

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด

พัชรินทร์ กลายสุวรรณ

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

กลุ่มวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

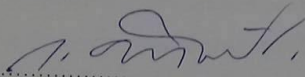
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

กุมภาพันธ์ 2560

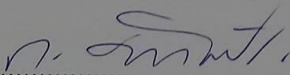
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางานนิพนธ์
ของ พัชรินทร์ กลายสุวรรณ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

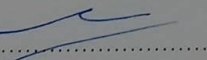
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์


.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร.กัญญา นันทเพ็ชร)

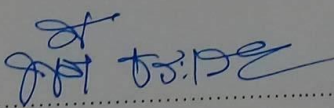
คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์


.....ประธาน
(อาจารย์ ดร.กัญญา นันทเพ็ชร)


.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.อุษณากร ทาวะรัมย์)


.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.อุษณากร ทาวะรัมย์)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา


..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พ็ชฌนีย์ ธาระเสนา)

วันที่.....๑๖.....เดือน.....กุมภาพันธ์.....พ.ศ.....2560.....

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลือของบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในการจัดทำงานนิพนธ์เรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด” ซึ่งท่านได้กรุณาใช้เวลาให้แนวคิด คำแนะนำปรึกษา และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องในขั้นตอนต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง จนทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้อง และสมบูรณ์มากขึ้น ผู้จัดทำขอกราบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณท่านคณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ทุกท่านของวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่ให้การดูแลอำนวยความสะดวกในเรื่องการศึกษาเป็นอย่างดี

การศึกษาครั้งนี้จะสำเร็จลงไม่ได้ หากไม่ได้รับความร่วมมือจากพนักงานบริษัท ไฮเวย์ จำกัด ที่กรุณาตอบแบบสอบถาม ทำให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และความช่วยเหลือจากคุณ นลินี จรรยาพัฒนานนท์ ที่ให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไข ซึ่งทำให้การศึกษาครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณจากใจจริง

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านกำลังใจ ด้านการศึกษา และด้านการเงิน รวมถึงเพื่อนนิสิตร่วมหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน (รุ่นที่ 5) ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือเสมอมา

พัชรินทร์ กลายสุวรรณ

55930047: กลุ่มวิชา: การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน; รป.ม. (การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน)

คำสำคัญ: แรงจูงใจ/ การปฏิบัติงาน

พัชรินทร์ กลายสุวรรณ: แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด (WORK MOTIVATION OF THE HIGHWAY COMPANY EMPLOYEES) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: กฤษฎา นันทเพชร, ปร.ด. 107 หน้า, ปี พ.ศ. 2560.

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ประการแรก เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ประการที่สองเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประชากรที่ใช้ในการศึกษามีจำนวนทั้งสิ้น 117 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ มีค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

ผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด พบว่าพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก โดยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับ 1 รองลงมา คือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านนิเทศงาน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านค่าตอบแทน ตามลำดับ แต่ด้านลักษณะของงาน และด้านความก้าวหน้า พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นสองลำดับสุดท้าย

ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า โดยภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พนักงานเพศชาย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มากกว่าพนักงานที่เป็นเพศหญิง พนักงานที่มีอายุ 46-55 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระดับอายุอื่น พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาอื่น ๆ พนักงานที่มีสถานภาพสมรส มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพอื่น ๆ พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 ปีขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานอื่น ๆ และพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 30,001 บาทขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอื่น ๆ

55930047: MAJOR: PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT; M.P.A.
(PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT)

KEYWORDS: MOTIVATION/ WORK PERFORMANCE

PACHARIN KLAYSUWAN: WORK MOTIVATION OF THE HIGHWAY
COMPANY EMPLOYEES. ADVISOR: KRISADA NANTAPECH, Ph.D. 107 P. 2017.

This research aimed to identify and compare work motivation levels of the employees of the Highway Company according to personal factors such as gender, age, education, marital status, years of work and monthly income. The sample consisted of 117 employees and the statistics used for analysis were frequency, percentage, mean (μ), and standard deviation (σ).

The study revealed a very high level of work motivation, with that related to relationship with colleagues at the highest level, followed by that related to responsibility, supervision, work environment, achievement, recognition, policy and administration, and payment, respectively. The motivation related to work characteristics and the one related to job promotion were found to be at the lowest levels.

The study also revealed a higher level of work motivation among the female employees, among the employees between 46-55 years of age, among the employees with an educational level higher than a bachelor's degree, among married employees, among the employees with at least 10 years of work experience, and among those who earn higher than 30,001 baht per month.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการทำวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน.....	34
แนวคิดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน.....	35
ข้อมูลเกี่ยวกับ บริษัท ไฮเวย์ จำกัด.....	39
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	40
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	46
ประชากร.....	46
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	46
การตรวจสอบเครื่องมือ.....	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	48
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	50
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	50
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์วิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด.....	52
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน.....	68
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	90
สรุปผลการวิจัย.....	90
อภิปรายผล.....	92
ข้อเสนอแนะ.....	95
บรรณานุกรม.....	97
ภาคผนวก.....	100
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	107

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 การเปรียบเทียบลักษณะคนตาม ทฤษฎี X และทฤษฎี Y.....	19
2 ลักษณะข้อมูลทั่วไปของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด.....	50
3 จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านความสำเร็จของงาน.....	52
4 จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านการยอมรับนับถือ.....	54
5 จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านลักษณะของงาน.....	55
6 จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านความรับผิดชอบ.....	57
7 จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านความก้าวหน้า.....	58
8 จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านนโยบายและการบริหาร.....	60
9 จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านการนิเทศงาน.....	61
10 จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านค่าตอบแทน.....	62
11 จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน.....	64
12 จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน.....	65
13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในภาพรวมด้านต่าง ๆ.....	66
14 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด จำแนกตามเพศ.....	68

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
15 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด จำกัด ตามอายุ.....	71
16 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด จำกัด ตามระดับการศึกษา.....	75
17 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด จำกัด ตามสถานภาพสมรส.....	78
18 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด จำกัด ตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	81
19 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด จำกัด ตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน.....	85

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2 ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคล เมื่อกระตุ้นด้วยสิ่งจูงใจ.....	10
3 องค์ประกอบของแรงจูงใจ.....	13
4 ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow.....	18
5 การเสริมแรงจูงใจ.....	28
6 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน.....	36
7 แบบจำลองแรงผลักดันที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพ.....	38

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันประเทศไทยกำลังเข้าสู่ภาวะของการเปลี่ยนแปลง ทั้งปัจจัยภายใน และภายนอก ทุกสิ่งทุกอย่างเคลื่อนไหวด้วยความต่อเนื่อง สามารถส่งผลกระทบต่อกระบวนการณ์การดำเนินงานของธุรกิจองค์กรประกอบที่สำคัญ เพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปอย่างราบรื่นประการหนึ่ง ได้แก่ ความร่วมมือ ร่วมใจกันระหว่างนายจ้าง และลูกจ้าง โดยนายจ้างจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อลูกจ้าง ทั้งทางด้านสวัสดิการ และความมั่นคงทางสังคม ดังนั้น การที่จะบริหารงานภายในองค์กรเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสนใจการบริหาร ในเชิงพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น การที่ทรัพยากรมนุษย์ หรือพนักงานจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน เพราะแรงจูงใจที่ดีจะทำให้พนักงานมีขวัญ และกำลังใจ มีความจงรักภักดี ต่อองค์กร มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดทำให้องค์กรก้าวหน้า และประสบความสำเร็จ หน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร คือ การสร้างแรงจูงใจ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้น ทুম่ความคิด การปฏิบัติงานให้แก่องค์กรมากที่สุด

นอกจากนี้ องค์กรจำเป็นต้องจัดบริการสวัสดิการให้แก่ พนักงานของหน่วยงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพชีวิต สามารถทำประโยชน์สูงสุดให้กับ องค์กร และเมื่อบุคคลในองค์กรมีคุณภาพชีวิต มีสวัสดิภาพเท่ากับเป็นการพัฒนาสังคมไปด้วย ทั้งนี้ การบริหารจัดการสวัสดิการของหน่วยงานจะต้องไม่ขัดแย้งกับนโยบายของรัฐ และต้องเป็นบริการ ที่สามารถตอบสนองปัญหา และความต้องการของบุคคล ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่น่าศึกษาถึงหน่วยงาน ที่มองว่าได้รับความสำเร็จในเรื่องของการให้สวัสดิการ และผลประโยชน์ที่ได้ตามมา คือ การที่จะ พัฒนาองค์ความรู้ และพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ช่องว่างระหว่างพนักงานที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดี กับพนักงานที่สมัครใจ และเต็มใจปฏิบัติงานให้ดี ก็คือ การจูงใจนั่นเอง ฉะนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้วิธีการจูงใจ เพื่อให้พนักงานใช้ความสามารถ และเต็มใจที่จะดำเนินงาน ซึ่งพนักงานที่ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะ ที่มี การ โนม่น้าวใจ การจูงใจที่ดี จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากกว่าพนักงานที่ถูก ปลดปล่อยให้ ปฏิบัติงานโดยขาดการจูงใจ ซึ่งจะกลายเป็นข้อจำกัดอันนำไปสู่การหมดกำลังใจ

ในการทำงานในท้ายที่สุด (ชนิกันต์ มาพะศิรินันท์, 2545, หน้า 10)

การที่พนักงานในองค์กรจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นอาจเกิดจากลักษณะนิสัยส่วนบุคคล เช่น การที่บุคคลนั้นมีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นในตนเอง ต้องการความก้าวหน้าในชีวิต หรือการมีทัศนคติที่ดีต่องาน ซึ่งอาจเนื่องมาจากมีความชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย มีความถนัด เนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถ มีเพื่อนร่วมงานที่ดี รวมทั้งการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งอาจเกิดจากความภาคภูมิใจในชื่อเสียงขององค์กร ความเชื่อมั่นในนโยบายขององค์กร ตลอดจนการมีความรักความผูกพันกับองค์กร ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้อาจส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพยายาม ทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ (สิริพร อ่ำไพศรี, 2547, หน้า 1-2)

การจูงใจนับว่าเป็นหลักปฏิบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งในทักษะการบริหาร และเมื่อสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ทั้งผู้บริหารองค์กร และพนักงานก็จะยิ่งก้าวไปสู่สัมฤทธิ์ผลได้มาก ซึ่งจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

Adams (1965 อ้างถึงใน วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2537) กล่าวว่า บุคคลจะประเมินผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากการทำงานของตนกับบุคคลอื่นความรู้สึกไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลรู้สึกว่ารางวัลที่เขาได้รับจากการทำงานไม่เหมาะสม เมื่อเปรียบเทียบกับรางวัลที่บุคคลอื่นได้รับจากการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลในทางลบ บุคคลก็จะทู่แทให้กับงานน้อยลงหรือตัดสินใจลาออกจากงานก็ได้ บุคคลจะคาดคะเนผลประโยชน์ของตน หรือคาดหวังรางวัลที่ได้รับเกินจริง ทำให้พนักงานอาจรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคในบางครั้ง อย่างไรก็ตาม ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคนี้จะมีผลต่อพฤติกรรมบางประการ ตัวอย่างเช่น พนักงานอาจจะโกรธหรือตัดสินใจทิ้งงาน เพราะเกิดความรู้สึกว่ารางวัลที่ได้รับไม่มีความยุติธรรม เมื่อนำรางวัลที่ตนเองได้รับเปรียบเทียบกับรางวัลของบุคคลอื่น ความรู้สึกดังกล่าวจะส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งเมื่อบุคคลเกิดความรู้สึกไม่ยุติธรรมเกิดขึ้น บุคคลก็จะมีความรู้สึกที่ว่าตนเองได้รับผลตอบแทนต่ำกว่าความเป็นจริง ซึ่งย่อมทำให้เกิดความทู่แท ความพยายามน้อยลง บุคคลก็จะทำงานน้อยลง ส่วนบุคคลที่ได้รับผลตอบแทนมากเกินจริง ก็จะเกิดการศึกษางาน แต่สำหรับบางคนแล้ว อาจบิดเบือนความสัมพันธ์ของปัจจัยการผลิตที่นำไป ตัวอย่างเช่น โบนัสของปีที่ผ่านมาได้รับมากกว่าที่ควรจะเป็น บุคคลก็จะหาเหตุผลมาอ้างเพื่อความเหมาะสมต่อผลตอบแทนที่เกินจริงนั้น เมื่อเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นผลกระทบก็จะกระจายกันทั่วไป เพื่อนร่วมงานเกิดความไม่พอใจต่อเพื่อนร่วมงานด้วยกัน เกิดปัญหาขึ้นในองค์กร ซึ่งเป็นปัญหาที่จะส่งผลต่อองค์กรโดยตรง

บริษัท ไสเวย์ จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2521 เพื่อประกอบธุรกิจให้สินเชื่อบริการยานยนต์ ภายใต้การดูแลของธนาคารทิสโก้ มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางการเงิน มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 117 คน จากการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า บริษัทมีความก้าวหน้าเจริญเติบโต และประสบความสำเร็จในผลการดำเนินงาน และปัจจัยส่วนหนึ่งที่สร้างความสำเร็จให้กับบริษัทได้นั้นก็คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล

ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานทิสโก้ ณ สิ้นปี 2558 จำนวนพนักงานรวมทั้งสิ้น 3,335 คน

เฉลี่ยอายุงานของพนักงานคือ 6.0 ปี

อัตราการลาออกของพนักงาน 9.60%

สัดส่วนพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี 38.20%

ระดับการศึกษาของพนักงาน

ต่ำกว่าปริญญาตรี 11.09%

ปริญญาตรี 72.56%

สูงกว่าปริญญาตรี 16.34%

อายุของพนักงาน

ต่ำกว่า 24 ปี 10.61%

25-34 ปี 57.36%

35-44 ปี 22.40%

45-54 ปี 8.70%

55 ปีขึ้นไป 0.93%

เพื่อตอบสนองการแข่งขันทางธุรกิจ ในขณะที่เกี่ยวกับการดำรงวัฒนธรรมของกลุ่มทิสโก้ บริษัทจึงกำหนดขีดความสามารถ 3 ประการ เป็นเกณฑ์ในการว่าจ้างพนักงาน ได้แก่ ขีดความสามารถ ด้านองค์กร (Organizational core competencies) ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแต่ละสายธุรกิจ (Functional competencies) และขีดความสามารถในการเป็นผู้นำ (Leadership competencies) ทั้งนี้ กลุ่มทิสโก้จะว่าจ้างพนักงานที่มีทัศนคติ และความสามารถทางวิชาชีพอย่างเหมาะสม เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นมีพื้นฐานที่ดีในการ พัฒนาศักยภาพ และก้าวหน้าทางวิชาชีพในระยะยาว กลุ่มทิสโก้มีนโยบายในการว่าจ้างบุคลากรระยะยาว เมื่อใดก็ตาม ที่กลุ่มทิสโก้ไม่สามารถดำรงหน่วยงาน หรือหน่วยธุรกิจใดไว้ได้ กลุ่มทิสโก้จะดำเนินการตามสมควร เพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดภาวะการว่างงาน และเพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายแรงงานที่เกี่ยวข้อง โดยจะดูแลพนักงานที่ได้รับผลกระทบตามความเหมาะสม นอกจากนี้ เพื่อให้เป็นไปตามหลักบรรษัทภิบาลที่ดี กลุ่มทิสโก้ มีนโยบายไม่พิจารณาว่าจ้างญาติสนิท และสมาชิกในครอบครัวของ

คณะกรรมการบริษัทในกลุ่มทิสโก้ และฝ่ายบริหารของกลุ่มทิสโก้ รวมถึงเจ้าหน้าที่อาวุโสที่มีอำนาจบริหาร โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่จัดหาเครื่องมือที่เหมาะสมในการรับสมัคร และคัดสรร พนักงาน กลุ่มทิสโก้มีนโยบายเลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายตำแหน่งจาก ภายในองค์กร ในกรณีที่มีตำแหน่งว่าง อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารและฝ่าย ทรัพยากรบุคคลก็มีหน้าที่ในการสรรหา บุคลากรจากภายนอกองค์กร ที่มีความรู้ ความสามารถ หากพิจารณาเห็นว่ามีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อรักษามาตรฐานคุณภาพของทรัพยากรบุคคลให้อยู่ในระดับที่ติดต่อกัน โดยพนักงานใหม่ จะต้องมีความรู้ความสามารถ และพฤติกรรม ที่ผสมผสานเข้ากับวัฒนธรรมของกลุ่มทิสโก้ได้อย่างกลมกลืน เพื่อเป็นแรงกระตุ้นสำหรับพนักงาน และเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร พนักงานทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน ทั้งในระดับเดียวกัน และในระดับสูงขึ้น กลุ่มทิสโก้เน้นเรื่อง “การเลื่อนตำแหน่งจากภายใน” สำหรับตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ ยกเว้น ในกรณีที่ภายในองค์กรไม่มีผู้ที่เหมาะสม จึงจะพิจารณาบุคคลภายนอก กลุ่มทิสโก้เปิดกว้างสำหรับการพัฒนา และความก้าวหน้าในชีวิต การทำงานในทุกระดับชั้น ภายในกลุ่มทิสโก้ทั้งภายใน หน่วยธุรกิจเดียวกัน และข้ามหน่วยงาน การสื่อสารเกี่ยวกับการพัฒนา และความก้าวหน้าในชีวิต การทำงานระหว่างหัวหน้าสายงาน และพนักงาน จะต้องกระทำอย่างเปิดเผยเพื่อความโปร่งใส และเพื่อให้มีความคาดหวัง เป็นที่เข้าใจโดยชัดเจน

แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในองค์กรใด สิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นก็คือ “แรงจูงใจ” หากพนักงานในองค์กรมีระดับแรงจูงใจต่ำ ย่อมจะมีผลทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายต่อการทำงาน มีความเย็นชาต่อกัน ไม่ตั้งใจทำงาน ขาดงานหรือลาพัก โดยไม่มีเหตุผลเพียงพอ บ่อย ๆ การปฏิบัติหน้าที่ขาดประสิทธิภาพลง ไปเรื่อย ๆ ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในประเด็นปัญหาด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการนิเทศงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อนำไปใช้แนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด

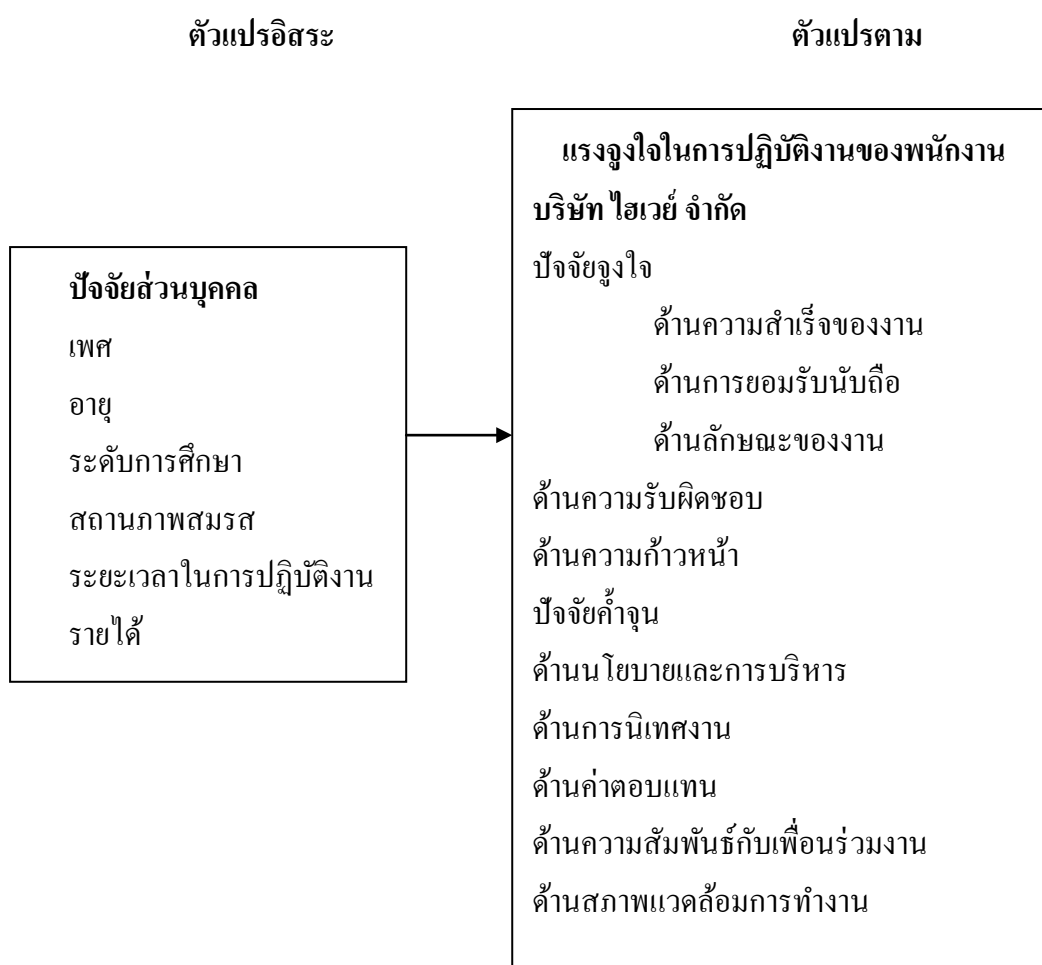
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด
2. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด

จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ บริษัท ไฮเวย์ จำกัด โดยใช้ทฤษฎีองค์ประกอบสองปัจจัยของ Herzberg, Mausnor and Syderman (1959) เป็นแนวทางในการศึกษาสามารถกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัย นำแสดงในภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด
2. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด

3. ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในด้านอื่น ๆ
ต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
บริษัท ไฮเวย์ จำกัด มีขอบเขตการศึกษาดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา: การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด สำหรับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการ
ปฏิบัติงาน และรายได้
2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด
ตามทฤษฎีปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค่าจูงใจของ Herzberg et al. (1959) ซึ่งได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย
ด้านความสำเร็จของงาน, ด้านการยอมรับนับถือ, ด้านลักษณะของงาน, ด้านความรับผิดชอบ และ
ด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค่าจูงใจ ประกอบด้วย ด้านนโยบายและการบริหาร, ด้านการนิเทศงาน,
ด้านค่าตอบแทน, ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน

ขอบเขตด้านประชากร: การวิจัยครั้งนี้มีประชากรที่ใช้ในวิจัย คือ พนักงาน
บริษัท ไฮเวย์ จำกัด จำนวน 117 คน

ขอบเขตด้านระยะเวลา: ในการวิจัยครั้งนี้ทำการวิจัย และเก็บข้อมูลในช่วงเดือน
พฤษภาคม ถึง ตุลาคม พ.ศ. 2559

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัย
ได้ตรงกันผู้วิจัยขอกำหนดความหมาย และขอบเขตของคำต่าง ๆ ดังนี้

แรงจูงใจ หมายถึง การกระทำ หรือพฤติกรรมในตัวบุคคล ซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้า
หรือสิ่งจูงใจ ให้แสดงออกซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่จะเป็นพลังผลักดันให้
บุคคลกระทำการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และเมื่อประสบความสำเร็จก็จะรู้สึกภาคภูมิใจ
ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้องค์การประสบความสำเร็จต่อไป

ปัจจัยจูงใจ หมายถึง สิ่งกระตุ้นที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน
ที่เต็มใจ และเกิดความท้าทาย เป็นส่วนที่ทำให้ บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ได้รับความเจริญก้าวหน้า
ซึ่งประกอบด้วย ด้านความสำเร็จของงาน, ด้านการยอมรับนับถือ, ด้านลักษณะของงาน,

ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า

ด้านความสำเร็จของงาน หมายถึง พนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ใช้ความรู้ ความสามารถ ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย และได้รับความชื่นชมจากผลการปฏิบัติงานที่ ประสบความสำเร็จ

ด้านการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับความเคารพ และยกย่องในหน้าที่การดำรง ตำแหน่ง และได้รับการยอมรับในความรู้ ความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา

ด้านลักษณะของงาน หมายถึง พนักงานใช้ทักษะตามความรู้ ความสามารถที่ตนมีใน การปฏิบัติงานตามตำแหน่ง และได้รับมอบหมายงานอย่างเหมาะสม

ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ไม่เกิดความเสียหายจากการปฏิบัติ หน้าที่ และพนักงานปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตามภาระที่ได้รับมอบหมาย

ด้านความก้าวหน้า หมายถึง พนักงานได้รับการเลื่อนตำแหน่งงาน และการเลื่อนขึ้น เงินเดือนที่เหมาะสม และบริษัท ไฮเวย์ จำกัด สามารถให้ความก้าวหน้าได้อย่างดี

ปัจจัยคำจูน หมายถึง สิ่งดึงดูดที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ที่เต็มใจและขอมทุ่มเทแรงกายแรงใจอย่างเต็มที่ เพื่อให้ บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ด้านนโยบายและการบริหาร, ด้านการนิเทศงาน, ด้านค่าตอบแทน, ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน

ด้านนโยบายและการบริหาร หมายถึง บริษัท ไฮเวย์ จำกัด มีการวางแผนนโยบาย และการบริหารที่เหมาะสม ทำให้เกิดความมั่นคง และมีความก้าวหน้าในธุรกิจ สร้างความสำเร็จ อย่างต่อเนื่องเสมอมา

ด้านการนิเทศงาน หมายถึง บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ให้ความสำคัญกับการนิเทศงาน และ สนับสนุนในการให้ความรู้ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง

ด้านค่าตอบแทน หมายถึง รายได้ของพนักงานที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบัน และมีความเหมาะสม ทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความราบรื่นในการปฏิบัติงาน ได้รับการช่วยเหลือ การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และมีแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทาง เดียวกัน สามารถประสานงาน และเกิดมิตรภาพที่ดีภายใน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด

ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อุปกรณ์ เครื่องมือ ที่เพียงพอ และพร้อมใช้งานไม่มีความชำรุด มีความทันสมัย รวมถึงสถานที่ทำงานมีความปลอดภัย และไม่ก่อให้เกิดอันตรายใด ๆ ทั้งสิ้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไฮเวย์ จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน
3. แนวคิดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน
4. ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท ไฮเวย์ จำกัด
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ความหมายของแรงจูงใจ

จากการศึกษาความหมายของแรงจูงใจ พบว่า มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจแตกต่างกันออกไป ผู้วิจัยจึงได้เลือกความหมายของแรงจูงใจในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

