริหารความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน และบรรยากาศในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยจูงใจด้านเงินเดือนและสวัสดิการ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งอยู่ในระดับต่ำ สอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยของกฤษิษากรณัฐ ตั้งวัฒนาสุวรรณ (2554, หน้า 64) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โรงแรมทวิน โลดส์ จำกัด ผลจากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานภาพรวม อยู่ในระดับสูง และยังไม่สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's two-factor theory) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และชวลิต ประภวานนท์, 2542, หน้า 412-415) สรุปว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนทั้งสองปัจจัยนี้ มีอิทธิพลในการสร้างความพอใจในการทำงาน โดยปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เป็นสาเหตุเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจ (Satisfaction) และการจูงใจ (Motivation) ในขณะที่ปัจจัยค้ำจุนจะเป็นสาเหตุเบื้องต้นของการเกิดความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) และการขาดซึ่งการจูงใจ (Lack of motivation) ซึ่งในการวิจัยของ Herzberg พบว่า ถ้าปัจจัยค้ำจุนมีไม่เพียงพอก็จะนำไปสู่ความรู้สึกที่ไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ในขณะที่ถ้าปัจจัยค้ำจุนมีเพียงพอ ก็เพียงแต่จะทำให้รู้สึกว่ามีไม่มีความไม่พึงพอใจ นั่นคือ ปัจจัยค้ำจุนจะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้คนไม่พึงพอใจในงานที่ทำอยู่ ซึ่งสามารถเทียบเท่าได้กับความต้องการในขั้นต้น ตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow (Maslow's hierarchy of needs) ในขณะที่ปัจจัยจูงใจจะเป็นสิ่งที่นำไปสู่แรงจูงใจในงานที่ทำอยู่ ซึ่งสามารถเทียบเท่าได้กับความต้องการในขั้นสูงตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow (1970)

2. เมื่อพิจารณาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด มีประเด็นที่น่าสนใจในการอภิปราย ดังนี้

2.1 ด้านปัจจัยจูงใจ ผลการศึกษาพบว่า โดยรวมอยู่ระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับดังนี้ คือ

2.1.1 ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน พบว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมายมีผลการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่องมีคุณภาพ อยู่เสมอ สามารถทำสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถึงแม้จะมีอุปสรรคในการทำงานก็สามารถแก้ไขปัญหา งานนั้นให้สำเร็จตามเป้าหมาย ทำให้มีความภาคภูมิใจในผลงานที่ปฏิบัติ และผลงานนั้นก็ได้รับ คำชมเชยจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยชัญญันท์ บุญอยู่ (2551, หน้า 147) ได้ศึกษา ระดับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ไทยยนต์บัส บ้านโป่ง จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานฝ่ายผลิตมีแรงจูงใจที่มีผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความสำเร็จของงานการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา สภาพการปฏิบัติงาน ลักษณะงาน มีระดับแรงจูงใจ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ของพนักงานฝ่ายผลิต จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตที่มีปัจจัยด้านระยะเวลา การปฏิบัติงานและแผนงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพนักงานฝ่ายผลิตปัจจัยด้านเพศ อายุ และระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน 3) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของพนักงานฝ่ายผลิตที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน คือ ควรกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมกับงานที่ทำ แจ้งให้พนักงานทราบผลขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และมีการเสริมสร้างสุขภาพและความปลอดภัยแก่พนักงาน ให้มีการจัด 5 ส (สะอาด สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย) อย่างสม่ำเสมอ และการประชุมร่วมกันทั้งบริษัทเป็นครั้งคราว และยังสอดคล้องกับแนวคิดของแม็คเคลแลนด์ McClelland (McClelland's needs) (สุชาติ อยู่สุข, 2547) ได้ระบุว่า มีแรงจูงใจที่สำคัญ 3 ประการ คือ ความต้องการทางด้านสังคม การมีอำนาจและความ ต้องการความสำเร็จ ความต้องการเหล่านี้ โดยทั่วไปแล้ว จะหมายถึง ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการที่จะมีเกียรติยศ ชื่อเสียง และความต้องการความสมหวังในชีวิตตามทฤษฎีลำดับขั้น ความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

