

ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด

สุวิทย์ ละออเอี่ยม

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

กลุ่มวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

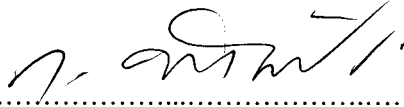
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

กันยายน 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณางานนิพนธ์  
ของ นายสุวิทย์ ละออเอี่ยม ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน  
ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

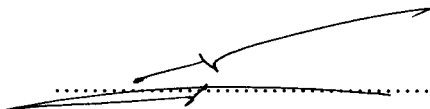
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

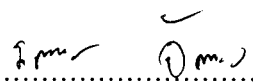


(อาจารย์ ดร.กัญญา นันทเพ็ชร)

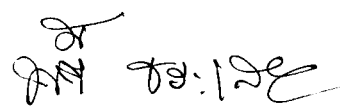
คณะกรรมการควบคุมมาตรฐานงานนิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทวัน อินทชาติ)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.กิจชุต ไกรवास)

  
..... กรรมการและเลขานุการ  
(อาจารย์ ดร.รชฎ จันทร์น้อย)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน  
ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนัญย์ ธารเสนา)

วันที่ 23 กันยายน พ.ศ. 2559

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความกรุณาให้คำปรึกษาและคำแนะนำต่าง ๆ อย่างดียิ่งจากอาจารย์ ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวางในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้ จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ นางนิรมล สุขสวัสดิ์ ผู้จัดการบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด สำนักงานใหญ่พัทธา ที่ให้โอกาสในการศึกษาข้อมูลในงานนิพนธ์ตลอดจนเพื่อนร่วมงานและผู้ตอบแบบสอบถามที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการทำงานนิพนธ์ และขอขอบคุณครู-อาจารย์ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในงานนิพนธ์ครั้งนี้ประสบความสำเร็จ

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณพระคุณบุพการี ที่ให้กำลังใจให้ การสนับสนุน ในการทำงานนิพนธ์ คุณค่าและผลประโยชน์อันพึงเกิดขึ้นจากการนิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบให้ผู้มีอุปการคุณทุกคน

สุวิทย์ ละออเอี่ยม

57930012: กลุ่มวิชา: การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน; รม.ม. (การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน)

คำสำคัญ: ปัจจัยจูงใจ/ บริษัทโตโยต้าพัตยา (1998)

สุวิทย์ ละอองเอี่ยม: ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัตยา (1998)

จำกัด (MOTIVATION FACTORS IN WORKING AMONG EMPLOYEES WORKING FOR PATTAYA TOYOTA COMPANY LIMITED (1988) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: กฤษฎา นันทเพ็ชร, ปร.ด. 62 หน้า.ปี พ.ศ. 2559.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัตยา (1998) จำกัด ประชากรที่ศึกษาได้แก่พนักงานบริษัทโตโยต้าพัตยา (1998) จำนวน 308 คน สถิติที่ใช้เพื่ออธิบายลักษณะประชากรได้แก่ค่าร้อยละ (Percentage) และ ค่าเฉลี่ย เลขคณิต ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ใช้ในการหาค่าเฉลี่ยน้ำหนักของความคิดเห็นของประชากรต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัตยา (1998) จำกัด

ผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัตยา (1998) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 8 ด้าน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความมั่นคงในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยพนักงานได้รับการยอมรับว่าเป็นตัวอย่างที่ดีและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน รองลงมาคือด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานพบว่าผู้บังคับบัญชามีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายสามารถทำให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา ทำให้ผู้บังคับบัญชาพอใจในผลงาน และพบว่าด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด กล่าวคืองานที่ทำเป็นงานที่ต้องรู้จักคิดสร้างสรรค์ตรงกับความรู้ความสามารถ และพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

ข้อเสนอแนะสำคัญจากการศึกษาได้แก่ 1) ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ควรสร้างโอกาสให้พนักงานเท่าเทียมกันทั้งการฝึกอบรมการคัดเลือกให้เป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม การให้ทุนการศึกษาและการเติบโตก้าวหน้าสู่ตำแหน่งระดับสูง 2) ด้านลักษณะของงานควรมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานตามสถานการณ์ มีการเพิ่มและลดปริมาณของการทำงาน มีการออกแบบงานใหม่เพื่อเพิ่มคุณภาพของงานหรือเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น 3) ด้านรายได้และค่าตอบแทน ผู้บริหารควรแจ้งแก่พนักงานทุกคนให้ทราบถึงผลตอบแทนและสวัสดิการที่จะได้รับเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานและบริษัท ควรมีนโยบายด้านผลตอบแทนและสวัสดิการที่ชัดเจนและเหมาะสมกับตำแหน่ง ควรพิจารณาผลตอบแทนแก่พนักงานให้สอดคล้องกับผลสำเร็จที่ได้ทุ่มเททำให้กับบริษัท 4) ด้านความสำเร็จของงานควรให้ความสำคัญต่อการวางแผนงานก่อนเริ่มปฏิบัติงาน เช่น วางแผนกำลังคน เครื่องมือเครื่องจักร และมีการติดตามผลเป็นประจำ อาจเป็นในรูปการประชุมประจำสัปดาห์หรือประจำเดือน เพื่อรับทราบปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน สามารถแก้ไขได้ทันต่อเหตุการณ์

57930012: MAJOR: PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT; M.P.A.

(PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT)

KEYWORDS: MOTIVATION FACTORS / PATTAYA TOYATA COMPANY

LIMITED (1998)

SUWIT LA-ORIAM: MOTIVATION FACTORS IN WORKING AMONG  
EMPLOYEES WORKING FOR PATTAYA TOYATA COMPANY LIMITED (1988).

ADVISOR KRISDA NANTAPETCH, Ph.D. 62 P. 2016

The purposes of this study were to examine work motivation among employees working for Pattaya Toyota Company Limited (1988). The population of this study was 308 employees. The statistical tests used to analyze population demography and a level of opinions towards work motivation among employees working for Pattaya Toyota Company Limited (1988) included percentage, means, and standard deviation.

The results of this study revealed that the level of work motivation among employees working for Pattaya Toyota Company Limited (1988) was found at a high level for all eight aspects. When considering each aspect of work motivation, the one in relation to job security was rated with the highest means score with the statement stating that the employees felt accepted as a good role model and being part of the organization. This was followed by the aspect in relation to the relationship with people in the organization. It was shown that the supervisors had a good rapport with their subordinates; and co-workers showed eagerness in working. This was followed by the aspect of work achievement. Work that could be done and met a due date led to the supervisors' satisfaction. In addition, it was found that the aspect that was rated the lowest by the subjects was the type of assigned work. In other words, work assigned to employees should involve creative thinking or were in line with their level of knowledge and ability, and allowed them to self-develop on a regular basis.

Based on these results, it was suggested that, regarding job advancement and security, every employee should be given an equal opportunity for trainings and selection for being employees with excellent performance as well as awarding scholarship and job promotion for a higher rank of work position. In addition, regarding types of assigned work, working strategies should be adjusted according to particular work conditions; it should be possible to decrease or increase the

amount of workload with the redesign of working strategies in order to maximize work quality or profits. Thirdly, with references to income and wage compensation, every employee should be informed of his/her compensation and fringe benefits by administrators when first working for the company. Also, the company policies on compensation and fringe benefits for employees should be clearly and appropriately made for every work position and should be in line with work achievement dedicated by employees to the company. Finally, regarding work achievement, the importance should be given to planning process prior to working, such as manpower and mechanical equipment. Finally, an evaluation should be conducted on a regular basis. This can be accomplished by having a weekly or monthly group meeting in order to discuss the problems or obstacles in working that can lead to immediate solutions to a particular situation.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	6
แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน.....	17
ข้อมูลทั่วไปของบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด.....	24
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	24
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	29
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	29
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	29
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	30
ลักษณะของแบบสอบถาม.....	30
การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	32
การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ผล.....	32
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	33

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	34
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage).....	34
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation).....	37
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	45
สรุปผลการวิจัย.....	45
อภิปรายผล.....	47
ข้อเสนอแนะ.....	50
บรรณานุกรม.....	53
ภาคผนวก.....	57
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	62



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ที่ศึกษา..... 34
2	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยจูงใจในการทำงาน ของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด โดยรวมและรายด้าน..... 37
3	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยจูงใจในการทำงาน ของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน..... 38
4	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยจูงใจในการทำงาน ของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านความสัมพันธ์กับบุคคล ในหน่วยงาน..... 39
5	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยจูงใจในการทำงาน ของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านความมั่นคงในการทำงาน..... 39
6	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยจูงใจในการทำงาน ของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านรายได้และค่าตอบแทน..... 40
7	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยจูงใจในการทำงาน ของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านนโยบายและการบริหารงาน..... 41
8	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยจูงใจในการทำงาน ของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านความสำเร็จของงาน..... 42
9	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยจูงใจในการทำงาน ของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ..... 42
10	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยจูงใจในการทำงาน ของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ..... 43
11	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยจูงใจในการทำงาน ของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน... 44

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มักประสบปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจ องค์กรเหล่านี้จำเป็นต้องปรับโครงสร้างตนเองให้รอดพ้นจากสภาวะการเช่นนี้ไปได้ ที่สำคัญที่สุดไม่มีทฤษฎีหรือสูตรสำเร็จใด ๆ ที่จะมาช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้กับองค์กรได้ วิธีในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ในตอนนี้ คือ กิจการต้องพยายามปรับตัวเพื่อให้ทันกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไป แนวทางการแก้ไขที่เคยกระทำมาจะพบว่า บางองค์กรถึงกับมีการปรับรีระบบองค์กร (Reengineering) หรือมีการปรับขนาดองค์กรให้เล็กลง (Downsizing) เพื่อที่จะลดต้นทุนการผลิต โดยการลดปริมาณคนงานในรูปของการเกษียณก่อนอายุ (Early retirement) เพื่อให้กิจการมีการทำงานที่คล่องตัวขึ้น ซึ่งลักษณะของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้เอง ก่อให้เกิดความไม่มั่นคงในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้ เนื่องมาจากจะเกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายในตัวพนักงาน ซึ่งจะเกิดในรูปของการให้ออกจากงาน การโยกย้าย อันเนื่องมาจากการเกลี้ยกล่อมคน ซึ่งเหตุการณ์เช่นนี้เองส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานลดลง อันจะส่งผลอันร้ายแรงต่อระบบของธุรกิจ (สุรพงษ์ ภิโยภภาพ, 2552, หน้า 2)

เป็นที่ทราบกันดีว่าองค์กรกับพนักงานเป็นสิ่งที่เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ฉะนั้น ในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ นอกเหนือจากวิธีการบริหารจัดการในด้านการลดต้นทุน และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพในองค์กร เป็นกำลังสำคัญ คุณภาพของคนในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากบุคคลเป็นผู้ดำเนินการทุกสิ่งทุกอย่าง รวมทั้งเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรทางการบริหารต่าง ๆ อันได้แก่ เงิน (Money) วัสดุ (Material) เทคโนโลยี (Technology) เครื่องจักร (Machine) และการจัดการ (Management) เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร นอกจากนี้บุคคลจะต้องมีความรู้ ความสามารถ มีจิตสำนึกที่ดี มีแนวความคิดที่ถูกต้อง มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความเต็มใจในการทำงานตามบทบาทและหน้าที่ที่องค์กรกำหนด นั่นหมายความว่า พนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรต้องมีพฤติกรรมการทำงานในทุก ๆ ด้าน ที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้มีส่วนในการทำให้การดำเนินงานขององค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย อาทิเช่น พนักงานจะต้องประพฤติและปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัท มีความรับผิดชอบ ในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จะต้องมีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็น สามารถแก้ไขปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ รวมทั้งมีวิจรรณญาณในการตัดสินใจได้ นอกจากนี้พนักงานจะต้องเป็นผู้ให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมที่เป็นการเพิ่มผลผลิตและเพิ่มคุณภาพ

ให้กับสินค้าและบริการ มีการทำงานเป็นทีมที่ดี รวมถึงการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับองค์กร โดยพร้อมที่จะทุ่มเทร่างกาย แรงใจ สติปัญญาที่มีอยู่ในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ในทุกสถานการณ์ (เจริญ วัชรรังสี, 2551)

การจูงใจให้บุคลากรทำงานเป็นการโน้มน้าวให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพัน มีความพึงพอใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความศรัทธา ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ และกำลังสติปัญญา เพื่องาน และหน่วยงาน เพื่อให้งานนั้น ๆ เจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จต่อไป อย่างไรก็ตาม บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจและการจูงใจที่ถูกต้อง เป็นสำคัญ สิ่งจูงใจจะเป็นเครื่องดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของบุคคลให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของผลงาน ผู้บริหารจะต้องเข้าใจเกี่ยวกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงสิ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสุขและเป็นทุกข์ หากองค์กรสามารถทำให้บุคคลก้าวไปถึงเป้าหมายตามที่ต้องการได้ บุคคลนั้นก็อยากจะปฏิบัติงานในองค์กร เกิดความจงรักภักดีและคงอยู่กับองค์กรต่อไปในทางตรงกันข้ามหากองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้แล้ว ระดับการคงอยู่ของบุคคลก็จะลดลงและเกิดความห่างเหินต่อองค์กร เช่น การปฏิบัติงานด้วยความเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้น ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน หรือในที่สุดทำให้เกิดปัญหาสมองไหลออกจากองค์กร (สุรัตน์ สังวาลย์, 2541, หน้า 2)

ปัจจุบัน บริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้าทุกรุ่น พร้อมด้วยอะไหล่และบริการซ่อมตัวถังและสี มีโชว์รูมที่มีแบบรถยนต์รุ่นใหม่ ๆ ให้เลือกชม นอกจากนี้ยังมีบริการหลังการขาย ศูนย์บริการคุณภาพมาตรฐานชื่อ ขาย แลกเปลี่ยนรถยนต์ และอุปกรณ์รถยนต์และให้บริการซ่อม-บริการ, ค้าปลีก, ค้าส่ง โชว์รูมฝ่ายขายเปิดให้บริการทุกวัน ซึ่งเห็นได้ว่าเนื้องานที่พนักงานต้องปฏิบัติมาก ดังนั้น ผู้ศึกษาต้องการทราบถึงแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ความมั่นคง รายได้และค่าตอบแทน รวมทั้งความก้าวหน้าในการทำงาน เพื่อนำผลการศึกษานี้เสนอแนะแก่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