พลสุข สังข์รุ่ง (2550, หน้า 143) กล่าวถึง การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การที่บุคคลแสดงออก ซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งสามารถอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (Arousal) การคาดหวัง (Expectancy) การใช้เครื่องล่อใจ (Incentives) และการลงโทษ (Punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

จารุวรรณ กมลสินธุ์ (2548, หน้า 12) สรุปว่าแรงจูงใจ หมายถึง พลังที่อยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งทำหน้าที่กระตุ้น หรือเร้าให้บุคคลนั้นกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา ซึ่งอาจเกิดปัจจัยทั้งภายใน และภายนอกตัวบุคคลก็ได้

ปัญญา จันรอด (2548, หน้า 18) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมในตัวบุคคล ซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้า ให้แสดงพฤติกรรม ความสามารถ หรือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ แรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายใน จะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจ โดยตัวของเขาเอง

ไม่ได้หวังรางวัล หรือคำชม ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอก จะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่นหวังรางวัลหรือผลตอบแทน

กุสุมา จ้อยช้างเนียม (2547, หน้า 9) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ ความต้องการของมนุษย์ ในการที่จะดิ้นรนไขว่คว้า และพยายามค้นพบซึ่งจุดหมายที่ตั้งไว้

สุชาติ จรประดิษฐ์ (2547, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ ว่าหมายถึง อาการของการกระตุ้นให้การกระทำ หรือให้ไม่กระทำ เป็นกำลังหรือพลังใจที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติภาระหน้าที่ให้สำเร็จให้ได้ผลผลิตที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในส่วนของบุคคล และในส่วนขององค์การเป็นเป้าหมายสำคัญ

วิไลวรรณ ศรีสงคราม (2547, หน้า 2) ได้สรุปความหมายของแรงจูงใจ (Motivation) ว่ามีรากศัพท์มาจากภาษาลาติน คือ “Movere” มีความหมายว่า เคลื่อนที่ (To move) ซึ่งก็สะท้อนให้เห็นว่า แรงจูงใจ มีความเกี่ยวข้องกับพลังงาน (Energy) ทิศทาง (Direction) ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย และการดำรงไว้ (Sustenance) ซึ่งอธิบายได้ว่า เมื่อใดก็ตามที่บุคคลมีแรงจูงใจ บุคคลจะมีพลังมากพอที่จะนำตนเองไปสู่เป้าหมายอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน และมีการดำรงไว้ให้กิจกรรมนั้นคงอยู่ต่อไป

ยงยุทธ โพธิ์ทอง (2546, หน้า 9) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง การกระทำทุกวิถีทางที่จะทำให้พนักงาน หรือผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมในทางที่ต้องการ แรงจูงใจจึงเป็นเสมือนแรงขับภายใน (Internal Drive) ที่จะทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่ถูกต้อง และเป็นไปตามที่องค์การคาดหวังไว้

มณฑล รอยตระกูล (2546, หน้า 9) กล่าวถึงการจูงใจว่า คือ การที่บุคคลเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าประสงค์ (Goal) หรือรางวัล (Reward) การจูงใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกัน เพราะเป็นสิ่งช่วยให้คนไปถึงซึ่งจุดประสงค์ที่มีข้อตกลงเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

ศิริพร โอพารธรรมรัตน์ (2546, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่า หมายถึง ความพยายามใด ๆ ที่เป็นแรงผลักดัน กระตุ้น หรือโน้มน้าว เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรม หรือการกระทำตามทิศทางที่กำหนดไว้ ด้วยความร่วมมือ อย่างยินดี และเต็มใจ ทั้งนี้ เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์การเพิ่มมากขึ้น

ยงยุทธ เกษสาคร (2545, หน้า 126) กล่าวว่า แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าเรียกว่า สิ่งจูงใจ (Motive) ก่อให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับภายใน (Internal drive) ที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นการกระทำทุกวิถีทางที่จะกระตุ้นให้พนักงานในองค์การประพฤติปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามเป้าประสงค์ขององค์การ

ซึ่งพื้นฐานสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานดังกล่าว แสดงพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังไว้ก็คือด้วยการสร้างอินทรีย์ของพนักงานเหล่านี้ให้เกิดความต้องการ (Desire) ขึ้นก่อนเป็นอันดับแรกจากนั้นบุคคลก็จะเกิดความพยายามสืบเสาะแสวงหาสิ่งที่ต้องการนั่นก็คือ การเกิดแรงขับขึ้นภายใน (Drives) หากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสมบุคคลก็จะตอบสนองด้วยการกระทำ หรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่าง (Behavior) ให้ได้มาซึ่งความสำเร็จอันเป็น เป้าหมาย (Goals)

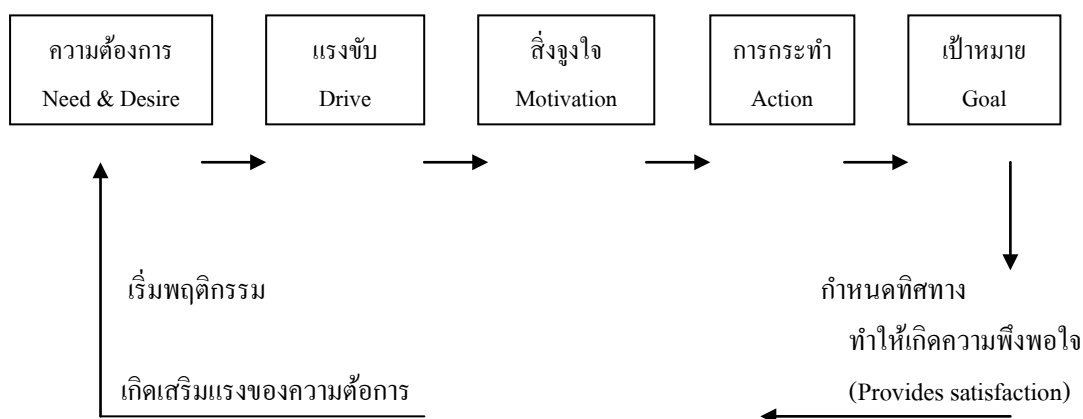
มัลลิกา ต้นสอน (2547, หน้า 194) ได้ให้ความหมายของการจูงใจ (Motivation) หมายถึง ความยินดี และเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา ซึ่งบุคคลที่มีแรงจูงใจจะมีลักษณะ คือ (1) มีเป้าหมายในการแสดงออก (2) มีพลังในการแสดงออก และ (3) มีความพยายามในการแสดงออก

พิมลจรรย์ นามวัฒน์ (2544, หน้า 47) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การทำให้บุคคลในองค์การมีพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ ด้วยกระบวนการสร้างพลังกระตุ้นที่ทำให้บุคคลเต็มใจที่จะใช้ความสามารถของตน และชักนำให้บุคคลเลือกมีพฤติกรรมต่าง ๆ ไปในทิศทางที่มุ่งสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การต้องการ

ชลิตา ด่านทิพารักษ์ (2543, หน้า 15) ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งเร้าที่มากระตุ้นให้เกิดความเต็มใจของบุคคลในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การบรรลุสู่เป้าหมาย

พงศ์ หรดาล (2540, หน้า 81) ให้ความหมายของ แรงจูงใจในการทำงานว่า หมายถึง การจัดสถานะการณ์ต่าง ๆ ให้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และการนำไปสู่การตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคล เมื่อกระตุ้นด้วยสิ่งจูงใจ



ภาพที่ 2 ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคล เมื่อกระตุ้นด้วยสิ่งจูงใจ

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547, หน้า 291) กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง แรงผลักดันจากความต้องการ และความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์ เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจ ในทางกลับกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีการเดียวกันกับผู้บริหาร จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง การกระทำ หรือพฤติกรรมในตัวบุคคล ซึ่งถูกกระตุ้น โดยสิ่งเร้า หรือสิ่งจูงใจ ให้แสดงออกซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่จะเป็นพลัง ผลักดันให้บุคคลกระทำการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และเมื่อประสบความสำเร็จก็จะรู้สึก ภาคภูมิใจ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้องค์การประสบความสำเร็จต่อไป

ความสำคัญของแรงจูงใจ

จากการศึกษางานวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ สามารถสรุปความสำคัญของ แรงจูงใจได้ดังนี้

วรินทร แก้วคล้าย (2549, หน้า 9) กล่าวว่า โดยทั่วไปทุกคนปฏิบัติงาน โดย (1) ตาม แรงจูงใจ คือ แรงจูงใจในตัวเองทำให้ต้องการจะทำงาน (2) ด้วยความสามารถ คือ อยู่ในวิสัย สามารถที่จะทำงานให้ และ (3) ในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน เช่น สภาพงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ ข่าวดสารข้อมูล ซึ่งส่งผลให้เกิดความพอใจที่จะทำงาน เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า การปฏิบัติงานด้วย ความสามารถ และสิ่งแวดล้อมที่ทำงานนั้น ผู้บริหารสามารถควบคุมให้เกิดมีขึ้นได้ ส่วนที่ควบคุม ไม่ได้ คือ การปฏิบัติงานตามแรงจูงใจ ผู้บริหารจึงต้องศึกษาให้ถ่องแท้ เพราะแรงจูงใจในตัว พนักงานเอง เป็นพลังภายใน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญมากในการทำงาน ดังนั้น จะเห็นว่า การจูงใจมี ความสำคัญ เนื่องจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ จะเกิดขึ้นอยู่ที่ความร่วมมือ ร่วมใจของพนักงานเป็นสำคัญ ถ้าองค์กรใดมีผู้บริหารที่สามารถใช้หลักจูงใจได้ถูกต้อง พนักงาน จะมีความตั้งใจ และเต็มใจทำงานสูง จะเกิดประสิทธิภาพได้ประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ส่วนองค์กรใดไม่เห็นความสำคัญของการจูงใจจะได้ผลตรงข้าม

จารุวรรณ กมลสินธุ์ (2548, หน้า 13) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ มีความสำคัญต่อการทำงาน ของบุคคลเป็นอย่างมาก เพราะการทำงานใด ๆ ก็ตาม ถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จะต้องประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถ หรือทักษะในการทำงานของบุคคล และการจูงใจ เพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถ หรือทักษะในการทำงาน

ชลิตา ด่านทิพารักษ์ (2543, หน้า 22) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจว่า มีประเด็น ในการพิจารณาอยู่ 3 ประการ คือ ความสำคัญที่มีต่อองค์กร โดยส่วนรวม ความสำคัญที่มีต่อ ผู้บริหาร และความสำคัญต่อบุคลากร ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญต่อองค์กร การจูงใจมีประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ในด้านการบริหารงานบุคคลในอันที่จะสนองความต้องการด้านพฤติกรรมมนุษย์ให้แก่องค์กรในเรื่องสำคัญ ๆ คือ

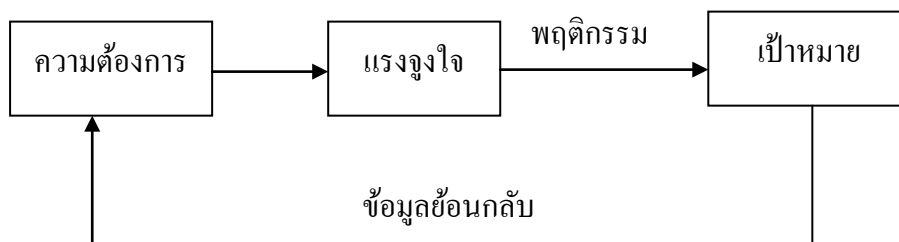
- 1.1 ช่วยให้องค์กรได้คนดี มีความสามารถร่วมทำงานด้วย
- 1.2 ทำให้องค์กรมั่นใจว่าบุคลากรขององค์กรจะทำงานตามที่ถูกมอบหมายงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ
- 1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ขององค์กร
2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร
 - 2.1 ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 2.2 ขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน
 - 2.3 เอื้ออำนวยต่อการสั่งการ
3. ความสำคัญต่อบุคลากร
 - 3.1 ช่วยให้อุบัติกรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร และสนองความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน
 - 3.2 ได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหาร
 - 3.3 มีขวัญในการทำงาน

สรุปได้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญอย่างมากต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นผู้บริหารควรปฏิบัติต่อคนงาน หรือพนักงานในฐานะสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ คอยดูแลสวัสดิการเพิ่มสิ่งจูงใจ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งเสริมขวัญ และกำลังใจให้คืออยู่เสมอ ซึ่งจะสร้างความพอใจให้กับพนักงาน และสร้างความสำเร็จต่อองค์กรต่อไป

องค์ประกอบของแรงจูงใจ

พงศ์ หรดาล (2540, หน้า 66) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่เกิดได้ตลอดเวลา เพราะมนุษย์มีความต้องการ (Needs) ซึ่งทำให้เกิดความไม่สมดุลทางร่างกาย และจิตใจ ก่อให้เกิดแรงขับ (Drives) หรือแรงจูงใจ (Motives) ที่จะทำให้เกิดพฤติกรรม และการกระทำไปสู่เป้าหมาย (Goals) ที่สามารถสนองความต้องการนั้น ๆ เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองแรงขับ หรือแรงจูงใจ ก็จะลดพลังลงทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ตัวบุคคล



ภาพที่ 3 องค์ประกอบของแรงจูงใจ

1. ความต้องการ (Needs) ความต้องการของมนุษย์เกิดจากการขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในตัวของบุคคล ซึ่งเป็นการขาดดุลทั้งร่างกาย และสภาพแวดล้อมภายนอก คนทุกคนมีความต้องการหลายระดับ และความต้องการของคนเราสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1.1 ความต้องการทางด้านกายภาพ (Physiological needs) เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นผสมกับความต้องการที่จะมีชีวิตและการดำรงชีวิต ได้แก่ ความหิวความกระหาย ความต้องการทางเพศ ความต้องการอุณหภูมิที่เหมาะสม การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด ความต้องการพักผ่อนนอนหลับ ความต้องการอากาศที่บริสุทธิ์ และความต้องการจับจ่าย เป็นต้น

1.2 ความต้องการทางจิตใจและสังคม (Psychological and social needs) แรงจูงใจประเภทนี้ค่อนข้างสลับซับซ้อน เกิดขึ้นจากสภาพของสังคมวัฒนธรรม การเรียนรู้และประสบการณ์ที่บุคคลนั้นได้รับ โดยแยกออกได้ดังต่อไปนี้ คือ ความต้องการที่เกิดจากสังคมและความต้องการทางสังคมที่เกิดจากการเรียนรู้

2. แรงจูงใจ (Motive) หรือแรงขับ (Drive)

2.1 แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง สิ่งที่มากระตุ้นให้เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลไปยังเป้าหมาย พฤติกรรมที่กระตุ้นนี้เรียกว่าพฤติกรรมที่ถูกจูงใจ (Motivated behavior) พฤติกรรมที่ถูกจูงใจมี 2 ลักษณะ คือ จะต้องมีการเฝ้าระวังอย่างหนึ่งออกมาในลักษณะที่เพิ่มพลัง และจะต้องมุ่งไปสู่ทิศทางใดทิศทางหนึ่ง

2.2 แรงขับ (Drive) หมายถึง แรงผลักดันที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความต้องการ ถ้าความต้องการมีพลังสูง แรงขับก็จะสูงทำให้บุคคลเกิดความพยายามอย่างแรงกล้าที่จะกระทำการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ แรงขับสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ (1) แรงขับปฐมภูมิ (Primary drive) เป็นแรงขับที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับบุคลิกภาพของคนไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ แรงขับประเภทนี้แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ แรงขับทางด้านสรีระ เช่น ความหิวความกระหาย ความเจ็บปวด ความต้องการทางเพศ ความอบอุ่น ความหนาว เป็นต้น และแรงขับทั่วไป เช่น

ความอยากรู้อยากเห็น ความกลัว เป็นต้น (2) แรงขับทุติยภูมิ (Secondary drive) เป็นแรงขับที่ค่อนข้างสลับซับซ้อน ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้ หรือบางทีเรียกว่า แรงกระตุ้นทางสังคม เช่น การยอมรับทางสังคม สถานะ ทางสังคม หรือความผูกพันกับผู้อื่น เป็นต้นว่า ตำแหน่งงาน เกียรติยศชื่อเสียง อำนาจ เป็นต้น

3. เป้าหมาย (Goals) หมายถึง จุดหมายของพฤติกรรม ซึ่งเมื่อบรรลุเป้าหมายแล้ว จะทำให้บุคคลรู้สึกพึงพอใจ (ลดแรงขับ และลดความต้องการ) หรือรู้สึกไม่พอใจ (เพิ่มแรงขับ และเพิ่มความต้องการ)

จากการศึกษาองค์ประกอบของแรงจูงใจ ทำให้ทราบว่า หลักการจูงใจเพื่อทำให้มนุษย์ทำงานประกอบด้วย 3 ประการ คือ (1) ผู้รับการจูงใจ เป็นบุคคล หรือกลุ่มเป้าหมายที่ผู้จูงใจต้องการจะใช้กระบวนการจูงใจเข้าดำเนินการให้ปฏิบัติในสิ่งที่ผู้จูงใจต้องการด้วยความสมัครใจ (2) วิธีการจูงใจ เป็นกระบวนการทั้งศาสตร์และศิลป์ และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ถูกจูงใจให้สามารถคล้อยตาม และสามารถกระทำตามจนบรรลุวัตถุประสงค์ (3) เป้าหมายของการจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้จูงใจหวังจะให้เกิดขึ้นในขั้นสุดท้าย ภายหลังจากการใช้วิธีการจูงใจ และการกระทำให้การจูงใจมนุษย์ได้ผลสำเร็จนั้นจำเป็นต้องรู้ธรรมชาติของมนุษย์

ประเภทของแรงจูงใจ

จากการศึกษางานวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ พบว่า มีการแบ่งประเภทของแรงจูงใจตามลักษณะของการแสดงออกทางพฤติกรรม และตามที่มาของแรงจูงใจไว้ดังนี้

จากรูวรรณ กมลสินธุ์ (2548, หน้า 14) ได้แบ่งแรงจูงใจเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. แบ่งตามที่มาของแรงจูงใจ สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 แรงจูงใจทางกาย (Physiological motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดขึ้นตามความต้องการทางร่างกาย ถือเป็นแรงจูงใจขั้นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิต ซึ่งเกิดจากร่างกายต้องการสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำก็เกิดแรงจูงใจ คือ กระหายที่จะดื่มน้ำ และแสวงหาน้ำดื่ม เป็นต้น ลักษณะของแรงจูงใจทางกาย มีดังนี้

1.1.1 แรงจูงใจทางบวกหรือแสวงหา (Positive supply motive) เป็นแรงจูงใจเพื่อให้ร่างกายมีชีวิตอยู่รอด ชดเชยต่อสิ่งที่ร่างกายขาดไป เช่น ความหิว ความกระหาย และการพักผ่อน เป็นต้น

1.1.2 แรงจูงใจทางลบหรือการหลีกเลี่ยง (Negative or avoid motive) เป็นแรงจูงใจ เพื่อให้ร่างกายหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะเป็นอันตราย หรือสิ่งที่ไม่เป็นที่ต้องการ เช่น ความเจ็บปวด ความเสียใจ ความสกปรก เป็นต้น

1.1.3 แรงจูงใจที่จะดำรงเผ่าพันธุ์ (Species maintaining motive) เป็นแรงจูงใจทางธรรมชาติที่ทำให้มีการสืบพันธุ์ เพื่อการสร้างสมาชิกสืบทอดในสังคมต่อไป

1.2 แรงจูงใจทางสังคม (Social motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือสังคม เช่น การต้องการความรัก การยกย่อง การมีชื่อเสียง ความก้าวหน้าในชีวิต ความภาคภูมิใจ ซึ่งแรงจูงใจทางสังคมแบ่งได้ ดังนี้

1.2.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จสูงสุด โดยมีความพยายาม ขยันอดทน เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มักจะตั้งความมุ่งหวัง หรือเป้าหมายไว้สูง และมีความพยายามมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

1.2.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Affiliation motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นหรือสังคม บุคคลที่มีแรงจูงใจประเภทนี้สูงมักจะเป็นผู้ที่ชอบเข้าสังคม เป็นที่พึ่งพาอาศัยของบุคคลอื่น ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับผู้อื่น มีความเมตตา โอบอ้อมอารี เห็นใจผู้อื่นเสมอ ซึ่งแรงจูงใจด้านนี้ก็จะทำให้ผู้อื่นรักใคร่ยอมรับนับถือ

1.2.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นผู้นำของบุคคล ต้องการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นทั่วไป โดยวิธีที่ชอบธรรม และไม่ชอบธรรม เช่น การขยันทำงาน ใช้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ ถือเป็น การใฝ่อำนาจอย่างเป็นธรรม แต่ถ้าได้มาโดยการแย่งชิง คดโกง หรือทำลายล้าง ถือเป็น การใฝ่อำนาจที่ไม่เป็นธรรม

2. แบ่งตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

2.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากภายในตัวของบุคคล ที่มองเห็นคุณค่าของการทำกิจกรรมต่าง ๆ ว่ามีประโยชน์ และมุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อมุ่งหวังความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ความสำเร็จในการทำกิจกรรมหรือทำงาน จะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความสุข อุดมการณ์ ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่สร้างขึ้น หรือกระทำไต่อยากมาก แต่มีความคงทนถาวร

2.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดจากการคาดหวังสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบข้างตัวบุคคล เช่น รางวัล เกียรติยศ คำชมเชย หรือสิ่งล่อใจอื่น ๆ โดยไม่ได้กระทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย แรงจูงใจภายนอก อาจเป็นแรงผลักดันในการแสดงพฤติกรรมอย่างมีเป้าหมาย และมีทิศทางโดยกระบวนการใด ๆ ก็ได้จากภายนอกตัวบุคคล เช่น การแข่งขันที่หวังชัยชนะ และรางวัลการเสริมแรงจากการได้รับความพอใจ การลงโทษ เป็นต้น

กุสุมา จ้อยช้างเนียม (2547, หน้า 14) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจออกเป็น แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) และแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) โดยอธิบายว่า ภายใต้มุมมองที่เข้าใจกันว่าทำไมบุคคลจึงทำงาน ความแตกต่างจะอยู่ที่แหล่งที่มาของแรงจูงใจ มุมมองบางมุมมองเชื่อว่า บุคคลจะถูกจูงใจด้วยปัจจัยภายในสภาวะแวดล้อมภายนอก เช่น การบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดหรือรายได้ ในขณะที่มุมมองบางมุมมองเชื่อว่า บุคคลจะถูกจูงใจด้วยตัวเองโดยปราศจากปัจจัยภายนอกเหล่านี้ บุคคลอาจจะระลึกรถึงงานบางอย่างที่ปฏิบัติอย่างกระตือรือร้น เพียงเพื่ออยากจะทำงานเท่านั้น และงานบางอย่างที่บุคคลปฏิบัติเพียงเพื่อจะรักษางานไว้เท่านั้น

พิมลจรรย์ นามวัฒน์ (2544, หน้า 47) ได้สรุปแรงจูงใจเป็น 2 ลักษณะ คือ (1) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) เกิดจากการที่บุคคลากรมีความสัมพันธ์โดยตรงกับงานที่ทำ จึงเป็นแรงจูงใจที่บุคคลากรสร้างขึ้นในตัวเอง (2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกของงาน จึงเป็นแรงจูงใจที่บุคคลอื่นสร้างขึ้น

จากการศึกษาการแบ่งประเภทของแรงจูงใจสรุปได้ว่าส่วนใหญ่จะแบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก แรงจูงใจภายในจะเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคลและงาน ส่วนแรงจูงใจภายนอกจะเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมของงาน รายได้ สวัสดิการ และนโยบายขององค์กร

ทฤษฎีแรงจูงใจ

ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ซึ่ง Gibson, Iranewich and Donnelly (1979, p. 128) ได้แบ่งทฤษฎีแรงจูงใจออกเป็น 2 กลุ่มด้วยกัน คือ

1. กลุ่มทฤษฎีเนื้อหา ได้แก่
 - 1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's hierarchy of Needs)
 - 1.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's two-factor theory)
 - 1.3 ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer (Alderfer's ERG needs theory)
 - 1.4 ทฤษฎีความต้องการของ McClelland (McClelland's AAP needs theory)
2. กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ ได้แก่
 - 2.1 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (Vroom's expectancy theory)
 - 2.2 ทฤษฎีความคาดหวังของ Porter และ Lawler's (Porter and Lawler's expectancy theory)

กลุ่มทฤษฎีเนื้อหา (Content theory)

ทฤษฎีกลุ่มนี้จะศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลเองที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของบุคคล โดยพยายามที่จะกำหนดความต้องการที่เฉพาะเจาะจงที่จะจูงใจบุคคล ซึ่งได้แก่

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's hierarchy of needs)

Maslow (1970, pp. 35-51) ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจอันเป็นที่รู้จัก และยอมรับกันแพร่หลาย โดยมีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ 3 ประการ ดังนี้

1. คนทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป

ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากที่ต่ำไปหาสูงตามลำดับ

ความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้ตอบสนอง

นอกจากนี้ Maslow ยังได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่าจะเป็นไปอย่างมีระเบียบตามลำดับของความต้องการ (Hierarchy of needs) มีลักษณะตามลำดับจากต่ำไปหาสูง 5 ข้อ ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และความ ต้องการทางเพศ ฯลฯ ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน ก็ต่อเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย ในด้านนี้โดยปกติแล้ว องค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนด้วยวิธีการทางอ้อม คือ การจ่ายเงินค่าจ้าง