2.1.2 ปัจจัยจูงใจด้านการยอมรับ พบว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากเมื่อเกิดปัญหาปัญหาได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างานและสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้ นอกจากนี้หากงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายจะได้รับการยอมรับและคำชมเชยจากหัวหน้างาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณา สิริสมพร (2551, หน้า 47) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ชัมมิต แผลมฉบ้ง โอโต บอดี เวิร์ค จำกัด จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานพนักงานบริษัท ชัมมิต แผลมฉบ้ง โอโต บอดี เวิร์ค จำกัด จังหวัดชลบุรี ด้านการยอมรับนับถือ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของชัญฉันทน์ บุญอยู่ (2551, หน้า 147) ได้ศึกษาระดับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ไทยยนต์บัส บ้านโป่ง จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานฝ่ายผลิตของบริษัทไทยยนต์บัส บ้านโป่ง จำกัด ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า ด้านการยอมรับนับถือที่มีระดับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งยังสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's hierarchy of needs) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541, หน้า 109-111) ในขั้นที่ 3 ที่ว่ามนุษย์มีความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทางร่างกายและมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยแล้วก็จะพัฒนาความต้องการความรักจากบุคคลรอบข้าง ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกของกลุ่ม ของครอบครัว ต้องการได้รับความใส่ใจ และเป็นที่ยรักของเพื่อน การที่พนักงานรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ได้รับความรัก ความอบอุ่น จากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีความหวังใจ ดูแล

2.1.3 ปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้า พบว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีโอกาสได้รับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถที่องค์กรจัดให้พนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีโอกาสดำเนินการคิดหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ และนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และเพื่อนำมาพัฒนาการทำงาน จึงทำให้มีโอกาสดำเนินตำแหน่งให้สูงขึ้นตามความรู้ ความสามารถ และได้รับการปรับเงินเดือนอย่างเหมาะสม ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของกรณก ภาสณันธิ (2550) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอช อินชัวร์นซ์ จำกัด พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับปานกลาง และยังไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของนิพนธ์ พรหมจรรย์ (2550) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอ โขพิสัย จังหวัดหนองคาย” พบว่า บุคลากร

ผู้ปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอ โขงพิสัย จังหวัดหนองคาย พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ อยู่ในระดับปานกลาง

2.1.4 ปัจจัยจูงใจด้านลักษณะของงาน พบว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงาน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก พนักงาน ได้มีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมายและมีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย นอกจากนี้ยังมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริไล กุลทรัพย์ศุทธรา (2552) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า พนักงานบริษัท เอ. เอส. แอสโซซิเอท เอนิเนียริง (1964) จำกัด มีระดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน ซึ่งพบว่าอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงาน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของธัญนันท์ บุญอยู่ (2551, หน้า 147) ได้ศึกษาระดับแรงจูงใจที่มีผล ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ไทยยนต์บัส บ้านโป่ง จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานฝ่ายผลิตที่มีแรงจูงใจที่มีผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า ความสำเร็จ ของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา สภาพการปฏิบัติงาน ลักษณะงาน และ โอกาสเจริญในงาน มีระดับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านปัจจัยค้ำจุน ผลการศึกษาพบว่า โดยรวมอยู่ระดับมาก และเมื่อพิจารณา เป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับดังนี้ คือ