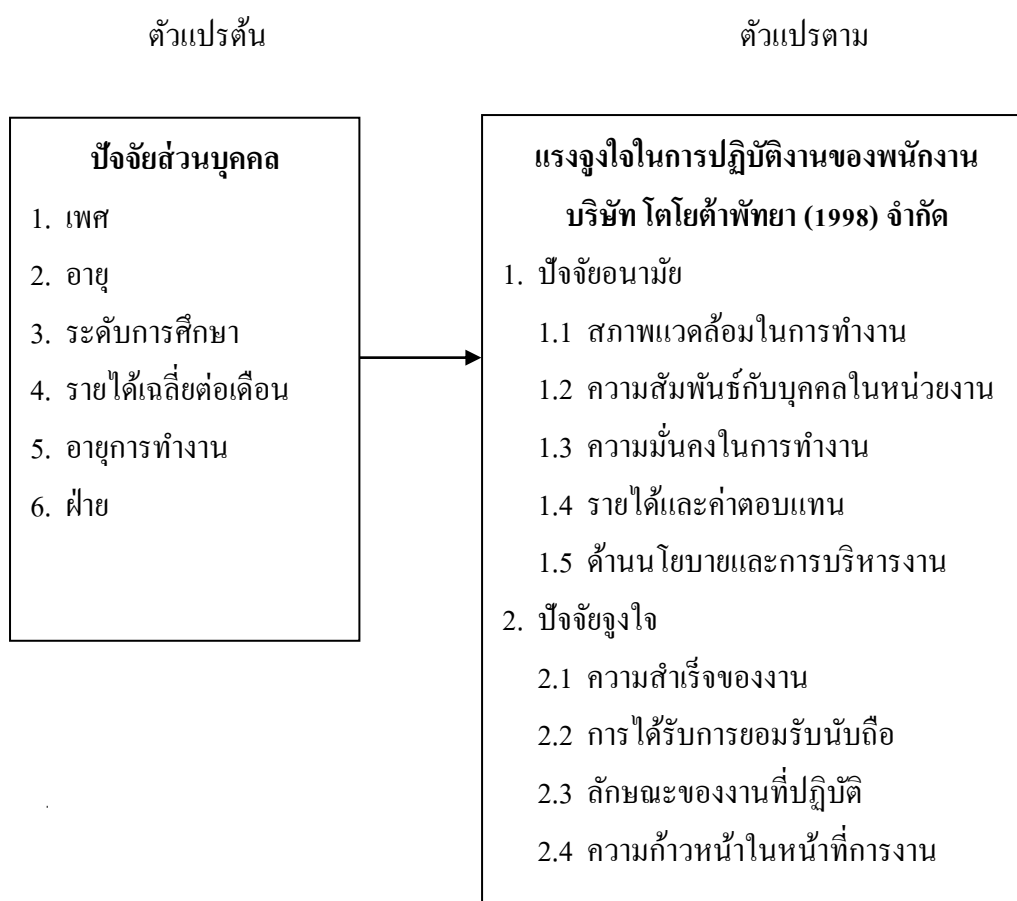
ด้วยเหตุผลดังกล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น ผู้วิจัยซึ่งเป็นพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด จึงมีความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด เพราะแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้น หรือชักจูงให้บุคคลมีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งผลการศึกษานี้จะทำให้บริษัทสามารถนำมาพัฒนา และปรับปรุงสภาพการทำงานและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเพื่อให้พนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด มีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น เกิดความจงรักภักดี อันจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Herzberg (1959) มาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด
2. สามารถนำผลการศึกษาเป็นข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลไปเป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ซึ่งทำการศึกษาประเด็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. ขอบเขตด้านประชากร มุ่งศึกษาเป้าหมาย คือ พนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด จำนวน 308 คน
3. ขอบเขตด้านพื้นที่ ทำการศึกษารายบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด จังหวัดชลบุรี
4. ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล เดือนมกราคม ถึงมีนาคม พ.ศ. 2559

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติเป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมหรือใช้พลังงานไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งในการศึกษาตามแนวทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยค้ำจุนของ Herzberg ดังนี้

ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย

สภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ อีกด้วย

ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน หมายถึง การติดต่อไป ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

รายได้และค่าตอบแทน หมายถึง เงินเดือน ค่าล่วงเวลา ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าอาหาร ค่ารักษาพยาบาล ตลอดจนสวัสดิการประเภทอื่น ๆ

ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) หมายถึง ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย

ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลานปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใด ที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบ โดยลำพังแต่ผู้เดียว

ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคล ในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาทบทวนทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากการค้นคว้าเอกสาร ตำราวิชาการ รายงานการวิจัย และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ สามารถสรุปเป็นหัวข้อต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน
4. ข้อมูลทั่วไปของบริษัท โตโยต้าพัทยา (1998) จำกัด
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management: HRM) เดิมเรียกกันว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel management) แต่เมื่อโลกธุรกิจปัจจุบันมีความเจริญเติบโต ขยายตัวมากขึ้น กรอบแนวคิดด้านงานบุคคลจึงจำเป็นต้องขยายและพัฒนาให้สอดคล้อง กับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่ไม่ได้มองว่าบุคลากรในองค์กรเป็นเพียง ผู้รับคำสั่งตามที่มีหมายเท่านั้น ในบทบาทใหม่บุคลากรมีฐานะเป็นทรัพยากรขององค์กร หรือในปัจจุบันเรียกว่า “ทุนมนุษย์” ที่มีส่วนร่วมส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาระงานต่าง ๆ ขององค์กร ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความสำเร็จ ความเจริญเติบโตก้าวหน้า ให้แก่องค์กร ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญยิ่ง ต่อองค์กร ในส่วนของความหมายตามที่นักวิชาการให้ไว้ มีดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2545, หน้า 5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการ ที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งใส่ใจ พัฒนา บำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการ ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใด ในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

เสนาะ ดิยาวี (2546, หน้า 7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดระเบียบดูแล บุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคลากร



ให้ได้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์การ

คณีย์ เทียนพุ่ม (2546, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เช่น เรื่องการสรรหา การพัฒนา การรักษา และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคล ให้สามารถพัฒนาทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจและเทคโนโลยียุคใหม่ รวมถึงการตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคลากรให้มากที่สุดด้วยเทคโนโลยีและวิทยาการด้านต่าง ๆ

Dessler (1997) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ ซึ่งหมายถึงทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน อุทิศเวลาเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

Robert and David (2001, p. 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงค่าขององค์การให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีภารกิจหลัก 7 ด้าน คือ การวางแผนด้านกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์แก่ลูก การดูแลสุขภาพความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

### **ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

จากการศึกษาความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กล่าวมาข้างต้น คงจะทำให้เข้าใจและยอมรับว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญและสามารถที่จะเอื้อประโยชน์ให้องค์การดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นใจ จะเห็นได้ว่าทุกองค์การประสงค์ที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในฐานะผู้นำธุรกิจ โดยเฉพาะคุณภาพของบุคลากร นับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายได้ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติที่มีคุณภาพ ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน และเมื่อเราได้คัดสรรให้บุคลากรเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์การแล้ว งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่ได้หยุดอยู่เพียงเท่านั้น หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดูแลฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรได้รับความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่ทันสมัย สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่จะเป็นพลังเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ และพร้อมจะปฏิบัติงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถ สร้างความสำเร็จให้แก่องค์การมากยิ่งขึ้น ปัจจุบันการให้ความสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้ (คณีย์ เทียนพุ่ม, 2546)

1. การแข่งขันของ โลกธุรกิจยุคใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร ผู้บริหาร และที่สำคัญบุคลากร ไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องปฏิบัติงานในห้องค์การใดองค์การหนึ่งเท่านั้น หากแต่ได้มีการโยกย้ายไปปฏิบัติงานในที่อื่น ๆ ที่พอใจมากกว่า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ ความเป็นอยู่ และที่สำคัญผู้บริหารไม่ได้บริหารงานโดยอาศัยอำนาจเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป ซึ่งแนวคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ไม่อาจใช้เงินอย่างเดียวเป็นสิ่งจูงใจได้ แต่จำเป็นต้องอาศัยเรื่องเกียรติยศ ความมั่นคงในการปฏิบัติงานประกอบด้วย โดยเฉพาะสภาวะการแข่งขันระหว่างธุรกิจทำให้บทบาทหรือความสำคัญของบุคลากรแต่ละคน มีอิสระที่จะตัดสินใจเลือกปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของตนมากยิ่งขึ้น

2. กฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ จากความเอาใจใส่เปรียบระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง รัฐบาลจึงได้เข้ามาควบคุมการดำเนินงาน ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งธุรกิจจนการเลิกธุรกิจกฎเกณฑ์ และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่บัญญัติขึ้นมา ทำให้ระบบเศรษฐกิจปัจจุบันถือเป็นผลประโยชน์ของส่วนรวม และความเป็นธรรมในสังคมเป็นหลัก โดยเฉพาะรัฐเข้ามามีบทบาทในเรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพการปฏิบัติงาน การจ้างแรงงานในวันหยุด และเงินทดแทนต่าง ๆ ตามกฎหมายแรงงาน เพื่อไม่ให้ผู้บริหารเอาเปรียบบุคลากรในองค์การ และเน้นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้ได้รับความเป็นธรรมยิ่งขึ้น

3. ความเติบโตด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันบุคลากรปฏิบัติงานโดยอาศัยเครื่องมือ เครื่องจักร ที่มีเทคโนโลยีเป็นเครื่องทุ่นแรง การปฏิบัติงานย่อมมีความซับซ้อนมากขึ้น องค์การจำเป็นต้องจัดฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่งาน มีรายได้เพียงพอ ดำรงชีพ มีสวัสดิการ เกื้อหนุน มีเกียรติยศ ชื่อเสียง และมีความมั่นคงพึงพอใจกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด

4. ความซับซ้อนขององค์การ การดำเนินงานปัจจุบันต้องเผชิญกับความซับซ้อนของปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในหรือภายนอกองค์การ จำเป็นจะต้องปรับและพัฒนาตนเอง ให้แข็งแกร่งและรองรับสภาพต่าง ๆ ได้ เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ ความต้องการเงินทุนและบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถย่อมมีมากขึ้น โครงสร้างที่ซับซ้อนนี้เองจำเป็นต้องกำหนดให้การดำเนินงานทุกอย่างมีระบบและแนวทางปฏิบัติที่แน่นอน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ให้มากขึ้น โดยอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ และพร้อมที่จะปฏิบัติงาน จึงจะทำให้ไม่เกิดปัญหาตามมา

5. การเปลี่ยนบทบาทของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะปรัชญาทางการบริหารได้เปลี่ยนแปลงไป คือ จากการบริหารงานที่มุ่งหวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว ยังจะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และประเทศเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะกิจกรรมขององค์การจะเป็นรูปแบบใด ย่อมมีผลมาจากปัจจัยทางสังคม การเมือง และวัฒนธรรมที่องค์การกำหนดไว้ เว้นแต่สภาพแวดล้อมปัจจุบัน ไม่ได้ทำให้

ผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตมีอิทธิพลเหนือผู้บริหาร โภคแต่ฝ่ายเดียวเหมือนแต่ก่อน ดังนั้น วัตถุประสงค์ใหม่ของธุรกิจจึงมุ่งสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กร ลูกค้า และสังคม ขณะเดียวกัน ก็จะต้องได้รับผลตอบแทนในรูปของกำไร

กล่าวโดยสรุป จะเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในแง่ของการบริหารจัดการในรูปของทุนมนุษย์ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ในฐานะที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์กร
2. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเองมีความรู้ ความสามารถ และยังสามารถส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น
3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยอาศัยความรู้ ความสามารถแบบหลากหลาย
4. ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ย่อมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ มีงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์กร และเพิ่มรายได้ให้แก่ประเทศชาติได้อีกทางหนึ่ง

## แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

### ความหมายของแรงจูงใจ

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรภายในที่มีความเต็มใจทุ่มเทความรู้ ความสามารถ และมีความผูกพันต่อองค์กรที่จะอุทิศตนเองในการทำงานหนัก หลักการในการกระตุ้นหรือแรงจูงใจบุคลากรจึงถูกคิดค้นขึ้นเพื่อใช้ในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด โดยคาดหวังว่าหากบุคลากรเกิดความารู้สึกพึงพอใจในการทำงาน ย่อมพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เสียสละ ซึ่งจะยังผลให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นอย่างมีคุณภาพ (ตุลา มหาสุชานนท์, 2547) มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้หลายท่าน ดังนี้

Hellriegel, Jackson, and Slocum (2001) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันต่อบุคคลหรือแรงผลักดันภายในตัวบุคคลที่ส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมเฉพาะที่มีทิศทางไปสู่เป้าประสงค์

Moorhead and Griffin (1995) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า กลุ่มของแรงผลักดันที่ส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมในแนวทางที่ต้องการ

Robbins (1993) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมาก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีเงื่อนไขว่าความพยายามนั้นสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลตามที่ต้องการ

พชรพร ครองยุทธ (2549) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลทุ่มเทร่างกาย แรงใจ และแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ตุลา มหาพสุชานนท์ (2547) สรุปไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคลหรืออินทรีย์ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในแนวทางที่สนองตอบต่อความต้องการของตน

นิตยา เพ็ญศิริรักษา (2546) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นแรงผลักดันภายในที่ทำให้บุคคลทำงานด้วยความเต็มใจ และมีพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

เสนาะ ตีเยาว์ (2546) อธิบายว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขว่าการทุ่มเทนั้น เพื่อตอบสนองความต้องการของคน ๆ นั้น

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นความพยายามในการทำงานอย่างเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

กรองแก้ว อยู่สุข (2541) สรุปไว้ว่า การให้สิ่งที่เขาต้องการเพื่อโน้มน้าวให้เขาเต็มใจทำสิ่งที่เราต้องการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุพีร์ ถิมไทย, ณกมล จันทร์สม, ถัทธกาศ ศรีวะรมย์ และอารี พันธุ์ณี. (2541) อธิบายว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจนซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ ความพยายาม หรือพลังในตัวเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) อธิบายว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความสามารถทำให้คนมุ่งทำงานอย่างขยันขันแข็งจนบรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้โดยความสมัครใจของเขาเอง

### ประเภทของแรงจูงใจ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motives) แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิด ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมก่อนข้างถาวร เช่น คนงานที่เห็นองค์กรคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว เขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์กร และองค์กรบางแห่ง

ขาดทุนในการดำเนินการก็ไม่ได้จ่ายค่าตอบแทนที่ดี แต่ด้วยความผูกพันพนักงานที่ร่วมกันลดค่าใช้จ่าย และช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motives) แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันภายนอก ตัวบุคคลที่มากกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศ ชื่อเสียง คำชม หรือยกย่อง แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวร บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะกรณีที่ต้องการ สิ่งตอบแทนเท่านั้น