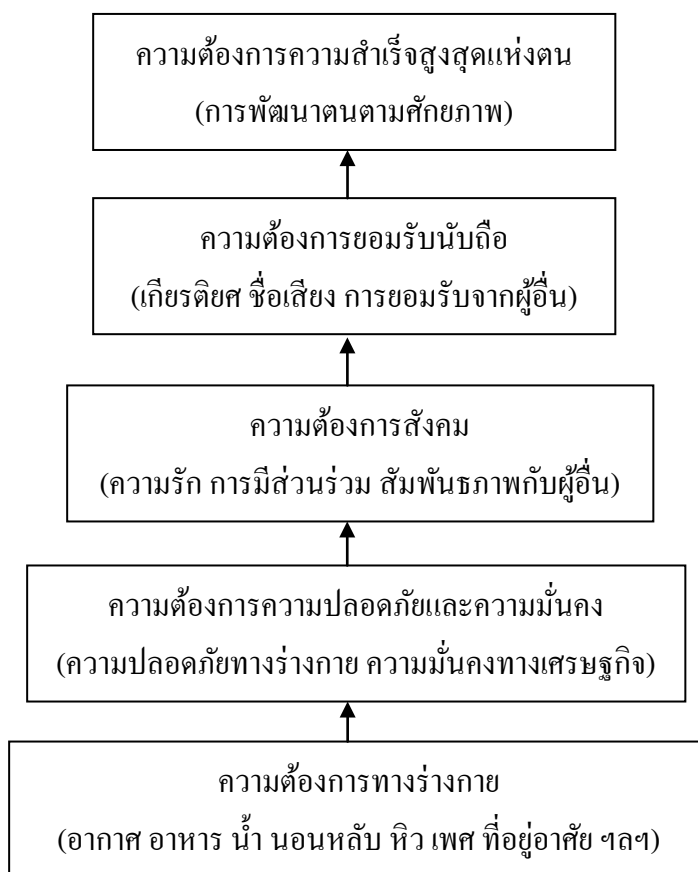
2. ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security of safety needs) ถ้าหากความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น คือ ความต้องการความปลอดภัย หรือความมั่นคงต่าง ๆ ความต้องการความปลอดภัยจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกัน เพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ ส่วนความมั่นคงนั้น หมายถึง ความต้องการความมั่นคงในการดำรงชีพ เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานะทางสังคม

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social or belonging needs) ภายหลังจากที่คนได้รับการตอบสนองขั้นดังกล่าวแล้ว จะมีความต้องการที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ความต้องการทางด้านนี้จะเป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ

4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem of status needs) ความต้องการขั้นต่อมาเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ คือ ความมั่นใจในตนเอง เรื่องความสามารถ

ความรู้ และความสำคัญของตัวเอง รวมตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรืออยากให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญในความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน การดำรงตำแหน่งที่สำคัญในองค์กร

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization needs) ลำดับชั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ คือ ความต้องการที่จะสำเร็จในชีวิตตามความนึกคิดหรือความคาดหวัง ทะเยอทะยานใฝ่ฝัน ภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการสนองตอบความต้องการทั้ง 4 ชั้นอย่างครบถ้วนแล้ว ความต้องการในชั้นนี้จะเกิดขึ้น และมักจะเป็นความต้องการที่เป็นอิสระเฉพาะแต่ละคน ซึ่งต่างก็มีความนึกคิดใฝ่ฝันที่อยากจะได้รับผลสำเร็จในสิ่งอันสูงส่งในทัศนะของตน



ภาพที่ 4 ลำดับชั้นความต้องการของ Maslow

มณฑล รอยตระกูล (2546, หน้า 18) กล่าวถึง ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor ซึ่งมีพื้นฐานความคิดจากทฤษฎีการจูงใจของ Maslow ที่จำแนกคนออกเป็น 2 กลุ่มเป็นหลักพื้นฐาน

ในการนำไปใช้ในการจูงใจ แนวคิดของทฤษฎีนี้แบ่งผู้ได้บังคับบัญชาออกเป็น 2 กลุ่ม ตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y สามารถเปรียบเทียบให้เห็นได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบลักษณะคนตาม ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. คนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้วขี้เกียจ	1. คนงาน โดยมากมีความสุขกับการทำงาน
2. คนงานสนใจเฉพาะงานที่เป็นของตน	2. คนงานชอบที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในงานต่าง ๆ
3. คนงานชอบให้ถูกลงโทษเพื่อเพิ่มผลงาน	3. การลงโทษไม่ได้ส่งผลให้ผลผลิตเพิ่ม
4. คนงานไม่สนใจในงานที่ตนทำเท่าไร	4. คนงานสนใจในงานที่ตนทำ
5. โดยพื้นฐานคนงานขี้โกง	5. โดยพื้นฐานแล้วคนงานจริงจังกับงาน
6. ระเบียบวินัยสามารถช่วยเพิ่มผลผลิต	6. คนงานจะมีความรับผิดชอบต่องานเอง
7. คนงานไม่สนใจเป้าหมายขององค์กร	7. คนงานสนใจในเป้าหมายขององค์กร
8. คนงานไม่มีความรับผิดชอบต่องาน	8. คนงานมีความรับผิดชอบต่องาน

ทฤษฎี X ถ้าเปรียบกับทฤษฎีการจูงใจของ Maslow แล้ว ทฤษฎี X จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการระดับต่ำ คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการด้านความปลอดภัย จากเหตุที่เชื่อว่าคนงานไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงาน เห็นแก่ตัวไม่เอาใจใส่ต่อองค์กร และมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น แนวคิดการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงต้องใช้วิธีการบังคับสั่งการโดยตรง การจูงใจด้วยผลตอบแทนทางการเงิน และการใช้ระเบียบวินัย และอำนาจควบคุม หรือแม้กระทั่งการข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษต่าง ๆ และมุ่งตอบสนองความต้องการในระดับต่ำ

ทฤษฎี Y มีลักษณะตรงข้ามกับทฤษฎี X คือ จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการระดับสูง เช่น ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการการยอมรับ และความต้องการความสำเร็จในชีวิต จากเหตุที่เชื่อว่าคนงานมีความรับผิดชอบงานเอง ต้องการพัฒนาตัวเอง เห็นว่าการทำงานมีความสุขสนุกสนาน ดังนั้น แนวการบริหารด้านการจูงใจ จึงไม่สามารถจะใช้การออกคำสั่ง การควบคุม การปูนบำเหน็จรางวัล การลงโทษทางวินัย แต่จะเป็นการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม คนงานจะควบคุม และสั่งการด้วยตนเอง เพื่อความสำเร็จในเป้าหมาย

ขององค์การเขายอมรับว่าเป้าหมาย และกิจกรรมของฝ่ายบริหารนั้น จะต้องเข้ากันได้กับความต้องการหรือเป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงานแต่ละคน ผู้บริหารตามทฤษฎี Y เชื่อว่าการตอบสนองความต้องการระดับสูงนั้น จะมีความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานแต่ละคน

ทฤษฎีของ McGregor สามารถนำไปประยุกต์ในการทำงานได้ โดยลักษณะการทำงานจะแตกต่างกันตามทัศนคติของฝ่ายจัดการ นั่นคือ ถ้านำทฤษฎี X ไปใช้ องค์การจะควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเข้มงวด และใช้ปัจจัยพื้นฐานทางวัตถุ เช่น เงินค่าจ้าง เพื่อจูงใจพนักงาน ในทางตรงกันข้าม ถ้านำทฤษฎี Y ไปใช้ องค์การจะให้อิสระแก่พนักงานในการทำงาน ให้ความไว้วางใจให้พนักงานรู้สึกว่าคุณสามารถปฏิบัติงานได้ โดยใช้ความสามารถของตนได้เต็มที่ โดยไม่ถูกควบคุมบังคับบัญชาอย่างเข้มงวด กล่าวคือ ใช้ปัจจัยทางด้านจิตใจเป็นสิ่งจูงใจพนักงานนั่นเอง ผู้วิจัยเห็นว่าองค์การควรใช้วิธีจูงใจแบบทฤษฎี Y เพราะจะทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเต็มใจ และอุทิศกำลังความสามารถให้กับการทำงานของตน ส่งผลให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's two-factor theory)

ศิวิรรณ เสรีรัตน์, ศุภร เสรีรัตน์, งามอาจ ปทะวานิช และปริชญ์ ลักขิตานนท์ (2546, หน้า 46) ได้กล่าวถึงทฤษฎีของ Herzberg ว่าได้ศึกษาเกี่ยวกับเจตคติในการทำงานของคนงาน โดยทำการวิเคราะห์ถึงแรงจูงใจ เน้นถึงตัวกระตุ้นอันเกิดจากความรับผิดชอบเป็นสำคัญ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นได้แสดงความรู้สึที่ดี และไม่ตีต้อการทำงาน

องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดี เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์การประกอบด้วย 14 ปัจจัย คือ

1. การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับจากกลุ่มว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเป็นพวกเดียวกัน เช่น ทักทายกัน รู้จักมักคุ้นกัน และให้ข้อเสนอแนะกันได้
2. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานจนงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเป็นอย่างดี และเห็นความสำคัญในการทำงานนั้น ได้สำเร็จ
3. ความเป็นไปได้ของการเติบโตขึ้น (Possibility of growth) หมายถึง ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ จะทำให้มีโอกาสที่เจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ได้ ได้งานที่ถนัดทำ คนจะมีความรู้ถ้าได้ทำงานที่ตนชอบ และมีโอกาสที่จะพัฒนาได้ เช่น ถนัดวาดรูปแล้วได้ทำงานวาดรูป หรือถนัดร้องเพลงแล้วได้เป็นนักร้อง เป็นต้น
4. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้เลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น อันเนื่องมาจากความสามารถ และได้รับพิชชชอบมากขึ้น

5. รายได้ (Salary) หมายถึง การมีเงินได้ที่สูงขึ้น เช่น การขึ้นเงินเดือน เงินพิเศษต่าง ๆ
6. ความสัมพันธ์ (Interpersonal relation-supervision) หมายถึง ความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล สามารถพูดคุย และเข้ากันได้ ให้คำแนะนำกันได้
7. การนิเทศ (Supervision-technical) หมายถึง การเอาใจใส่ ตรวจสอบ ดูแล และให้ข้อแนะนำในการปฏิบัติงานอย่างมีเทคนิค สามารถใช้วิธีการที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล
8. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานอย่างมีเอกภาพ
9. นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) หมายถึง กรอบที่กำหนดให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติและการปกครองของผู้บริหาร
10. สภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานหรือบรรยากาศในการทำงาน
11. ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง ลักษณะพิเศษเฉพาะของงานนั้น ๆ ซึ่งทำให้เห็นว่าแตกต่างจากงานอื่น
12. ปัจจัยในชีวิตส่วนตัว (Factors in personal life) หมายถึง ข้อจำกัด หรือข้อส่งเสริมในการปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจากการดำเนินชีวิตส่วนตัว เช่น ต้องแยกจากครอบครัวมาอยู่ที่ทำงาน บ้านไกล เป็นต้น
13. สถานภาพ (Status) หมายถึง สถานภาพภายในองค์กร สามารถที่จะจัดลำดับในความก้าวหน้าของชีวิตการทำงานได้
14. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Job security) หมายถึง ความมั่นคงขององค์กร และความปลอดภัยในการทำงาน

ซึ่งจาก 14 ปัจจัย ดังกล่าวนั้น ผลการศึกษาค้นพบว่า ปัจจัยที่สำคัญ และมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานนั้น มีอยู่ 10 ปัจจัย สามารถแบ่งแยกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ ปัจจัยกลุ่มหนึ่งมักจะถูกเอ่ยถึงโดยเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่ดีและมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ซึ่งรวมเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) แต่ปัจจัยอีกกลุ่มหนึ่งที่มักจะมีแนวโน้มเป็นผลที่ไม่ดี มักจะเกิดขึ้นภายใต้เหตุการณ์ของงานที่ทำอยู่ คือ นโยบาย และการบริหาร การนิเทศ รายได้ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพการทำงาน ซึ่ง Herzberg ให้ชื่อปัจจัยกลุ่มหลังนี้ว่า ปัจจัยเกี่ยวกับการบำรุงรักษาจิตใจ หรือปัจจัยค้ำจุน (Factors of hygiene) เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ จะไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้ แต่อาจป้องกันมิให้แรงจูงใจด้านลบ หรือความไม่พึงพอใจงานเกิดขึ้นมาได้ การต้องสนใจติดตามดูปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะมิฉะนั้นจะทำให้ผล

ของการเร่งมุ่งเสริมปัจจัยที่ใจจูงใจล้มเหลวลงได้ องค์ประกอบ 10 ปัจจัยนั้นสามารถแบ่งให้เห็นชัดเจนได้ดังนี้ คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivators) คือ ปัจจัยที่ใจจูงใจได้ (เกี่ยวกับงานที่ทำ) หมายถึง องค์ประกอบที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้ที่ปฏิบัติงาน มีทัศนคติทางด้านบวก ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้คนเกิดความพึงพอใจ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มี 5 องค์ประกอบด้วยกัน คือ

1.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานจนงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเป็นอย่างดี และเห็นความสำคัญในการทำงานนั้นได้สำเร็จ

1.2 การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับจากกลุ่มว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเป็นพวกเดียวกัน เช่น ทักทายกัน รู้จักมักคุ้นกัน และให้ข้อเสนอแนะกันได้

1.3 ลักษณะของงาน หมายถึง ลักษณะพิเศษเฉพาะของงานนั้น ๆ ซึ่งทำให้เห็นว่าแตกต่างจากงานอื่น

1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานอย่างมีเอกภาพ

1.5 ความก้าวหน้า หมายถึง การได้เลื่อนยศ การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นอันเนื่องมาจากความสามารถ และได้รับผิชอบมากขึ้น

2. ปัจจัยค้ำจุน (Factors of hygiene) ปัจจัยที่ใช้บำรุงรักษาจิตใจ (เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม) หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมของท่าน ที่จะทำให้เกิดการบำรุงรักษาจิตใจ ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจได้ มี 5 องค์ประกอบด้วยกัน คือ

2.1 นโยบายและการบริหาร หมายถึง กรอบที่กำหนดให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ และการปกครองของผู้บริหาร

2.2 การนิเทศ หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้นิเทศ การดำเนินงาน และการบริหารงาน

2.3 รายได้ หมายถึง การมีเงินได้ที่สูงขึ้น เช่น การขึ้นเงินเดือน หรือเงินพิเศษต่าง ๆ

2.4 ความสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล สามารถพูดคุยกัน และเข้ากันได้ ให้ข้อเสนอแนะกันได้

2.5 สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงาน หรือบรรยากาศในการทำงาน

โดยสรุป Herzberg ได้ให้ความเข้าใจว่า แรงจูงใจนั้นมิได้เกิดจากผู้บริหารโดยตรง หากแต่เกิดขึ้นจากในตัวของแต่ละคนเอง และปัจจัยค้ำจุนนั้นจะสามารถช่วยจัดความไม่พึงพอใจต่าง ๆ ได้ แต่จะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจได้ ดังนั้น ในกระบวนการจูงใจที่ดีจึงจำเป็นต้องมี

การดำเนินการในปัจจุบันทั้งสองกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในระดับสูง ส่งผลให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดีเยี่ยม

3. ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer (Alderfer's ERG needs theory)

Alderfer (1979 อ้างถึงใน มณี เหมทานนท์, 2542, หน้า 118-120) ได้จำแนกความต้องการออกเป็น 3 ประการ คือ

1. ความต้องการเพื่อดำรงชีวิต (Existence needs) ความต้องการที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้รวมความต้องการทางด้านกายภาพกับความต้องการทางด้านความปลอดภัย ทางด้านวัตถุที่อธิบายถึงความต้องการสองขั้นตอนแรก ในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เข้าไว้ด้วยกัน และความต้องการแบบนี้จะเป็นแบบที่ว่าหากมีผู้หนึ่งได้รับความต้องการที่วานี้ อีกฝ่ายหนึ่งก็จะต้องเป็นฝ่ายเสียความต้องการนี้ไป

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness needs) ความต้องการนี้ก็คือ ความต้องการในด้านการที่มีสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ เช่น สมาชิกภายในครอบครัว กับเพื่อนร่วมงาน กับบุคคลที่ตนเองมีความเกี่ยวพันด้วย ความต้องการนี้ตรงกันข้ามกับความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต ความพอใจของพวกเขาจะขึ้นอยู่กับการแบ่งส่วนซึ่งกันและกัน ความเข้าใจร่วมกัน และอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกัน

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs) ความต้องการนี้เป็นผลจากการที่บุคคลเข้ามีส่วนร่วมอย่างจริงจังกับสภาพแวดล้อมของเขา อาทิ ครอบครัว งาน และกิจกรรมด้านสันตนาการ ความพอใจในการเจริญก้าวหน้านี้ได้จากการที่บุคคลนั้นเผชิญปัญหาในสภาพแวดล้อมที่ทำให้เขาได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ หรือ ได้พัฒนาความสามารถให้เพิ่มมากขึ้น

ทฤษฎี ERG ของ Alderfer มีความแตกต่างจากทฤษฎีความต้องการของ Maslow อย่างน้อย 2 ประการ คือ

1. ไม่อ้างว่าความต้องการใดจะต้องได้รับการบำบัดก่อนอะไร เช่น คนเราไม่จำเป็นต้องบำบัดความต้องการยังชีวิตก่อนจะเกิดความต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น อย่างไรก็ดี หากมนุษย์ยังไม่บำบัดความต้องการยังชีวิต ความต้องการข้อนี้อาจมีมากกว่าความต้องการอย่างอื่นอีก

2 ประการ ก็คือ ยังมีความสำคัญสำหรับผู้สูงอายุ

2. ถึงแม้การบำบัดความต้องการอย่างหนึ่งแล้วก็ตาม ความต้องการอย่างนั้นก็คงเป็นตัวกระตุ้นที่สำคัญอยู่ต่อไป ถ้าหากว่ายังไม่มีการบำบัดความต้องการอย่างอื่น เช่น หากคน ๆ หนึ่งได้มีความพอใจในเรื่องความสัมพันธ์แล้ว แต่ก็ยังคาดหวังเรื่องความต้องการเติบโตคน ๆ นั้น ก็อาจกลับมามีความต้องการด้านความสัมพันธ์ขึ้นมาอีก ดังนั้น ตามแนวคิดนี้ ความต้องการหนึ่ง ๆ

อาจไม่มีวันหยุดเป็นตัวกระตุ้นเลยก็ได้

จากทฤษฎีความต้องการของ Alderfer สรุปได้ว่า ความต้องการของมนุษย์แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ความต้องการดำรงชีวิต ความต้องการสัมพันธ์ และความต้องการเจริญก้าวหน้า โดยมีความเชื่อว่าคนมีความต้องการมากกว่า 1 อย่างในขณะเดียวกันได้

4. ทฤษฎีความต้องการของ McClelland (McClelland's AAP needs theory)

กุสุมา จ้อยช่างเนียม (2547, หน้า 22) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีความต้องการของ McClelland ได้นำเสนอทฤษฎี AAP ว่ามนุษย์มีความต้องการที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Achievement needs) มนุษย์มีความต้องการความสำเร็จจึงกำหนดเป้าหมายในการทำงาน มีการวางแผน สร้างวิสัยทัศน์ ใช้ยุทธศาสตร์ในการทำงานหรือมีอิทธิบาท 4 ในการทำงาน คือ มีฉันทะ (รักในงาน) มีจิต (สนใจในงาน) มีวิริยะ (ความเพียรพยายาม) และวิมังสา (เพื่อบรรลุความสำเร็จในงาน)

2. ความต้องการความผูกพัน (Needs for affiliation) มนุษย์เป็นสัตว์สังคม จึงต้องการรู้จัก และมีความผูกพันกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน มีความรักความเข้าใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล และเอื้ออาทรต่อกัน

3. ความต้องการอำนาจบารมี (Needs for power) มนุษย์ชอบอยู่เป็นหมู่ เป็นพวก เป็นคณะ จึงต้องการอำนาจบารมี และมีอิทธิพลเหนือเพื่อนมนุษย์

จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในกลุ่มเนื้อหา เน้นการศึกษาในด้านของปัจจัยต่าง ๆ ที่บุคคลต้องการจากองค์กร ซึ่งการสร้างแรงจูงใจตามทฤษฎีกลุ่มนี้องค์การควรมองในด้านการตอบสนองความต้องการของพนักงานในด้านต่าง ๆ เมื่อความต้องการของพนักงานได้รับการตอบสนองก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ (Process theory)

ทฤษฎีกลุ่มนี้จะศึกษาถึงปัจจัยด้านพฤติกรรมอันเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ซึ่งมีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานได้แก่

1. ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (Vroom's expectancy theory)

ชลิยา ด่านทิพารักษ์ (2543, หน้า 28) กล่าวถึง ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (The Vroom expectancy theory) ซึ่งทฤษฎีความคาดหวังเสนอแนะว่า บุคคลไม่เพียงแต่จะถูกผลักดันด้วยความต้องการเท่านั้น แต่จะตัดสินใจเลือกในสิ่งที่ต้องการกระทำหรือไม่กระทำด้วย ซึ่งชี้ให้เห็นว่าแรงจูงใจขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ

1. ความคาดหวัง
2. คุณค่าหรือความสำคัญของผลลัพธ์

3. ความสัมพันธ์ระหว่างผลระดับแรกกับผลระดับที่สอง หรือกลไก

ความคาดหวัง (Expectancy) ตามความหมายของ Vroom คือ ความน่าจะเป็น (Probability) ที่การกระทำอย่างหนึ่งจะมีโอกาสที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในระดับแรกมากน้อยเพียงใด เช่น ถ้าพนักงานทำงานอย่างหนัก และตั้งใจเต็มที่ โอกาสหรือความน่าจะเป็นจากการทุ่มเททำงานหนักของเขาจะทำให้เกิดผลผลิตในปริมาณสูงจะเป็นเท่าใด โอกาส หรือความน่าจะเป็นนี้จะอยู่ในระหว่าง 0 (คือ ไม่มีโอกาสหรือไม่มีทางเลย) ถึง 1 (คือ มีโอกาสเต็มที่) ดังนั้น ถ้าพนักงานเชื่อแน่ว่าถ้าเขาทำงานเต็มที่ เขาจะสามารถทำผลผลิตได้ในปริมาณสูงอย่างแน่นอน ความคาดหวังของเขาจะเท่ากับ 1 ในทางตรงข้าม ถ้าเขาเชื่อว่าถึงแม้เขาจะพยายามทำงานหนักสักเพียงใดเขาก็จะไม่สามารถทำผลงานออกมาในปริมาณสูงได้เลย ความคาดหวังของเขาจะเท่ากับ 0 คุณค่าหรือความสำคัญของผลลัพธ์ เป็นความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ระดับที่สอง คุณค่าของผลลัพธ์หรือความพอใจต่อผลลัพธ์ย่อมขึ้นอยู่กับความปรารถนาของคน ๆ นั้น เช่น ถ้าพนักงานปรารถนาอย่างมากที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง คุณค่าของผลลัพธ์หรือความพอใจของเขาจะมีค่าเป็นบวก ถ้าเขาไม่รู้สึกระไรเลยต่อการได้เลื่อนตำแหน่ง คุณค่าของผลลัพธ์ของเขาจะมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าเขาารู้สึกไม่ชอบ หรือไม่ต้องการที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง คุณค่าของผลลัพธ์ของเขาจะมีค่าเป็นลบ

ความสัมพันธ์ระหว่างผลระดับแรกกับผลระดับที่สอง แรงจูงใจของแต่ละบุคคลจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับผลที่เขาได้รับหรือที่เขาคิดว่าสมควรจะได้รับเมื่อกระทำการนั้นสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว เช่น ถ้าพนักงานมีความเชื่อว่าถ้าผลผลิตของเขามีปริมาณสูง เขาจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ผลงานของจิตความสัมพันธ์โดยตรงกับการได้เลื่อนตำแหน่ง ดังนั้นผลลัพธ์ของการทำงานของพนักงานผู้นี้จะเป็น 2 ระดับ คือ ระดับแรก ได้แก่ ปริมาณผลผลิตของเขา และระดับที่สอง ได้แก่ การได้เลื่อนตำแหน่ง จึงอาจกล่าวได้ว่าส่วนหนึ่งของแรงจูงใจที่พนักงานมีหรือไม่มี หรือมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผลระดับแรกกับผลระดับที่สอง ดังที่กล่าวแล้ว

ไวไลวรรณ ศรีสงคราม (2547, หน้า 22) กล่าวถึง ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ได้ให้สมมติฐานว่า ความต้องการเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมในมนุษย์ และความเข้มแข็งของแรงจูงใจนั้น จะขึ้นอยู่กับระดับของความปรารถนาของแต่ละบุคคลที่จะกระทำพฤติกรรม

Vroom เชื่อว่าบุคคลจะทำการเลือกกระทำพฤติกรรม ซึ่งขึ้นอยู่กับความคาดหวังในการรับรู้คุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลจากการกระทำพฤติกรรม และการรับรู้ความเป็นไปได้ว่าพฤติกรรมที่กระทำจะเป็นสาเหตุให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณค่านั้น ในองค์การพนักงานจะได้รับการจูงใจเพื่อที่จะทำงานอย่างหนัก ถ้าพวกเขาคาดหวังว่าความพยายามนี้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ทางบวก เช่น

การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น รวมทั้ง ถ้าผลลัพธ์เหล่านั้นจะเป็นเครื่องมือที่นำพาบุคคลไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นความปรารถนาทางบวกอื่น ๆ ได้

2. ทฤษฎีความคาดหวังของ Porter และ Lawler (Porter and Lawler's expectancy theory)

สมยศ นาวิการ (2547, หน้า 117) ได้กล่าวเกี่ยวกับทฤษฎีความคาดหวังของ Porter และ Lawler ว่าเป็นรูปแบบประสิทธิภาพในการผลิต และการตอบสนองความพอใจ โดย Porter และ Lawler ได้พัฒนารูปแบบของพวกเขาขึ้นมา เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการจูงใจ โดยเฉพาะรูปแบบการจูงใจของ Porter และ Lawler จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานว่า ผลตอบแทนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความพอใจ และการปฏิบัติงานย่อมจะก่อให้เกิดผลตอบแทน โดยแบ่งผลตอบแทนเป็น 2 แบบ คือ ผลตอบแทนภายใน และผลตอบแทนภายนอก ผลตอบแทน หรือรางวัลภายในนั้นบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะได้รับด้วยตัวของเขาเองสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดี เช่น ความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน และการตอบสนองความต้องการระดับสูงตามทฤษฎีของ Maslow ในรูปแบบดังกล่าว ผลตอบแทนภายในจะเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานที่ดีโดยตรง ก็ต่อเมื่องานดังกล่าวจะต้องมีความท้าทายที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งจะให้รางวัลโดยตัวของเขาเองทางด้านความรู้สึกได้ ในกรณีที่เขามีความรู้สึกว่าเขาปฏิบัติงานนั้นได้ดี องค์กรจะให้ผลตอบแทน หรือรางวัลภายนอก และตอบสนองความต้องการระดับต่ำเป็นส่วนใหญ่ เช่น เงินเดือน และความมั่นคงในงาน Porter และ Lawler มีความคิดเห็นว่าผลตอบแทนภายนอกจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นรางวัลโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ก็ต่อเมื่อเขาให้คุณค่าสิ่งเหล่านั้นในทางบวก

จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจกลุ่มกระบวนการนั้นเน้นการศึกษาในด้านของกระบวนการ ทิศทาง หรือการเลือกแบบแผนของการสร้างพฤติกรรมโดยการกระตุ้น การรักษาระดับยั้ง พฤติกรรมต่าง ๆ ที่ต้องการให้เกิด ซึ่งการสร้างแรงจูงใจตามทฤษฎีในกลุ่มกระบวนการนี้ คือ การทำให้การรับรู้ของพนักงานในองค์กรสอดคล้องกับความพยายาม และผลการปฏิบัติงานของเขา รวมทั้งกระตุ้นพฤติกรรม เมื่อต้องการให้เกิด และระงับพฤติกรรมที่ไม่ต้องการให้เกิด

ทฤษฎีการเสริมแรงจูงใจ (Reinforcement theory)

เสนาะ ดิยาว (2544, หน้า 222) ได้กล่าวถึง แนวคิดทฤษฎีการเสริมแรงจูงใจ มีสาระสำคัญว่า ผลอันเกิดจากสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคน ซึ่งแทนที่จะพิจารณาปัจจัยภายในตัวบุคคลที่มีต่อพฤติกรรม แต่ปัจจัยภายนอก และผลของมันจะส่งผลต่อพฤติกรรม นั่นคือ พฤติกรรมของคนเปลี่ยนแปลงไปตามผลของพฤติกรรมนั้น เช่น พฤติกรรมที่ดีก่อให้เกิดผลดีต่อคนนั้นเขาก็จะทำพฤติกรรมนั้นซ้ำ ๆ กัน แต่หากพฤติกรรมใดที่ไม่ดีก็จะส่งผล

ในทางลบต่อคนนั้นเขาก็จะเลิกกระทำพฤติกรรมนั้น ทฤษฎีเสริมแรงจึงสามารถอธิบายได้ด้วยหลักการและกฎต่าง ๆ คือ

1. การรู้มาหรือจำได้ (Cognitive explanation) เช่น เคยขับรถฝ่าไฟแดงที่สี่แยกแห่งหนึ่ง ถูกตำรวจจับและเสียค่าปรับ ต่อมาเมื่อขับรถเจอไฟแดงเขาก็จะระมัดระวังเพราะจำได้ว่าเคยถูกตำรวจจับ

2. การเสริมแรงใจ (Reinforcement explanation) เช่น เคยสอบวิชาคณิตศาสตร์ ได้คะแนนเต็ม คุณครูให้รางวัล นักเรียนคนนั้นก็ตั้งใจจะสอบวิชาคณิตศาสตร์ให้ได้คะแนนเต็มอีก เพราะอยากได้รางวัลนั้น รางวัลที่ได้เป็นการเสริมแรงใจให้อยากทำเช่นนั้นอีก

3. กฎแห่งผลการกระทำ (Law of effect) ซึ่งมีความหมายว่า เมื่อพฤติกรรมใดก่อให้เกิดผลดี หรือในทางบวกบุคคลนั้นก็จะมีแนวโน้มจะทำพฤติกรรมนั้นซ้ำ ๆ กันอีก และพฤติกรรมใดก่อให้เกิดผลเสียหรือในทางลบคนก็จะเลิกกระทำพฤติกรรมนั้น

การเสริมแรงใจเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากผลของการกระทำ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 อย่างคือ

1. การเสริมแรงใจในทางบวก (Positive reinforcement) การเสริมแรงใจเพื่อเพิ่มพฤติกรรมที่ต้องการ โดยการให้รางวัลหรือผลตอบแทนในทางบวกแก่บุคคลนั้น ตามผลของพฤติกรรมนั้น เช่น ผู้จัดการพยกหน้าเห็นด้วยกับข้อคิดเห็นของพนักงานในที่ประชุม

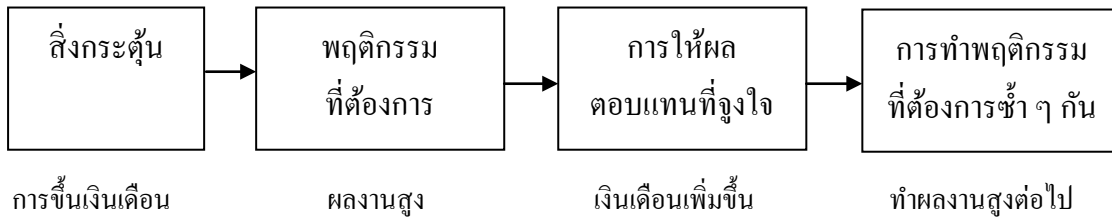
2. การเสริมแรงใจในทางลบ (Negative reinforcement) บางครั้งเรียกว่า การหลีกเลี่ยง (Avoidance) การเสริมแรงใจเพื่อเพิ่มพฤติกรรมที่ต้องการ และลดพฤติกรรมที่ไม่ต้องการลง โดยการหลีกเลี่ยงการให้รางวัล หรือผลตอบแทนในทางลบตามผลของพฤติกรรมนั้น เช่น ผู้จัดการเคยพูดตลกตลกพนักงานคนหนึ่งที่มาทำงานสายทุกวัน เมื่อพนักงานคนนั้นมาทำงานเช้าในวันหนึ่งผู้จัดการก็เลิกพูดตลกตลก

3. การทำให้หมดไป (Extinction) การเสริมแรงใจเพื่อลดพฤติกรรมที่ทำบ่อย ๆ ลง หรือทำให้พฤติกรรมนั้นหมดไป โดยการไม่ให้รางวัล หรือผลตอบแทนในทางบวกที่เคยให้ตามผลของพฤติกรรมนั้น เช่น ผู้จัดการสังเกตว่าพนักงานคนหนึ่งมีพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องแต่ได้รับการยอมรับทางสังคมจากกลุ่มทำงาน ผู้จัดการจึงปรึกษาหารือกับกลุ่มทำงานของพนักงานคนนั้น เพื่อให้หยุดการยอมรับทางสังคมต่อพนักงานคนนั้น

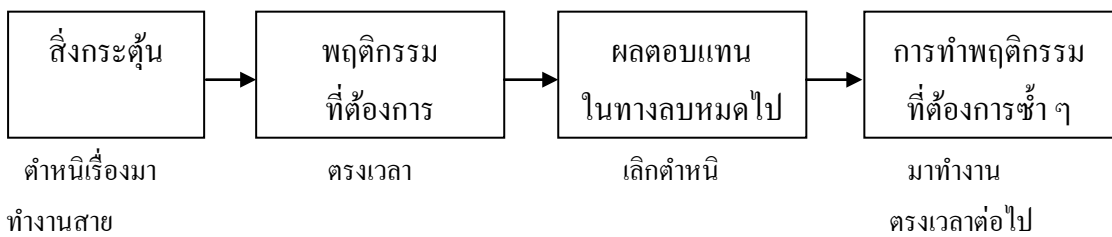
4. การลงโทษ (Punishment) การเสริมแรงใจเพื่อลดพฤติกรรมที่ทำบ่อย ๆ ลง หรือทำให้พฤติกรรมนั้นหมดไป โดยการได้รับผลตอบแทนในทางลบ หรือลงโทษตามผลของพฤติกรรมนั้น เช่น ผู้จัดการตัดค่าจ้างพนักงานคนที่ทำงานไม่ทัน

การเสริมแรงใจทั้ง 4 ประเภท สามารถสรุปได้ดังนี้

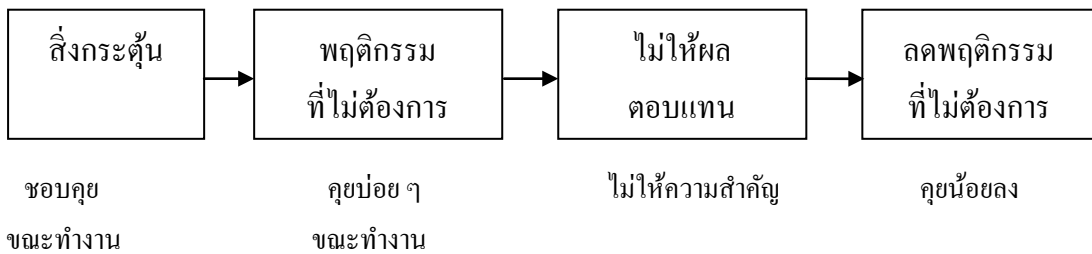
1. การเสริมแรงใจในทางบวก



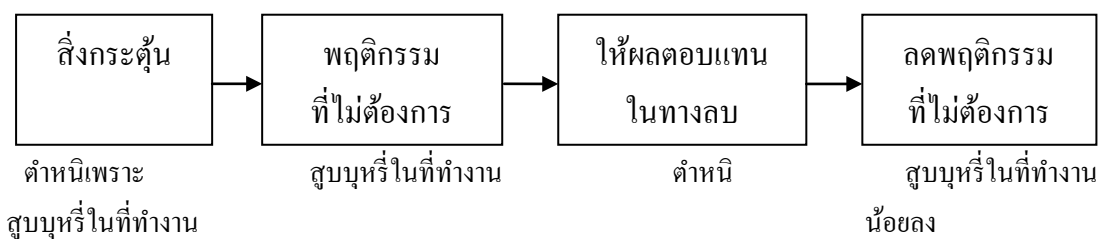
2. การเสริมแรงใจในทางลบ



3. การทำให้หมดไป



4. การลงโทษ



ภาพที่ 5 การเสริมแรงใจ

ความจำเป็นของการสร้างแรงจูงใจ

การทำงานในองค์กรจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ความสุขในการดำรงชีวิตอยู่ในองค์กร และได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร และเพื่อนสมาชิก (พะยอม วงศ์สารศรี, 2528, หน้า 5) ทั้งนี้ ความสำเร็จของงานส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคคลเป็นสำคัญ เพราะคนเป็นทำงานในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กร ดังนั้น การเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร จึงนับว่ามีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องทราบอย่างยิ่ง เพื่อที่จะบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด แรงจูงใจในการทำงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรที่ต้องอาศัยความมีศิลปะของหัวหน้างาน ใช้ความสามารถของการเป็นผู้นำทำแรงจูงใจ รวมทั้งส่งเสริมขวัญกำลังใจให้เกิดความมานะพยายาม ทุ่มเหตุตั้งใจทำงานให้เสร็จลุล่วงไปอย่างดีที่สุด (ธงชัย สันติวงษ์, 2531, หน้า 9) หากหน่วยงานใดไม่มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแล้ว ย่อมไม่สามารถจะโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ผลงานย่อมตกต่ำเกิดความเบื่อหน่าย และทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ (กิติมา ปรีดีดิถ, 2529, หน้า 154-155) ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องชักจูงให้คนในหน่วยงานของตนทำงานอย่างกระตือรือร้น ทุ่มความสามารถให้แก่หน่วยงานของตนมากขึ้น (Gibson et. al., 1979) ให้ความเห็นเกี่ยวกับความจำเป็นที่ต้องมีแรงจูงใจว่าตัวแปรต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ภูมิหลังของแต่ละบุคคล รวมทั้งผลตอบแทนต่าง ๆ มีส่วนทำให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน แต่สิ่งสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้บุคคลเพิ่มความพยายามในการทำงาน คือ แรงจูงใจบุคคลที่ถูกจูงใจจะมีแนวทางการทำงานที่แน่นอน ระดับการทำงานจะสม่ำเสมอ ซึ่งผลการปฏิบัติจะสูงกว่าเมื่อไม่มีการจูงใจ ดังนั้น ผู้บริหารที่ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมที่ดี กล่าวคือ ปฏิบัติงานตามคำสั่ง ทำงานอย่างขยันขันแข็ง และทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ จึงจำเป็นต้องพยายามเข้าใจถึงกลไกของพฤติกรรมของบุคคล และวิธีสร้างแรงจูงใจ (Motivation) เพื่อที่จะสามารถชักจูงกำกับ หรือผลักดันพฤติกรรมในการทำงาน ให้ดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

สรุป แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ทั้งนี้ เพื่อให้การทำงานภายในองค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

องค์ประกอบเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ดารณี พานทอง พาลุสุข (2532, หน้า 44-110) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับ

1. พฤติกรรมของมนุษย์

ความหมายของคำว่า “พฤติกรรม” หมายถึง การกระทำที่แสดงออกมา โดยสามารถที่จะสังเกตได้ หรือสามารถใช้เครื่องมือวัดได้ ซึ่งพฤติกรรมที่มนุษย์ได้กระทำขึ้น หรือแสดงออกมานั้นย่อมมีสาเหตุดังกล่าว ก็คือ สิ่งเร้า เมื่อสิ่งเร้าเหล่านั้น ได้มากระทบตัวร่างกายโดยอวัยวะสัมผัสต่าง ๆ อวัยวะรับสัมผัสนั้น ก็จะส่งความรู้สึกมายังระบบประสาท ระบบประสาทก็จะสั่งการมายังอวัยวะกล้ามเนื้อหรือต่อมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการกระทำหรือปฏิกิริยาต่าง ๆ ออกมาเป็นการแสดงการตอบสนองต่อสิ่งเร้า นั้น อันเป็นที่มาของการเกิดพฤติกรรม อย่างไรก็ตาม สาเหตุที่เหมือนกันอาจแสดงพฤติกรรมที่ต่างกันก็ได้ และในทางตรงกันข้าม สาเหตุที่แตกต่างกันอาจแสดงพฤติกรรมที่เหมือนกันได้

2. ความรู้สึก และอารมณ์

ความรู้สึก และอารมณ์ เป็นสภาวะทางร่างกายที่เกิดขึ้นต่อสิ่งเร้าในขณะใดขณะหนึ่ง อาจเป็นลักษณะไปในทางบวก หรือลบก็ได้ การแสดงออกจะมากน้อย ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะมาเร้าสภาพร่างกาย และทัศนคติที่มีต่อสิ่งนั้น อารมณ์มีส่วนเกี่ยวข้อง และมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการแสดงออกของพฤติกรรมมนุษย์ ดังนั้น จึงสามารถใช้ประโยชน์จากการศึกษาถึงธรรมชาติเกี่ยวกับอารมณ์ และความรู้สึกของตน เพื่อเป็นปัจจัยในการพิจารณาแรงจูงใจ และแรงจูงใจ โดยอาศัยอารมณ์มักได้ผลเสมอ เพราะบุคคลที่อยู่ในสภาวะที่มีอารมณ์จะมีแรงผลักดันให้พร้อมที่จะกระทำ

3. ทัศนคติ และความคิดเห็น

ทัศนคติเป็นปฏิกิริยาโต้ตอบที่คนเรามีต่อสิ่งเร้าทางสังคม ซึ่งปฏิกิริยาโต้ตอบนี้เราได้เรียนรู้มา ทัศนคติเป็นเงื่อนไขภายในตัวบุคคลที่มีส่วนในการกำหนดการแสดงออก และทิศทางของพฤติกรรม และยังเป็นกำหนดการรับรู้ด้วยเงื่อนไขภายในนี้ เกิดจากเงื่อนไขภายนอกที่หล่อหลอมเข้ามาจนหลงใหลอยู่ภายใน สำหรับความคิดเห็น (Opinion) นั้น เป็นคำที่มักใช้ปะปนกับคำว่า ทัศนคติอยู่เสมอ ความคิดเห็นการตอบสนองต่อประเด็น หรือเรื่องราวที่ถกเถียงกันอยู่ ดังนั้น ความคิดกับทัศนคติจึงแตกต่างกันที่ว่า ทัศนคติเป็นความพร้อมทางจิตใจที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอาจแสดงออกได้ทั้งคำพูด และการกระทำและทัศนคติ ไม่ใช่สิ่งเร้าที่แสดงออกมาได้อย่างเปิดเผยหรือตอบสนองได้ตรง ๆ ซึ่งเราสามารถดูทัศนคติของคนได้จากการฟังสิ่งที่เขาพูด หรือสิ่งที่เขาทำ ดูประสบการณ์ในอดีต ถ้าสภาพแวดล้อมและเหตุการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป หรืออาจมีการรับรู้ข้อมูลใหม่ ๆ เข้ามามากขึ้น ดังนั้น การศึกษาทัศนคติของคน ก็เพื่อประโยชน์ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพในแรงจูงใจ เพราะแรงจูงใจนั้น เป็นความพยายามในอันที่จะเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และความรู้สึกต่าง ๆ ในบุคคล

4. บุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะนิสัยที่รวมกันเป็นแบบฉบับเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งพิจารณาได้จากรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลนั้น แสดงออกต่อสิ่งแวดล้อมบุคลิกภาพของบุคคล เป็นสิ่งที่มีผลต่อการสร้างสมมาตลอดชีวิต จะโดยรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม และไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นมาพร้อม ๆ กับบุคคล แต่เป็นสิ่งที่ค่อย ๆ พัฒนาขึ้น โดยขบวนการอันอาศัยปัจจัยร่วมต่าง ๆ เป็นแรงจูงใจบุคคลได้มากหรือน้อย จึงขึ้นกับข้อเท็จจริงที่ว่าผู้ทำหน้าที่จูงใจนั้นเข้าใจเรื่องราวเกี่ยวกับตัวบุคคลที่เขาจะทำการจูงใจได้ดีเพียงใด ซึ่งสิ่งที่เราใช้ในการพิจารณบุคลิกภาพในเรื่องความสามารถในการจูงใจมีหลายประการ เช่น คนที่มีความนิยมนตนเองมาก (Self esteem) บุคคลจำพวกนี้ จะเป็นพวกที่มองโลกในแง่ดี เชื่อมั่นตนเอง ไม่มีปัญหา ซึ่งเขามักจะเต็มใจที่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น นอกจากนี้ ปัจจัยหนึ่งที่เป็นโครงสร้างทางบุคลิกภาพ และมีส่วนในเรื่องของความสามารถจูงใจ คือ เรื่องความวิตกกังวล (Anxiety) คนที่มีลักษณะเช่นนี้ จะมีความเกรงกลัวความไม่แน่ใจ และมักจะเป็นผู้ที่คอยป้องกันตนเองอยู่ตลอดเวลา บุคคลประเภทนี้จะมีลักษณะยากแก่การจูงใจ

5. การรับรู้

การรับรู้ หมายถึง อาการสัมผัสที่มีความหมาย (Sensation) ของบุคคลกับวัตถุหรือเหตุการณ์หนึ่ง ๆ โดยทางประสาทสัมผัสต่าง ๆ และมีการคิดพิจารณาตีความแห่งการสัมผัสที่ได้รับนั้นออกมาเป็นสิ่งที่หนึ่งสิ่งใดที่มีความหมายความคิดของตนเอง

กระบวนการรับรู้ (Perception process)

กระบวนการสัมผัสเป็นบันไดขั้นแรกของการรับรู้ หลังจากที่เราได้รับข้อมูลขั้นแรกจากอวัยวะรับสัมผัส (Sensory organ) หรือเครื่องรับ (Receptor) แล้ว เราก็จะนำมาตีความ (Interpret) อันเป็นบันไดขั้นที่สองของการรับรู้

ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

1. ความสมบูรณ์ของอวัยวะสัมผัส
2. ความตั้งใจ
3. การแปลความหมายที่ถูกต้อง ซึ่งต้องอาศัยความพร้อม และสภาพร่างกาย อารมณ์ และสติปัญญา รวมถึงเรื่องของประสบการณ์ ทักษะคิด

การรับรู้ เป็นกระบวนการที่สำคัญ ในการที่จะปูพื้นฐานไปสู่การศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจ บุคคล เนื่องจากบุคคลต่างมีพื้นฐานและประสบการณ์ต่าง ๆ กันไป จึงทำให้การรับรู้ต่อเหตุการณ์ หรือสภาพแวดล้อมไม่เหมือนกัน และเป็นผลต่อการตอบสนองเหตุการณ์ และสภาพการณ์ต่าง ๆ ให้แตกต่างกันไปด้วย

6. การเรียนรู้

การเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการที่ร่างกายสรรค์สร้างกิจกรรมขึ้นมา หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่ร่างกายมีอยู่แล้วไปในรูปลักษณะอื่น เป็นการสร้าง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของร่างกาย จากการที่ร่างกายได้รับการสัมผัส สัมพันธ์ และมีส่วนเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมจะด้วยวิธีการที่จงใจให้เกิดขึ้น หรือเป็นไปตามภาวะการณ์ ประสบการณ์ก็ตาม ซึ่งการเรียนรู้ นั้น มีทั้งการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์สภาวะแวดล้อม การอบรมสั่งสอน การศึกษาค้นคว้า และอื่น ๆ ซึ่งมีได้ทุกทางทุกลักษณะ และสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกขณะเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลายประการ คือ วุฒิภาวะ ความพร้อม การฝึกฝน การเสริมแรง และการถ่ายโยงการเรียนรู้ ซึ่งแนวความคิดด้านการเรียนรู้สามารถนำไปปรับใช้ในการเผยแพร่ข่าวสาร เพื่อการจูงใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบที่สำคัญเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ มี 6 ประการ คือ พฤติกรรม มนุษย์ ความรู้สึก และอารมณ์ ทศนคติ และความคิดเห็น บุคลิกภาพ การรับรู้ และการเรียนรู้ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 6 ประการนี้ ผู้บริหาร หรือผู้จูงใจ ควรจะได้ศึกษาจากผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ที่จะถูกจูงใจ ทั้งนี้เพราะองค์ประกอบเหล่านี้ มีผลต่อความสำเร็จในการจูงใจ

การจูงใจกับค่าตอบแทน

การจูงใจใด ๆ ก็ตาม ผลสุดท้ายจะอยู่ที่ผลตอบแทนที่ได้รับ คนจะไม่ทำงานหากไม่ได้รับผลตอบแทนจากการทำงาน คนจะทำงานน้อยหากได้รับผลตอบแทนจากการทำงานต่ำ และคนจะขยันทุ่มเทให้กับงานหากระบบค่าตอบแทนดี ค่าตอบแทน หรือรางวัลตอบแทน (Reward) จากการทำงานเป็นสิ่งที่แสดงว่าผลปฏิบัติงาน หรือผลจากการทำงานเป็นสิ่งมีคุณค่า ผู้ปฏิบัติงานจึงได้รับรางวัลเป็นการตอบแทนที่ทำงานนั้น รางวัลตอบแทนมี 2 อย่างคือ

1. รางวัลตอบแทนภายนอก (Extrinsic rewards) เป็นค่าตอบแทนที่ได้จากคนอื่น โดยทั่วไป ก็คือ จากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง ตัวอย่างรางวัลตอบแทนที่ได้จากการทำงานได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การได้หยุดงาน การได้รับมอบหมายงานพิเศษ เครื่องใช้สำนักงาน ค่าชมเชยประโยชน์ตอบแทนอย่างอื่น ใบประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

2. รางวัลตอบแทนภายใน (Intrinsic rewards) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นรางวัลจากธรรมชาติ (Natural reward) เป็นผลตอบแทนที่เกิดจากการกระทำของตัวเอง ซึ่งเกิดขึ้นตามธรรมชาติจากการทำหน้าที่ของมนุษย์ หากไม่ทำหน้าที่มนุษย์ก็มีชีวิตอยู่ไม่ได้ เมื่อคนทำงานเสร็จก็จะชื่นชมยินดีต่อความสำเร็จของตัวเอง รางวัลตอบแทนได้จากผลการกระทำโดยตรงของบุคคล เช่น ตัวเองมีความสามารถสูงขึ้น ตัวเองเก่งขึ้น ตัวเองพัฒนามากขึ้น มีความรู้มากขึ้น ควบคุมตัวเองได้ ภาคภูมิใจกับการทำงาน หรือทำประโยชน์ให้กับส่วนรวม สิ่งจูงใจที่เป็นรางวัลตอบแทนภายใน

เกิดขึ้นภายในตัวเองไม่ได้เกิดจากคนอื่น ตัวอย่างเช่น การเพิ่มงาน และทีมทำงานบริหารตัวเอง ก็เป็นกลยุทธ์การออกแบบงานที่ทำให้คนทำงานเกิดความรู้สึกภายใน ผู้บริหารรู้ดีถึงคุณค่าของรางวัลตอบแทนภายในจึงพยายามทุกวิถีทางในการเพิ่มงาน และโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเสริมพลังตัวเองด้วยการจูงใจจากภายใน

ระบบค่าตอบแทน

การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้คนมีกำลังใจในการทำงาน ทั้งนี้ ผลงานจะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดต้องขึ้นอยู่กับความสามารถ และการสนับสนุนจากองค์กร และผลของการปฏิบัติงานจะถูกนำมาประเมิน และการเสริมแรงจูงใจจนสุดท้ายเกิดความพอใจในการทำงานมากน้อยเพียงใด ก็อยู่ที่ค่าตอบแทน (Compensation) ในการทำงาน ระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมที่สุดมี 2 ระบบคือ

1. จ่ายตามผลงาน (Pay for performance) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นตามสัดส่วนของการมีส่วนร่วมในการทำงานของแต่ละคน การจ่ายตามระบบนี้ผู้บริหารยอมรับ และให้ความสำคัญของการเสริมแรงจูงใจในทางบวก และส่งเสริมให้คนทำงานหนักจนผลงานได้มาตรฐานเดียวกัน และขณะเดียวกันก็เป็นระบบค่าตอบแทนที่ส่งสัญญาณเตือนไปยังผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานต่ำว่าจะต้องทำให้ดีขึ้นในอนาคต

2. ระบบค่าตอบแทนจูงใจ (Incentive compensation system) การจ่ายค่าตอบแทนวิธีนี้ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์มาก จากวิธีการจ่ายหลาย ๆ แบบ เช่น แผนจ่ายโบนัส (Bonus pay plan) ได้แก่ การจ่ายเป็นเงินก้อนครั้งเดียวแก่พนักงาน โดยคิดจากผลงานที่ทำสำเร็จตามเป้าหมาย หรือจากการมีส่วนร่วมที่สำคัญ เช่น การออกความคิดเห็นในการปรับปรุงให้ดีขึ้น ตามปกติผู้ที่ทำงานพิเศษจะไม่ได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนหรือค่าจ้าง

แผนแบ่งกำไร (Profit-sharing plan) การแบ่งกำไรจะให้กับพนักงานทุกระดับ โดยแบ่งให้ตามสัดส่วนของผลกำไรที่ได้ในงวดนั้น จำนวนกำไรที่แบ่งขึ้นอยู่กับผลกำไร และอัตราเงินเดือนของพนักงานแต่ละคน แต่ตามข้อเท็จจริงจำนวนกำไรที่แบ่งให้แน่นอนจะต้องนำเอาผลการปฏิบัติงาน การมาทำงานและการขาดงานมาคิดด้วย