2.2.1 ปัจจัยค้ำจุนด้านความมั่นคงในการทำงาน พบว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากหน่วยงานมีภาพลักษณ์ที่ดี มีความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล และมีการจ่ายเงินเดือนตามกำหนดเวลา นอกจากนี้ยังมีสวัสดิการด้านอื่น ๆ ให้แก่พนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Maslow ลำดับขั้นที่ 2 คือ ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or safety needs) ซึ่งคนมีความต้องการความปลอดภัยในชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน หน้าที่การงาน เช่น ความเป็นอยู่ปลอดภัย ไม่มีอันตรายจากโจรผู้ร้าย ไม่มีการทำร้าย การคุกคาม เสี่ยงภัย ทำให้ได้รับความเจ็บปวด อันตรายทั้งร่างกายและจิตใจ ตลอดจนมีหน้าที่การงาน รายได้ที่มั่นคง สม่ำเสมอ มีสวัสดิการ มีบำเหน็จบำนาญ การที่ผู้บริหารจูงใจด้วยการสร้างความรู้สึกลึกไม่หวาดระแวง เกรงกลัว แต่เป็นความรู้สึกสบายใจ ปลอดภัย และมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ไม่หวาดหวั่น ที่จะถูกปลดออกจากงานโดยไม่มีเหตุผลหรือไม่ได้รับความเป็นธรรม ซึ่งหมายถึง พนักงานทุกคน รู้สึกว่ามีหลักประกันความมั่นคงและปลอดภัยในหน้าที่การงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธัญนันท์

รินมาร (2555) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลวังชัย อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า ด้านความมั่นคงและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในความสำคัญระดับเห็นด้วย แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของนวรรค์ พึ่งโพธิ์สก (2552) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ชนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน 2) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยในการปฏิบัติงานของพนักงาน 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลและปัจจัยในการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผลการศึกษา ผลการศึกษา พบว่าระดับปัจจัยในการปฏิบัติงานในภาพรวมและทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ปัจจัยในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายและการบริหาร เงินเดือนและสวัสดิการ ความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน และบรรยากาศในการทำงาน

2.2.2 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พบว่า พนักงานบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้พนักงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ นอกจากนี้ยังให้คำแนะนำในเรื่องอื่น ๆ นอกเหนือจากงานและเรื่องส่วนตัวได้ จึงทำให้เกิดแรงจูงใจในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกรกนก ภาสน์นิธิ (2550) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอช อินชัวร์รันซ์ จำกัด พบว่า แรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับมาก แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริไล กุลทรัพย์ศุทธา (2552) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง

2.3.3 ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส) พบว่า พนักงานบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทนและค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส) อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานได้รับโบนัสในแต่ละปีมีความเหมาะสม และได้รับการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน สวัสดิการต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกรกนก ภาสน์นิธิ (2550) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอช อินชัวร์รันซ์ จำกัด พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภพ กันธิมา (2550) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ 1) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 2) เพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค และหาแนวทางที่เหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปอย่างถูกต้อง

เหมาะสมกับความจริง มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานเทศบาลตำบล ได้ปัจจัยค้ำจุนด้านค่าตอบแทนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เช่น บำเหน็จ บำนาญ การประกันชีวิต และอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานการบริหารด้านการรักษาพยาบาล เงินโบนัส ด้านสนทนา การและการกีฬา ที่อยู่อาศัย การเดินทางขนส่งในการปฏิบัติงาน การจัดจำหน่ายอาหารที่มีคุณภาพดี และราคายุติธรรม การจัดสถานที่พักผ่อน และบริการห้องสมุดมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง

2.3.4 ปัจจัยค้ำจุนด้านสภาพการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากหน่วยงานที่ทำงานสามารถจัดสถานที่ทำงานได้อย่างเหมาะสม สะดวกต่อการปฏิบัติงาน และมีเครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์มีความอำนวยความสะดวกได้อย่างเพียงพอ จำนวนบุคลากร และปริมาณงานของหน่วยงานที่มีความเหมาะสมและเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก คือ ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษาจิตใจ (Hygiene or maintenance factors) ปัจจัยนี้ถือเป็นแรงจูงใจภายนอกที่อาจส่งผลให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำและมีผลกระทบ ทำให้แรงจูงใจในการทำงานลดลงได้ แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของนิพนธ์ พรหมจรรย์ (2550) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอไชยพิสัย จังหวัดหนองคาย” พบว่า ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง

3. เมื่อพิจารณาผลการทดสอบสมมติฐานมีการปฏิเสธสมมติฐานทั้ง 7 ข้อ ดังนี้

3.1 จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีเพศต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก แนวทางการทำงานและลักษณะงานมีลักษณะคล้ายคลึงกันในเรื่องการมอบหมายงาน พิจารณาจากความสามารถและงานมีลักษณะที่สามารถทำได้ทั้ง 2 เพศ และภายในบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด เพศชายหรือหญิงสามารถทำงานได้อย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งผลวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของฐิริสากรณ์ ตั้งวัฒนาสุวรรณ (2554, หน้า 64) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โรงแรมทวินโลดส์ จำกัด ผลจากการศึกษาพบว่า ระดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริวรรณ เบ้าหล่อเพชร (2555) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเก่า จำกัด (มหาชน) ที่สังกัด ภาคอีสานตอนบน ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล เพศหญิง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าเพศชาย

3.2 จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องมาจากการมอบหมายงานจะพิจารณาตามความเหมาะสม ตามความรู้ ความสามารถ อายุมากหรือน้อย ก็มีความรับผิดชอบในงานเท่ากัน ซึ่งผลวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริไล กุลทรัพย์ศุทธรา (2552) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ. เอส. แอส. โซซิเอท เอ็นยีเนียริง (1964) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า อายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน แต่ผลวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษิษากรณ์ ตั้งวงศาสุวรรณ (2554, หน้า 64) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โรงแรมทวิน โลตัส จำกัด ผลจากการศึกษา พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามอายุ พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยพนักงานที่มีอายุ 21-25 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 26-30 ปี และพนักงานที่มีอายุ 31-35 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า 35 ปี

3.3 จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีสถานภาพต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานที่มีสถานภาพต่างกัน มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบครอบครัวเช่นกัน โดยไม่ได้มีผลกระทบต่อการทำงาน ดังนั้น สถานภาพจึงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์ชนก ทำชมพู่ (2552, หน้า 60) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานกรณีศึกษาพนักงานประจำฝ่ายผลิต บริษัททวาล โบร (ประเทศไทย) จำกัด ผลจากการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีปัจจัยแรงจูงใจที่แตกต่างกัน

3.4 จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานถูกคาดหวังในงานได้รับมอบหมายที่มีลักษณะไม่แตกต่าง ซึ่งผลวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของธัญนันท์ บุญอยู่ (2551, หน้า 147) ศึกษาเรื่อง ระดับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ไทยยนต์บัส บ้านโป่ง จำกัด ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์ชนก ทำชมพู่ (2552, หน้า 60) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานกรณีศึกษาพนักงานประจำฝ่ายผลิต บริษัททวาล โบร (ประเทศไทย) จำกัด ผลจากการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

3.5 จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้พนักงานได้รับเงินเดือนและสวัสดิการเป็นที่น่าพอใจและเสมอภาคกัน ซึ่งผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์ชนก ทำชมพู (2552, หน้า 60) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาพนักงานประจำฝ่ายผลิต บริษัททวาลโบร (ประเทศไทย) จำกัด ผลจากการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริไล กุลทรัพย์ศุทธา (2552) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ. เอส. แอส. โซซิเอท เอนิเนียริง (1964) จำกัด พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และยังไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของบุญเลิศ จันทร์โท (2555) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน สยามโตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด จังหวัดชลบุรี พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีปัจจัยแรงจูงใจที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.6 จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน เนื่องจากพนักงานได้มีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมายและมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย นอกจากนี้ยังมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานอย่างเท่าเทียมกัน จึงทำให้ตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลงานวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของนิพนธ์ พรหมจารี (2550) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอโซ่พิสัย จังหวัดหนองคาย” พบว่า บุคลากรที่มีความแตกต่างกัน ด้านตำแหน่งงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของธัญนันท์ บุญอยู่ (2551, หน้า 147) ศึกษาเรื่อง ระดับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ไทยยนต์บัส บ้านโป่ง จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานฝ่ายผลิต ที่มีปัจจัยด้านแผนงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.7 จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัทได้มีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งตรงกับเป้าหมายในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งเข้าปฏิบัติงานใหม่ หรือปฏิบัติงานมานานแล้ว มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานเหมือน ๆ กัน ต่างกันก็ต้องประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและความก้าวหน้าในตำแหน่ง