### ความสำคัญ of แรงจูงใจ

แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อผลของงาน ผลของการศึกษาเล่าเรียน รวมถึงผลของการทำกิจกรรม ทุกสิ่งทุกอย่าง แรงจูงใจจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและปริมาณของงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาหรือครู ผู้ปกครอง จำเป็นต้องรู้ว่า อะไรคือแรงจูงใจที่จะผลักดันหรือทำให้พนักงาน นักเรียน หรือผู้ที่ถูกจูงใจ สามารถปฏิบัติสิ่งเหล่านั้นได้อย่างเต็มความสามารถ การจูงใจไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะคนแต่ละคน ก็มี การตอบสนองต่องานและวิธีการที่แตกต่างกันไป การจูงใจจึงถือเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งเราสามารถ สรุปความสำคัญของการจูงใจ ได้ดังนี้

1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น ทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เข้าชาม เย็นชาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

2. ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการ นำความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดี ก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

3. การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้งก่อให้เกิด การค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่า หรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่า บุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อดิ้นรนเพื่อจะบรรลุ วัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จ บุคคลนั้นก็มักจะพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาดและพยายามแก้ไข ให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน จนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทาง ที่เหมาะสม ซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า การที่มุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า ถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work ethics) ผู้ที่มีจรรยาบรรณในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่และ

มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ โดยผู้ที่มีลักษณะดังกล่าวนี้ มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

### ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)

เป็นทฤษฎีการจูงใจของมนุษย์ ซึ่งเสนอโดยนักจิตวิทยาชื่อ Maslow (1970)

ซึ่งได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์จากขั้นต่ำถึงขั้นสูงรวม 5 ระดับ ได้แก่

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) ซึ่งเป็นความต้องการขั้นต่ำเพื่อการอยู่รอดของบุคคล เช่น ความต้องการเรื่องอาหาร น้ำ ออกซิเจน เป็นต้น มีปัจจัยขององค์การที่สามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ก็คือ การให้เงินเดือนขั้นต่ำสุดที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต รวมทั้งเงื่อนไขของการทำงานที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของพนักงาน

2. ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety needs) ได้แก่ ความต้องการเรื่องความมั่นคง ความปลอดภัย เสรีภาพที่ปลอดจากการคุกคามใด ๆ เป็นต้น องค์การสามารถสร้างเงื่อนไขเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นที่ 2 นี้โดยจัดเงื่อนไขที่ปลอดภัยในที่ทำงาน มีความยุติธรรม สร้างความมั่นคงในงาน ให้ความสะดวกสบายในการทำงาน จัดให้มีระบบประกัน สวัสดิการสังคม และเงินตอบแทนหลังออกจากงาน มีค่าจ้างตอบแทนที่สูงกว่าเพื่อความอยู่รอดพื้นฐานของการดำรงชีวิต การให้เสรีภาพในการรวมตัวเป็นสหภาพ เป็นต้น

3. ความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Belonging needs) ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ต้องการความรัก ความผูกพัน ความเป็นเพื่อนและมิตรภาพ องค์การสามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ด้วยการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้พบปะสังสรรค์ทางสังคมระหว่างทำงาน ใช้วิธีเทสงานด้วยการแนะนำช่วยเหลือจันทมิตร ให้โอกาสสมาชิกได้ทำงานแบบทีม และพัฒนาสร้างความเป็นเพื่อนใหม่ขึ้นในที่ทำงาน

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem needs) เป็นความต้องการระดับที่สูงที่สุดที่เกี่ยวกับการนับถือตนเองและการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น เป็นความต้องการความสำเร็จ ความมีเกียรติศักดิ์ศรี ความยอมรับในความมีชื่อเสียง เป็นต้น องค์การสามารถทำกิจกรรมได้หลายอย่างที่แสดงการตอบสนองความต้องการระดับนี้ เช่น การจัดงานเลี้ยงเป็นรางวัลฉลองความสำเร็จครั้งสำคัญ การให้เงินโบนัส แม้เป็นจำนวนเล็กน้อยก็ตาม การให้การยอมรับคำแนะนำเพื่อปรับปรุงงานจากพนักงาน การมอบรางวัลเป็นโล่หรือสิ่งของเพื่อแสดงการให้เกียรติหรือยอมรับ การกล่าวยกย่องถึงผลงานดีเด่นของพนักงานในโอกาสต่าง ๆ การประกาศรายชื่อผู้มีผลงานดีเด่นในฐานะเป็น “บุคคลดีเด่นประจำเดือนของบริษัท” การให้สิทธิพิเศษที่แสดงถึงการได้รับเกียรติยกย่องในความสำเร็จ เป็นต้น

5. ความต้องการสำเร็จที่ได้ทำตั้งใจปรารถนา (Self-actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ที่เกิดขึ้นหลังจากความต้องการขั้นอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้วได้รับการตอบสนองอย่างครบถ้วน เป็นความต้องการที่มีคุณค่าสูงสุดของความเป็นมนุษย์ที่มีความสมบูรณ์แห่งตน (Self-fulfillment) ได้ทำและได้สำเร็จในทุกอย่างที่ตนใฝ่ฝันและปรารถนา ได้ใช้ความสามารถและพัฒนาศักยภาพของตนได้ถึงขีดสูงสุด ดังนั้น บุคคลที่อยู่ในระดับนี้ จึงถือได้ว่าเป็นทรัพยากรทรงคุณค่าสูงสุดขององค์การซึ่งหาได้ยากยิ่ง

#### ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg

Herzberg, Mausner, and Synderman (1959 อ้างถึงใน โชติกา ระโส, 2555, หน้า 16) ได้สรุปถึงความต้องการของคนในองค์การหรือการจูงใจจากการทำงานว่า ความพอใจในงานที่ทำ และความไม่พอใจในงานที่ทำ ไม่ได้มาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) กับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) มีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรักและชอบงานที่ปฏิบัติอยู่ และทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง ความสำเร็จสมบูรณ์ของงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา การมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงานเป็นความสำเร็จที่วัดได้ จากการทำงานได้ตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความพอใจในผลการปฏิบัติงาน

1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การยอมรับหรือเห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับการชมเชย ยกย่อง ชื่นชม เชื่อถือไว้วางใจในผลงานหรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น ๆ ซึ่งถ้าหากไม่ได้รับการยอมรับนับถือก็จะทำให้เกิดการไม่ยอมรับ การได้รับคำตำหนิตติเตียน หรือการกล่าวโทษ

1.3 ลักษณะงาน (Work itself) หมายถึง การลงมือกระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอัน ซึ่งกำหนดเวลาเป็นกิจวัตรหรือยึดหยุ่นได้ อาจมีการสร้างสรรค์งาน ไม่ว่าจะเป็นงานง่ายหรืองานยาก เป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติ ไม่น่าเบื่อ เป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่ารวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือทำงานให้เสร็จในเวลาอันสั้น

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การจัดลำดับของการทำงานได้เอง ความตั้งใจ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนอิสระในการปฏิบัติงาน

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advancement) หมายถึง ผลหรือการมองเห็น การเปลี่ยนแปลงในสภาพบุคคลหรือตำแหน่งในสถานที่ทำงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง

หรือระดับที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพ จากการปฏิบัติงาน ตลอดจนโอกาสการศึกษาต่อ อบรม ฝึกงาน

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) Herzberg กล่าวถึง ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัยว่า เป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความไม่พอใจในการทำงานและเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลยังคงปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ประกอบด้วย

2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือน และขึ้นเงินเดือนตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship) หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับคนอื่น ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ การร่วมมือปฏิบัติงาน การช่วยเหลือ การสนับสนุน และการปรึกษาหารือ

2.3 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision technical) หมายถึง สภาพการปกครองบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับสูง ในเรื่องการวิเคราะห์ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การกระจายงาน การมอบหมายอำนาจ ความยุติธรรม

2.4 นโยบายและการบริหาร (Policy and administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงาน การบริหารงาน การจัดระบบงานของผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

2.5 สภาพการปฏิบัติงาน (Working condition) หมายถึง สภาพเหมาะสมในการทำงาน สภาพการทำงานที่เป็นกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อม สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ ความสะดวกสบายในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตลอดจนครอบคลุมไปถึงความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร

2.6 สถานภาพของวิชาชีพ (Status) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสังคมที่มีวิชาชีพเดียวกัน หรือสถานภาพของวิชาชีพในสายตาของสังคมที่มีวิชาชีพต่างกัน หรือเป็นการรับรู้จากบุคคลวิชาชีพอื่นที่เป็นองค์ประกอบ ทำให้บุคคลรู้สึกต่องาน ให้คุณค่าแก่งานที่ปฏิบัติ

2.7 ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในตำแหน่งและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

2.8 ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factor in personal life) หรือสภาพความเป็นอยู่ หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดีหรือไม่ดีในช่วงเวลาที่ได้ทำงาน สภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัวและส่วนตัว อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน



### ทฤษฎีอีอาร์จีของแอลเดอเฟอ์ (Alderfer's ERG theory)

Alderfer (1979) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการเรียกว่า ทฤษฎีอีอาร์จี ซึ่งคล้ายกับทฤษฎีของ Maslow แต่จัดระดับความต้องการใหม่ให้เหลือเพียง 3 ระดับ ซึ่งแทนด้วยอักษรย่อดังนี้

1. ความต้องการเพื่อการคงอยู่ (E = Existence needs) ซึ่งเป็นความต้องการการตอบสนองด้วยปัจจัยทางวัตถุ จึงมีความคล้ายกับความต้องการระดับที่ 1 และ 2 ของ Maslow ที่เป็นการตอบสนองทางร่างกายกับความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งการตอบสนองด้วยเงื่อนไขที่เป็นวัตถุ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เงินค่าจ้าง และความปลอดภัยในการทำงาน

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (R = Relatedness needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่สามารถตอบสนองได้ด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผยและการได้แลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกกับสมาชิกคนอื่นในองค์กร จึงเป็นระดับความต้องการที่ใกล้เคียงกับความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม และบางส่วนของขั้นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือตามทฤษฎีของ Maslow แต่ Alderfer เน้นการตอบสนองความต้องการด้านความสัมพันธ์ด้วยการปฏิสัมพันธ์อย่างเปิดเผย ถูกต้องและซื่อสัตย์ต่อกันมากกว่าดูที่ความถูกต้องซึ่งให้ความสำคัญน้อยกว่า

3. ความต้องการด้านความงอกงาม (G = Growth needs) เป็นความต้องการส่วนบุคคลในการได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะของตนเพื่อทำงานอย่างเต็มศักยภาพที่มีอยู่ รวมทั้งได้มีโอกาสใช้ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้อย่างเต็มที่ ความต้องการด้านความงอกงามตามทฤษฎีนี้จึงสอดคล้องกับทฤษฎีของ Maslow ในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จ ใฝ่ใจปรารถนา กับบางส่วนของความต้องการได้รับการยกย่องนับถือในแง่การได้รับความความสำเร็จ (Achievement) และได้รับผิดชอบ (Responsibility)

### ทฤษฎีความต้องการของ McClelland (McClelland's theory of needs)

McClelland (1992) นักจิตวิทยาชื่อดังได้ใช้เวลาสิบปีเพื่อศึกษาโครงสร้างความต้องการของมนุษย์ที่เกี่ยวกับเรื่องการจูงใจตามทฤษฎีของ McClelland ถือว่าความต้องการ (Need) สะท้อนมาจากคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่บุคคลนั้นเคยมีประสบการณ์จากการเลี้ยงดูมาตั้งแต่เยาว์วัย ทฤษฎีนี้ต่างจากทฤษฎีของ Maslow และ Alderfer ตรงที่ไม่เน้นความต้องการในลักษณะตามลำดับขั้น แต่เชื่อว่าพฤติกรรมแต่ละอย่างเป็นผลสืบเนื่องมาจากความต้องการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ ภายใต้อาณัติหนึ่งก็จะมีความต้องการอย่างหนึ่ง ซึ่งส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในกรณีเฉพาะ สำหรับบุคคลนั้น McClelland ได้เสนอความต้องการ 3 ประเภทที่เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความรักใคร่ผูกพัน และความต้องการอำนาจ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement เขียนย่อว่า nAch) ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูง (nAch person) จะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเลือกทำงานที่มีลักษณะท้าทายให้บังเกิดผลดี เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัว ดังนี้

1.1 ชอบสถานการณ์ที่ทำให้ตนมีโอกาสได้รับผิตชอบต่อผลงานที่ออกมาโดยตรง จึงไม่ชอบงานที่สถานการณ์เอื้อให้เกิดความสำเร็จได้โดยบังเอิญ เพราะถือว่าทำให้ตนพลาดโอกาสที่จะเรียนรู้ต่อการสร้างความสำเร็จด้วยตนเอง

1.2 ชอบตั้งเป้าหมายการทำงานในระดับที่ยากปานกลาง มีความเสี่ยง แต่อยู่ในวิสัยคาดว่าสำเร็จได้ ทั้งนี้เพราะเห็นว่า ความสำเร็จที่มาจากเป้าหมายง่าย ๆ ไม่มีประโยชน์อะไร ขณะเดียวกันถ้ากำหนดเป้าหมายยากเกินไปก็อาจพบความสำเร็จได้น้อยมาก ความเสี่ยงต่อความสำเร็จจึงเป็นเครื่องจูงใจสำหรับผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูง (nAch person)

1.3 ต้องการได้ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานของตน ทั้งนี้เพราะต้องการใช้ข้อมูลป้อนกลับที่ได้เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์ที่จะให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อประกันความสำเร็จในคราวต่อไป รวมทั้งเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จอีกด้วย

ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมุ่งแข่งขันกับตนเองและผู้อื่นเพื่อให้ได้ผลงานดีขึ้น สนใจต่อการริเริ่มเป้าหมายที่แปลกใหม่และเป็นเป้าหมายระยะยาว โดยการกระทำดังกล่าวมิได้มุ่งหมายที่จะเอาใจใครหรือทำให้ใครเสียหาย แต่ที่ทำก็เพื่อมุ่งตอบสนองแรงจูงใจภายในของตน ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวได้ว่า ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูงตามทฤษฎีนี้เป็นตัวอย่างของผู้ที่มีความต้องการที่ได้ทำในสิ่งที่ตนปรารถนา (Self-actualization) และผู้ที่มีความต้องการงอกงาม (Growth needs) ในทฤษฎีของ Maslow และ Alderfer ตามลำดับ

2. ความต้องการความรักใคร่ผูกพัน (Need for affiliation เขียนย่อว่า nAff)

ผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันสูง (nAff person) เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการสร้างและรักษามิตรภาพ ยึดมั่นต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กล่าวคือ เป็นคนที่รักใคร่ผูกพันต่อผู้อื่นและต้องการได้ผลตอบแทนทำนองเดียวกันจากผู้อื่น เป็นผู้มีความสามารถพิเศษในการสร้างเครือข่ายกับผู้อื่นได้อย่างรวดเร็ว เก่งในการติดต่อสื่อสารด้วยรูปแบบวิธีการต่าง ๆ เป็นคนที่ชอบหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและแข่งขันกับผู้อื่น บางครั้งชอบผูกพันตนเองกับความต้องการของผู้อื่น ผู้มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันตามทฤษฎีนี้จึงตรงกับผู้มีความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Belonging needs) และผู้มีความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness needs) ของทฤษฎี Maslow และทฤษฎีอิวาร์จี้ ตามลำดับ

3. ความต้องการมีอำนาจ (Need for power เขียนย่อว่า nPow) ผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูง (nPow person) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการสร้างผลกระทบหรือสร้าง

ความประทับใจต่อคนอื่น ผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูงจะพยายามสร้างสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมทางสังคมขึ้น เพื่อให้ตนสามารถใช้อิทธิพลควบคุมกำกับผู้อื่น บางครั้งผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูงยอมที่จะอยู่ในตำแหน่งที่เสี่ยงอันตรายสูง ผูกพันกับการมีเกียรติศักดิ์ศรีของตน อย่างไรก็ตามความต้องการอำนาจสูงเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน ด้วยเหตุที่อำนาจสามารถใช้เพื่อวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน กล่าวคือ บางคนต้องการมีอำนาจเพื่อใช้เป็นเครื่องมือแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว ในขณะที่บางคนต้องการมีอำนาจเพื่อจะใช้ในการให้บริการแก่คนอื่น และทำประโยชน์แก่องค์กรได้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม ความต้องการมีอำนาจสูงตามทฤษฎีนี้ค่อนข้างใกล้เคียงกับความต้องการได้ทำดังใจปรารถนา (Self-actualization) ตามทฤษฎี Maslow มากที่สุด

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน

### ความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

Jones (1949 อ้างถึงใน ชุตินา มาลัย, 2548, หน้า 37) ให้ความหมายสภาพแวดล้อม หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างรวมทั้งหมดที่อยู่ล้อมรอบปัจเจกบุคคลหรือกลุ่ม ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคมหรือวัฒนธรรม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลและความรู้สึกนึกคิดของบุคคลได้ทั้งสิ้น

กรมอนามัย (2546, หน้า 32) สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัวตัวคนในขณะที่ทำงาน อาจเป็นคน เครื่องจักร สารเคมี ฯลฯ

ชลธิชา สว่างเนตร (2542, หน้า 27) ได้ให้ความหมาย สภาพแวดล้อมในการทำงานไว้ว่า สิ่งต่าง ๆ จะเป็นอะไรก็ได้ทั้งที่มีชีวิต ไม่มีชีวิต มองเห็นได้หรือไม่สามารถมองเห็นได้ที่อยู่รอบตัวคนงานในขณะที่ทำงานและมีผลต่อการทำงาน รวมทั้งมีผลต่อคุณภาพต่อชีวิตของคนงานด้วย

กรองแก้ว อยู่สุข (2541, หน้า 47) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ในลักษณะต่าง ๆ จะมีผลต่อพฤติกรรมและเจตคติของบุคคลในการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีความรู้สึก ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมรอบตัวแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับการแปลความหมายออกมาจากความรู้นั้น ๆ ผ่านภูมิหลังของตนเอง ซึ่งเกิดจากหลาย ๆ สิ่งประกอบกัน เช่น อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ และอารมณ์ ซึ่งส่งผลให้แต่ละบุคคลรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมรอบตัวต่างกัน

รุ่งรัตนา เขียวคารา (2546, หน้า 24) ได้ให้คำจำกัดความของสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ภาวะหรือสภาพต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หรือเป็นอยู่ล้อมรอบตัวของมนุษย์ในขณะที่ทำงาน หรือประกอบอาชีพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการทำงาน รวมถึงสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวขณะทำงาน อาจเป็นคนซึ่งเป็นเพื่อนร่วมงาน หรือสิ่งของที่เป็นเครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้ประกอบการทำงาน นอกจากนี้ ยังรวมถึงพลังงานต่าง ๆ เช่น ความร้อน แสงสว่าง เสียง รังสี ก๊าซ

ไอสาร ฝุ่นละออง สารเคมี สัตว์ต่าง ๆ เช่น วัว ควาย แมว สุนัข ไก่ ขุน ปลา และเชื้อโรคที่กระจัดกระจายอยู่ทั่วไปในที่ทำงาน

Jones (1949 อ้างถึงใน สกุดนารี กาแก้ว, 2546, หน้า 20) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ปัจจัยและองค์ประกอบสิ่งแวดล้อมที่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อบุคคลในหน่วยงาน ทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม แบ่งออกเป็น สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพ ด้านสังคม และด้านจิตใจ

จากความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวผู้ปฏิบัติทำงานอยู่ในหน่วยงาน และมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

#### องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

มีนักวิชาการได้กล่าวถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงานไว้ดังนี้ คณะนงยุทธ กาญจนกุล, กัญญา กาญจนนุรานนท์ และพงศ์ศักดิ์ วิทยากร (2542, หน้า 223-226) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. ลักษณะเฉพาะของนโยบาย ได้แก่ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ นโยบายและกฎข้อบังคับ รวมถึงนโยบายในการบริหารงานต่างขององค์กร
2. โครงสร้าง ได้แก่ สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะโครงสร้างนี้ก่อให้เกิดการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านและการร่วมมือกัน
3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ ทำเลที่ตั้งขององค์การ แสงสว่าง สี อุณหภูมิ ฝุ่นละออง เครื่องมือ และอุปกรณ์
4. กระบวนการจัดการ หมายถึง การกำหนดความสัมพันธ์ให้ส่วนต่าง ๆ ขององค์การ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย เช่น การวางแผนงาน การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การคัดเลือกบุคลากร การให้รางวัล การควบคุมงาน และการประสานงาน
5. บรรยากาศและพฤติกรรมการทำงานขององค์การ ได้แก่ พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ การรับรู้ของสมาชิกและสิ่งแวดล้อมในองค์การ ทำให้บุคคลมีการแสดงออกและเกิดปฏิสัมพันธ์กัน

Jones (1949 อ้างถึงใน ชุตินา มาลัย, 2548, หน้า 37) ได้แบ่งประเภทของสภาพแวดล้อมในการทำงานดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical environment) หมายถึง ภูมิอากาศ พื้นที่ภูมิประเทศ และอุณหภูมิ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่มีชีวิตที่มีอยู่ทั่วไป เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญในแง่ของการเป็นรูปแบบการปฏิสัมพันธ์กับมนุษย์ในอันดับแรก ๆ

2. สภาพแวดล้อมทางสังคม (Social environment) หมายถึง ผู้คนที่อยู่ล้อมรอบบุคคล โดยทั่วไปและมีอิทธิพลต่อบุคคลนั้น อาจจะมีกิจกรรมร่วมกันหรือไม่ก็มีก็ตาม

3. สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Cultural environment) มีความสำคัญมากที่สุด เพราะได้รวมถึงสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นทั้งหมด เช่น เครื่องมือ ที่อยู่อาศัย กฎหมาย เครื่องจักร ความเชื่อ ประเพณี และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นต้น

4. สภาพแวดล้อมย่อย (Segmented environment) ได้แก่ สภาพชนบท และสภาพเมือง ในสังคม

Gilmer (1973 อ้างถึงใน รัตกัมพล พันธุ์เพ็ง, 2547, หน้า 12-14) ได้แบ่งลักษณะ ของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นองค์ประกอบที่จะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานไว้ 10 ด้าน คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การที่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความอบอุ่นใจและปลอดภัยที่จะได้ทำงาน ในองค์กร

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for advancement) ได้แก่ การที่มีโอกาส เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น องค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน โดยพิจารณา เลื่อนขึ้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม พิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสม ให้บำเหน็จรางวัล แก่ผู้ปฏิบัติงานดี ขอมรับและยกย่องชมเชยพนักงาน เมื่อปฏิบัติงานดีส่งเสริมการสนับสนุนพนักงาน ให้ศึกษาต่อ และมีการฝึกอบรมให้เรียนรู้งานมากขึ้น

3. องค์กรและการจัดการ (Company and management) ได้แก่ ลักษณะการจัดโครงสร้าง ขององค์กร การวางนโยบาย แนวทางปฏิบัติภายในองค์กร ชื่อเสียงขององค์กร และการดำเนินงาน ขององค์กร

4. ค่าจ้าง (Wages) ได้แก่ เงินเดือนซึ่งเป็นค่าตอบแทนการทำงาน โดยพิจารณาในเรื่อง ของจำนวนค่าจ้างที่เหมาะสมกับปริมาณของผลงาน และมีวิธีการจ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรมเสมอภาค

5. คุณลักษณะเฉพาะของงาน (Intrinsic aspects of the job) เป็นเรื่องงานที่ทำอยู่เป็นงาน ที่ทำให้รู้สึกว่ามีคุณค่า มีความภาคภูมิใจ มีสถานภาพ มีศักดิ์ศรี และได้รับการยอมรับนับถือ เป็นงานบริการสาธารณะ เป็นงานที่ตรงตามความรู้ ความสามารถ เป็นงานที่ส่งเสริมความคิดริเริ่ม เป็นงานท้าทาย และทำให้เกิดมีการเปลี่ยนแปลง

6. การนิเทศงาน (Supervision) คือ การได้รับการเอาใจใส่ ได้รับการตรวจแนะนำงาน อย่างใกล้ชิด และได้รับทราบการทำงานที่ถูกต้องจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน การนิเทศงาน มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานที่ทำได้ การนิเทศงานไม่ดี อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เขาตัดสินใจย้ายงานหรือลาออกจากงาน

7. คุณลักษณะทางสังคมของงาน (Social aspects of the jobs) คือ การได้ทำงาน อยู่ในกลุ่มที่มีความคล้ายคลึงกับตน ได้รับการยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทำงาน มีความสามัคคี รู้จักหน้าที่ของตน มีกลุ่มทำงานที่ฉลาดและมีประสิทธิภาพ

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ การใช้ข่าวสารในองค์กร เช่น ข่าวสารเกี่ยวกับพัฒนาและความก้าวหน้าขององค์กร ข่าวสารเกี่ยวกับแผนงานที่องค์กรกำลังทำอยู่ และกำลังจะทำในอนาคต การรับรู้เกี่ยวกับสายการทำงานและอำนาจบังคับบัญชา การรับรู้ข่าวสารด้านนโยบาย และกระบวนการทำงาน และข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์กรและบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร

9. สภาพการทำงาน (Working conditions) คือ สภาพที่มีความสะอาด มีระเบียบ มีความปลอดภัย เครื่องมือ เครื่องจักร วัสดุอย่างเหมาะสมและเตรียมพร้อมที่จะใช้เสมอ มีอากาศถ่ายเทดี ไม่มีเสียงรบกวนและแสงสว่างพอเหมาะ ระยะเวลาทำงานแต่ละวันเหมาะสม มีสถานที่ให้ออกกำลังกาย มีโรงอาหารใกล้ ๆ มีศูนย์อนามัย มีสถานที่จอดรถ

10. สวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ (Benefits) คือ สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการอื่น ๆ นอกเหนือจากค่าจ้างที่บุคคลได้รับ ได้แก่ เบี้ยบำเหน็จบำนาญ วันหยุดพักผ่อนประจำปี การลาค่ารักษาพยาบาล การจัดประกันภัย เป็นต้น

Moos (1974, pp. 99-101) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงาน 3 มิติ มีรายละเอียดดังนี้

1. มิติด้านสัมพันธภาพ (Relationship dimension) ใช้วัดการมีส่วนร่วมและความผูกพันของคนต่องาน ความเป็นมิตรและการสนับสนุนในระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาและกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชานับสนุนกัน มิตินี้ประกอบด้วย มาตรการย่อยที่ใช้วัดลักษณะ 3 ด้าน คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา

1.1 ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ความเกี่ยวข้องในงาน (Involvement) เป็นลักษณะที่พนักงานมีความรู้สึกเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและงานที่ได้รับมอบหมาย การอุทิศตนให้กับงาน การมีส่วนร่วม มีโอกาสที่จะเสนอแนะ การได้รับการยอมรับด้านความคิดเห็น ทำให้ตนเองรู้สึกว่ามีความสำคัญ และมีความเคารพในตนเองมากขึ้น การที่เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วม ในกิจกรรมต่าง ๆ ได้ผสมความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของแต่ละคน ความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้น การทำงานก็จะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.2 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Peer cohesion) เป็นลักษณะของบรรยากาศในการทำงานที่ถูกจ้างหรือพนักงานรู้สึกเป็นมิตรและมีไมตรีกับเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน และช่วยเหลือกัน ถ้าเพื่อนร่วมงานมีความสามารถเป็นมิตร สามารถแนะนำและพร้อมจะให้

ความช่วยเหลือผู้อื่น จะทำให้บุคคลมีความพอใจในสภาพการทำงานมากขึ้น ทำงานอย่างมีความสุข ผลปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

1.3 ด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Supervisor support) เป็นลักษณะของบรรยากาศในการทำงานที่นายจ้างหรือผู้บังคับบัญชานับสนุนการทำงานของคุณจ้าง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา และมีระบบให้ผู้จ้างช่วยเหลือกัน การที่นายจ้างหรือผู้บังคับบัญชานับสนุนการทำงานของคุณจ้าง เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น แสดงออก และเมื่อลูกจ้างปฏิบัติงานได้ดี ก็ชมเชยให้รางวัล หรือให้โอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน จะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผลการทำงานดี มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. มิติความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Personal development dimension) ใช้ประเมินปฏิสัมพันธ์ระหว่างงานบุคคล และการจัดการในสภาพแวดล้อมของการทำงาน จะวัดใน 3 ด้าน คือ ด้านความมีอิสระในการทำงาน ด้านการมุ่งเน้นงาน ด้านความกดดันในงาน

2.1 ด้านความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) เป็นลักษณะของบรรยากาศในการทำงานที่ลูกจ้างหรือพนักงานได้รับการสนับสนุนให้ช่วยเหลือตนเองได้ มีอิสระที่จะใช้ความคิดริเริ่มของตนเอง และสามารถตัดสินใจในการทำงานได้ด้วยตนเอง ลูกจ้างสามารถทำงานโดยใช้ความคิดริเริ่มของตนเอง มีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน จะทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าก็จะพยายามใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด

2.2 ด้านการมุ่งเน้นงาน (Task orientation) เป็นลักษณะของบรรยากาศในการทำงานที่มุ่งให้ความสำคัญกับการวางแผนการทำงานที่ดี ปรับปรุงทักษะในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และการทำงานให้สำเร็จ ในการทำงานถ้ามีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี ชัดเจน สามารถปฏิบัติเข้าใจในแผน และผลงานที่ได้ก็จะสำเร็จตามความมุ่งหมาย