แผนแบ่งประโยชน์ (Gain-sharing plan) คำว่า ประโยชน์ หมายถึง การประหยัดค่าใช้จ่าย การเพิ่มผลผลิตอันเกิดจากการทุ่มเทความพยายามใด ๆ ให้กับองค์กร การคิดมักจะอาศัยผลการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมที่ทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย

แผนเป็นเจ้าของหุ้น (Employee stock ownership plan) การให้พนักงานมีสิทธิซื้อหุ้นของบริษัทที่พนักงานทำงานเป็นการสร้างความมั่นคงในการทำงาน และป้องกันการปิดกิจการการจูงใจพนักงานให้ซื้อหุ้นมักจะใช้วิธีให้สิทธิซื้อหุ้น (Stock option) ในราคาคงที่จำนวนหนึ่งภายใน

ระยะเวลาที่กำหนด สิทธิที่จะเป็นเจ้าของหุ้นจะต้องพิจารณาผลการปฏิบัติงาน เพราะถือว่าคนที่พนักงานทำงานหนักจะทำให้บริษัทมีผลประกอบการดี ราคาหุ้นก็สูงขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

Gillmer (1967, pp. 380-384) กล่าวว่า องค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพอใจในการทำงาน ดังนี้ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ได้ทำงานตามหน้าที่เต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีความรู้ น้อย หรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่า ความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าจะไม่มีความสำคัญมากนัก และในคนที่มียุมากรขึ้นจะต้องการความมั่นคงปลอดภัยสูงขึ้น
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา จากงานวิจัยหลายเรื่อง สรุปว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการงาน ย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการด้านนี้สูงกว่าผู้หญิง และเมื่ออายุมากขึ้นความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง
3. การจัดการ และเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ชื่อเสียงของสถาบันและการดำเนินงานภายในของสถาบัน ซึ่งพบว่า คนมีอายุมากมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าคนอายุน้อย
4. ค่าจ้าง มีความสำคัญ คือ องค์ประกอบทั้งหมดของคนงานชาย จะเห็นว่า ค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ทำงานในสำนักงาน หรือหน่วยงานของรัฐ
5. ลักษณะของงานที่กระทำ เป็นองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หากได้ทำงานตามที่เขาค้นคว้าก็จะเกิดความพอใจ
6. ลักษณะทางสังคมของงาน ถ้างานใดผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น
7. การนิเทศงาน มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ร่วมงาน มีความรู้สึกพอใจ หรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดงาน ออกจากงานได้ในเรื่องนี้เขาพบว่า ผู้หญิงมีความรู้สึกไวต่อองค์ประกอบที่ว่านี้มากกว่าผู้ชาย
8. การติดต่อสื่อสาร ทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน การติดต่อมีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีการศึกษา
9. สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ห้องสุขา

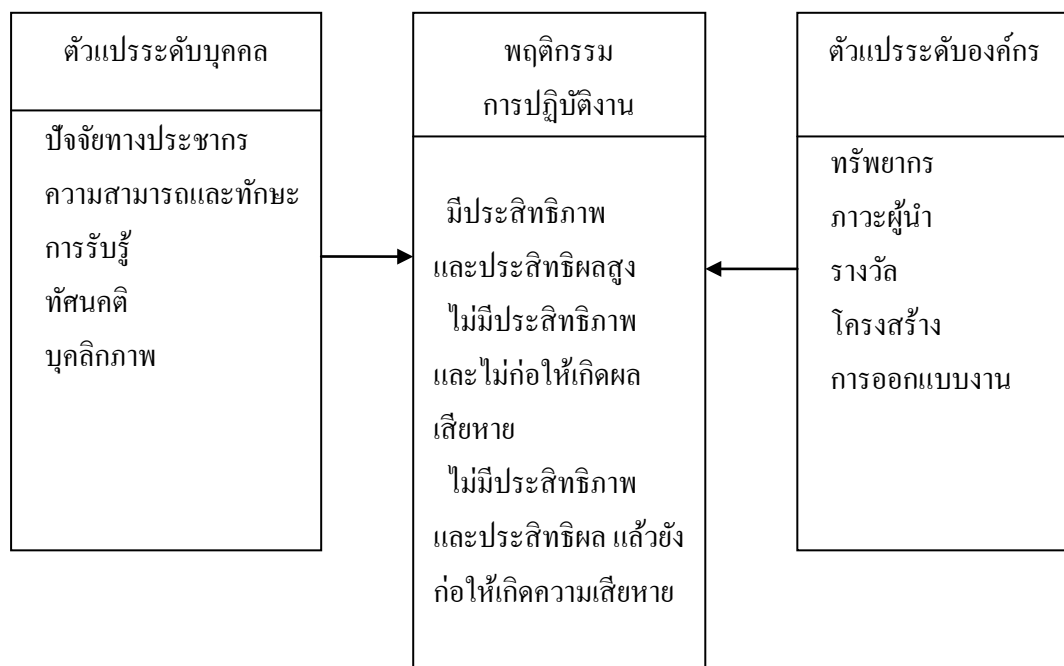
10. ชั่วโมงในการทำงาน มีงานวิจัยหลายอย่างแสดงว่า สภาพการทำงาน มีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ส่วนชั่วโมงในการทำงานมีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่าลักษณะอื่น ๆ ของสภาพการทำงาน และในระหว่างผู้หญิงโดยเฉพาะผู้หญิงที่แต่งงานแล้ว จึงเห็นว่า ชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญเป็นอย่างมาก

11. สิ่งตอบแทนที่ได้จากการทำงาน เช่น เงินบำเหน็จตอบแทน เมื่อออกจากงาน การบริหาร และรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุด เป็นต้น

จากการศึกษาแนวคิดพฤติกรรมการปฏิบัติงานนั้น ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมของบุคคล และกลุ่ม บุคคลที่รับรู้สิ่งต่าง ๆ มีทัศนคติ และบุคลิกภาพแตกต่างกันก็จะทำให้มีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปด้วย ดังนั้น พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกอาจเป็นประโยชน์ หรือเป็นโทษแก่องค์กรได้ ซึ่งองค์กรจะต้องศึกษา ทำความเข้าใจ สังเกต และวิเคราะห์พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรละเลยก็จะทำให้การบริหารคนเกิดปัญหา ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน และการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป

แนวคิดพฤติกรรมการปฏิบัติงาน

มัลลิกา ต้นสอน (2547, หน้า 18) ได้กล่าวว่าพฤติกรรมการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาในสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น การพูดคุย การรับคำสั่ง การเขียนรายงาน และการตรวจนับสินค้าคงคลัง เป็นต้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ โดยอาจจะเป็นประโยชน์หรือเป็นโทษแก่องค์กร เช่น การพูดคุยในช่วงเวลาพักกลางวัน การฝันกลางวัน หรือการจารกรรมข้อมูล เป็นต้น การทำความเข้าใจพฤติกรรม การปฏิบัติงานจึงเป็นงานสำคัญของผู้บริหารในทุกระดับ โดยที่ผู้บริหารจะสังเกต และวิเคราะห์ พฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคคลจะต้อง ให้ความสนใจกับตัวแปรอย่างน้อย 2 กลุ่ม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลโดยตรงต่อความแตกต่างของพฤติกรรม ได้แก่ ตัวแปรระดับบุคคล และตัวแปรระดับองค์กร



ภาพที่ 6 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน

จากรูปภาพที่ 6 เป็นแบบจำลองพื้นฐานพฤติกรรมการทำงาน การที่ผู้บริหาร จะทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลได้ จะต้องสังเกต และรับรู้ความแตกต่าง ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และพยายามค้นหาความสัมพันธ์ อื่น ๆ แต่ในความเป็นจริง พฤติกรรมของพนักงานจะเป็นเรื่องที่ซับซ้อน เพราะมีผลกระทบจาก ตัวแปรอื่นประสพการณ์และเหตุการณ์ต่าง ๆ ประกอบกัน

ตัวแปรระดับบุคคล

ตัวแปรระดับบุคคล (Individual variables) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อ ความแตกต่าง และการแสดงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ ต่อไปนี้

1. ปัจจัยทางประชากร (Demographic factors) เป็นตัวแปรที่สะท้อนความแตกต่าง ระหว่างบุคคล ซึ่งมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรม ได้แก่ พื้นฐานทางสังคมเศรษฐกิจ (Socioeconomic) สัญชาติ ระดับการศึกษา อายุ เชื้อชาติ และเพศ

2. ความสามารถ และทักษะ (Abilities and skills) จะมีบทบาทสำคัญในการแสดง พฤติกรรม และการทำงานของบุคคล เนื่องจากพนักงานที่ไม่มีความสามารถ และขาดทักษะ จะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ถึงแม้เขาจะมีแรงจูงใจ และความต้องการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ก็ตาม โดยที่บุคคลจะมีความสามารถ และทักษะบางประการมาตั้งแต่เกิด เช่น การประสานงาน

อวัยวะ หรือ ความจำ เป็นต้น ขณะที่ความสามารถ หรือทักษะบางประการสามารถเรียนรู้ และฝึกฝนได้ เช่น การขับรถยนต์ การใช้คอมพิวเตอร์ หรือการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น โดยผลการทำงานของบุคคลจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความสามารถ และทักษะของเขา ดังนั้น องค์กรจึงต้องจัดบุคคลที่มีความสามารถ และทักษะให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) ซึ่งจะอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์ (Job analysis) มาประกอบการตัดสินใจ

3. การรับรู้ (Perception) เป็นการกระบวนการที่บุคคลได้รับการกระตุ้น ตีความ และให้ความหมายกับสภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัวเขา ซึ่งจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล เนื่องจากบุคคลแต่ละคนจะมีมุมมองในสิ่งเดียวกันในทิศทางที่แตกต่างกัน การรับรู้จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความรู้สึกต่อสิ่งเร้า (Stimuli) ซึ่งจะรวมถึงการแปลความหมายของวัตถุ สัญลักษณ์ และบุคคลตามประสบการณ์ที่เขามี

4. ทักษะคติ (Attitudes) เป็นสถานะภายในจิตใจที่เกิดจากความพร้อม การเรียนรู้ และการจัดระบบผ่านประสบการณ์ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการตอบสนองของบุคคล วัตถุ และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเราทุกคนจะมีทัศนคติในเรื่องต่าง ๆ เช่น ครอบครัว เพื่อน ศาสนา ที่ทำงาน ร้านอาหาร หรือรัฐบาล เป็นต้น โดยทัศนคติบางประการจะมีความคงทน แต่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ถ้าบุคคลมีข้อมูลเพิ่มเติม

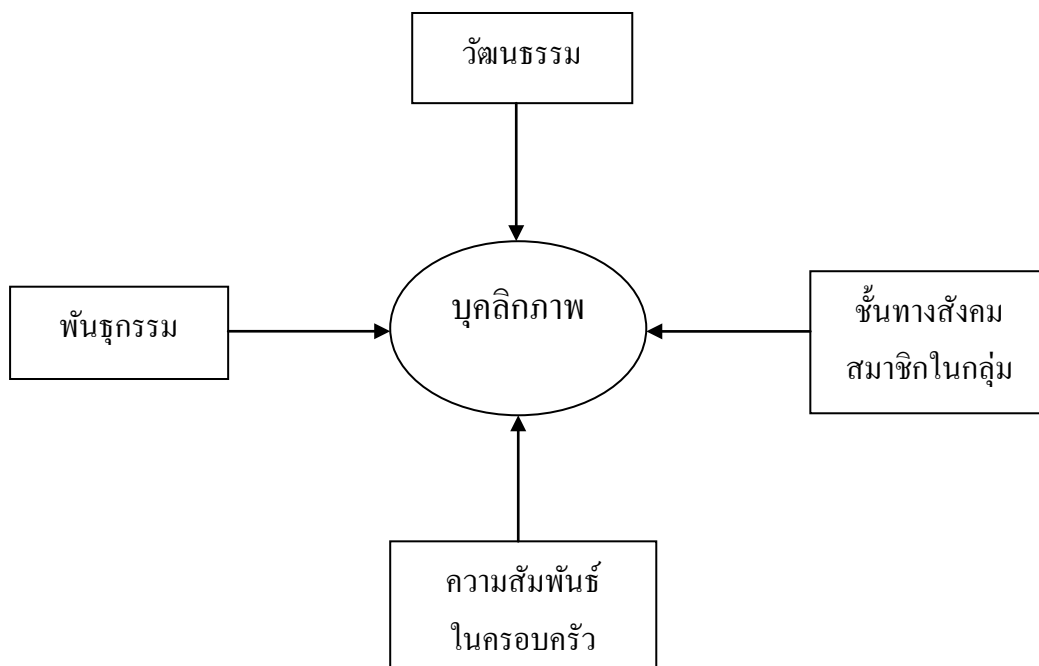
5. บุคลิกภาพ (Personality) เป็นกลุ่มของความรู้สึก และพฤติกรรมที่ค่อนข้างจะคงที่ของบุคคล ที่เกิดขึ้นจากปัจจัยด้านพันธุกรรม และสภาพแวดล้อม ซึ่งบุคคลอื่นสามารถสังเกตและรับรู้ได้ ถึงแม้ว่านักวิชาการยังไม่เข้าใจถึงการรวมตัวพัฒนาการ และการแสดงออกของบุคลิกภาพอย่างสมบูรณ์ แต่ก็มีหลักการที่เราต่างยอมรับกันดังต่อไปนี้

5.1 บุคลิกภาพจะถูกจัดเป็นระบบแบบแผน ซึ่งสามารถสังเกต และวัดได้ในบางระดับ

5.2 บุคลิกภาพจะมีลักษณะผิวเผิน หรือลึกซึ้ง

5.3 บุคลิกภาพจะเป็นคุณลักษณะทั่วไป และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล โดยบุคคลแต่ละคนจะมีความคล้ายคลึง และความแตกต่างจากบุคคลอื่น

ปกติบุคลิกภาพของบุคคลจะมีได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญหรือกะทันหัน แต่จะเป็นผลมาจากแรงกระทำต่าง ๆ ทั้งจากธรรมชาติ และการเรียนรู้ที่สร้างความเป็นเอกลักษณ์ของบุคคล ซึ่งสามารถอธิบายได้จากแบบจำลองต่อไปนี้



ภาพที่ 7 แบบจำลองแรงผลักดันที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพ

แรงผลักดันที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพ

1. แรงผลักดันทางพันธุกรรม (Hereditary forces)

ปัจจุบันนักวิทยาศาสตร์ได้ศึกษา และสามารถกำหนดยีน ซึ่งแสดงบุคลิกที่ถ่ายทอดจากบิดามารดาไปสู่บุตร แรงผลักดันทางพันธุกรรมเป็นเพียงแรงผลักดันเพียงปัจจัยเดียวที่เกิดจากธรรมชาติ แต่แรงผลักดันทางพันธุกรรมมีผลถึงครึ่งหนึ่งของบุคลิกภาพของบุคคล

2. แรงผลักดันจากความสัมพันธ์ในครอบครัว (Family relationship forces)

เป็นแรงผลักดันสำคัญที่เกิดจากการเรียนรู้ และประสบการณ์ของบุคคลที่มีต่อสมาชิกในครอบครัว ตั้งแต่ พ่อ-แม่ พี่-น้อง ปู่-ย่า ตา-ยาย และสมาชิกอื่นในครอบครัว ซึ่งล้วนแต่มีอิทธิพลต่อการหล่อหลอม และกำหนดบุคลิกภาพของบุคคล

3. แรงผลักดันจากวัฒนธรรม (Culture forces)

เป็นแรงผลักดันที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพของบุคคล ที่เราส่วนใหญ่ไม่ได้ตระหนักถึง เนื่องจากเราต่างเรียนรู้ผ่านกระบวนการทางสังคม (Socialization) อย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยบุคคลในวัฒนธรรมเดียวกันจะมีแบบแผนของพฤติกรรมร่วมกัน อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมในแต่ละสังคม ทำให้ผู้บริหารต้องตื่นตัว เปิดกว้าง และบริหารงานให้บุคคลแสดงออกอย่างสอดคล้องกัน

4. แรงผลักดันจากชนชั้นทางสังคม และสมาชิกในกลุ่ม (Social class and other group membership forces)

เป็นแรงผลักดันอีกด้านหนึ่ง ที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพของบุคคล เนื่องจากชนชั้นทางสังคมจะมีผลต่อการรับรู้ของบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น ตนเอง บุคคลอื่น งาน อำนาจหน้าที่ และเงิน เป็นต้น ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อความคิด และการแสดงพฤติกรรมของบุคคล

ข้อมูลเกี่ยวกับ บริษัท ไฮเวย์ จำกัด

บริษัท ไฮเวย์ เป็นบริษัทในเครือ บริษัท ทิสโก้ไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน) บมจ. ธนาคารทิสโก้ ก่อตั้งในปี 2521 ดำเนินธุรกิจเข้าซื้อรถจักรยานยนต์ มานานกว่า 38 ปี ทิสโก้ เริ่มต้นธุรกิจในปี 2512 ในฐานะบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์แห่งแรกในประเทศไทย ชื่อ ทิสโก้ (TISCO) มาจาก ชื่อย่อภาษาอังกฤษของบริษัทในขณะนั้น ที่ใช้ว่า Thai Investment and Securities Company Limited

ทิสโก้ เติบโตอย่างมั่นคง เป็นสถาบันการเงินชั้นนำที่ให้บริการทางการเงิน และการลงทุน ตลอดจนมีบทบาทโดดเด่นในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาตลาดเงิน และตลาดทุนของประเทศไทย ทิสโก้ยกสถานะเป็น ธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบในปี 2548 ปัจจุบันธุรกิจหลัก ในกลุ่มทิสโก้ ประกอบด้วย ธนาคาร ธุรกิจหลักทรัพย์ และธุรกิจจัดการกองทุน

ตลอด 45 ปี ทิสโก้ สร้างผลงาน และมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางการเงิน ที่ประกอบธุรกิจอย่างมืออาชีพ ตลอดจนเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ อาทิ ธุรกิจเข้าซื้อ, ธุรกิจบริหารจัดการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ, ธุรกิจธนดิ, ธุรกิจนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ และธุรกิจพาณิชย์ธุรกิจ ด้วยผลงานอันโดดเด่นในด้านการให้คำปรึกษาทางการเงินการลงทุน ปัจจุบันธนาคารทิสโก้ ให้บริการทางธนาคารอย่างครบวงจรแก่ลูกค้าบุคคล ลูกค้ารายย่อย และลูกค้าบริษัท ผ่านเครือข่ายสาขา 52 แห่งทั่วประเทศ

ทิสโก้ ตั้งปณิธานที่จะใช้ความรู้ความชำนาญของเรา ในการสร้างโอกาสที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีชีวิตที่ดีขึ้น โดยทิสโก้มุ่งมั่นที่จะทำความรู้ความเชี่ยวชาญทางการเงินมาแบ่งปัน สังคมควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจ บนความเชื่อที่ว่า “โอกาส สร้างได้” และ เราจะเป็นองค์กรหนึ่ง ที่เป็นสัญลักษณ์แห่ง “โอกาส” ในสังคมไทย

โดยนอกเหนือจากบทบาทด้านธุรกิจแล้ว ทิสโก้ ยังมีผลงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมหลัก ๆ ได้แก่ การสนับสนุนการศึกษา และการให้ความรู้ทางการเงิน โดยมีวัตถุประสงค์ ให้สาธารณชนตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการทางการเงิน ซึ่งจะส่งผลต่อการดำรงชีวิต

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มณฑล รอยตระกูล (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา ผลการศึกษา พบว่า (1) ระดับการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ งานบริหารงานทั่วไป งานรับชำระ และคืนภาษี และงานสำรวจและเร่งรัดภาษีอากรค้าง (2) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สรรพากรพื้นที่สาขามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากเกือบทุกด้าน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน และความมั่นคงในงาน ส่วนแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้า และด้านเงินเดือน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง (3) แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในภาพรวม มี 5 ด้าน ได้แก่ ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จของงาน นโยบายและการบริหาร ความก้าวหน้า และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ศิริพร โอพาธรรมรัตน์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน: ศึกษากรณี บริษัท อติณพ จำกัด ผลการศึกษา พบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานในด้านสภาพแวดล้อม ด้านผลตอบแทนในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน มีในระดับค่อนข้างมาก โดยแรงจูงใจในการทำงาน อันดับ 1 และ อันดับ 2 คือ แรงจูงใจด้านเงินเดือน และผลตอบแทนในการทำงาน แรงจูงใจ อันดับที่ 3 คือ แรงจูงใจด้านเพื่อนร่วมงาน ส่วนลำดับของปัญหา และอุปสรรคในการทำงาน อันดับที่ 1 คือ ปัญหาอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน อันดับ 2 คือ ภาระงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อันดับ 3 คือ สถานที่ตั้งของบริษัท/ ระยะเวลาในการเดินทางมาทำงาน

ยงยุทธ โพร้ทอง (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผลการศึกษา พบว่า รูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งคนของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในขณะที่ปัจจัยด้านบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน

กุสุมา จ้อยช้างเนียม (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย ผลการศึกษา พบว่า พนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย มีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านงานอันเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก แรงจูงใจในการ

ทำงานของพนักงานมีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบตามอายุ อายุงาน และรายได้ แต่เมื่อเปรียบเทียบตามเพศ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษา พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านงาน 5 ด้าน คือ ด้านลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้า และความมั่นคงในการทำงาน ด้านสัมพันธภาพในการทำงานด้านความพึงพอใจในรายได้ และสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่
 บมจ.ธนาคารกสิกรไทย

ทายาท กาญจนะจิตรา (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ภูมิหลัง แรงจูงใจกับระยะเวลาในการทำงาน และคงอยู่ของพนักงาน บริษัท แอร์โรเฟล็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ผลการศึกษา พบว่า การเสริมสร้างแรงจูงใจของพนักงานบริษัทฯ เงินเดือน และสวัสดิการไม่มีความเหมาะสมกับภาระหน้าที่การงานส่วนความสัมพันธ์ของพนักงานและเพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยความราบรื่นรู้สึกภูมิใจในตำแหน่ง และผลงานที่ทำสำเร็จการได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเลื่อนขึ้นเงินเดือนมีความยุติธรรม และเป็นธรรมการได้รับโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการได้รับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ

สุชาติ จรประดิษฐ์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายผลิต บริษัท ฟิลิปส์ เซมิคอนดักเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด ผลการวิจัย พบว่า (1) พนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิต มีความคิดเห็นต่อปัจจัยคุณลักษณะงานอยู่ในระดับมาก และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง (2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยจำแนกตาม สถานภาพส่วนบุคคล พบว่า พนักงานปฏิบัติการฝ่ายผลิตที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีรายได้แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน (3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะงานในแต่ละปัจจัยกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะงานในแต่ละปัจจัยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

จารุวรรณ กมลสินธุ์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตส่งเสริมอุตสาหกรรมนวนคร ผลการศึกษา พบว่า พนักงานในเขตส่งเสริมอุตสาหกรรมนวนคร โดยภาพรวม และรายด้านทุกด้าน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า

ปัญญา จันรอด (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า (1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวม และปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัยอยู่ในระดับมาก (2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวม และทุกด้านแตกต่างกันในระดับน้อย ยกเว้นแรงจูงใจในปัจจัยในปัจจัยจูงใจ ด้านความรู้สึกลอยล้า ด้านเนื้อหา งาน แตกต่างกันในระดับปานกลาง (3) ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัยแตกต่างกันในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านความรู้สึกลอยล้า แตกต่างกันในระดับมาก นอกนั้นแตกต่างกันในระดับปานกลาง (4) ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา โดยรวม และด้านปัจจัยจูงใจ ปัจจัยสุขอนามัยแตกต่างกันในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปัจจัยจูงใจ ด้านความรู้สึกลอยล้า และด้านความรับผิดชอบ แตกต่างกันในระดับมาก ปัจจัยสุขอนามัย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน แตกต่างกันในระดับน้อย นอกนั้นแตกต่างกันในระดับปานกลาง

กวี เข้มกลีบ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทาคาฮาชิ โคราช (1995) จำกัด ผลการศึกษา พบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทาคาฮาชิ โคราช (1995) จำกัด ตามแผนงาน ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค่าจ้าง ด้านนโยบาย และการบริหาร ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง

รังสิมา เหลืองอ่อน (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานและขีดความสามารถของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ขนาดกลาง และขนาดเล็กจังหวัดสมุทรปราการ ผลการศึกษา พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ มีความต้องการแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมากและปานกลาง ลำดับแรกเป็นความต้องการด้านความปลอดภัยรองลงมาความต้องการความรัก ความต้องการทางสรีระเป็นลำดับที่ 3 ความต้องการการพัฒนาตนเองเป็นลำดับที่ 4 และสุดท้ายเป็นความต้องการความรู้สึกว่าตนเองมีค่า เมื่อจำแนกตามปัจจัย พบว่า ด้านเพศ มีความต้องการแรงจูงใจในการทำงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ด้านอายุ และด้านสถานภาพสมรส ด้านระดับการศึกษา และด้านระดับเงินเดือน มีความต้องการแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกันในทุกด้าน ด้านระยะเวลาการทำงาน

มีความต้องการแรงจูงใจในการทำงานในภาพรวมแตกต่างกัน ด้านจิตความสามารถ เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ด้านเพศ ด้านอายุ และด้านสถานภาพสมรส และด้านระยะเวลาการทำงาน และด้านระดับเงินเดือน มีจิตความสามารถไม่แตกต่างกันในทุกด้าน ด้านระดับการศึกษา มีจิตความสามารถแตกต่างกันในทุกด้าน

วรินทร์ แก้วคล้าย (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีแรงจูงใจด้านนโยบายการบริหารงาน อยู่ในระดับมาก และมีแรงจูงใจในระดับปานกลาง คือ (1) ความมั่นคงและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ (3) ผลตอบแทนและสวัสดิการ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แต่มีพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

รังสรรค์ อ่วมมี (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท กม. 18 วิศวรรรม จำกัด ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะงานของพนักงาน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) ระดับความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ไม่แตกต่างกัน (4) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมาก และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ลัดดา พัชรวิภาส (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา: พนักงานชั่วคราว บริษัท ทูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาครั้งนี้ เป็นพนักงานชั่วคราว บริษัท ทูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุงานตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป จำนวน 116 คน พบว่า (1) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีอายุมากอาจมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่สูงกว่าพนักงานที่อายุน้อยกว่า (2) พนักงานชั่วคราวรับรู้บรรยากาศองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยการรับรู้บรรยากาศด้านความรู้สึกผูกพัน ด้านการสนับสนุน และความสัมพันธ์ที่ดี ด้านมาตรฐานการทำงานอยู่ในระดับดี (3) ส่วนบรรยากาศด้านโครงสร้างองค์กร ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน และด้านการรับรู้ และชื่นชมผลงานอยู่ใน