ที่รับผิดชอบ จึงทำให้พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของธัญนันท์ บุญอยู่ (2551, หน้า 147) ศึกษาเรื่อง ระดับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ไทยยนต์บัส บ้านโป่ง จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานฝ่ายผลิตที่มีปัจจัยด้านระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจ มีผลต่อการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และยังไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์ชนก ทำชมพู่ (2552, หน้า 60) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาพนักงานประจำฝ่ายผลิต บริษัททวาลโบร (ประเทศไทย) จำกัด ผลจากการศึกษา พบว่า พนักงานประจำฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน จะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจ พบว่า ด้านความสำเร็จในการทำงาน รองลงมา คือ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้า ส่วนด้านลักษณะของงานอยู่ในอันดับสุดท้าย ส่วนปัจจัยค่าจูง พบว่า ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านค่าตอบแทนและค่าตอบแทนพิเศษ และด้านสภาพการปฏิบัติงาน อยู่ในอันดับสุดท้าย จากข้อค้นพบดังกล่าว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร และข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน จากผลการวิจัย พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในเรื่อง ความสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่าง ทันกำหนดเวลา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น องค์กรควรมีการวางแผนและกำหนดทิศทางระบบการทำงาน ให้เป็นระบบเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน และมอบหมายงานให้มีปริมาณที่เหมาะสมต่อบุคลากร เพื่อเป็นการลดความล่าช้าผิดพลาด สามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างทันกำหนดเวลา และทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามขั้นตอนที่ถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น

2. ด้านการยอมรับนับถือ จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในเรื่อง การได้รับการยอมรับและคำชมเชยจากหัวหน้างาน ได้รับการยอมรับและคำชมเชยจากหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารควรกล่าวคำชื่นชมพนักงานที่มีผลงานออกมาดีด้วยความจริงใจ ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีความใส่ใจในการทำงานของพนักงาน เพื่อทำให้ความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี

3. ด้านความก้าวหน้า จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในเรื่อง การได้รับการปรับเงินเดือนอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ ควรมีการปรับเงินเดือนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลด้วย ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

4. ด้านลักษณะของงาน จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในเรื่องของการมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานใน ดังนั้น ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ร่วมรับผิดชอบหรือเข้าร่วมทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยร่วมวางแผน คิดแก้ไข ปฏิบัติ ติดตามผล และร่วมรักษามาตรฐานที่กลุ่มกำหนดขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อองค์กรและเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. ด้านความมั่นคงในการทำงาน จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในเรื่องหน่วยงานมีสวัสดิการอื่น ๆ ให้แก่พนักงาน ดังนั้น ควรมีสวัสดิการอื่น ๆ ให้แก่พนักงาน เช่น เงินกู้ของพนักงาน เงินช่วยเหลือพนักงานในโอกาสต่าง ๆ มีการฝึกอบรมและทุนการศึกษา ตรวจสอบสภาพพร้อมคำรักษาพยาบาลของพนักงานและครอบครัว ประกันอุบัติเหตุ เป็นต้น

6. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในเรื่องผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำในเรื่องอื่น ๆ นอกเหนือจากงานและเรื่องส่วนตัวได้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร และควรวางตัวแก่บุคลากรทุกคนเสมอภาคกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ และสามารถมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งต้องสามารถให้คำแนะนำในเรื่องอื่น ๆ นอกเหนือจากงานและเรื่องส่วนตัวได้

7. ด้านค่าตอบแทนและค่าตอบแทนพิเศษ จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในเรื่องเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในขณะนี้เหมาะสมกับความรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ควรมีการปรับเงินเดือนและพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามความเหมาะสม ของตำแหน่งงานและความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งจะต้องมีความยุติธรรม เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคลากรมีความตั้งใจทำงานมากขึ้น

8. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในเรื่องจำนวนบุคลากรและปริมาณงานของหน่วยงานที่มีความเหมาะสมและเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด องค์กรควรให้ความสำคัญกับจำนวนบุคลากรและปริมาณงานของหน่วยงานที่มีความเหมาะสม

และเพียงพอ และควรจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ ควรมีความเพียงพอสำหรับผู้ปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพด้วย

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. ควรจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ตลอดจนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือเรื่องสิทธิและสวัสดิการของบุคลากรตามความเหมาะสม
2. ควรส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในการให้ความรู้และทักษะการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลส่งผลต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
3. ควรมีการกำหนดแนวทาง นโยบาย เป้าหมายของพนักงานในระดับต่าง ๆ ให้ชัดเจน
4. บริษัทควรมีหลักเกณฑ์และระบบการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ และควรมีมาตรฐานการในการให้ผลตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. ควรศึกษาในเชิงคุณภาพ โดยวิธีการสัมภาษณ์กับบุคลากรในระดับบริหาร เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ซึ่งจะทำให้การศึกษาในครั้งต่อไปมีข้อมูลที่เปิดกว้างมากขึ้น จะทำให้งานที่ศึกษามีความสมบูรณ์มากขึ้น สามารถนำไปใช้ในการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาได้ตรงจุดยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องกับแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อนำผลการศึกษาไปพัฒนาหรือปรับปรุงภายในหน่วยงานและสามารถนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต่อไป
3. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง รายได้ค่าตอบแทน เพื่อศึกษาว่าระดับแรงจูงใจของพนักงานในเรื่องดังกล่าวสอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น คงที่หรือลดลง

บรรณานุกรม

- กรกนก ภาสน์นิธิ. (2550). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอช อินชัวร์รันซ์ จำกัด*.
วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- กิติมา ปรีดีดิถก. (2529). *ทฤษฎีการบริการองค์การ*. กรุงเทพฯ: ชนະการพิมพ์.
- เกียรติศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2548). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). สมุทรปราการ: เดชออฟเซต.
- จุมพล หนิมพานิช. (2548). *การบริหารจัดการภาครัฐใหม่: หลักการแนวคิดและกรณีตัวอย่าง
ของไทย*. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชลียา ค่างทิพารักษ์. (2543). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลในศูนย์ป้องกันและควบคุม
โรคมะเร็งส่วนภูมิภาค สถาบันมะเร็งแห่งชาติ กรมการแพทย์*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร
มหาบัณฑิต, สาขาการบริหารศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ชาญศิลป์ วาสนุญา. (2546). *แรงจูงใจและความต้องการความสมหวังในชีวิตของการเป็น
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ณัฐฐริญาณ์ วิทยานรากุล. (2546). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ของผู้บริหาร: กรณีธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเพื่อการส่งออก*. วิทยานิพนธ์
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบัญชีบริหาร, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ดวงพร หุตะเสวี. (2544). *การศึกษาจุดหมายในอาชีพ แรงจูงใจในการบริหารและพฤติกรรม
การทำงานของผู้บริหารระดับกลางในธนาคารไทยพาณิชย์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์
มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทวีวรรณ อินดา. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การ
ของข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการ*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต,
สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2540). *พฤติกรรมขององค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:
ไทยพานิช.
- ธัญนันท์ บุญอยู่. (2551). *แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท ไทยยนต์บัส
บ้านโป่ง จำกัด*. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

- ชัยนันท์ รินมาร. (2555). การศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลวังชัย อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2552). ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ควรมีคุณสมบัติอะไรบ้าง. เข้าถึงได้จาก <http://tamrongsakk.blogspot.com/2013/04/blog-post.html>
- นวรรตน์ พึ่งโพธิ์สก. (2552). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด. ภาคนิพนธ์พัฒนาบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนาสังคม, คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นิธิเมธ หัสไทย. (2550). แรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการสำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิพนธ์ พรหมจารี. (2550). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอโพนพิสัย จังหวัดหนองคาย. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด. (2559). ข้อมูลฝ่ายบุคคล บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด. ชลบุรี: บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 6). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญเลิศ จันทร์โท. (2555). ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสยามโตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารงานยุติธรรมและสังคม, คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประเวศน์ มหารัตน์กุล. (2558). การจัดการทรัพยากรมนุษย์: แนวทางใหม่. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ปวีณา สินธุปิ่น. (2546). แรงจูงใจในการทำงานและบุคลิกภาพการปรับตัวเพื่อสู่ความเป็นเลิศของผู้ที่ใช้วิชาชีพบัญชีในหน่วยงานราชการและหน่วยงานเอกชน ในอำเภอเมืองลำพูน. การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- พิมพ์ชนก ทำขมพู่. (2552). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษาพนักงานประจำฝ่ายผลิต บริษัท วาลโปร (ประเทศไทย) จำกัด*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กุริสชากรณ์ ตั้งวัฒนาสุวรรณ. (2554). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนัก บริษัท โรงแรมทวิน โลด์ส์ จำกัด*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มณฑล รอยตระกูล. (2546). *แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- รัชดาภรณ์ เคนพงษ์พันธ์. (2539). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วรรณ สิริสมพร. (2551). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ชัมมิท แพลมมบัง โอโต บอดี เวิร์ค จำกัด จังหวัดชลบุรี*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วัฒน์ มหิพันธ์. (2554). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของราชการสารวัตรทหารบกชั้นประทวนสังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วารินทร์ สายโอบเอื้อ และสุณีย์ ธีรดากร. (2522). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิทยาลัยพระนคร.
- วิไลวรรณ ศรีสงคราม. (2547). *แรงจูงใจ: รากฐานในการพัฒนาศักยภาพของบุคคล*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.
- ศิริพร โอพารธรรมรัตน์. (2546). *การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานกรณีศึกษาบริษัท ทอดิฟ*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริวรรณ เบ้าหล่อเพชร. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเก่า จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์รัฐกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และชวลิต ประภวานนท์. (2542). *การบริหารสำนักงานแบบใหม่*. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์ม.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2545). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: Dimond in Business World.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณากิรมย์, ชวลิต ประภวานนท์ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2541). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิริไล กุลทรัพย์ศุทธา. (2552). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอ. เอส. แอสโซซิเอท เอนิเนียริง (1964) จำกัด*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ศุภลักษณ์ ศรีสุวรรณ. (2548). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร*. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมโภชน์ พรรณรายณ์, นรินทร์ เข้มเพชร และวุฒิชัย ทิวี่ขึ้นสกุล. (2550). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท แก๊สโซลีนประเทศไทย จำกัด*. การค้นคว้าด้วยตนเองบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สายฝน สกุดเจริญ. (2540). *การศึกษาแรงจูงใจกับบทบาทในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนาสังคม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุชาติ อยู่สุข. (2547). *วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพัตรา สุภาพ. (2541). *เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ชรรมนิต.
- สุภาพ กันธิมา. (2550). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลจังหวัดเชียงใหม่*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการเมืองและการปกครอง, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อรุณ รักธรรม. (2517). *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อารี พันธุ์ณี. (2546). *จิตวิทยาทางการสร้างสรรค์การเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ: โยใหม่เอดดูเคท.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence relatedness and growth*. New York: Free Press.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New York: Harper & Row.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959) .*The motivation to work* (2nd ed.).

New York: John Wiley and Sons.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harpers and Row.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: McGraw-Hill.

Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). New York: Harper and Row.