2.3 ด้านความกดดันในงาน (Work pressure) เป็นลักษณะของบรรยากาศในการทำงานที่มีแรงกดดัน การทำงานที่รีบด่วนและต้องแข่งกับเวลา ความกดดันในงานนั้น อาจเกิดจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น เสียง แสง อาจเกิดจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือกฎระเบียบข้อบังคับที่เคร่งครัด ในการทำงานที่มีความกดดันมาก ผลของงานก็อาจไม่ดีเท่าที่ควร

3. มิติการคงไว้ซึ่งระบบ (System maintenance dimension) ใช้ประเมินความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของนโยบายต่าง ๆ ลักษณะข้อบังคับของหน่วยงาน การได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการทำงาน แบ่งได้เป็น 4 ด้าน คือ ด้านความชัดเจนในงาน ด้านการควบคุม ด้านการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

3.1 ด้านความชัดเจน (Clarity) เป็นลักษณะบรรยากาศในการทำงานที่ลูกจ้างรู้สึกคาดหวังในการทำงานอย่างไร มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในงานอย่างชัดเจน

กฎระเบียบนโยบายต่าง ๆ ได้รับการแจ้งให้ทราบอย่างชัดเจนในการทำงาน ถ้าได้มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ปัญหาความขัดแย้งในเรื่องของบทบาทจะไม่เกิดขึ้น เพราะทุกคนรู้หน้าที่ของตนเอง

3.2 ด้านการควบคุม (Control) หมายถึง ลักษณะการดูแลจัดการให้พนักงานหรือลูกจ้างทำงานภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน โดยทั่วไปในการทำงานจะมีกฎข้อบังคับไว้เพื่อความเรียบร้อยในการทำงาน แต่ควบคุมควรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและสามารถยืดหยุ่นได้ เพราะถ้าหากลูกจ้างรู้สึกว่าการบังคับหรือข้อบังคับเข้มงวดเกินไป บรรยากาศในการทำงานเคร่งครัดทำให้เกิดความเครียด ผลการปฏิบัติงานก็จะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

3.3 ด้านการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้หรือการได้เปลี่ยนแปลงงาน (Innovation) หมายถึง การเน้นการเปลี่ยนแปลงสภาพบรรยากาศในการทำงาน รูปแบบและวิธีการทำงานใหม่ ๆ ในการทำงาน ถ้าได้มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม รูปแบบและวิธีในการทำงานใหม่ ไม่ซ้ำซากจำเจ พนักงานจะรู้สึกถึงบรรยากาศในการทำงานที่แปลกใหม่ ทำให้รู้สึกกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น

3.4 ด้านความสะอาดสบายในการทำงาน (Physical comfort) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำให้เกิดความรู้สึกสบายในการทำงาน สถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่สนับสนุนให้พนักงานรู้สึกพอใจในการทำงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญส่วนหนึ่งในการทำงาน ถ้าสถานที่ทำงานมีการระบายอากาศดี สี แสง และการตกแต่งภายในที่ดี พนักงานก็จะรู้สึกสดชื่นและอยากทำงานมากขึ้น

Savichi and Cooley (อ้างถึงใน สุกุลนารี กาแก้ว, 2546, หน้า 23-24) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานไว้ 3 ด้าน คือ

1. สภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการทำงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่
  - 1.1 ความเป็นอิสระ หมายถึง ความมากน้อยที่มีอิสระในการตัดสินใจหรือปฏิบัติการด้วยตนเอง ยิ่งได้ทำงานอย่างอิสระมากเท่าใด ก็จะทำให้ได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ท้าทายให้คิดและนำมาพัฒนาในการปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น
  - 1.2 การมุ่งมั่น หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นในการวางแผนที่มีประสิทธิภาพและดำเนินการตามแผน ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ แต่สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เน้นปริมาณและคุณภาพมากเกินไป อาจจะส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานได้
  - 1.3 ความชัดเจน หมายถึง หน่วยงานมีการประกาศหรือแจ้งให้บุคคลทราบถึงความคาดหวังของผู้บริหาร หรือความคาดหวังของหน่วยงานในการปฏิบัติงานประจำวัน และการสื่อสารเกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ ภายในหน่วยงานอย่างชัดเจน



1.4 การนำนวัตกรรมมาใช้ หมายถึง หน่วยงานที่มีการส่งเสริมให้นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ โดยเน้นที่สิทธิการที่หลากหลายและแปลกใหม่ เช่น การนำวิทยาการใหม่ ๆ ทางเทคโนโลยี มาใช้ในการปฏิบัติงานก็จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ขึ้นมาได้

1.5 สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน ซึ่งจะส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2. สภาพแวดล้อมที่มีการควบคุม หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญต่องาน และบุคลากรน้อย แต่ให้ความสนใจต่อกฎเกณฑ์ และต้องการที่จะให้สภาพแวดล้อมคงอยู่ และความคุมสภาพแวดล้อมโดยใช้ประโยชน์จากกฎเกณฑ์นั้น ทำให้บุคลากรต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด จึงก่อให้เกิดความคับข้องใจ ความเครียด ซึ่งขัดขวางต่อการเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือการพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นได้

เขาวลัทธิ กุลพานิช (2543, หน้า 22) ได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้คนทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน สถานที่ทำงาน แสง เสียง อุณหภูมิ และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การบังคับบัญชา ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ

วิสัย พฤษะวัน (2549, หน้า 16) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน ยังแบ่งออกเป็นอีก 2 ประเภท คือ

1. สภาพแวดล้อมที่เป็นชีวภาพ (Biological factors) ได้แก่ มนุษย์ที่ทำงานร่วมกัน เช่น ผู้บังคับบัญชา

2. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical factors) ได้แก่ ความร้อนหนาวของอากาศ และความชื้น แสงสว่าง สีและเสียง

รัตกัมพล พันธุ์เพ็ง (2547, หน้า 17) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน สามารถสรุปประเภทของสภาพแวดล้อมในการทำงานได้ 2 ประเภท คือ

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพหรือวัสดุ เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ เสียงรบกวน ช่วงเวลาในการทำงาน เวลาหยุดพัก สภาพแวดล้อมภายนอกอื่น ๆ

2. สภาพแวดล้อมทางจิตหรือทางสังคม เช่น พฤติกรรมของผู้มีอำนาจ ความสัมพันธ์ร่วมกันของพนักงาน เสถียรภาพในอาชีพการงาน ความพอใจ ความต้องการของชีวิต สิ่งตอบแทน เพื่อเป็นกำลังใจในการทำงาน

## ข้อมูลทั่วไปของบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด

บริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 55/4 หมู่ 1 ตำบลนาเกลือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี รหัสไปรษณีย์ 20150 เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้าทุกรุ่น พร้อมด้วยอะไหล่และบริการซ่อมตัวถังและสี มีโชว์รูมที่มีแบบรถยนต์รุ่นใหม่ ๆ ให้เลือกชม นอกจากนี้ ยังมีบริการหลังการขาย ศูนย์บริการคุณภาพมาตรฐานชื่อ ขาย แลกเปลี่ยนรถยนต์และอุปกรณ์รถยนต์ และให้บริการซ่อม-บริการ, ค้ำปติก, ค้ำส่ง โชว์รูมฝ่ายขายเปิดให้บริการทุกวัน พนักงานขายอสังหาริมทรัพย์ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเป็นกันเองกับลูกค้า พุดจาชัดเจน ข้อมูลแน่น รับส่วนลด ดอกเบี้ย ของแถมจูงใจ ได้รวดเร็ว และมีรถทดลองขับหลายรุ่นให้ลูกค้าได้ลองสัมผัสของจริงก่อนตัดสินใจ

ศูนย์บริการคุณภาพมาตรฐาน อะไหล่แท้ มีช่องรับรถ 23 ช่องจอด รองรับรถได้มากกว่า 100 คันต่อวัน ด้วยทีมช่างที่ชำนาญงานผ่านการฝึกอบรมตามมาตรฐาน บริการด้วยความรวดเร็ว เชื่อกันว่ารวดเร็วยิ่งขึ้น เมื่อนัดหมายล่วงหน้า มีพนักงานกว่า 300 คน พร้อมคอยบริการ มีอู่สีมาตรฐาน มีช่องรับรถ 22 ช่องจอด รองรับบริษัทประกันภัยชั้นนำกว่า 20 บริษัท มีห้องรับรองลูกค้ากว้างขวาง มีบริการน้ำดื่ม กาแฟ ของว่าง ทิวทัศน์สวยงาม นิตยสาร คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต Wi-Fi มุมพักผ่อนร่มรื่น

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พัชณีย์ ศรีวิชัย (2550) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี จำนวน 87 คน ผลการศึกษาพบว่า ด้านปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก และด้านปัจจัยค้ำจุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานของพนักงาน ที่แตกต่างกัน มีปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกัน ส่วนระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 3 ปีขึ้นไป มีปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี

เบญญา สุภัทรากร (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขาย และพนักงานช่างบริการ วิทยาลัยอาชีวศึกษา บริษัท อินเทอร์เน็ต วิศวกรรม จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ พนักงานขายและพนักงานช่างบริการ 144 คน ที่ปฏิบัติงานตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป โดยได้รับการตอบกลับ 124 คน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม

เฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลเรื่องเพศที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ด้านความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน และด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติแตกต่างกัน โดยเพศหญิงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ด้านความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงานสูงกว่าเพศชาย ส่วนด้านการปฏิบัติงาน พบว่า เพศชายมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศหญิง ส่วนปัจจัยด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน รายได้ต่อเดือน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมเฉลี่ยไม่แตกต่างกัน

ศิริศักดิ์ ศรีสุวรรณ (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดสระบุรี ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดสระบุรี จำนวน 270 คน ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยแวดล้อมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่งงานของพนักงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่ในส่วนของรายได้ของพนักงาน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยแวดล้อม โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สุกัญญา สร้อยอำภา (2552) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ชุมิโตโน อีเล็กทริก ไร่รัง ชิสเต็มส์ (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดระยอง จากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 292 คน ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูงโดยรวมอยู่ในระดับมากและปานกลาง และพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ชุมิโตโน อีเล็กทริก ไร่รัง ชิสเต็มส์ (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดระยอง จำแนกตามอายุของพนักงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) โดยผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี

พชรประทุม ต้นสูงเนิน (2554) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคลและบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ฮิตาชิ อินดัสเตรียล เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด เขตอุตสาหกรรมภินทรบุรี จังหวัดปราจีนบุรี โดยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 213 คน จากการศึกษาสามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุพนักงาน หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน และระยะเวลาปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติ แต่ถ้าพิจารณารายด้าน พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความต้องการทางสังคมหรือความผูกพันแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีอายุ 26-35 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความต้องการทางสังคมหรือความผูกพัน สูงกว่าพนักงานอายุไม่เกิน 26 ปี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 35 ปี ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายได้แตกต่างกัน และตำแหน่งงานพนักงานที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความต้องการอำนาจ แตกต่างกัน ส่วนด้านความต้องการความสำเร็จและด้านความต้องการทางสังคมหรือความผูกพัน ไม่แตกต่างกัน โดยพนักงานระดับหัวหน้างานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมสูงกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ และบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานทั้งรายด้านและโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บุญเลิศ จันทร์โท (2555) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ในปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทสยามโตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด จังหวัดชลบุรี จากกลุ่มตัวอย่าง 354 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 5 ข้อ โดยข้อที่เป็นแรงจูงใจมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน และปัจจัยด้านการเรียนรู้และการพัฒนาความรู้ความสามารถ รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน อันดับที่สาม ได้แก่ ปัจจัยด้านการมีอำนาจ ในหน้าที่ และอันดับสุดท้าย ได้แก่ ปัจจัยด้านผลสำเร็จในชีวิต ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และอายุงานที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านอายุที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยมีแรงจูงใจ ด้านค่าตอบแทน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนาความรู้ความสามารถแตกต่างกัน พบว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุ ระหว่าง 21-25 ปี

วัชรวิ หวังนุช (2551) ศึกษาเรื่อง การรับรู้ข้อมูลข่าวสารแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความคิดที่จะโยกย้ายสถานที่ทำงาน กรณีศึกษาพนักงาน โรงงานยาสูบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการโยกย้ายสถานที่ทำงาน แรงจูงใจ ในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความคิดที่จะโยกย้ายสถานที่ทำงานของพนักงาน โรงงานยาสูบ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพัน ต่อองค์กร และความคิดที่จะโยกย้ายสถานที่ทำงานตามลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ของการรับรู้ข้อมูลข่าวสารงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร

และความคิดที่จะโยกย้ายสถานที่ทำงานของพนักงาน โรงงานยาสูบ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานโรงงานยาสูบมีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความคิดที่จะโยกย้ายสถานที่ทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อายุ ระยะเวลาในการทำงาน และระดับเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานที่มีเพศและระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อายุมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานที่มีระดับการศึกษา และระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อายุและระยะเวลาในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันกับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานที่มีเพศ สถานภาพการสมรส และระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดที่จะโยกย้ายสถานที่ทำงานต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ระยะเวลาในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความคิดที่จะโยกย้ายสถานที่ทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การรับรู้ข้อมูลข่าวสารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และความคิดที่จะโยกย้ายสถานที่ทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความคิดที่จะโยกย้ายสถานที่ทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วิชัย ลินโทรมย์ (2554) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลาง เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลาง เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุด ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงจูงใจในการทำงาน ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.11) โดยด้านความพยายามในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.31) และด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.91) ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุด ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.86) โดยปัจจัยจูงใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.91) และปัจจัยสุขอนามัย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.82)

กิตติวัฒน์ ถมยา (2553) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์ และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย จำนวน 204 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้ค่าสถิติ คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ความสำเร็จของงาน รองลงมา คือ การปกครองบังคับบัญชา ความรับผิดชอบ และการยอมรับนับถือ ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และเงินเดือนที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

จรี วรรณเจริญกุล (2558) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ผลการศึกษาปัจจัยจูงใจ พบว่า มีปัจจัยการจูงใจ เกี่ยวกับความสำเร็จในหน้าที่การงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และโอกาส มีความก้าวหน้า นั้น บุคลากรส่วนใหญ่ให้ระดับความคิดเห็นปานกลาง แนวโน้มมีระดับค่อนข้างดี ซึ่งแสดงว่าการบริหารงานมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จค่อนข้างสูง อันเป็นผลมาจากการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความร่วมมือ ความรักสามัคคี และตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามนโยบาย ผลการศึกษาปัจจัยบำรุงรักษา พบว่า มีปัจจัยบำรุงรักษาเกี่ยวกับการควบคุม บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การนโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน และผลตอบแทน เมื่อพิจารณาแล้วมีบุคลากรส่วนใหญ่ให้ระดับความคิดเห็นปานกลาง แนวโน้มความพอใจค่อนข้างต่ำ โดยเฉพาะปัจจัยด้านสภาพการทำงานและปัจจัยด้านผลตอบแทน