ระดับปานกลาง สำหรับบรรยากาศในองค์กรมีความผูกพันในองค์กรมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานด้านต้องการประสบความสำเร็จในระดับปานกลาง ส่วนบรรยากาศองค์กรมีการรับรู้และชื่นชมผลงานที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานด้านการต้องการมีอำนาจในระดับปานกลาง ที่อาจส่งผลให้เกิดแรงจูงใจหรือมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน และอาจสามารถที่จะโน้มน้าวให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้ายตามที่ต้องการได้ บรรยากาศองค์กรในมิติการรับรู้ และชื่นชมผลงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานด้านความต้องการการยอมรับในระดับปานกลาง และบรรยากาศในองค์กรด้านความผูกพันในองค์กร ก็มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานด้านความต้องการการยอมรับในระดับปานกลาง กล่าวคือ พนักงานที่มีความผูกพันในองค์กรสูง อาจต้องการการยอมรับในองค์กรสูงตามไปด้วย (4) พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยแรงจูงใจด้านต้องการการยอมรับ และความต้องการประสบความสำเร็จอยู่ในระดับสูง ส่วนแรงจูงใจด้านความต้องการมีอำนาจอยู่ระดับปานกลาง ด้านแรงจูงใจในการทำงานด้านการต้องการความสำเร็จ และความต้องการเป็นที่ยอมรับมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานในระดับค่อนข้างมาก (5) ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านบรรยากาศขององค์กรในมิติความผูกพันในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานในระดับปานกลาง

นนทช พรอมไธสง (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม แกรนด์ ไฮแอท เอราวัณ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานตามลำดับ มีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารโรงแรมแกรนด์ ไฮแอท เอราวัณ กรุงเทพฯ ได้พิจารณาดำเนินการในประเด็นต่อไปนี้ คือ

- (1) ความตั้งใจในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นวางแผนงานในการทำงานของตนเอง โดยพิจารณาขอบหมายงานให้พนักงานตรงตามความรู้ความสามารถ ควรสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานเกี่ยวกับความมั่นคงของงานที่ปฏิบัติ และสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในองค์กร จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ
- (2) ด้านการยอมรับนับถือ ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาถึงความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้เกียรติซึ่งกันและกัน ควรมีความนุ่มนวล ตักเตือน และไต่ถามทุกข์สุขเสมอ เพื่อเกิดความรู้สึกอบอุ่น และไว้วางใจ ขณะเดียวกัน ก็ต้องให้ความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้คำปรึกษาแนะนำ และชี้แนวทางในการปฏิบัติงาน ตลอดจน

วิธีการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

(3) ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติผู้บังคับบัญชาควรเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน และสิ่งแวดล้อม ในสถานที่ทำงานให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลาย โดยจัดสัมมนาอบรมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทั้งด้านความรู้ และประสบการณ์ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน

(4) ด้านความรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาควรชี้แจงวัตถุประสงค์ หรือขอบเขตของงานให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความแน่ชัดในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเอง

(5) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาถึงเกณฑ์การประเมินผลการทำงานว่ามีความยุติธรรมหรือไม่ โอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ถูกต้องเหมาะสมกับผู้รับตำแหน่งมากน้อยเพียงใด และพยายามขยายโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสได้พัฒนาตนเอง และเพิ่มพูนความรู้ตลอดเวลา เช่น การอบรม สัมมนาศึกษาต่อ ทั้งนี้ พนักงานเกิดความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอย่างเต็มที่ งานที่ปฏิบัติก็จะเกิดประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในครั้งนี้เป็นการวิจัยในเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนดังนี้

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

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้ปฏิบัติงานในบริษัท ไฮเวย์ จำกัด จำนวน 117 คน โดยผู้วิจัยทำการศึกษาทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม โดยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check list)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติการในด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยก้ำจุน ดังนี้ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการนิเทศงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนระดับแรงจูงใจ ดังนี้

ระดับแรงจูงใจ	การให้คะแนน
มากที่สุด	4
มาก	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

จากนั้นทำการรวบรวมคะแนน และหาค่าเฉลี่ย เพื่อศึกษา ระดับแรงจูงใจของ ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีสูตรการคำนวณ (ลือชัย วงษ์ทอง, 2555, หน้า 91) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่วงกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{4-1}{4} \\ &= 0.75 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยรายข้อหรือคะแนนเฉลี่ยรวมได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 3.26-4.00 หมายถึง พนักงานมีแรงจูงใจในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.25 หมายถึง พนักงานมีแรงจูงใจในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 1.76-2.50 หมายถึง พนักงานมีแรงจูงใจในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.75 หมายถึง พนักงานมีแรงจูงใจในระดับน้อยที่สุด

การตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบความเที่ยงตรง และหาความเชื่อมั่นดังนี้

1. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไฮเวย์ จำกัด แล้วตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถามว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์หรือไม่

2. การหาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนอ ต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้แก่

2.1 อาจารย์ ดร.กิจฐเขต ไกรवास อาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

2.2 อาจารย์ ดร.ลือชัย วงษ์ทอง อาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

2.3 คุณปรีชา ชูชยานนท์ ผู้จัดการประจำสาขาภาคตะวันออกเฉียง

เพื่อทำการทดสอบความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของคำถามในแต่ละข้อว่าตรงตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้หรือไม่ หลังจากนั้นนำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขก่อนที่จะนำไปทดสอบ

3. การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (Tryout) กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษ จำนวน 30 คน และต่อจากนั้นนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ เพื่อหาความเชื่อมั่นเป็นรายข้อ (Item analysis) โดยได้ค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ .970

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยมีขั้นตอนการศึกษาวิจัยและรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษาจากเอกสาร ข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย
2. ขออนุญาตขอความอนุเคราะห์ และแนะนำตัวผู้วิจัย จากวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ไปขออนุญาตผู้บริหารบริษัท ไฮเวย์ จำกัด เพื่อขอความร่วมมือ และขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัท ไฮเวย์ จำกัด โดยการนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้ว ไปสอบถามประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการทำการศึกษ จำนวน 117 คน ในช่วงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2559 โดยผู้วิจัยได้ลงเก็บด้วยตัวเอง
4. นำแบบสอบถามที่ตอบเรียบร้อยแล้ว มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อทำการประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาคืนมา และมีความสมบูรณ์ จำนวน 117 ชุด คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์และประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานบริษัท ไฮเวย์ จำกัด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ในการพรรณนาลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ สถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) นำเสนอในแบบตารางประกอบการบรรยาย
2. การวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไฮเวย์ จำกัด สถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) มาบรรยายเชิงพรรณนา โดยนำเสนอในแบบตารางประกอบการบรรยาย
3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไฮเวย์ จำกัด สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในรูปแบบตาราง

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด มีวัตถุประสงค์ประการแรก เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด และเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประชากรที่ใช้ในการศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 117 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ มีค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และค่าสังเกตสถิติ Compare mean

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 2 ลักษณะข้อมูลทั่วไปของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (117 คน)	ร้อยละ (100.00)
เพศ		
ชาย	71	60.68
หญิง	46	39.32
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปีลงไป	12	10.26
26-35 ปี	80	68.38
36-45 ปี	18	15.38
46-55 ปี	4	3.42
55 ปี ขึ้นไป	3	2.56

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (117 คน)	ร้อยละ (100.00)
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	34	29.06
ปริญญาตรี	76	64.96
สูงกว่าปริญญาตรี	7	5.98
สถานภาพสมรส		
โสด	79	67.52
สมรส	32	27.35
หย่า/ หม้าย	6	5.13
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 3 ปี	26	22.22
3-5 ปี	61	52.14
6-10 ปี	19	16.24
11 ปีขึ้นไป	11	9.40
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
น้อยกว่า 10,000 บาท	7	5.98
10,000-15,000 บาท	21	17.95
15,001-20,000 บาท	50	42.74
20,001-30,000 บาท	26	22.22
มากกว่า 30,001 บาทขึ้นไป	13	11.11

จากตารางที่ 2 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 60.68 รองลงมา เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 39.32

อายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 68.38 รองลงมา มีอายุระหว่าง 36-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.38 ปี อายุต่ำกว่า 25 ปีลงไป คิดเป็นร้อยละ 10.26 อายุ 46-55 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.42 และน้อยที่สุด อายุ 55 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 2.56

ระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 64.96 รองลงมา มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 29.06 และน้อยที่สุด มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 5.98

สถานภาพสมรส พบว่า ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 67.52 รองลงมา มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 27.35 และน้อยที่สุด มีสถานภาพสมรส หย่า/ หม้าย คิดเป็นร้อยละ 5.13

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 52.14 รองลงมา มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.22 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.24 และน้อยที่สุด มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 9.40

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 42.74 รองลงมา มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 22.22 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,000-15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 17.95 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 30,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 11.11 และน้อยที่สุด มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน น้อยกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 5.98

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด

ตารางที่ 3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านความสำเร็จของงาน

ด้านความสำเร็จของงาน	ระดับแรงจูงใจ				μ	σ	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ	43 (36.75)	61 (52.14)	13 (11.11)	-	3.26	0.65	มากที่สุด	4
2. ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จ บรรลุตามเป้าหมาย	57 (48.72)	56 (47.86)	4 (3.42)	-	3.45	0.56	มากที่สุด	2
	(41.88)	(52.99)	(5.13)					

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ด้านความสำเร็จของงาน	ระดับแรงจูงใจ				μ	σ	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
3. ผลสำเร็จในหน้าที่ของท่าน ก่อให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน	49 (41.88)	62 (52.99)	6 (5.13)	-	3.37	0.58	มากที่สุด	3
4. ท่านได้รับการชื่นชมจากผลการปฏิบัติงานของท่าน	28 (23.93)	65 (55.56)	22 (18.80)	2 (1.71)	3.02	0.61	มาก	5
5. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามกำหนดเวลา	68 (58.12)	43 (36.75)	6 (5.13)	-	3.53	0.60	มากที่สุด	1
ภาพรวมด้านความสำเร็จของงาน					3.32	0.50	มากที่สุด	

จากตารางที่ 3 ผลการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า โดยภาพรวมด้านความสำเร็จของงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.32$, $\sigma = 0.50$) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ ได้ดังนี้

ท่านสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามกำหนดเวลา พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.53$, $\sigma = 0.60$) เป็นอันดับที่ 1

ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จ บรรลุตามเป้าหมาย พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.45$, $\sigma = 0.56$) เป็นอันดับที่ 2

ผลสำเร็จในหน้าที่ของท่าน ก่อให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.37$, $\sigma = 0.58$) เป็นอันดับที่ 3

ท่านมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.26$, $\sigma = 0.65$) เป็นอันดับที่ 4

ท่านได้รับการชื่นชมจากผลการปฏิบัติงานของท่าน พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.02$, $\sigma = 0.61$) เป็นอันดับที่ 5

ตารางที่ 4 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านการยอมรับนับถือ

ด้านการยอมรับ นับถือ	ระดับแรงจูงใจ				μ	σ	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านเป็นผู้ ได้รับความนับถือ จากเพื่อนร่วมงาน ตลอดเวลา	53 (45.30)	55 (47.01)	9 (7.69)	-	3.38	0.63	มากที่สุด	1
2. ท่านได้รับ เกียรติ ในการ ปฏิบัติงานที่ สำคัญเสมอ ๆ	29 (24.79)	63 (53.85)	25 (21.37)	-	3.03	0.68	มาก	3
3. บริษัท ฯ ให้ท่านเป็น ส่วนสำคัญ ในการปฏิบัติงาน ที่ทำทนาย	27 (23.08)	66 (56.41)	21 (17.95)	3 (2.56)	3.00	0.72	มาก	4
4. ท่านได้รับ การยอมรับ ในความรู้ ความสามารถ	44 (37.61)	61 (52.14)	12 (10.26)	-	3.27	0.64	มากที่สุด	2
5. ท่านพึงพอใจ ในตำแหน่งงาน และภูมิใจ ในบริษัท ฯ แห่งนี้	54 (46.15)	58 (49.57)	4 (3.42)	1.00 (0.85)	2.84	0.60	มาก	5
ภาพรวมด้านการยอมรับนับถือ					3.22	0.52	มาก	

จากตารางที่ 4 ผลการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด
ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า โดยภาพรวมด้านการยอมรับนับถือ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.22$, $\sigma = 0.52$) เมื่อจำแนกเป็นรายชื่อได้ดังนี้

ท่านเป็นผู้ได้รับความนับถือจากเพื่อนร่วมงานตลอดเวลา พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.38$, $\sigma = 0.63$) เป็นอันดับที่ 1

ท่านได้รับการยอมรับในความรู้ ความสามารถ พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.27$, $\sigma = 0.64$) เป็นอันดับที่ 2

ท่านได้รับเกียรติในการปฏิบัติงานที่สำคัญเสมอ ๆ พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.03$, $\sigma = 0.68$) เป็นอันดับที่ 3

บริษัท ฯ ให้ท่านเป็นส่วนสำคัญในการปฏิบัติงานที่ทำทนาย พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.00$, $\sigma = 0.72$) เป็นอันดับที่ 4

ท่านพึงพอใจในตำแหน่งงานและภูมิใจในบริษัท ฯ แห่งนี้ พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.84$, $\sigma = 0.60$) เป็นอันดับที่ 5

ตารางที่ 5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านลักษณะของงาน

ด้านลักษณะของงาน	ระดับแรงจูงใจ				μ	σ	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านปฏิบัติงานที่ตรงตามความรู้ความสามารถ	21 (17.95)	66 (56.41)	30 (25.64)	-	2.92	0.66	มาก	4
2. บริษัท ฯ ให้การสนับสนุนด้านการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของท่านอย่างต่อเนื่อง	32 (27.35)	68 (58.12)	17 (14.53)	-	3.13	0.64	มาก	3
3. ท่านได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสมกับตำแหน่ง	36 (30.77)	73 (62.39)	8 (6.84)	-	3.24	0.57	มาก	2

ตารางที่ (5) ต่อ

ด้านลักษณะของงาน	ระดับแรงจูงใจ				μ	σ	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
4. งานของท่าน มีปริมาณที่เหมาะสม	46 (39.32)	55 (47.01)	16 (13.68)	-	3.26	0.68	มากที่สุด	1
5. ท่านสามารถ สร้างสรรค์ความคิด ที่แปลกใหม่กว่าเดิมได้ เสมอ ๆ	21 (17.95)	57 (48.72)	36 (30.77)	3 (2.56)	2.82	0.75	มาก	5
ภาพรวมด้านลักษณะของงาน					3.07	0.51	มาก	

จากตารางที่ 5 ผลการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ด้านลักษณะของงาน พบว่า โดยภาพรวมด้านลักษณะของงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.07$, $\sigma = 0.51$) เมื่อจำแนกเป็นรายชื่อได้ดังนี้

งานของท่านมีปริมาณที่เหมาะสม พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.26$, $\sigma = 0.68$) เป็นอันดับที่ 1

ท่านได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสมกับตำแหน่ง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.24$, $\sigma = 0.57$) เป็นอันดับที่ 2

บริษัท ๆ ให้การสนับสนุนด้านการอบรม เพื่อพัฒนาทักษะของท่านอย่างต่อเนื่อง พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.13$, $\sigma = 0.64$) เป็นอันดับที่ 3

ท่านปฏิบัติงานที่ตรงตามความรู้ ความสามารถ พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.92$, $\sigma = 0.66$) เป็นอันดับที่ 4

ท่านสามารถสร้างสรรค์ความคิดที่แปลกใหม่กว่าเดิมได้เสมอ ๆ พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.82$, $\sigma = 0.75$) เป็นอันดับที่ 5

ตารางที่ 6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงงใจ
ในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านความรับผิดชอบ

ด้านความ รับผิดชอบ	ระดับแรงงใจ				μ	σ	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านได้รับ ความไว้วางใจ ในตำแหน่งงาน ที่ปฏิบัติ	36 (30.77)	75 (64.10)	6 (5.13)	-	3.26	0.54	มากที่สุด	4
2. ท่านปฏิบัติงาน สำเร็จลุล่วงตาม กำหนดเวลา	88 (75.21)	24 (20.51)	5 (4.27)	-	3.71	0.54	มากที่สุด	3
3. ท่านไม่เคย ปฏิบัติงานให้ บริษัท ฯ ได้รับ ความเสียหาย	92 (78.63)	17 (14.53)	8 (6.84)	-	3.72	0.58	มากที่สุด	2
4. บริษัท ฯ ให้ ความไว้วางใจ ในการปฏิบัติงาน ที่เร่งด่วน	36 (30.77)	64 (54.70)	17 (14.53)	-	3.16	0.66	มาก	5
5. ท่านมี ความรับผิดชอบ ต่อบริษัท ฯ ไม่เคยละทิ้ง	89 (76.07)	26 (22.22)	2 (1.71)	-	3.74	0.48	มากที่สุด	1
ภาพรวมด้านความรับผิดชอบ					3.07	0.51	มาก	

จากตารางที่ 6 ผลการศึกษา แรงงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ด้านความรับผิดชอบ พบว่า โดยภาพรวมด้านความรับผิดชอบ มีแรงงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.07$, $\sigma = 0.51$) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อได้ดังนี้

ท่านมีความรับผิดชอบต่อบริษัท ฯ ไม่เคยละทิ้ง พบว่า มีแรงงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.74$, $\sigma = 0.48$) เป็นอันดับที่ 1

ท่านไม่เคยปฏิบัติงานให้บริษัท ฯ ได้รับความเสียหาย พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.72$, $\sigma = 0.58$) เป็นอันดับที่ 2

ท่านปฏิบัติงานสำเร็จล่วงตามกำหนดเวลา พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.71$, $\sigma = 0.54$) เป็นอันดับที่ 3

ท่านได้รับความไว้วางใจในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.26$, $\sigma = 0.54$) เป็นอันดับที่ 4

บริษัท ฯ ให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานที่เร่งด่วน พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.16$, $\sigma = 0.66$) เป็นอันดับที่ 5

ตารางที่ 7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านความก้าวหน้า

ด้านความก้าวหน้า	ระดับแรงจูงใจ				μ	σ	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านได้รับ ความยุติธรรม ในการเลื่อนขั้น เงินเดือน	28 (23.93)	70 (59.83)	17 (14.53)	2 (1.71)	3.06	0.67	มาก	4
2. ผู้บังคับบัญชา ให้การสนับสนุน ท่านในตำแหน่ง ที่สูงขึ้น	10 (8.55)	59 (50.43)	42 (35.90)	6 (5.13)	2.62	0.72	มาก	5
3. ท่านพึงพอใจ ในตำแหน่งงาน ที่ท่านปฏิบัติอยู่	35 (29.91)	65 (55.56)	15 (12.82)	2 (1.71)	3.14	0.69	มาก	1

ตารางที่ (7) ต่อ

ด้านความก้าวหน้า	ระดับแรงจูงใจ				μ	σ	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
4. บริษัท ๆ ให้ ตำแหน่งงาน ที่มีเกียรติ ตามที่ท่าน คาดหวังไว้	30 (25.64)	68 (58.12)	19 (16.24)	-	3.09	0.64	มาก	3
5. ท่านจะปฏิบัติงาน ที่บริษัท ๆ โดยไม่คิด เปลี่ยนงาน	42 (35.90)	53 (45.30)	17 (14.53)	5 (4.27)	3.13	0.82	มาก	2
ภาพรวมด้านความก้าวหน้า					3.01	0.61	มาก	

จากตารางที่ 7 ผลการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ด้านความก้าวหน้า พบว่า โดยภาพรวมด้านความก้าวหน้า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.01$, $\sigma = 0.61$) เมื่อจำแนกเป็นรายชื่อ ได้ดังนี้

ท่านพึงพอใจในตำแหน่งงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ พบว่า พนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.14$, $\sigma = 0.69$) เป็นอันดับที่ 1

ท่านจะปฏิบัติงานที่บริษัท ๆ โดยไม่คิดเปลี่ยนงาน พบว่า พนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.13$, $\sigma = 0.82$) เป็นอันดับที่ 2

บริษัท ๆ ให้ตำแหน่งงานที่มีเกียรติ ตามที่ท่านคาดหวังไว้ พบว่า พนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.09$, $\sigma = 0.64$) เป็นอันดับที่ 3

ท่านได้รับความยุติธรรมในการเลื่อนขึ้นเงินเดือน พบว่า พนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.06$, $\sigma = 0.67$) เป็นอันดับที่ 4

ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนท่าน ในตำแหน่งที่สูงขึ้น พบว่า พนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.62$, $\sigma = 0.72$) เป็นอันดับที่ 5

ตารางที่ 8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงงใจ
ในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านนโยบายและการบริหาร

ด้านนโยบาย และการบริหาร	ระดับแรงงใจ				μ	σ	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. บริษัท ฯ มีนโยบาย ที่ทำให้ประสบ ความสำเร็จ	62 (52.99)	40 (34.19)	14 (11.97)	1 (0.85)	3.39	0.73	มากที่สุด	1
2. ท่านสนับสนุน การบริหารของบริษัท ฯ อย่างเต็มที่	47 (40.17)	57 (48.72)	9 (7.69)	4 (3.42)	3.26	0.74	มากที่สุด	4
3. บริษัท ฯ มี การวางแผนอย่างดี ทำให้บริษัท ฯ มี ความก้าวหน้าอยู่เสมอ ฯ	57 (48.72)	46 (39.32)	13 (11.11)	1 (0.85)	3.36	0.71	มากที่สุด	2
4. ท่านเป็นส่วนหนึ่ง ของการกำหนดนโยบาย และการบริหาร	14 (11.97)	59 (50.43)	31 (26.50)	13 (11.11)	2.63	0.84	มาก	5
5. ท่านปฏิบัติงานตาม นโยบายและการบริหาร ของบริษัท ฯ	55 (47.01)	51 (43.59)	6 (5.13)	5 (4.27)	3.33	0.77	มากที่สุด	3
ภาพรวมด้านนโยบาย และการบริหาร					3.19	0.60	มาก	

จากตารางที่ 8 ผลการศึกษา แรงงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ด้านนโยบายและการบริหาร พบว่า โดยภาพรวมด้านนโยบายและการบริหาร มีแรงงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.19$, $\sigma = 0.60$) เมื่อจำแนกเป็นรายชื่อ ได้ดังนี้ บริษัท ฯ มีนโยบายที่ทำให้ประสบความสำเร็จ พบว่า พนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด มีแรงงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.39$, $\sigma = 0.73$) เป็นอันดับที่ 1 บริษัท ฯ มีการวางแผนอย่างดี ทำให้บริษัท ฯ มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ ฯ พบว่า มีแรงงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.36$, $\sigma = 0.71$) เป็นอันดับที่ 2

ท่านปฏิบัติงานตามนโยบายและการบริหารของบริษัท ฯ พบว่า มีแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.33, \sigma = 0.77$) เป็นอันดับที่ 3
ท่านสนับสนุนการบริหารของบริษัท ฯ อย่างเต็มที่ พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.26, \sigma = 0.74$) เป็นอันดับที่ 4
ท่านเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดนโยบายและการบริหาร พบว่า มีแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.63, \sigma = 0.84$) เป็นอันดับที่ 5

ตารางที่ 9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านการนิเทศงาน

ด้านการนิเทศงาน	ระดับแรงจูงใจ				μ	σ	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. บริษัท ฯ มีการจัด ฝึกอบรมอยู่เสมอ ฯ	52 (44.44)	53 (45.30)	11 (9.40)	1 (0.85)	3.33	0.68	มากที่สุด	4
2. ท่านได้รับความรู้ เพิ่มเติมจากการนิเทศงาน	60 (51.28)	47 (40.17)	9 (7.69)	1 (0.85)	3.42	0.67	มากที่สุด	3
3. ระยะเวลาในการนิเทศ งานมีความเหมาะสม	51 (43.59)	51 (43.59)	12 (10.26)	3 (2.56)	3.28	0.75	มากที่สุด	5
4. ท่านสามารถนำ ความรู้มาใช้ในการ ปฏิบัติงานได้จริง	69 (58.97)	40 (34.19)	5 (4.27)	3 (2.56)	3.50	0.70	มากที่สุด	2
5. การนิเทศงาน เป็นสิ่งสำคัญ และท่าน ให้ความร่วมมือ ในการนิเทศงานเสมอ	69 (58.97)	40 (34.19)	7 (5.98)	1 (0.85)	3.51	0.65	มากที่สุด	1
ภาพรวมด้านการนิเทศงาน					3.41	0.62	มากที่สุด	

จากตารางที่ 9 ผลการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด
ด้านการนิเทศงาน พบว่า โดยภาพรวมด้านการนิเทศงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ใน
ระดับมากที่สุด ($\mu = 3.41, \sigma = 0.62$) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อได้ดังนี้

การนิเทศงานเป็นสิ่งสำคัญ และท่านให้ความร่วมมือในการนิเทศงานเสมอ พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.51, \sigma = 0.65$) เป็นอันดับที่ 1

ท่านสามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.50, \sigma = 0.70$) เป็นอันดับที่ 2

ท่านได้รับความรู้เพิ่มเติมจากการนิเทศงาน พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.42, \sigma = 0.67$) เป็นอันดับที่ 3

บริษัท ฯ มีการจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ ๆ พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.33, \sigma = 0.68$) เป็นอันดับที่ 4

ระยะเวลาในการนิเทศงานมีความเหมาะสม พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.28, \sigma = 0.75$) เป็นอันดับที่ 5

ตารางที่ 10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านค่าตอบแทน

ด้านค่าตอบแทน	ระดับแรงจูงใจ				μ	σ	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติอยู่	36 (30.77)	67 (57.26)	9 (7.69)	5 (4.27)	3.15	0.73	มาก	4
2. บริษัท ฯ มอบสวัสดิการอย่างเหมาะสมและคุ้มค่า	31 (26.50)	76 (64.96)	10 (8.55)	-	3.18	0.57	มาก	1
3. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าธุรกิจประเภทเดียวกัน	21 (17.95)	68 (58.12)	28 (23.93)	-	2.94	0.65	มาก	5