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด

คำชี้แจง แบบสอบถามเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค
(ประเทศไทย) จำกัด มีแบบสอบถามทั้งหมด 3 ตอน

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 24 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ท่านสามารถแสดงได้ตามความคิดเห็นของท่าน

ข้อมูลที่ได้รับจะใช้ในการศึกษาเท่านั้น โดยข้อมูลของท่านจะถูกปกปิดเป็นความลับ
ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามนี้

นาถลัดดา บุญประครอง
ผู้จัดทำ

แบบสอบถาม

เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับปัจจัยส่วนบุคคลของท่าน

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. 20-30 ปี

2. 31-40 ปี

3. 41-50 ปี

4. 51-60 ปี

6. มากกว่า 60 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

1. โสด

2. สมรส

3. หย่า

4. หม้าย

4. ระดับการศึกษา

1. ปวช./ ปวส./ อนุปริญญา

2. ปริญญาตรี

3. ปริญญาโท

4. สูงกว่าปริญญาโท

5. รายได้ต่อเดือน

1. น้อยกว่า 10,000 บาท

2. 10,000-15,000 บาท

3. 15,001-20,000 บาท

4. 20,001-30,000 บาท

5. 30,001-40,000 บาท

6. 40,001 บาทขึ้นไป

6. ตำแหน่งงาน

1. ระดับพนักงานรายวัน

2. ระดับพนักงานประจำ

3. ระดับหัวหน้างาน

4. ระดับผู้จัดการ

7. ประสบการณ์ทำงาน

1. ไม่เกิน 1 ปี

2. 2-4 ปี

3. 5-7 ปี

4. มากกว่า 7 ปี

ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิค (ประเทศไทย) จำกัด
 กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับปัจจัยที่ท่านเลือก

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
ด้านปัจจัยจูงใจ					
ด้านความสำเร็จในการทำงาน					
1. ท่านสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างทันกำหนดเวลา					
2. งานของท่านที่ได้รับมอบหมาย ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่จนงานสำเร็จและคล่องไปได้ดี					
3. ผลการปฏิบัติงานของท่านในแต่ละเรื่องมีคุณภาพอยู่เสมอ					
ด้านการยอมรับนับถือ					
4. ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานของท่าน					
5. เมื่อมีปัญหาท่านได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน					
6. ท่านได้รับการยอมรับและคำชมเชยจากหัวหน้างาน					
ด้านลักษณะของงาน					
7. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย					
8. ท่านมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมายและมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ					
9. ท่านมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานในงานของท่าน					

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
ด้านความก้าวหน้า					
10. ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ ความสามารถที่องค์กรจัดให้พนักงาน					
11. ท่านได้รับการปรับเงินเดือนอย่างเหมาะสม					
12. ท่านได้รับโอกาสการเลื่อนตำแหน่งตาม ความสามารถ					
ด้านปัจจัยค้ำจุน					
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา					
13. ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำในการทำงาน อย่างสม่ำเสมอ					
14. ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำในเรื่องอื่น ๆ นอกเหนือจากงานและเรื่องส่วนตัวได้					
15. ผู้บังคับบัญชาสามารถเปิดโอกาสให้ท่าน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้					
สภาพการปฏิบัติงาน					
16. หน่วยงานที่ท่านทำงานสามารถจัดสถานที่ทำงาน ได้อย่างเหมาะสม สะดวกต่อการปฏิบัติงาน					
17. เครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์มีความอำนวยความสะดวก ได้อย่างเพียงพอ					
18. จำนวนบุคลากรและปริมาณงานของหน่วยงาน ที่มีความเหมาะสมและเพียงพอ					
ค่าตอบแทนและค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส)					
19. เงินเดือนที่ท่านได้รับอยู่ในขณะนี้เหมาะสมกับ ความรู้ของท่าน					

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
20. ท่านได้รับการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน สวัสดิการต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร					
21. โบนัสที่ท่านได้รับในแต่ละปีมีความเหมาะสม					
ความมั่นคงในการทำงาน					
22. หน่วยงานของท่านมีการจ่ายเงินเดือนตามกำหนดเวลา					
23. หน่วยงานของท่านมีสวัสดิการอื่น ๆ ให้แก่พนักงาน					
24. หน่วยงานของท่านมีภาพลักษณ์ที่ดี มีความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....