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้วิจัยเชิงพรรณนาด้วยวิธีการสำรวจ (Survey research method) และเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยกำหนดแนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยมีรายละเอียดขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. ลักษณะของแบบสอบถาม
5. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
6. การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ผล
7. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 308 คน โดยผู้วิจัยได้กำหนดให้เก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด

#### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือวิจัยให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม

3. นำแบบสอบถามที่ร่างได้ ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)

จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน พิจารณาตรวจสอบและขอคำแนะนำในการแก้ไข ปรับปรุง

4. นำแบบสอบถามที่แก้ไขตามคำแนะนำมาดำเนินการทดสอบ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับประชากรที่ต้องการศึกษา จำนวน 30 คน จากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาทดสอบความเชื่อมั่น

5. นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ ทดสอบความความน่าเชื่อถือ (Reliability analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยในการหาความเชื่อถือตามเกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) โดยใช้ค่า Cronbach's alpha ที่เกิน 0.70 (Nunnally, 1978) ได้ค่าเท่ากับ 0.90
6. ปรับปรุงรูปแบบสอบถามอีกครั้ง แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติม เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีประสิทธิภาพ
7. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอนหนังสือจากวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง
3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบ
4. จัดหมวดหมู่ของข้อมูล เพื่อศึกษาวิเคราะห์ต่อไป

### ลักษณะของแบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งโครงคำถามออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, รายได้ต่อเดือน, อายุการทำงาน, ฝ้าย ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check list) โดยใช้มาตรานามบัญญัติ (Nominal scale) และเรียงลำดับ (Ordinal scale)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามแนวคิดทฤษฎีของ Herzberg ซึ่งแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ซึ่งแบ่งเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ปัจจัยอนามัย

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
2. ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน
3. ความมั่นคงในการทำงาน
4. รายได้และค่าตอบแทน
5. ด้านนโยบายและการบริหารงาน



### ปัจจัยจูงใจ

1. ความสำเร็จของงาน
2. การได้รับการยอมรับนับถือ
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
4. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

จากข้อความที่มีความสำคัญมากที่สุดจนถึงระดับความสำคัญน้อยที่สุด โดยถือเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

### การให้คะแนนระดับความสำคัญ

มากที่สุด เท่ากับ 5

มาก เท่ากับ 4

ปานกลาง เท่ากับ 3

น้อย เท่ากับ 2

น้อยที่สุด เท่ากับ 1

การคิดค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้แบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ โดยวิธีการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้นดังนี้

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

โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายข้อมูลใช้วิธีของ Likert scale แบบจำแนกแต่ละช่วงย่อยต่างกัน แบ่งระดับคะแนนเป็น 5 ระดับ โดยทำการกำหนดช่วงของการวัดได้ดังนี้ (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2551)

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึงว่า อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึงว่า อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึงว่า อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึงว่า อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึงว่า อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ในการศึกษาครั้งนี้ได้มีการทดสอบความตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

1. ความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาไปทำการทดสอบ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง 30 คน เพื่อการทดสอบคุณภาพแบบสอบถาม จากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาทดสอบความเชื่อมั่น โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยในการหาความน่าเชื่อถือตามเกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ที่ 0.7 (Nunnally, 1978)

2. ความเที่ยงตรง (Validity) ผู้ทำการวิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน พิจารณาและตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) และตรวจสอบคำถามที่ปรากฏในแบบสอบถามเป็นรายข้อ และนำผลที่อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจไปวิเคราะห์เป็นรายข้อ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปสอบถามในการเก็บข้อมูลจริง โดยกำหนดคะแนนของแต่ละข้อดังนี้

ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าสอดคล้อง ตรงกับวัตถุประสงค์ ให้ 1 คะแนน

ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าไม่สอดคล้อง ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ ให้ -1 คะแนน

ถ้าผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ให้ 0 คะแนน

จากนั้นจึงนำผลคะแนนที่ได้ในแต่ละข้อไปคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของความสอดคล้อง (Index of concordance: IOC) ได้ผลสรุปว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC มากกว่า 0.67 ขึ้นไป ซึ่งแสดงว่าคำถามข้อนั้นมีความตรงเชิงเนื้อหาได้ค่าเท่ากับ 0.85

3. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่

3.1 คุณนิรมล สุขสวัสดิ์ ผู้จัดการบริษัท โตโยต้าพัทยา (1998) จำกัด สำนักงานใหญ่

3.2 คุณวิลาวรรณ วงศ์ผาสุกโชติ ผู้จัดการบริษัท โตโยต้าพัทยา (1998) จำกัด

สาขาบ่อวิน

3.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทวรรณ อินทชาติ อาจารย์ประจำวิทยาลัย

การบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

## การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ผล

หลังจากรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้งหมดมาดำเนินการดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) เมื่อรับแบบสอบถามคืนมาแล้ว ได้มีการตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม แล้วได้ทำการคัดแยกแบบสอบถามที่มีความไม่สมบูรณ์ออกจนได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมด 308 ชุด
2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาลงรหัสตามที่ได้กำหนดรหัสไว้ล่วงหน้า สำหรับแบบสอบถามที่เป็นปลายปิด (Closed-end question) โดยแบ่งส่วนการวิเคราะห์ออกเป็น ส่วน ๆ
3. การประมวลผลโดยคอมพิวเตอร์ (Processing) นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ลงรหัสแล้วมาบันทึกโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS (Statistical package for social sciences) เพื่อคำนวณค่าทางสถิติ

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) เป็นสถิติที่ใช้ในการสรุปบรรยาย ซึ่งค่าสถิติที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่
  - 1.1 การแจกแจงความถี่ (Frequencies distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบายลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง
  - 1.2 ค่าเฉลี่ย เลขคณิต (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ใช้ในการหาค่าเฉลี่ยน้ำหนักของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จากข้อคำถามในแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทยา (1998) จำกัด

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด” โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บแบบสอบถามได้ทั้งหมด 308 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามแล้วมาทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิเคราะห์ทางสังคมศาสตร์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยนำเสนอเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม  
วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

**ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)**

ตารางที่ 1 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	151	49.02
หญิง	157	51.08
รวม	308	100.00

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. อายุ		
21-25 ปี	39	12.75
26-30 ปี	113	36.68
31-35 ปี	124	40.25
มากกว่า 35 ปี ขึ้นไป	32	10.32
รวม	308	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	100	32.46
ปริญญาตรี	183	59.41
สูงกว่าปริญญาตรี	25	8.13
รวม	308	100.00
4. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท	71	23.05
15,001-20,000 บาท	176	57.14
20,001-30,000 บาท	61	19.81
รวม	308	100.00
5. อายุการทำงาน		
ต่ำกว่า 2 ปี	43	13.97
3-5 ปี	122	39.61
6-7 ปี	112	36.36
มากกว่า 8 ปี ขึ้นไป	31	10.06
รวม	308	100.00

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6. ฝ่าย		
ฝ่ายขาย	64	20.78
ฝ่ายบริการ	160	51.94
ฝ่ายบัญชี/ การเงิน	84	27.28
รวม	308	100.00

จากตารางที่ 1 พบว่า พนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ซึ่งเป็นประชากรในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 308 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 51.08 และเป็นเพศหญิง จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 49.02

อายุของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ซึ่งเป็นประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 40.25 รองลงมา มีอายุระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 36.68 มีอายุระหว่าง 21-25 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 12.75 และมีอายุมากกว่า 35 ปี ขึ้นไป จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.32

ระดับการศึกษาของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ที่ระดับปริญญาตรี จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 59.41 รองลงมา มีการศึกษาอยู่ที่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 32.46 และมีการศึกษาอยู่ที่สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 8.13

รายได้เฉลี่ยต่อเดือนของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีรายได้อยู่ที่ 15,001-20,000 บาท จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 57.14 รองลงมา มีรายได้น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 23.05 และมีรายได้ 20,001-30,000 บาท จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 19.81

อายุการทำงาน of พนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีอายุการทำงานอยู่ที่ 3-5 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 39.61 รองลงมา มีอายุการทำงานอยู่ที่ 6-7 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 36.36 มีอายุการทำงานอยู่ที่ต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 13.97 และมีอายุการทำงานอยู่ที่มากกว่า 8 ปี ขึ้นไป จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 10.06

ฝ่ายของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายบริการ จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 51.94 รองลงมาปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายบัญชี/ การเงิน จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 27.28 และปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายขาย จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 20.78

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

ตารางที่ 2 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด โดยรวมและรายด้าน

ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด	จำนวน (คน)		ระดับปัจจัยจูงใจ	ลำดับที่
	n = 308			
	$\mu$	$\sigma$		
<b>ปัจจัยยอนามัย</b>				
1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.64	0.92	มาก	6
2. ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน	3.85	0.87	มาก	2
3. ความมั่นคงในการทำงาน	3.87	0.80	มาก	1
4. รายได้และค่าตอบแทน	3.67	1.14	มาก	5
5. ด้านนโยบายและการบริหารงาน	3.71	0.91	มาก	4
<b>ปัจจัยจูงใจ</b>				
6. ความสำเร็จของงาน	3.72	0.82	มาก	3
7. การได้รับการยอมรับนับถือ	3.61	1.05	มาก	7
8. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	3.56	0.75	มาก	8
9. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.37	0.89	ปานกลาง	9
รวม	3.67	0.48	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.67$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยจูงใจในการ

ทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\mu = 3.87$ ) รองลงมา คือ ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ( $\mu = 3.85$ ) ความสำเร็จของงาน ( $\mu = 3.72$ ) ด้านนโยบายและการบริหารงาน ( $\mu = 3.71$ ) รายได้และค่าตอบแทน ( $\mu = 3.67$ ) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ( $\mu = 3.64$ ) การได้รับการยอมรับนับถือ ( $\mu = 3.61$ ) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ( $\mu = 3.56$ ) และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\mu = 3.37$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ด้านสภาพแวดล้อม ในการทำงาน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					$\mu$	$\sigma$	แปรผล	ลำดับที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. สถานที่ทำงานมีสภาพ สิ่งแวดลอมสะอาด สวยงาม และบรรยากาศที่เหมาะสม แก่การทำงาน	14 (4.52)	190 (61.68)	89 (28.88)	14 (4.52)	1 (0.40)	3.65	1.15	มาก	1
2. เครื่องมือและอุปกรณ์ ในการทำงานมีประสิทธิภาพ และเพียงพอ	16 (5.20)	173 (56.17)	110 (35.73)	4 (1.27)	5 (1.63)	3.63	1.23	มาก	2
3. การจัดสถานที่ทำงาน ให้มีความปลอดภัย	70 (22.80)	119 (38.60)	82 (26.60)	27 (8.80)	10 (3.20)	3.63	1.23	มาก	2
	รวม					3.64	0.92	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.64$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุดข้อ ได้แก่ สถานที่ทำงานมีสภาพสิ่งแวดลอมสะอาด สวยงามและบรรยากาศที่เหมาะสมแก่การทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\mu = 3.65$ ) รองลงมา คือ เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานมีประสิทธิภาพและเพียงพอ และการจัดสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัย ค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\mu = 3.63$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 4 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเชิงจิตในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน

ด้านความสัมพันธ์กับบุคคล ในหน่วยงาน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					$\mu$	$\sigma$	แปรผล	ลำดับที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. เพื่อนร่วมงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน	66 (21.45)	131 (42.55)	99 (32.07)	12 (3.93)	-	3.86	1.06	มาก	2
2 มีความพอใจในการทำงานร่วมกับ เพื่อนร่วมงาน	61 (20.00)	122 (39.46)	111 (36.00)	14 (4.54)	-	3.75	1.18	มาก	3
3. ผู้บังคับบัญชามีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	86 (27.98)	116 (37.66)	97 (31.52)	9 (2.84)	-	3.94	0.88	มาก	1
รวม						3.85	0.87	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.85$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยเชิงจิตในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\mu = 3.94$ ) รองลงมา คือ เพื่อนร่วมงานของท่าน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ( $\mu = 3.86$ ) และท่านมีความพอใจในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\mu = 3.75$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเชิงจิตในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านความมั่นคงในการทำงาน

ด้านความมั่นคงในการทำงาน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					$\mu$	$\sigma$	แปรผล	ลำดับที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ความพอใจงานในหน้าที่ปัจจุบัน	50 (16.20)	167 (54.27)	77 (25.00)	14 (4.53)	-	3.83	1.11	มาก	3
2. มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน	69 (22.38)	126 (40.92)	103 (33.44)	10 (3.26)	-	3.88	1.00	มาก	2
3. ได้รับการยอมรับที่เป็นตัวอย่างที่ดีเสมอ	84 (27.28)	122 (39.62)	91 (29.43)	11 (3.67)	-	3.90	0.95	มาก	1
รวม						3.87	0.80	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านความมั่นคงในการทำงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.87$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านความมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ท่านได้รับการยอมรับที่เป็นตัวอย่างที่ดีเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\mu = 3.90$ ) รองลงมา คือ ท่านมีความรู้สึกรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน ( $\mu = 3.88$ ) และท่านมีความพอใจงานในหน้าที่ปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\mu = 3.83$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านรายได้และค่าตอบแทน

ด้านรายได้และค่าตอบแทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					$\mu$	$\sigma$	แปรผล	ลำดับที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ค่าตอบแทนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	14 (19.20)	123 (39.80)	112 (36.48)	14 (4.52)	-	3.74	1.18	มาก	1
2. บริษัทมีการพิจารณาปรับเงินเดือน/ ค่าตอบแทนให้อย่างสม่ำเสมอ	54 (17.50)	114 (37.00)	125 (40.57)	15 (4.93)	-	3.66	1.25	มาก	2
3. สวัสดิการต่าง ๆ ที่บริษัทจัดให้มีความเหมาะสม	36 (11.70)	144 (46.75)	111 (36.00)	17 (5.55)	-	3.60	1.22	มาก	3
	รวม					3.67	1.14	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านรายได้และค่าตอบแทนโดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.87$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านรายได้และค่าตอบแทน อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ค่าตอบแทนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\mu = 3.74$ ) รองลงมา คือ บริษัทมีการพิจารณาปรับเงินเดือน/ ค่าตอบแทนให้อย่างสม่ำเสมอ ( $\mu = 3.66$ ) และสวัสดิการต่าง ๆ ที่บริษัทจัดให้มีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\mu = 3.60$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านนโยบายและการบริหารงาน

ด้านนโยบายและการบริหารงาน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					$\mu$	$\sigma$	แปรผล	ลำดับที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านได้มีโอกาสในการให้คำปรึกษาหารือหรือได้เข้าร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร	40 (13.00)	141 (45.78)	104 (33.82)	17 (5.47)	6 (1.93)	3.63	1.20	มาก	3
2. ผู้บริหารขององค์กรได้มีการประชุมเพื่อชี้แจงนโยบายและแนวปฏิบัติงาน	70 (22.70)	122 (39.57)	97 (31.53)	19 (6.20)	-	3.70	1.18	มาก	2
3. ท่านได้รับมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม	86 (27.90)	93 (30.20)	118 (38.28)	11 (3.62)	-	3.80	1.08	มาก	1
	รวม					3.71	0.91	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านนโยบายและการบริหารงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.71$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านนโยบาย และการบริหารงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ท่านได้รับมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\mu = 3.80$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารขององค์กรได้มีการประชุมเพื่อชี้แจงนโยบายและแนวปฏิบัติงาน ( $\mu = 3.70$ ) และท่านได้มีโอกาสในการให้คำปรึกษาหารือหรือได้เข้าร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\mu = 3.63$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเชิงจิตในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านความสำเร็จของงาน

ด้านความสำเร็จของงาน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					$\mu$	$\sigma$	แปรผล	ลำดับที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. สามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย	62 (20.07)	102 (33.13)	128 (41.58)	16 (5.22)	-	3.68	1.22	มาก	3
2. งานที่ได้รับมอบหมายแล้วเสร็จ ตามกำหนดเวลา	65 (21.06)	98 (31.84)	133 (43.18)	12 (3.92)	-	3.79	1.04	มาก	1
3. ผู้บังคับบัญชามีความพอใจในผลงาน	54 (17.56)	119 (38.64)	123 (39.88)	12 (3.92)	-	3.69	1.10	มาก	2
	รวม					3.72	0.82	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.72$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยเชิงจิตในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\mu = 3.79$ ) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชามีความพอใจในผลงานของท่านเสมอ ๆ ( $\mu = 3.69$ ) และท่านสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\mu = 3.68$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเชิงจิตในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

ด้านการได้รับการยอมรับ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					$\mu$	$\sigma$	แปรผล	ลำดับที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. งานที่ทำอยู่ในขณะนี้เปิดโอกาสให้ได้นำความรู้ความสามารถมาใช้ได้เต็มที่	53 (17.18)	97 (31.52)	142 (46.08)	16 (5.22)	-	3.60	1.24	มาก	2
2. งานที่ทำเป็นงานที่น่ายอมรับนับถือ	41 (13.38)	135 (43.82)	115 (37.27)	17 (5.53)	-	3.64	1.25	มาก	1
3. งานที่ทำส่งเสริมให้ท่านมีหน้ามีตาในสังคม	37 (12.04)	131 (42.51)	117 (38.00)	17 (5.53)	6 (1.92)	3.58	1.20	มาก	3
	รวม					3.61	1.05	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านการได้รับการยอมรับนับถือโดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.61$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ งานที่ทำเป็นงานที่น่ายอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\mu = 3.64$ ) รองลงมา คือ งานที่ท่านได้ทำอยู่ในขณะนี้เปิดโอกาสให้ท่านได้นำความรู้ความสามารถมาใช้ได้เต็มที่ ( $\mu = 3.60$ ) และงานที่ท่านส่งเสริมให้ท่านมีหน้ามีตาในสังคม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\mu = 3.58$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					$\mu$	$\sigma$	แปรผล	ลำดับที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่น่าสนใจ	42 (13.54)	100 (32.56)	147 (47.73)	19 (6.17)	-	3.53	1.22	มาก	3
2. งานที่ทำเป็นงานที่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์	62 (20.20)	90 (29.20)	126 (40.88)	30 (9.72)	-	3.59	1.09	มาก	1
3. งานที่ทำตรงกับความรู้ความสามารถ	42 (13.54)	103 (33.46)	148 (48.08)	15 (4.92)	-	3.57	1.12	มาก	2
	รวม					3.56	0.75	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ รวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.56$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ งานที่ทำเป็นงานที่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\mu = 3.59$ ) รองลงมา คือ งานที่ทำตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน ( $\mu = 3.57$ ) และงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่น่าสนใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\mu = 3.53$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเชิงจิตในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัตยา (1998) จำกัด ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ด้านความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					$\mu$	$\sigma$	แปรผล	ลำดับที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ การงานเป็นอย่างดี	27 (8.82)	65 (21.08)	189 (61.28)	27 (8.82)	-	3.29	1.36	ปานกลาง	3
2. มีความก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่การงานปัจจุบัน	35 (11.36)	104 (33.80)	145 (47.00)	12 (3.92)	12 (3.92)	3.45	1.20	ปานกลาง	2
3. ใช้ความสามารถและพัฒนา ความสามารถของตนเอง อย่างสม่ำเสมอ	30 (9.61)	100 (32.56)	161 (52.30)	17 (5.53)	-	3.47	1.16	ปานกลาง	1
	รวม					3.37	0.89	ปานกลาง	

จากตารางที่ 11 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัตยา (1998) จำกัด ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.37$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยเชิงจิตในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัตยา (1998) จำกัด ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ได้แก่ การใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\mu = 3.47$ ) รองลงมา คือ มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน ( $\mu = 3.45$ ) และมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\mu = 3.29$ ) ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด” เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยทำการเก็บข้อมูลจำนวน 308 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด มาทำการวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติตามวัตถุประสงค์การวิจัย ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด รวมทั้งสิ้น 308 คน ด้วยวิธีการสำรวจ (Survey research method) ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้นำข้อมูลไปทำการประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical package for the social sciences) ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด

#### สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด

ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 51.08 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 49.02 โดยมีอายุระหว่าง 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.25 มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 59.41 ส่วนใหญ่มีรายได้ อยู่ที่ 15,001-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 57.14 โดยมีอายุการทำงานระหว่าง 3-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.61 โดยพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายบริการ คิดเป็นร้อยละ 51.94

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.67$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน

มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\mu = 3.87$ ) รองลงมา คือ ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ( $\mu = 3.85$ ) ความสำเร็จของงาน ( $\mu = 3.72$ ) ด้านนโยบายและการบริหารงาน ( $\mu = 3.71$ ) รายได้และค่าตอบแทน ( $\mu = 3.67$ ) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ( $\mu = 3.64$ ) การได้รับการยอมรับนับถือ ( $\mu = 3.61$ ) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ( $\mu = 3.56$ ) และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\mu = 3.37$ ) โดย

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ ในเรื่องสถานที่ทำงาน มีสภาพแวดล้อมสะอาด สวยงาม และบรรยากาศที่เหมาะสมแก่การทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานมีประสิทธิภาพและเพียงพอ และสถานที่ทำงานมีความปลอดภัย

ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยในเรื่องผู้บังคับบัญชา มีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ เพื่อนร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความพอใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

ด้านความมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยในเรื่องการได้รับการยอมรับที่เป็นตัวอย่างที่ดีเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน และมีความพอใจงานในหน้าที่ปัจจุบัน

ด้านรายได้และค่าตอบแทน อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยในเรื่อง ค่าตอบแทนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ บริษัทมีการพิจารณาปรับเงินเดือน/ ค่าตอบแทนให้เหมาะสมและสวัสดิการต่าง ๆ ที่บริษัทจัดให้มีความเหมาะสม

ด้านนโยบายและการบริหารงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยในเรื่องการได้รับมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารขององค์กรมีการประชุมเพื่อชี้แจงนโยบายและแนวปฏิบัติงาน และหน่วยงานเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร

ด้านความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยในเรื่องงานที่ได้รับมอบหมายสามารถทำให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา รองลงมาผู้บังคับบัญชาพอใจในผลงาน และพนักงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยในเรื่องงานที่ทำเป็นงานที่ได้รับการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ งานที่ทำอยู่ในขณะนี้เปิดโอกาสให้นำความรู้ความสามารถมาใช้ได้เต็มที่ และงานที่ทำเป็นที่ยอมรับของสังคม



ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยในเรื่องงานที่ทำเป็นงานที่ต้องรู้จักคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ งานที่ทำตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงาน และงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่น่าสนใจ

ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยพนักงานใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา พนักงานมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน และมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นอย่างดี

## อภิปรายผล

ผลการวิจัย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทยา (1998) จำกัด ผู้วิจัยมีประเด็นสำคัญ สามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัย ดังต่อไปนี้

จากการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทยา (1998) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากบริษัท โตโยต้าเป็นบริษัทรถยนต์อันดับต้น ๆ ที่ได้รับการยอมรับในเรื่องการบริการ ซึ่งในแต่ละปีสามารถสร้างรายได้มหาศาลให้กับบริษัท ดังนั้นในเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ พนักงานจึงได้รับอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติวัฒน์ ถมยา (2553) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของวิชัย สนิทรัมย์ (2554) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลาง ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงจูงใจในการทำงานในระดับมาก โดยด้านความพยายามในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุดในระดับมาก โดยปัจจัยจูงใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และปัจจัยสุขอนามัย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

จากการศึกษาพบว่า ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากสถานที่ทำงานของบริษัทสะอาด สวยงาม ปลอดภัย และมีบรรยากาศที่เหมาะสมแก่การทำงาน ตลอดจนเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานมีประสิทธิภาพและเพียงพอสำหรับพนักงาน เมื่อต่อพนักงานทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของเยาวลักษณ์ กุลพานิช (2543, หน้า 22) ได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน สถานที่ทำงาน แสง เสียง อุณหภูมิ และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การบังคับบัญชา ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ

จากการศึกษาพบว่า ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีสัมพันธภาพที่ดีต่อพนักงาน ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้น และมีความพอใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของจูลี วรรณเจริญกุล (2558) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ผลการศึกษาปัจจัยจูงใจ พบว่า การบริหารงานมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จค่อนข้างสูง อันเป็นผลมาจากการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความร่วมมือ ความรักสามัคคี และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย

จากการศึกษาพบว่า ด้านความมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานได้รับการยอมรับและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน ประกอบกับมีความพอใจงานในหน้าที่ปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของวอน Gilmer (1967 อ้างถึงใน รัตกัมพล พันธุ์เพ็ง, 2547, หน้า 12-14) กล่าวว่า ความมั่นคงในการทำงาน การที่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความอบอุ่นใจและปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาพบว่า ด้านรายได้และค่าตอบแทน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากค่าตอบแทนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีการพิจารณาปรับเงินเดือน/ค่าตอบแทนให้อย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ ที่บริษัทจัดให้มีความเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Herzberg et al. (1959 อ้างถึงใน โชติกา ระโส, 2555, หน้า 16) ได้สรุปถึงความต้องการของคนในองค์กรหรือการจูงใจจากการทำงานว่า ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือน และขึ้นเงินเดือนตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

จากการศึกษาพบว่า ด้านนโยบายและการบริหารงาน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานได้รับมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม ผู้บริหารมีการประชุมชี้แจงนโยบายและแนวปฏิบัติงาน และหน่วยงานเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Herzberg et al. (1959 อ้างถึงใน โชติกา ระโส, 2555, หน้า 16) ได้กล่าวว่า นโยบายและการบริหาร (Policy and administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน การจัดระบบงานของผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

จากการศึกษาพบว่า ด้านความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมายสามารถทำให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา ผู้บังคับบัญชาพอใจในผลงาน และพนักงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Moos (1974, pp. 99-101) กล่าวว่า ด้านการมุ่งเน้นงาน (Task orientation) เป็นลักษณะของบรรยากาศในการทำงานที่มุ่งให้ความสำคัญกับการวางแผนการทำงานที่ดี การทำงานให้สำเร็จ มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และผลงานที่ได้ก็จะสำเร็จตามความมุ่งหมาย

จากการศึกษาพบว่า ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากงานที่ทำเป็นงานที่ได้รับการยอมรับนับถือ ประกอบกับงานที่ทำอยู่เป็นที่ยอมรับและเปิดโอกาสให้นำความรู้ ความสามารถมาใช้ได้เต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Herzberg et al. (1959 อ้างถึงใน โชติกา ระโส, 2555, หน้า 16) กล่าวว่า ความต้องการการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การยอมรับหรือเห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับการชมเชย ยกย่อง ชื่นชม เชื่อถือ ไว้วางใจในผลงาน หรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

จากการศึกษาพบว่า ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากงานที่ทำเป็นงานที่ต้องรู้จักคิดสร้างสรรค์ ตรงกับความรู้ความสามารถ และเป็นงานที่น่าสนใจ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Herzberg et al. (1959 อ้างถึงใน โชติกา ระโส, 2555, หน้า 16) กล่าวว่า ลักษณะงาน หมายถึง การลงมือกระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอัน อาจมีการสร้างสรรค์งาน ไม่ว่าจะเป็นงานง่ายหรืองานยาก เป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อ เป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่า รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ และทฤษฎีอีอาร์จีของ Alderfer (Alderfer's ERG theory) กล่าวว่า ความต้องการด้านความงอกงามเป็นความต้องการส่วนบุคคลในการได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะเพื่อทำงานอย่างเต็มศักยภาพที่มีอยู่ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่

จากการศึกษาพบว่า ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจาก โดยพนักงานพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Gilmer (1976 อ้างถึงใน รัตกัมพล พันธุ์เพ็ง, 2547, หน้า 12-14) กล่าวว่า โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การที่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น หน่วยงานสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าโดยพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมชาติพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสม ให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี ยอมรับและยกย่องชมเชยพนักงานเมื่อปฏิบัติงานดี ส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ศึกษาต่อและมีการฝึกอบรมให้เรียนรู้งานมากขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุง เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด

1. ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน จากการศึกษาพบว่า มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ควรมีการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน ผู้บริหารระดับสูงควรมีหลักการในการประเมินผลงานพนักงานที่มีความเสมอภาคและเป็นมาตรฐาน ควรสร้างโอกาสให้พนักงานเท่าเทียมกัน ได้แก่ โอกาสได้เรียนรู้ โอกาสในการได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในด้านต่าง ๆ จากบริษัท โอกาสได้รับการคัดเลือกให้เป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม และมีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาให้มีขีดความสามารถเพิ่มสูงขึ้น ควรให้โอกาสพนักงานในการศึกษาต่อเนื่อง สนับสนุนให้ทุนการศึกษาแก่พนักงาน มีโอกาสได้สับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ทำให้มีโอกาสรียนรู้งานในบริษัทเพิ่มมากขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะเติบโตก้าวหน้าขึ้นไปสู่ตำแหน่งระดับสูงภายในบริษัท

2. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ จากการศึกษาพบว่า มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ดังนั้นบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ควรให้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานตามสถานการณ์ มีการเพิ่มและลดปริมาณของการทำงาน ซึ่งจะช่วยลดปัญหาทางด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่น่าเบื่อและไร้ความหมายของพนักงาน มีการออกแบบงานใหม่ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในงานที่ทำอยู่ เพื่อเพิ่มคุณภาพของงานหรือเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น โดยจะใช้เทคนิค 3 อย่าง คือ การหมุนเวียนงาน การเพิ่มงาน และการขยายงานให้แก่พนักงาน ทั้งนี้ การออกแบบงานที่ดีจะช่วยลดปริมาณคนลาออก ลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาและความสูญเสีย เนื่องจากการขาดความต่อเนื่องในการทำงาน เนื่องจากปัจจุบันมีพนักงานลาออกบ่อยและต้องรับสมัครพนักงานใหม่เข้ามาอยู่ตลอดเวลา ทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปฏิบัติงานขาดความคล่องตัวงานสะดุด ดังนั้น กระบวนการทำงานที่ดีจะช่วยลดการทับซ้อนของงาน ลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานที่ปฏิบัติงานต่อเนื่องหรือเกี่ยวข้องกัน

3. ด้านรายได้และค่าตอบแทน บริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ผู้บริหารควรแจ้งแก่พนักงานทุกคนให้ทราบถึงผลตอบแทนและสวัสดิการที่จะได้รับเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในบริษัท ควรมีนโยบายด้านผลตอบแทนและสวัสดิการที่ชัดเจนและเหมาะสมกับตำแหน่ง การพิจารณาผลตอบแทนแก่พนักงานให้สอดคล้องกับผลสำเร็จที่ได้ทุ่มเททำให้กับบริษัท ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาการทำงานของบุคลากรทั้งองค์กร ควรมีการพิจารณาและปรับเงินเดือนเป็นประจำ ให้โบนัสเมื่อถึงปลายปีให้กับพนักงานที่มีประวัติการทำงาน ผลการทำงานที่ดี เพื่อเป็นการสร้าง

แรงจูงใจให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น หรือมอบโล่รางวัลคนขยันแห่งปี หรือการกล่าวสดุดียกย่องในวาระหรือโอกาสต่าง ๆ ต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน พนักงานที่ปฏิบัติงาน ทั้งในหน้าที่ของตนและงานส่วนรวม ควรได้รับผลตอบแทนมากขึ้น ปรับปรุงสวัสดิการด้านอื่น ๆ เช่น จัดให้มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การประกันชีวิต และตรวจสุขภาพประจำปี เป็นต้น

4. ด้านความสำเร็จของงาน บริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ควรให้ความสำคัญต่อการวางแผนงานก่อนเริ่มปฏิบัติงาน เช่น วางแผนกำลังคน เครื่องมือเครื่องจักร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ รวมถึงระบบรักษาความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น และมีการติดตามผลเป็นประจำ อาจเป็นในรูปแบบการประชุมประจำสัปดาห์หรือประจำเดือน เพื่อรับทราบปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน และให้มีการแก้ไขให้ทันต่อเหตุการณ์ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา หากข้อเสนอแนะมีประโยชน์ต่อบริษัท มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานแต่ละโครงการ ติดตามผล และประเมินผลการดำเนินงานเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ บริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ต้องให้ความสำคัญกับผลงานของพนักงาน ยอมรับและเปิดโอกาสให้นำความรู้ความสามารถมาใช้ในการทำงานได้เต็มที่ ทั้งในเรื่องการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงของลูกค้ำ การปรับเปลี่ยนตำแหน่งตามความเหมาะสม อีกทั้งสนับสนุนให้พนักงานศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือสนับสนุนให้เข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน อย่างน้อยปีละ 1-2 หลักสูตร เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงาน สามารถนำหน่วยงานไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์

6. ด้านนโยบายและการบริหารงาน บริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ต้องกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ชัดเจน มีการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานแก่พนักงานอย่างยุติธรรม ผู้บริหารมีการประชุมชี้แจงเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร รวมทั้งจัดให้มีการประชาสัมพันธ์งานทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้พนักงานรับทราบทั่วกัน

#### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน บริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ควรมีการจัดระเบียบสถานที่ทำงานให้ดีกว่าเดิม เช่น จัดโต๊ะทำงานแยกเป็นฝ่าย แผนก ให้ชัดเจน เพื่อความสะดวกในการประสานงานระหว่างกัน ควรจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ จัดสถานที่ทำงานให้มีสภาพแวดล้อมสะอาด สวยงาม สร้างบรรยากาศ

ในการทำงานให้มีความปลอดภัย ทั้งในสำนักงานและศูนย์บริการ มีการจัดสถานที่สำหรับสูบบุหรี่ให้แยกต่างหากให้ชัดเจนเป็นส่วน

2. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ควรสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน เช่น ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับพนักงาน พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จัดฝึกอบรมพนักงานตามความจำเป็น เพื่อให้พนักงานปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่ การบริหารเวลาและสร้างคุณค่าให้กับองค์กร บริษัทควรรักษากิจกรรมที่เป็นการสร้างความสามัคคี เช่น กิจกรรมวอล์คแรลลี่ กิจกรรมละลายพฤติกรรม กีฬาสี งานเลี้ยงปีใหม่ ซึ่งควรกำหนดให้มีอย่างน้อยปีละครั้ง โดยเลือกกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งสลับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปในแต่ละปี ทั้งนี้ เพราะเป็นกิจกรรมที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานแต่ละฝ่าย แต่ละหน่วยงานที่อาจติดต่อกันในสายงานเดียวกัน หรือข้ามสายงานกัน บางครั้งอาจไม่เคยได้เห็นหน้ากัน ติดต่อกันผ่านงานกันผ่านทางโทรศัพท์ เมื่อได้มีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกันก็จะทำให้เกิดความสนิทสนมกลมเกลียว ปฏิบัติงานด้วยความรู้สึก มีความสุข ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้

3. ด้านความมั่นคงในการทำงาน บริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด ปัจจุบันได้รับการยอมรับจากลูกค้าเป็นจำนวนมาก ดังนั้น เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาต้องมีความเป็นธรรมในเรื่องผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง ค่าตอบแทน ตลอดจนสวัสดิการอื่น ๆ เพื่อให้พนักงาน/ ผู้ปฏิบัติงานเกิดความอบอุ่นใจ และปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกับบริษัทอื่นที่ประกอบธุรกิจประเภทเดียวกัน เพื่อนำผลที่ได้มาพัฒนาองค์กรต่อไป

2. ควรมีการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้าพัทธา (1998) จำกัด โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก

## บรรณานุกรม

- กรมอนามัย. (2546). *แนวคิด มุมมอง เรื่อง โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ*. กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุข.
- กรองแก้ว อยู่สุข. (2541). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติวัฒน์ ฅมยา. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผนสายออก  
บริหารราชการ ราชการแห่งประเทศไทย*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาการประกอบการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- คะนองยุทธ กาญจนกุล, กัญญา กาญจนบุรานนท์ และพงศ์ศักดิ์ วิทยากร. (2542). *การบริการ  
สาธารณสุข 2* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อรุณ.
- จรี วรรณเจริญกุล. (2558). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน  
ตรวจเงินแผ่นดิน (58-0497)*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ  
ทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสยาม.
- เจริญ วัชรรังสี. (2551). *คู่มือการปฏิบัติการกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: อักษรประเสริฐ.
- ชลธิชา สว่างเนตร. (2542). *การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กรและขวัญในการ  
ทำงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพของบริษัทผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง  
จำกัด*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,  
คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชุตินา มาลัย. (2548). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอาจารย์วิทยาลัย  
พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. *วารสารการพยาบาลและการศึกษา*, 2(3), 29-30.
- โชติกา ระโส. (2555). *แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทาคาฮาชิ โคราช (1995) จำกัด*.  
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
- दनัย เทียนพุด. (2546). *Core human competencies: ความสามารถ ปัจจัยชัยชนะของธุรกิจและคน*.  
กรุงเทพฯ: นาโกต้า.
- ตุลา มหาพสุชานนท์. (2547). *หลักการจัดการหลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *พฤติกรรมผู้บริโภคทางการตลาด*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นิตยา เพ็ญศิริณา. (2546). *การบริหารจัดการเพื่อการพัฒนางานสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์  
สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- บุญเลิศ จันทร์โท. (2555). *ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทสยามโตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด จังหวัดชลบุรี*. นิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารงานยุติธรรมและสังคม, คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เบญจา สุภัทรากร. (2551). *ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขาย และพนักงานช่างบริการกรณีศึกษา: บริษัท อินเตอร์ ฟาร์อีสท์ วิศวกรรม จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เพชรพร ครองยุทธ. (2549). *แรงจูงใจและการสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารสาธารณสุข, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สุภา.
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2545). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์
- พัชณีย์ ศรีวิชัย. (2550). *ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษา: บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี*. นิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พชรประทุม ต้นสูงเนิน. (2554). *ปัจจัยส่วนบุคคลและบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ฮิตาชิ อินดัสเตรียล เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด เขตอุตสาหกรรมบิรินทร์บุรี จังหวัดปราจีนบุรี*. นิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เขवालักษณ์ กุลพานิช. (2543). *สภาพแวดล้อมกับประสิทธิภาพของงาน*. *ข้าราชการ*, 35, 16-18.
- รัตกัมพล พันธุ์เพ็ง. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเหนียวแน่นทางจิตใจและสุขภาพของพนักงาน โรงงานผลิตเลนซ์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รุ่งรัตนา เจียวดารา. (2546). *ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.



- วัชรวิ หวังนุช. (2551). การรับรู้ข้อมูลข่าวสารแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและความคิดที่จะโยกย้ายสถานที่ทำงาน กรณีศึกษาพนักงานโรงงานยาสูบ. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- วิชัย สีนโตร์มย์. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลาง. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา วิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิสัย พุกกะวัน. (2549). โรคและสุขภาพผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: ทิพย์อักษร.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2551). การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุพีร์ ลี้มไทย, ณกมล จันทร์สม, ลัทธินาด ศิริวรรณย์ และอารี พันธุ์มณี. (2541). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิริศักดิ์ ศิริสุวรรณ. (2551). ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา: บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดสระบุรี. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัย บูรพา.
- สกุลนารี กาแก้ว. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงานกับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลตำรวจ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร มหาบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนาศักดิ์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุกัญญา สร้อยอำภา. (2552). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซุมิโต โน อีเล็กทริก ไร่ริง ชิสเต็มส์ (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุรพงษ์ ภิชโยภาพ. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหาร, โครงการบัณฑิตศึกษา เทคโนโลยีการบริหาร, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุรัตน์ สังกวาลย์. (2541). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานช่างฝีมือบริษัท ก่อสร้าง จำกัด ในจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เสนาะ ดิยาวัว. (2546). หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- Alderfer, C. P. (1979). *A new theory of human needs: Organizational behavior and human performance*. New York: McGraw-Hill.
- Dessler. (1997). *Who govern? democracy and power in an American city*. New Haven: Yale University.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2001). *Management: A competency-based approach* (9<sup>th</sup> ed.). United State of America: Thompson, South-Western Educational Publishing.
- Herzberg, F. (1959). *Block the motivation to work*. New York: John Willey.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and personality* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Harper and Row.
- McClelland, D. C. (1992). *The achievement society*. New York: The Free Press.
- Moorhead, G., & Griffin, R.W. (1995). *Organizational behavio* (4<sup>th</sup> ed.). Boston: Houghton Mifflin
- Moos, R. H. (1974). *Work environment scale manual* (2<sup>nd</sup> ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Nunnaly, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior: Concepts controversics and applications*. New York: Prentice-Hall.
- Robert, K. S., & David, N. P. (2001). *The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Massachusetts: Harvard Business Business School Press.

ภาคผนวก



ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง กรุณาตอบคำถามต่อไปนี้โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับ ผู้วิจัย
<b>ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน</b>						
1. สถานที่ทำงานมีสภาพสิ่งแวดล้อม สะอาด สวยงาม และบรรยากาศที่เหมาะสม แก่การทำงาน						
2. เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน มีประสิทธิภาพและเพียงพอ						
3. การจัดสถานที่ทำงานให้มี ความปลอดภัย						
<b>ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน</b>						
1. เพื่อนร่วมงานของท่าน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน						
2. ท่านมีความพอใจในการทำงานร่วมกับ เพื่อนร่วมงาน						
3. ผู้บังคับบัญชามีสัมพันธภาพที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา						
<b>ด้านความมั่นคงในการทำงาน</b>						
1. ท่านมีความพอใจงานในหน้าที่ปัจจุบัน						
2. ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง ของงาน						
3. ท่านได้รับการยอมรับที่เป็นตัวอย่าง ที่ดีเสมอ						

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับ ผู้วิจัย
<b>ด้านรายได้และค่าตอบแทน</b>						
1. ค่าตอบแทนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ						
2. บริษัทมีการพิจารณาปรับเงินเดือน/ค่าตอบแทนให้อย่างสม่ำเสมอ						
3. สวัสดิการต่าง ๆ ที่บริษัทจัดให้มีความเหมาะสม						
<b>ด้านนโยบายและการบริหารงาน</b>						
1. ท่านได้มีโอกาสในการให้คำปรึกษาหารือหรือได้เข้าร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร						
2. ผู้บริหารขององค์กรได้มีการประชุมเพื่อชี้แจงนโยบายและแนวปฏิบัติงาน						
3. ท่านได้รับมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม						
<b>ด้านความสำเร็จของงาน</b>						
1. ท่านสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย						
2. ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา						
3. ผู้บังคับบัญชามีความพอใจในผลงานของท่านเสมอ ๆ						

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
<b>ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ</b>						
1. งานที่ท่านได้ทำอยู่ในขณะนี้เปิดโอกาสให้ท่านได้นำความรู้ ความสามารถมาใช้ได้เต็มที่						
2. งานที่ทำเป็นงานที่น่ายอมรับนับถือ						
3. งานที่ทำส่งเสริมให้ท่านมีหน้ามีตาในสังคม						
<b>ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ</b>						
1. งานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่น่าสนใจ						
2. งานที่ทำเป็นงานที่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์						
3. งานที่ทำตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน						
<b>ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน</b>						
1. ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นอย่างดี						
2. ท่านมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน						
3. ท่านใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ						

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณสำหรับการเสียสละเวลาของท่านในการตอบแบบสอบถาม