ตารางที่ (10) ต่อ

ด้านค่าตอบแทน	ระดับแรงจูงใจ				μ	σ	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
4. บริษัท ฯ พัฒนา และปรับปรุง ค่าตอบแทน และสวัสดิการให้ท่าน อย่างเหมาะสม	37 (31.62)	66 (56.41)	8 (6.84)	6 (5.13)	3.15	0.76	มาก	3
5. ท่านได้รับ ค่าตอบแทนเพียงพอ ต่อการดำรงชีวิต	40 (34.19)	59 (50.43)	15 (12.82)	3 (2.56)	3.16	0.74	มาก	2
ภาพรวมด้านค่าตอบแทน					3.11	0.60	มาก	

จากตารางที่ 10 ผลการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ด้านค่าตอบแทน พบว่า โดยภาพรวมด้านค่าตอบแทน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.11$, $\sigma = 0.60$) เมื่อจำแนกเป็นรายชื่อได้ดังนี้

บริษัท ฯ มอบสวัสดิการอย่างเหมาะสมและคุ้มค่า พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.18$, $\sigma = 0.57$) เป็นอันดับที่ 1

ท่านได้รับค่าตอบแทนเพียงพอต่อการดำรงชีวิต พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.16$, $\sigma = 0.60$) เป็นอันดับที่ 2

บริษัท ฯ พัฒนา และปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการให้ท่านอย่างเหมาะสม พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.15$, $\sigma = 0.76$) เป็นอันดับที่ 3

ท่านได้รับค่าตอบแทนที่ตรงกับตำแหน่งที่ปฏิบัติอยู่ พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.15$, $\sigma = 0.73$) เป็นอันดับที่ 4

ท่านได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าธุรกิจประเภทเดียวกัน พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.94$, $\sigma = 0.65$) เป็นอันดับที่ 5

ตารางที่ 11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน

ด้านความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน	ระดับแรงจูงใจ				μ	σ	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. ท่านได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเสมอ	92 (78.63)	23 (19.66)	2.00 (1.71)	-	3.77	0.46	มากที่สุด	1
2. ท่านมักเป็นที่ปรึกษาที่ดีของเพื่อนร่วมงาน	81 (69.23)	32 (27.35)	2 (1.71)	2 (1.71)	3.64	0.61	มากที่สุด	3
3. ท่านสามารถปฏิบัติงานเป็นทีมได้อย่างสบายใจ	79 (67.52)	33 (28.21)	5 (4.27)	-	3.63	0.57	มากที่สุด	5
4. ในแผนกของท่านให้ความช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี	78 (66.67)	37 (31.62)	2 (1.71)	-	3.65	0.51	มากที่สุด	3
5. สามารถประสานงานและได้รับความช่วยเหลืออยู่เสมอ	78 (66.67)	38 (32.48)	-	1 (0.85)	3.65	0.53	มากที่สุด	2
ภาพรวมด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน					3.67	0.46	มากที่สุด	

จากตารางที่ 11 ผลการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่า โดยภาพรวมด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.67$, $\sigma = 0.46$) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อได้ ดังนี้

ท่านได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเสมอ พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.77$, $\sigma = 0.46$) เป็นอันดับที่ 1

สามารถประสานงาน และได้รับความช่วยเหลืออยู่เสมอ พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.65$, $\sigma = 0.53$) เป็นอันดับที่ 2

ท่านมักเป็นที่ปรึกษาที่ดีของเพื่อนร่วมงาน พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ใน
ระดับมากที่สุด ($\mu = 3.64$, $\sigma = 0.61$) เป็นอันดับที่ 3

ในแผนกของท่านให้ความช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.65$, $\sigma = 0.51$) เป็นอันดับที่ 4

ท่านสามารถปฏิบัติงานเป็นทีมได้อย่างสบายใจ พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ใน
ระดับมากที่สุด ($\mu = 3.63$, $\sigma = 0.57$) เป็นอันดับที่ 5

ตารางที่ 12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน

ด้านสภาพแวดล้อม การทำงาน	ระดับแรงจูงใจ				μ	σ	ระดับ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. ที่ทำงานท่านมีอุปกรณ์ ที่เพียงพอต่อการใช้งาน	45 (38.46)	62 (52.99)	10 (8.55)	-	3.30	0.62	มากที่สุด	4
2. ท่านมี ความสะดวกสบาย ในการปฏิบัติงาน	64 (54.70)	44 (37.61)	7 (5.98)	2 (1.71)	3.45	0.69	มากที่สุด	2
3. สถานที่ทำงานท่าน มีความปลอดภัย สภาพแวดล้อมสะอาด	68 (58.12)	36 (30.77)	12 (10.26)	1 (0.85)	3.46	0.71	มากที่สุด	1
4. ท่านสะดวก ในการเดินทางไปทำงาน	45 (38.46)	55 (47.01)	15 (12.82)	2 (1.71)	3.22	0.73	มาก	5
5. เครื่องมือ อุปกรณ์ ในการปฏิบัติงาน มีความทันสมัย	60 (51.28)	46 (39.32)	8 (6.84)	3 (2.56)	3.39	0.73	มากที่สุด	3
ภาพรวมด้านสภาพแวดล้อม การทำงาน					3.37	0.61	มากที่สุด	

จากตารางที่ 12 ผลการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์
จำกัด ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน พบว่า โดยภาพรวมด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน มีแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.37$, $\sigma = 0.61$) เมื่อจำแนกเป็นรายชื่อได้ดังนี้

- สถานที่ทำงานท่านมีความปลอดภัย สภาพแวดล้อมสะอาด พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.46, \sigma = 0.71$) เป็นอันดับที่ 1
- ท่านมีความสุขสบายในการปฏิบัติงาน พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.45, \sigma = 0.69$) เป็นอันดับที่ 2
- เครื่องมือ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานมีความทันสมัย พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.39, \sigma = 0.73$) เป็นอันดับที่ 3
- ที่ทำงานท่านมีอุปกรณ์ที่เพียงพอต่อการใช้งาน พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.30, \sigma = 0.62$) เป็นอันดับที่ 4
- ท่านสะดวกในการเดินทางไปทำงาน พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.22, \sigma = 0.73$) เป็นอันดับที่ 5

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในภาพรวมด้านต่าง ๆ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. ด้านความสำเร็จของงาน	3.32	0.50	มากที่สุด	5
2. ด้านการยอมรับนับถือ	3.22	0.52	มาก	6
3. ด้านลักษณะของงาน	3.07	0.51	มาก	9
4. ด้านความรับผิดชอบ	3.52	0.43	มาก	2
5. ด้านความก้าวหน้า	3.01	0.61	มาก	10
6. ด้านนโยบายและการบริหาร	3.19	0.60	มาก	7
7. ด้านการนิเทศงาน	3.41	0.62	มากที่สุด	3
8. ด้านค่าตอบแทน	3.11	0.60	มาก	8
9. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.67	0.46	มากที่สุด	1
10. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน	3.37	0.61	มากที่สุด	4
ภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด	3.29	0.42	มากที่สุด	

จากตารางที่ 13 ผลการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด พบว่า โดยภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.29, \sigma = 0.42$) เมื่อจำแนกตามรายด้านได้ดังนี้

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.67, \sigma = 0.46$) เป็นอันดับที่ 1

ด้านความรับผิดชอบ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.52, \sigma = 0.43$) เป็นอันดับที่ 2

ด้านการนิเทศงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.41, \sigma = 0.62$) เป็นอันดับที่ 3

ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.37, \sigma = 0.61$) เป็นอันดับที่ 4

ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.32, \sigma = 0.50$) เป็นอันดับที่ 5

ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.22, \sigma = 0.52$) เป็นอันดับที่ 6

ด้านนโยบายและการบริหาร พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.19, \sigma = 0.60$) เป็นอันดับที่ 7

ด้านค่าตอบแทน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.11, \sigma = 0.60$) เป็นอันดับที่ 8

ด้านลักษณะของงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.07, \sigma = 0.51$) เป็นอันดับที่ 9

ด้านความก้าวหน้า พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.01, \sigma = 0.61$) เป็นอันดับที่ 10

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
บริษัท ไฮเวย์ จำกัด จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลา
ในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ตารางที่ 14 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด
จำแนกตามเพศ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด	เพศ								
	ชาย			หญิง			รวม		
	μ	σ	ระดับ	μ	σ	ระดับ	μ	σ	ระดับ
1. ด้านความสำเร็จของงาน	3.35	0.46	มากที่สุด	3.28	0.56	มากที่สุด	3.32	0.50	มากที่สุด
2. ด้านการยอมรับนับถือ	3.23	0.47	มาก	3.20	0.60	มาก	3.22	0.52	มาก
3. ด้านลักษณะของงาน	3.06	0.49	มาก	3.09	0.53	มาก	3.07	0.51	มาก
4. ด้านความรับผิดชอบ	3.56	0.38	มากที่สุด	3.45	0.50	มากที่สุด	3.52	0.43	มากที่สุด
5. ด้านความก้าวหน้า	3.02	0.52	มาก	3.00	0.72	มาก	3.01	0.61	มาก
6. ด้านนโยบาย และการบริหาร	3.22	0.58	มาก	3.16	0.62	มาก	3.19	0.60	มาก
7. ด้านการนิเทศงาน	3.39	0.61	มากที่สุด	3.43	0.66	มากที่สุด	3.41	0.62	มากที่สุด
8. ด้านค่าตอบแทน	3.14	0.58	มาก	3.08	0.64	มาก	3.11	0.60	มาก
9. ด้านความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงาน	3.72	0.38	มากที่สุด	3.58	0.56	มากที่สุด	3.67	0.46	มากที่สุด
10. ด้านสภาพแวดล้อม การทำงาน	3.40	0.57	มากที่สุด	3.31	0.68	มากที่สุด	3.37	0.61	มากที่สุด
ภาพรวมแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด	3.31	0.38	มากที่สุด	3.26	0.48	มาก	3.29	0.42	มากที่สุด

จากตารางที่ 14 ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
บริษัท ไฮเวย์ จำกัด จำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พนักงาน
เพศชาย ($\mu = 3.31, \sigma = 0.38$) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มากกว่าพนักงานที่เป็นเพศหญิง
($\mu = 3.26, \sigma = 0.48$) เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไชวีย์ จำกัด ในด้านความสำเร็จของงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.32, \sigma = 0.50$) เมื่อจำแนกระหว่างเพศ พบว่า พนักงานที่เป็นเพศชาย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงาน มากกว่าพนักงานที่เป็นเพศหญิง

ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านการยอมรับนับถือ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.22, \sigma = 0.52$) เมื่อจำแนกระหว่างเพศ พบว่า พนักงานที่เป็นเพศชาย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถือ มากกว่าพนักงานที่เป็นเพศหญิง

ด้านลักษณะของงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านลักษณะของงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.07, \sigma = 0.58$) เมื่อจำแนกระหว่างเพศ พบว่า พนักงานที่เป็นเพศหญิง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงาน มากกว่าพนักงานที่เป็นเพศชาย

ด้านความรับผิดชอบ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านความรับผิดชอบ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.52, \sigma = 0.43$) เมื่อจำแนกระหว่างเพศ พบว่า พนักงานที่เป็นเพศชาย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ มากกว่าพนักงานที่เป็นเพศหญิง

ด้านความก้าวหน้า พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านความก้าวหน้า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.01, \sigma = 0.61$) เมื่อจำแนกระหว่างเพศ พบว่า พนักงานที่เป็นเพศชาย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้า มากกว่าพนักงานที่เป็นเพศหญิง

ด้านนโยบายและการบริหาร พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านนโยบายและการบริหาร มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.19, \sigma = 0.60$) เมื่อจำแนกระหว่างเพศ พบว่า พนักงานที่เป็นเพศชาย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายและการบริหาร มากกว่าพนักงานที่เป็นเพศหญิง

ด้านการนิเทศงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านการนิเทศงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.41, \sigma = 0.62$) เมื่อจำแนกระหว่างเพศ พบว่า พนักงานที่เป็นเพศหญิง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการนิเทศงาน มากกว่าพนักงานที่เป็นเพศชาย

ด้านค่าตอบแทน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านค่าตอบแทน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.11$, $\sigma = 0.60$) เมื่อจำแนกระหว่างเพศ พบว่า พนักงานที่เป็นเพศชาย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทน มากกว่าพนักงานที่เป็นเพศหญิง

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.67$, $\sigma = 0.46$) เมื่อจำแนกระหว่างเพศ พบว่า พนักงานที่เป็นเพศชาย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มากกว่าพนักงานที่เป็นเพศหญิง

ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.37$, $\sigma = 0.61$) เมื่อจำแนกระหว่างเพศ พบว่า พนักงานที่เป็นเพศชาย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน มากกว่าพนักงานที่เป็นเพศหญิง

ตารางที่ 15 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด จำแนกตามอายุ

แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด	อายุ																	
	ต่ำกว่า		ระดับ	26-35 ปี		ระดับ	36-45 ปี		ระดับ	46-55 ปี		ระดับ	อายุมากกว่า		ระดับ	รวม		ระดับ
	25 ปีลงไป												55 ปีขึ้นไป					
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ				
1. ด้านความสำเร็จ ของงาน	3.05	0.37	มาก	3.27	0.49	มากที่สุด	3.59	0.43	มากที่สุด	3.33	0.42	มากที่สุด	3.47	0.76	มากที่สุด	3.32	0.50	มากที่สุด
2. ด้านการยอมรับ นับถือ	3.08	0.53	มาก	3.12	0.49	มาก	3.52	0.46	มากที่สุด	2.72	0.57	มากที่สุด	3.60	0.53	มากที่สุด	3.22	0.52	มาก
3. ด้านลักษณะ ของงาน	2.72	0.45	มาก	3.02	0.46	มาก	3.33	0.42	มากที่สุด	3.90	0.12	มากที่สุด	3.40	0.87	มากที่สุด	3.07	0.51	มาก
4. ด้านความ รับผิดชอบ	3.47	0.36	มากที่สุด	3.48	0.42	มากที่สุด	3.66	0.41	มากที่สุด	3.29	0.42	มากที่สุด	3.33	0.99	มากที่สุด	3.52	0.43	มากที่สุด
5. ด้าน ความก้าวหน้า	2.72	.57	มาก	2.98	.54	มาก	3.12	.75	มากที่สุด	3.90	0.12	มากที่สุด	3.07	0.51	มากที่สุด	3.01	.61	มากที่สุด
6. ด้านนโยบาย และการบริหาร	2.97	0.52	มาก	3.17	0.57	มากที่สุด	3.30	0.66	มากที่สุด	3.90	0.12	มากที่สุด	3.07	0.51	มากที่สุด	3.19	0.60	มากที่สุด

ตารางที่ 15 (ต่อ)

แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด	อายุ																																
	ต่ำกว่า 25 ปีลงไป			ระดับ			26-35 ปี			ระดับ			36-45 ปี			ระดับ			46-55 ปี			ระดับ			55 ปีขึ้นไป			ระดับ			รวม		ระดับ
	μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ							
7. ด้านการนิเทศงาน	3.22	0.61	มาก	3.39	0.62	มากที่สุด	3.52	0.71	มากที่สุด	3.85	0.30	มากที่สุด	3.53	0.50	มากที่สุด	3.41	0.62	มากที่สุด															
8. ด้านค่าตอบแทน	2.82	0.58	มาก	3.04	0.51	มากที่สุด	3.36	0.76	มากที่สุด	3.49	0.83	มากที่สุด	3.67	0.58	มากที่สุด	3.11	0.60	มากที่สุด															
9. ด้านความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงาน	3.72	0.51	มากที่สุด	3.64	0.47	มากที่สุด	3.68	0.41	มากที่สุด	3.44	0.73	มากที่สุด	3.67	0.58	มากที่สุด	3.67	0.46	มากที่สุด															
10. ด้านสภาพแวดล้อม การทำงาน	3.32	0.60	มากที่สุด	3.35	0.64	มากที่สุด	3.30	0.57	มากที่สุด	3.90	0.12	มากที่สุด	3.60	0.53	มากที่สุด	3.37	0.61	มากที่สุด															
ภาพรวมแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด	3.11	0.35	มากที่สุด	3.25	0.39	มากที่สุด	3.44	0.46	มากที่สุด	3.69	0.42	มากที่สุด	3.44	0.73	มากที่สุด	3.29	0.42	มากที่สุด															

จากตารางที่ 15 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไสเวย์ จำกัด จำแนกตามอายุ พบว่า โดยภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีอายุ 46-55 ปี ($\mu = 3.69$, $\sigma = 0.42$) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปีลงไป อายุ 26-35 ปี อายุ 36-45 ปี และ 55 ปีขึ้นไป เมื่อจำแนกเป็นรายด้านได้ดังนี้

ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความสำเร็จของงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.32$, $\sigma = 0.50$) เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุ 36-45 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปีลงไป อายุ 26-35 ปี อายุ 46-55 ปี และ 55 ปีขึ้นไป

ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านการยอมรับนับถือ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.22$, $\sigma = 0.52$) เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปีลงไป อายุ 26-35 ปี อายุ 36-45 และอายุ 46-55 ปี

ด้านลักษณะของงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านลักษณะของงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.07$, $\sigma = 0.51$) เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุ 46-55 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปีลงไป อายุ 26-35 ปี อายุ 36-45 และ 55 ปีขึ้นไป

ด้านความรับผิดชอบ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความรับผิดชอบ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.52$, $\sigma = 0.43$) เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุ 36-45 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปีลงไป อายุ 26-35 ปี อายุ 46-55 ปี และ 55 ปีขึ้นไป

ด้านความก้าวหน้า พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความก้าวหน้า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.01$, $\sigma = 0.61$) เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุ 46-55 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปีลงไป อายุ 26-35 ปี อายุ 36-45 และ 55 ปีขึ้นไป

ด้านนโยบายและการบริหาร พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านนโยบายและการบริหาร มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.19$, $\sigma = 0.60$) เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุ 46-55 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปีลงไป อายุ 26-35 ปี อายุ 36-45 และ 55 ปีขึ้นไป

ด้านการนิเทศงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านการนิเทศงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.41$, $\sigma = 0.62$) เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุ 46-55 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปีลงไป อายุ 26-35 ปี อายุ 36-45 และ 55 ปีขึ้นไป

ด้านค่าตอบแทน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านค่าตอบแทน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.11$, $\sigma = 0.60$) เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปีลงไป อายุ 26-35 ปี อายุ 36-45 และ 46-55 ปี

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.67$, $\sigma = 0.46$) เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปีลงไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 26-35 ปี อายุ 36-45 อายุ 46-55 ปี และ 55 ปีขึ้นไป

ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.37$, $\sigma = 0.61$) เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุ 46-55 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปีลงไป อายุ 26-35 ปี อายุ 36-45 และ 55 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 16 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท ไฮเวย์ จำกัด	ระดับการศึกษา											
	ต่ำกว่า			ปริญญาตรี			สูงกว่า			รวม		
	ปริญญาตรี	ระดับ		ปริญญาตรี	ระดับ		ปริญญาตรี	ระดับ		รวม	ระดับ	
	μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ	
1. ด้านความสำเร็จของงาน	3.18	0.40	มาก	3.35	0.53	มากที่สุด	3.77	0.37	มากที่สุด	3.32	0.50	มากที่สุด
2. ด้านการยอมรับนับถือ	3.08	0.48	มาก	3.23	0.52	มาก	3.74	0.40	มากที่สุด	3.22	0.52	มาก
3. ด้านลักษณะของงาน	2.85	0.48	มาก	3.11	0.47	มาก	3.74	0.36	มากที่สุด	3.07	0.51	มาก
4. ด้านความรับผิดชอบ	3.51	0.27	มาก	3.50	0.49	มาก	3.74	0.40	มาก	3.52	0.43	มาก
5. ด้านความก้าวหน้า	2.94	0.57	มาก	3.02	0.59	มาก	3.23	0.95	มาก	3.01	0.61	มาก
6. ด้านนโยบายและการบริหาร	3.11	0.55	มาก	3.22	0.55	มาก	3.37	0.88	มากที่สุด	3.19	0.60	มาก
7. ด้านการนิเทศงาน	3.21	0.64	มาก	3.49	0.59	มากที่สุด	3.49	0.83	มากที่สุด	3.41	0.62	มากที่สุด
8. ด้านค่าตอบแทน	2.99	0.58	มาก	3.14	0.56	มาก	3.41	0.62	มากที่สุด	3.11	0.60	มาก
9. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.72	0.42	มากที่สุด	3.63	0.48	มากที่สุด	3.80	0.38	มากที่สุด	3.67	0.46	มากที่สุด
10. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน	3.35	0.58	มากที่สุด	3.37	0.60	มากที่สุด	3.37	0.94	มากที่สุด	3.37	0.61	มากที่สุด
ภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติ ของพนักงานบริษัท ไฮเวย์ จำกัด	3.19	0.33	มาก	3.31	0.43	มากที่สุด	3.57	0.61	มากที่สุด	3.29	0.42	มาก

ตารางที่ 17 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด จำแนกตามสถานภาพสมรส

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท ไฮเวย์ จำกัด	สถานภาพสมรส											
	โสด		ระดับ	สมรส		ระดับ	หย่า/ หม้าย		ระดับ	รวม		ระดับ
	μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ	
1. ด้านความสำเร็จของงาน	3.25	0.47	มาก	3.48	0.54	มากที่สุด	3.50	0.58	มากที่สุด	3.32	0.50	มากที่สุด
2. ด้านการยอมรับนับถือ	3.14	0.50	มาก	3.35	0.55	มากที่สุด	3.53	0.47	มากที่สุด	3.22	0.52	มาก
3. ด้านลักษณะของงาน	2.98	0.48	มาก	3.23	0.48	มาก	3.47	0.64	มากที่สุด	3.07	0.51	มาก
4. ด้านความรับผิดชอบ	3.48	0.39	มากที่สุด	3.63	0.48	มากที่สุด	3.43	0.71	มากที่สุด	3.52	0.43	มากที่สุด
5. ด้านความก้าวหน้า	2.93	0.55	มากที่สุด	3.22	0.61	มาก	2.98	0.48	มาก	3.01	0.61	มากที่สุด
6. ด้านนโยบายและการบริหาร	3.14	0.56	มาก	3.39	0.54	มากที่สุด	2.93	0.55	มาก	3.19	0.60	มากที่สุด
7. ด้านการนิเทศงาน	3.37	0.59	มากที่สุด	3.56	0.60	มากที่สุด	3.14	0.56	มาก	3.41	0.62	มากที่สุด
8. ด้านค่าตอบแทน	3.03	0.54	มาก	3.31	0.62	มากที่สุด	3.23	0.48	มาก	3.11	0.60	มาก
9. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.70	0.45	มากที่สุด	3.61	0.49	มากที่สุด	3.63	.50	มากที่สุด	3.67	0.46	มากที่สุด
10. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน	3.36	0.61	มากที่สุด	3.39	0.61	มากที่สุด	3.30	.79	มากที่สุด	3.37	0.61	มากที่สุด
ภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด	3.24	0.38	มาก	3.42	0.46	มากที่สุด	3.31	0.67	มากที่สุด	3.29	0.42	มาก

จากตารางที่ 17 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด จำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า โดยภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด พนักงานที่มีสถานภาพสมรส ($\mu = 3.29, \sigma = 0.42$) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสด และสถานภาพหย่า/ หม้าย เมื่อจำแนกเป็นรายด้านได้ดังนี้

ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านความสำเร็จของงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.32, \sigma = 0.50$) เมื่อจำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพหย่า/ หม้าย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสด และสถานภาพสมรส

ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านการยอมรับนับถือ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.22, \sigma = 0.52$) เมื่อจำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพหย่า/ หม้าย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสด และสถานภาพสมรส

ด้านลักษณะของงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านลักษณะของงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.07, \sigma = 0.51$) เมื่อจำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพหย่า/ หม้าย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสด และสถานภาพสมรส

ด้านความรับผิดชอบ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านความรับผิดชอบ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.52, \sigma = 0.43$) เมื่อจำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพหย่า/ หม้าย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสด และสถานภาพสมรส

ด้านความก้าวหน้า พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านความก้าวหน้า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.01, \sigma = 0.61$) เมื่อจำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรส มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสด และสถานภาพหย่า/ หม้าย

ด้านนโยบายและการบริหาร แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านนโยบายและการบริหาร มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.19, \sigma = 0.60$) เมื่อจำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรส มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่าพนักงานที่มีโสด และสถานภาพหย่า/ หม้าย

ด้านการนิเทศงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านการนิเทศงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.41, \sigma = 0.62$) เมื่อจำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรส มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีโสด และสถานภาพหย่า/ หม้าย

ด้านค่าตอบแทน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านค่าตอบแทน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.11, \sigma = 0.60$) เมื่อจำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรส มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสด และสถานภาพหย่า/ หม้าย

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.11, \sigma = 0.60$) เมื่อจำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพโสด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพสมรส และสถานภาพหย่า/ หม้าย

ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.37, \sigma = 0.61$) เมื่อจำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรส มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่าพนักงานที่มีโสด และสถานภาพหย่า/ หม้าย

ตารางที่ 18 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน														
	น้อยกว่า 3 ปี		ระดับ	3-5 ปี		ระดับ	6-10 ปี		ระดับ	11 ปีขึ้นไป		ระดับ	รวม		ระดับ
	μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ	
1. ด้านความสำเร็จ ของงาน	2.92	0.42	มาก	3.31	0.44	มากที่สุด	3.64	0.41	มากที่สุด	3.80	0.40	มากที่สุด	3.32	0.50	มาก
2. ด้านการยอมรับ นับถือ	2.94	0.44	มาก	3.16	0.50	มากที่สุด	3.48	0.44	มากที่สุด	3.75	0.39	มากที่สุด	3.22	0.52	มาก
3. ด้านลักษณะ ของงาน	2.78	0.45	มาก	3.02	0.46	มากที่สุด	3.33	0.43	มากที่สุด	3.62	0.41	มากที่สุด	3.07	0.51	มาก
4. ด้านความรับผิดชอบ	3.31	0.45	มากที่สุด	3.50	0.40	มากที่สุด	3.71	0.42	มากที่สุด	3.78	0.39	มากที่สุด	3.52	0.43	มากที่สุด
5. ด้านความก้าวหน้า	2.70	0.45	มาก	2.97	0.54	มากที่สุด	3.27	0.73	มากที่สุด	3.51	0.62	มากที่สุด	3.01	0.61	มาก

ตารางที่ 18 (ต่อ)

แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของ พนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน												ระดับ		
	น้อยกว่า 3 ปี		ระดับ	3-5 ปี		ระดับ	6-10 ปี		ระดับ	11 ปีขึ้นไป		ระดับ		รวม	
	μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ			μ	σ
			μ			σ			μ			σ			
6. ด้านนโยบาย และการบริหาร	3.00	0.54	มาก	3.16	0.55	มาก	3.33	0.78	มากที่สุด	3.60	0.39	มากที่สุด	3.19	0.60	มาก
7. ด้านการนิเทศงาน	3.22	0.55	มาก	3.38	0.61	มากที่สุด	3.59	0.79	มากที่สุด	3.71	0.40	มากที่สุด	3.41	0.62	มากที่สุด
8. ด้านค่าตอบแทน	2.93	0.51	มาก	3.01	0.49	มาก	3.35	0.79	มากที่สุด	3.71	0.55	มากที่สุด	3.11	0.60	มาก
9. ด้านความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงาน	3.51	0.55	มากที่สุด	3.67	0.46	มากที่สุด	3.80	0.27	มากที่สุด	3.82	0.40	มากที่สุด	3.67	0.46	มากที่สุด
10. ด้านสภาพแวดล้อม การทำงาน	3.20	0.61	มาก	3.39	0.61	มากที่สุด	3.60	0.61	มากที่สุด	3.60	0.61	มากที่สุด	3.37	0.61	มากที่สุด
ภาพรวมแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด	3.05	0.36	มาก	3.26	0.36	มากที่สุด	3.49	0.45	มากที่สุด	3.69	0.42	มากที่สุด	3.29	0.42	มากที่สุด

ตารางที่ 19 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด	รายได้เฉลี่ยต่อเดือน																	
	น้อยกว่า 10,000 บาท			10,000- 15,000 บาท			15,001- 20,000 บาท			20,001- 30,000 บาท			มากกว่า 30,001 บาท ขึ้นไป			รวม		ระดับ
	ระดับ		ระดับ		ระดับ		ระดับ		ระดับ		ระดับ		ระดับ		ระดับ			
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ		
1. ด้านความสำเร็จ ของงาน	3.03	0.59	มาก	3.09	0.42	มาก	3.25	0.46	มาก	3.48	0.50	มากที่สุด	3.83	0.28	มากที่สุด	3.32	0.50	
2. ด้านการยอมรับ นับถือ	2.89	0.62	มาก	3.07	0.43	มาก	3.13	0.52	มาก	3.32	0.42	มากที่สุด	3.83	0.30	มากที่สุด	3.22	0.52	มาก
3. ด้านลักษณะ ของงาน	2.71	0.61	มาก	2.84	0.40	มาก	2.99	0.47	มาก	3.22	0.44	มากที่สุด	3.66	0.33	มากที่สุด	3.07	0.51	มาก
4. ด้านความ รับผิดชอบ	3.06	0.57	มาก	3.45	0.33	มากที่สุด	3.51	0.43	มากที่สุด	3.54	0.42	มากที่สุด	3.86	0.31	มากที่สุด	3.52	0.43	มากที่สุด
5. ด้านความก้าวหน้า	2.74	0.49	มาก	2.72	0.35	มาก	2.99	0.53	มาก	3.12	0.72	มากที่สุด	3.46	0.74	มากที่สุด	3.01	0.61	มากที่สุด
6. ด้านนโยบาย และการบริหาร	3.09	0.32	มาก	3.05	0.49	มากที่สุด	3.20	0.59	มากที่สุด	3.15	0.66	มากที่สุด	3.57	0.67	มากที่สุด	3.19	0.60	มากที่สุด

ตารางที่ 19 (ต่อ)

แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด	รายได้เฉลี่ยต่อเดือน																	
	น้อยกว่า 10,000 บาท		ระดับ	10,000- 15,000 บาท		ระดับ	15,001- 20,000 บาท		ระดับ	20,001- 30,000 บาท		ระดับ	มากกว่า 30,001 บาท ขึ้นไป		ระดับ	รวม	ระดับ	
	μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ				
7. ด้านการนิเทศงาน	3.20	0.38	มาก	3.42	0.63	มากที่สุด	3.34	0.64	มากที่สุด	3.45	0.64	มากที่สุด	3.68	0.65	มากที่สุด	3.41	0.62	มากที่สุด
8. ด้านค่าตอบแทน	2.86	0.51	มาก	2.85	.37	มากที่สุด	3.08	0.51	มากที่สุด	3.18	0.67	มากที่สุด	3.68	0.76	มากที่สุด	3.11	0.60	มากที่สุด
9. ด้านความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงาน	3.23	0.60	มาก	3.77	0.45	มากที่สุด	3.66	0.50	มากที่สุด	3.65	0.35	มากที่สุด	3.83	0.30	มากที่สุด	3.67	0.46	มากที่สุด
10. ด้านสภาพแวดล้อม การทำงาน	3.11	0.65	มาก	3.36	0.66	มากที่สุด	3.42	0.56	มากที่สุด	3.27	0.64	มากที่สุด	3.51	0.70	มากที่สุด	3.37	0.61	มากที่สุด
ภาพรวมแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด	2.99	0.45	มาก	3.16	0.31	มากที่สุด	3.26	0.39	มากที่สุด	3.34	0.42	มากที่สุด	3.69	0.46	มากที่สุด	3.29	0.42	มากที่สุด

ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไฮเวย์ จำกัด ในด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 3.37$, $\sigma = 0.61$) เมื่อจำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มากกว่า 30,001 ขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน น้อยกว่า 10,000 บาท พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,000-15,000 บาท และพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด มีวัตถุประสงค์ ประการแรก เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ประการที่สอง เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประชากรที่ใช้ในการศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 117 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ มีค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และคำสั่งทางสถิติ Compare mean ซึ่งผลการศึกษานำเสนอเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ผลการศึกษา พบว่า พนักงานที่อยู่ใน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด เพศ พบว่า เป็นเพศชาย มากกว่า เป็นเพศหญิง อายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-35 ปี รองลงมา มีอายุระหว่าง 36-45 ปี รองลงมา อายุต่ำกว่า 25 ปีลงไป รองลงมา อายุ 46-55 ปี และน้อยที่สุด อายุ 55 ปีขึ้นไป ระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับ การศึกษาปริญญาตรี รองลงมา มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และน้อยที่สุด มีระดับการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี สถานภาพสมรส พบว่า ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด รองลงมา มีสถานภาพสมรส และน้อยที่สุด มีสถานภาพสมรส หย่า/ หม้าย คิดเป็น ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-5 ปี รองลงมา มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 3 ปี ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี และน้อยที่สุด มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 ปีขึ้นไป รายได้เฉลี่ย ต่อเดือน พบว่า ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001-20,000 บาท รองลงมา มีรายได้เฉลี่ย ต่อเดือน 20,001-30,000 บาท รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,000-15,000 บาท รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 30,001 บาทขึ้นไป และน้อยที่สุด มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน น้อยกว่า 10,000 บาท

ผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ผลการศึกษา โดยภาพรวม พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 1

ด้านความรับผิดชอบ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 2

ด้านการนิเทศงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 3

ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 4

ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 5

ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 6

ด้านนโยบายและการบริหาร พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 7

ด้านค่าตอบแทน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 8

ด้านลักษณะของงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 9

ด้านความก้าวหน้า พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 10

ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด เพศ พบว่า โดยภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พนักงานเพศชาย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มากกว่าพนักงานที่เป็นเพศหญิง

อายุ พบว่า โดยภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีอายุ 46-55 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระดับอายุอื่น ๆ

ระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาอื่น ๆ

สถานภาพสมรส พบว่า โดยภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีสถานภาพสมรส มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพอื่น ๆ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 ปีขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานอื่น ๆ

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า โดยภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 30,001 บาทขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอื่น ๆ

อภิปรายผล

ผลจากการศึกษาวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด จำนวน 2 ปัจจัย คือ (1) ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า (2) ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ด้านนโยบาย และการบริหาร ด้านการนิเทศงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน มีประเด็นสำคัญนำมาอภิปราย ดังนี้

ผลการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า บริษัท ไฮเวย์ จำกัด มีการจัดการด้านแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเป็นอย่างดี เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของมณฑล รอยตระกูล (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา ผลการศึกษา พบว่า สรรพากรพื้นที่สาขา มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากเกือบทุกด้าน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน และความมั่นคงในงาน

ผลการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่มีความสามารถ และเชี่ยวชาญในงาน จะได้รับคำชมจากผู้บังคับบัญชา และเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของนนทัช ฟรอมไธสง (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรม แกรนด์ ไฮแอท เอราวัณ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ด้านการยอมรับนับถือ

ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาถึงความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและ
ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้เกียรติซึ่งกันและกัน ควรมีความนุ่มนวล ตักเตือน และไต่ถามทุกข์สุขเสมอ
เพื่อเกิดความรู้สึกอบอุ่น และไว้วางใจ ขณะเดียวกัน ก็ต้องให้ความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของ
พนักงาน ให้คำปรึกษาแนะนำ และชี้แนวทางในการปฏิบัติงาน ตลอดจนวิธีการแก้ไข เมื่อเกิด
ปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ด้านลักษณะ
ของงาน พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า การที่บริษัท
ให้การสนับสนุนด้านการอบรมรวมทั้งการสร้างบรรยากาศในการทำงาน การมอบหมายงานให้
เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดง
ความคิดเห็น เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัย
ของนนทัช พรอมไรสง (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
โรงแรม แกรนด์ ไฮแอท เอราวัณ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ
ผู้บังคับบัญชาควรเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน และสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานให้
พนักงานรู้สึกผ่อนคลายโดยจัดสัมมนาอบรมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทั้งด้านความรู้
และประสบการณ์ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด
ด้านความรับผิดชอบ พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า
การที่บริษัทกำหนดขอบเขตงานให้เหมาะสมกับระยะเวลา และขีดความสามารถของพนักงาน
ส่งผลให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัย
ของนนทัช พรอมไรสง (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
โรงแรม แกรนด์ ไฮแอท เอราวัณ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ด้านความรับผิดชอบ
ผู้บังคับบัญชาควรชี้แจงวัตถุประสงค์หรือขอบเขตของงานให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความแน่ชัดในการ
ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเอง

ผลการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด
ด้านความก้าวหน้า พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็น
ว่าบริษัทให้การสนับสนุนด้านการทำงาน มีการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานที่มี
ความรับผิดชอบ และมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับตำแหน่ง และหน้าที่
ความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของ ศิริพร โอพาณิชธรรมรัตน์ (2546,
บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่องการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน: ศึกษากรณี บริษัท อดินพ จำกัด
ผลการศึกษา พบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานในด้านสภาพแวดล้อม ด้านผลตอบแทน

ในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน มีในระดับค่อนข้างมาก โดยแรงจูงใจในการทำงาน อันดับ 1

ผลการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ด้านนโยบาย และการบริหาร พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า บริษัทที่มีการวางแผนบริหารงาน ดี ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน และกำหนดนโยบาย ส่งผลให้พนักงานภูมิใจกับการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของบริษัท ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของวารินทร์ แก้วคล้าย (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีแรงจูงใจด้านนโยบายการบริหารงาน อยู่ในระดับมาก

ผลการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ด้านการนิเทศงาน พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า การที่บริษัทจัดฝึกอบรมเพิ่มความรู้โดยอยู่ในกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม สามารถนำความรู้มาปรับใช้กับงาน เป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงาน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของนนท์ พรอมไธสง (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรม แกรนด์ ไฮแอท เอราวัณ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูง ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาควรเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานและสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลายโดยจัดสัมมนาอบรมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทั้งด้านความรู้ และประสบการณ์ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ด้านค่าตอบแทน พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง และความรับผิดชอบ มีสวัสดิการที่ดี เพียงพอต่อการดำรงชีวิต จะทำให้พนักงานมีความภักดี และตั้งใจทำงานให้กับบริษัทอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของศิริพร โอพารธรรมรัตน์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน: ศึกษากรณี บริษัท อดินพ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานในด้านสภาพแวดล้อม ด้านผลตอบแทนในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน มีในระดับค่อนข้างมากโดยแรงจูงใจในการทำงาน อันดับ 1 และ อันดับ 2 คือแรงจูงใจด้านเงินเดือน และผลตอบแทนในการทำงาน

ผลการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ให้คำปรึกษา และเป็นที่ยอมรับระหว่างการทำงาน ส่งผลต่อความมั่นใจ และเป็นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน เกิดแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของ วรินทร์ แก้วคล้าย (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีแรงจูงใจ ด้านนโยบายการบริหารงาน อยู่ในระดับมาก และมีแรงจูงใจในระดับปานกลางคือ (1) ความมั่นคง และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ผลการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด

ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน สถานที่ปฏิบัติงานที่มีความสะอาด และปลอดภัย อุปกรณ์ในการทำงานมีความทันสมัย จะทำให้พนักงาน มีความสะดวกในการทำงาน ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของศิริพร โอพารธรรมรัตน์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน: ศึกษากรณี บริษัท อดินพ จำกัด ผลการศึกษา พบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานในด้านสภาพแวดล้อม ด้านผลตอบแทนในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน มีในระดับค่อนข้างมาก

ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษา เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด พบว่า พนักงาน บริษัท ไฮเวย์ ส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจมากที่สุด และด้านความก้าวหน้ามีค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจน้อยที่สุด

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. จากการศึกษา เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ภาพรวมในด้านค่าตอบแทน มีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด ทางบริษัท ไฮเวย์ จำกัด จึงควรมีการจัดการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งตามระดับความรู้ ประสบการณ์ของแต่ละบุคคล และปรับขึ้นเงินเดือนให้เหมาะสมตามผลการปฏิบัติงาน

2. จากการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ด้านความก้าวหน้ามีค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจอยู่ในลำดับสุดท้าย ทางบริษัท ไฮเวย์ จำกัด จึงควรจัดให้มีการแนะนำ ให้ความเข้าใจด้านการทำงาน ทำแผนงาน และเป้าหมายของการทำงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจ และกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนเองให้ชัดเจน เพื่อความก้าวหน้าของตนเองในอนาคต

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. จากการศึกษา เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ภาพรวมในด้านค่าตอบแทน มีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด ทางบริษัท ไฮเวย์ จำกัด จึงควรให้ความยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการปรับขึ้นเงินเดือน เพื่อเป็นการสร้างกำลังใจในการทำงานของพนักงาน มีการชื่นชมหากผู้ปฏิบัติงานมีผลการทำงานที่ดี จะทำให้พนักงานรู้สึกมีเกียรติ และปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นไปในครั้งต่อไป

2. จากการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ด้านความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจอยู่ในลำดับสุดท้าย ทางบริษัท ไฮเวย์ จำกัด จึงควรสร้างความเชื่อมั่นในการทำงาน สร้างความมั่นคงในด้านต่าง ๆ เช่น เงินเดือน และสวัสดิการ เพื่อให้พนักงานอยากที่จะปฏิบัติงานที่บริษัท โดยไม่คิดเปลี่ยนงานใหม่

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. ควรศึกษาโดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากพนักงาน เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นในเชิงลึก จะทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ บริษัท ไฮเวย์ จำกัด ไปในแนวทางที่ถูกต้อง และเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

2. ควรศึกษาโดยใช้กลุ่มข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อศึกษาว่า ผลการวิจัยสอดคล้องเป็นไปแนวทางเดียวกันหรือไม่

3. ควรมีการศึกษาโดยใช้กลุ่มพนักงานที่สโตร์ ในสาขาอื่น ๆ เพื่อศึกษาความสอดคล้อง และนำไปกำหนดเป็นนโยบายสู่การปฏิบัติได้ต่อไป

บรรณานุกรม

- กวี เข้มกลีบ. (2550). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทาคาฮาชิ โคราช (1995) จำกัด. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 1(2), 67-78.
- กุสุมา จ้อยช้างเนียม. (2547). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคาร กสิกรไทย. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กิติมา ปรีดีดิถก. (2529). ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ: ธารนิพนธ์พิมพ์.
- จารุวรรณ กมลสินธุ์. (2548). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตส่งเสริม อุตสาหกรรมนวนคร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ชลिया ค่านทิพารักษ์. (2543). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลในศูนย์ป้องกันและควบคุมโรคมะเร็งส่วนภูมิภาค สถาบันมะเร็งแห่งชาติ กรมการแพทย์. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ดารณี พานทอง พาลุสุข. (2532). ทฤษฎีการจูงใจ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ทายาท กาญจนะจิตรา. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลัง แรงจูงใจกับระยะเวลาในการทำงาน และคงอยู่ของพนักงาน บริษัท แอร์โรเฟล็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2547). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: เสมอธรรม.
- ธนิกานต์ มาชะศิริานนท์. (2545). เทคนิคการจูงใจพนักงาน. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุ๊กส์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2531). หลักการตลาด. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นนทชัย ฟรอมไชสง. (2551). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมแกรนด์ ไฮแอท เอราวัณ กรุงเทพมหานคร, ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธนบุรี.
- ปัญญา จันรอด. (2548). ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

พงศ์ หรดาล. (2540). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
 พะยอม วงศ์สารศรี. (2528). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
 พิมลจรรย์ นามวัฒน์. (2544). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 8-15* (พิมพ์ครั้งที่ 2).

นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

พลสุข สังข์รุ่ง. (2550). *มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: บี เคอินเตอร์ ปริ้นท์.
 มณฑล รอยตระกูล. (2546). *แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา*.

วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา,
 บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

มณี เหมทานนท์. (2542). *จิตวิทยาธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: อักษรพิพัฒน์.

มัลลิกา ต้นสอน. (2547). *การจัดการยุคใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ชรรคมลการพิมพ์.

ขงยุทธ เกษสาคร. (2545). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.

ขงยุทธ โพธิ์ทอง. (2546). *ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่การไฟฟ้า*

ส่วนภูมิภาค. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย,
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

รังสรรค์ อ่วมมี. (2550). *คุณลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
 พนักงาน บริษัท กม. 18 วิสวกรรม จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,
 สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

รังสีมา เหลืองอ่อน. (2549). *ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานและขีดความสามารถของ
 พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ขนาดกลางและขนาดเล็ก
 จังหวัดสมุทรปราการ*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชา
 การจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ลัดดา พัชรวิภาส. (2550). *บรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานและประสิทธิภาพ
 ในการทำงาน กรณีศึกษา: พนักงานชั่วคราว บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน).*
 สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ,
 คณะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ลือชัย วงษ์ทอง. (2555). *ความรู้เกี่ยวกับการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติโดยคอมพิวเตอร์
 เพื่องานวิจัยทางสังคมศาสตร์*. ชลบุรี: วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.

วรินทร์ แก้วคล้าย. (2549). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด
 (มหาชน)*. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป,
 บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2537). *จิตวิทยาองค์กรอุตสาหกรรม: การพัฒนาองค์กรและนวัตกรรมการ*.
กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิไลวรรณ ศรีสงคราม. (2547). *แรงจูงใจ: รากฐานในการพัฒนาศักยภาพของบุคคล*. กรุงเทพฯ:
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ศุภกร เสรีรัตน์, งามอาจ ปะทะวานิช และปริญญ์ ลักขิตานนท์ (2546).
การบริหารตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิริพร โอพารธรรมรัตน์. (2546). *การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน: ศีษษากรณี*
บริษัท อติณพ จำกัด. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา
การบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมยศ นาวิการ. (2547). *การบริหารการพัฒนาองค์กรและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สิริพร อำไพศรี. (2547). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายจัดเก็บค่าผ่านทาง*
การทางพิเศษแห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์,
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุชาติ จรประดิษฐ์. (2547). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการ*
ฝ่ายผลิต บริษัท ฟิลิปส์ เซมิคอนดักเตอร์ จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารรัฐกิจมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการตลาด, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2544). *หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (1979). *Organization: Behavior, structure,*
process. (3rd ed.). Dallas; Texas: Business Publication.
- Gillmer, Van H. B. (1967). *Applied psychology*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Herzberg, F., Mausnor B. & Syderman B. B. (1959). *The Motivation to work*. New York:
John Wiley and Sons.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harpers & Row.

ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อการศึกษา

เรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด

2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด

3. แบบสอบถามนี้ใช้ประกอบการวิจัยเพื่อการศึกษา ต้องการทราบความคิดเห็นของท่านมากที่สุด แบบสอบถามของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ และเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ กรณาคอบแบบสอบถามทุกข้อให้ตรงกับความจริง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ที่จะนำไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและเพื่อพัฒนาหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

****ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในการให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม****

นางสาวพัชรินทร์ กลายสุวรรณ

กลุ่มวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้วิจัย

ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี พร้อมทั้งทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความ ซึ่งตรงกับความคิดเห็นในการประเมินตนเองของท่านมากที่สุด โดยให้ค่าคะแนน ดังนี้

- | | |
|-----------|------------|
| 4 หมายถึง | มากที่สุด |
| 3 หมายถึง | มาก |
| 2 หมายถึง | น้อย |
| 1 หมายถึง | น้อยที่สุด |

ปัจจัยจูงใจ	ระดับแรงจูงใจ			
ด้านความสำเร็จของงาน	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
	(4)	(3)	(2)	(1)
1. ท่านมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ				
2. ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย				
3. ผลสำเร็จในหน้าที่ของท่านก่อให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน				
4. ท่านได้รับการชื่นชมจากผลการปฏิบัติงานของท่าน				
5. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามกำหนดเวลา				
ปัจจัยจูงใจ	ระดับแรงจูงใจ			
ด้านการยอมรับนับถือ	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
	(4)	(3)	(2)	(1)
1. ท่านเป็นผู้ได้รับความนับถือจากเพื่อนร่วมงานตลอดเวลา				
2. ท่านได้รับเกียรติในการปฏิบัติงานที่สำคัญเสมอ ๆ				
3. บริษัท ๆ ให้ท่านเป็นส่วนสำคัญในการปฏิบัติงานที่ท้าทาย				
4. ท่านได้รับการยอมรับในความรู้ ความสามารถ				
5. ท่านพึงพอใจในตำแหน่งงานและภูมิใจในบริษัท ๆ แห่งนี้				

ปัจจัยจูงใจ	ระดับแรงจูงใจ			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านลักษณะของงาน	(4)	(3)	(2)	(1)
1. ท่านปฏิบัติงานที่ตรงตามความรู้ ความสามารถ				
2. บริษัท ฯ ให้การสนับสนุนด้านการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของท่านอย่างต่อเนื่อง				
3. ท่านได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสมกับตำแหน่ง				
4. งานของท่านมีปริมาณที่เหมาะสม				
5. ท่านสามารถสร้างสรรค์ความคิดที่แปลกใหม่กว่าเดิมได้เสมอ ๆ				
ปัจจัยจูงใจ	ระดับแรงจูงใจ			
ด้านความรับผิดชอบ	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
	(4)	(3)	(2)	(1)
1. ท่านได้รับความไว้วางใจในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ				
2. ท่านปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงตามกำหนดเวลา				
3. ท่านไม่เคยปฏิบัติงานให้บริษัท ฯ ได้รับความเสียหาย				
4. บริษัท ฯ ให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานที่เร่งด่วน				
5. ท่านมีความรับผิดชอบต่อบริษัท ฯ ไม่เคยละทิ้ง				
ปัจจัยจูงใจ	ระดับแรงจูงใจ			
ด้านความก้าวหน้า	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
	(4)	(3)	(2)	(1)
1. ท่านได้รับความยุติธรรมในการเลื่อนขั้นเงินเดือน				
2. ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนท่านในตำแหน่งที่สูงขึ้น				
3. ท่านพึงพอใจในตำแหน่งงานที่ท่านปฏิบัติอยู่				
4. บริษัท ฯ ให้ตำแหน่งงานที่มีเกียรติตามที่ท่านคาดหวังไว้				
5. ท่านจะปฏิบัติงานที่บริษัท ฯ โดยไม่คิดเปลี่ยนงาน				

ปัจจัยค้ำจุน	ระดับแรงจูงใจ			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านนโยบายและการบริหาร	(4)	(3)	(2)	(1)
1. บริษัท ฯ มีนโยบายที่ทำให้ประสบความสำเร็จ				
2. ท่านสนับสนุนการบริหารของบริษัท ฯ อย่างเต็มที่				
3. บริษัท ฯ มีการวางแผนอย่างดี ทำให้บริษัท ฯ มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ				
4. ท่านเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดนโยบายและการบริหาร				
5. ท่านปฏิบัติงานตามนโยบาย และการบริหารของบริษัท ฯ				
ปัจจัยค้ำจุน	ระดับแรงจูงใจ			
ด้านงานนิเทศงาน	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
	(4)	(3)	(2)	(1)
1. บริษัท ฯ มีการจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ ฯ				
2. ท่านได้รับความรู้เพิ่มเติมจากงานนิเทศงาน				
3. ระยะเวลาในการนิเทศงานมีความเหมาะสม				
4. ท่านสามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง				
5. การนิเทศงานเป็นสิ่งสำคัญ และท่านให้ความร่วมมือในการนิเทศงานเสมอ				
ปัจจัยค้ำจุน	ระดับแรงจูงใจ			
ด้านค่าตอบแทน	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
	(4)	(3)	(2)	(1)
1. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติอยู่				
2. บริษัท ฯ มอบสวัสดิการอย่างเหมาะสม และคุ้มค่า				
3. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าธุรกิจประเภทเดียวกัน				
4. บริษัท ฯ พัฒนาและปรับปรุงค่าตอบแทน และสวัสดิการให้ท่านอย่างเหมาะสม				
5. ท่านได้รับค่าตอบแทนเพียงพอต่อการดำรงชีวิต				

ปัจจัยค้ำจุน	ระดับแรงจูงใจ			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	(4)	(3)	(2)	(1)
1. ท่านได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเสมอ				
2. ท่านมักเป็นที่ปรึกษาที่ดีของเพื่อนร่วมงาน				
3. ท่านสามารถปฏิบัติงานเป็นทีมได้อย่างสบายใจ				
4. ในแผนกของท่านให้ความช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี				
5. สามารถประสานงาน และได้รับความช่วยเหลืออยู่เสมอ				
ปัจจัยค้ำจุน	ระดับแรงจูงใจ			
ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
	(4)	(3)	(2)	(1)
1. ที่ทำงานท่านมีอุปกรณ์ที่เพียงพอต่อการใช้งาน				
2. ท่านมีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน				
3. สถานที่ทำงานท่านมีความปลอดภัย สภาพแวดล้อมสะอาด				
4. ท่านสะดวกในการเดินทางไปทำงาน				
5. เครื่องมือ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานมีความทันสมัย				