



ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโตลไทยแลนด์ จำกัด



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโตลไทยแลนด์ จำกัด



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION AND WORK EFFICIENCY  
OF SUPERVISOR OF DOLE THAILAND LTD.**



**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree**

**Master of Arts Program in Public and Private Management**

**Graduate School, Silpakorn University**

**Academic Year 2015**

**Copyright of Graduate School, Silpakorn University**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโตไทยแลนด์ จำกัด” เสนอโดย นายวุฒิพงศ์ ปีกาน เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดาวลอย กาญจนมณีเสถียร

คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์)

...../...../.....

กรรมการ

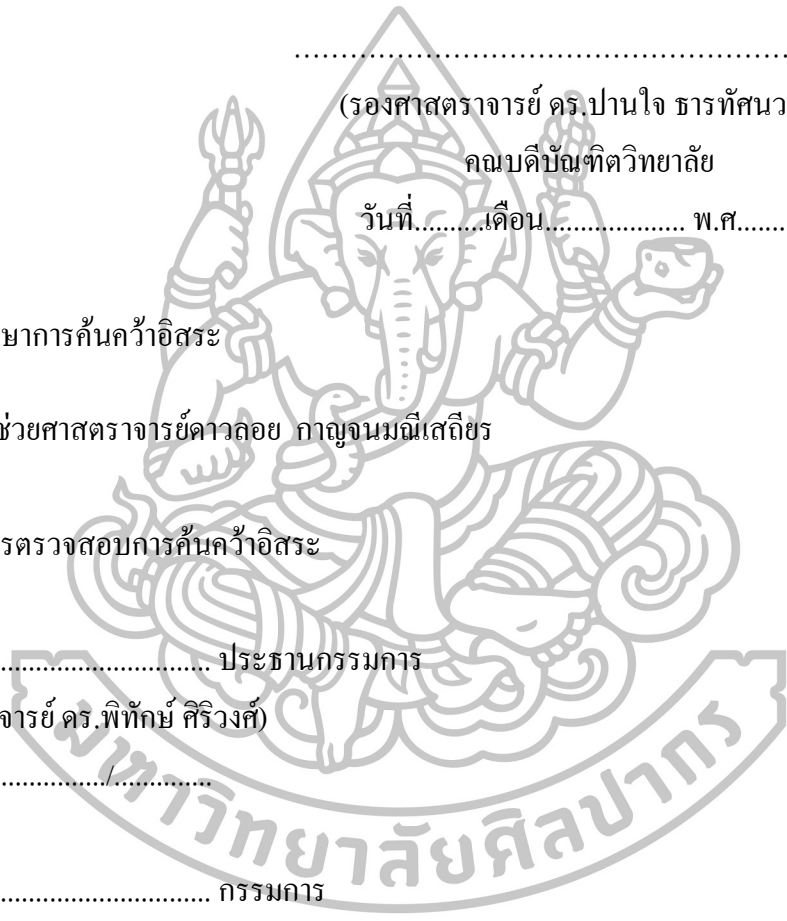
(รองศาสตราจารย์ประสพชัย พสุนนท์)

...../...../.....

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดาวลอย กาญจนมณีเสถียร)

...../...../.....



55601327: สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

คำสำคัญ: แรงงูใจในการทำงาน / ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

วุดิพงค์ ปีคาน: ความสัมพันธ์ระหว่างแรงงูใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด. อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ: ผศ. ดาวลอย กาญจนมณีเสถียร. 132 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงงูใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ศึกษาในกลุ่มประชากร 200 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความแปรปรวนทางเดียว และการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-35 ปี มีสถานภาพสมรส การศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี และมีรายได้ 20,001-25,000 บาท
2. แรงงูใจภายในในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ในรายด้าน พบว่า แรงงูใจด้านการได้รับการยกย่องนับถือ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือแรงงูใจด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านความสำเร็จของงาน
3. แรงงูใจภายนอกในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ในรายด้าน พบว่า แรงงูใจด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน และด้านการนิเทศงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงงูใจกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด มีความสัมพันธ์กัน โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ 0.496 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันเป็นบวกในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อมีแรงงูใจที่ระดับปานกลาง ก็จะทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางด้วย

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ.....

55601327: MAJOR: PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT

KEY WORD: MOTIVATION AND WORK EFFICIENCY

WUTTIPONG PEEKARN: "THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION AND WORK EFFICIENCY OF SUPERVISOR OF DOLE THAILAND LTD.". INDEPENDENT STUDY ADVISOR: ASST. PROF. DOWLOY KANJANAMANEESATHIAN. 132 pp.

The purpose of this research was to study the relationship between motivation and performance of the supervisors at Dole Company Thailand Limited. The questionnaires were used to collect the data from 200 supervisors, after which the data was analyzed as frequency, percentage, average, standard deviation, correlation coefficient and Pearson Product Moment Correlation, using SPSS software program.

The results were as follows:

1. The majority of the supervisors were married female, with the age between 31-35 years old. They graduated Bachelor Degree and had more than 10 years work experience. They received the salary between, 20,001-30,000 baht per month.
2. The motivation of the supervisors in the company was high. The highest motivation was from the recognition, followed by the relationship with the colleagues and the job accomplishment.
3. The external motivation of the supervisors was also high. The highest motivation was the technology, followed by the flexibility in the work and the coaching and supervision.
4. The correlation between the motivation and the performance of the supervisors was positive at moderate level, with the correlation coefficient. Should the work motivation is moderate, the performance of the supervisors will be at the moderate level as well.

---

Program of Public and Private Management

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature.....

Academic Year 2015

Independent Study Advisor's signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดาวลอย กาญจนมณีเสถียร อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งได้สละเวลาเวลาอันมีค่าในการให้ปรึกษา คำแนะนำ การให้ความรู้ และข้อแก้ไขต่างๆ ของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์ ประธานกรรมการ และ รองศาสตราจารย์ประสพชัย พสุนนท์ กรรมการในการสอบ โดยช่วยกรุณาตรวจทานและให้ข้อเสนอแนะที่ถูกต้องอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวอันเป็นที่รักยิ่ง ที่ให้กำลังใจและช่วยเหลือในทุกๆ ด้าน สำหรับการเข้าศึกษาระดับปริญญาโท และการทำงานวิจัย จนทำให้ผู้วิจัยมีความพยายาม ความมุ่งมั่น จนประสบความสำเร็จในวันนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้บริหารของบริษัทโกลไทยแลนด์ จำกัด ที่ให้โอกาส โดยสนับสนุนทุนการศึกษา และให้กำลังใจในการเข้าศึกษาในระดับปริญญาโทของผู้วิจัยตลอดมา

ผู้วิจัยขอขอบคุณรวมทั้งเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ ทุกคนที่ทำงานในบริษัทโกลไทยแลนด์ จำกัด และเจ้าหน้าที่หอพัก มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี ที่ช่วยเหลือในการสืบค้นข้อมูลต่างๆ และให้กำลังใจในการทำงานวิจัย จนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จลุล่วงด้วยดี

ท้ายสุดนี้ ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ ทุกคนในสาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน รุ่น MPPM 6 ที่เป็นกำลังใจให้กันและกัน ช่วยเหลือในการสืบค้นข้อมูลต่างๆ จนสำเร็จการศึกษา รวมทั้งได้มีโอกาสได้รู้จัก และได้เรียนรู้ในหลายๆ ด้าน จากการเข้ามาศึกษาในระดับปริญญาโทนี้

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ณ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
ขอบเขตการวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำกับประสิทธิภาพในการทำงาน.....	18
ประวัติความเป็นมาเกี่ยวกับบริษัท โดล ไทยแลนด์ จำกัด .....	37
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	37
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	42
ประชากรที่ใช้ในการศึกษา.....	42
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	42
การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ .....	46
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	48
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
สัญลักษณ์ทางสถิติ.....	50
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	51



บทที่	หน้า
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนก ของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด .....	55
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิ ภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด .....	65
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด .....	79
ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐาน .....	85
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	90
สรุปผลการวิจัย .....	90
อภิปรายผล .....	96
ข้อเสนอแนะ .....	107
รายการอ้างอิง .....	110
ภาคผนวก .....	117
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	119
ประวัติผู้วิจัย .....	132



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) และการจัดการตอบสนองความต้องการของบุคลากร โดยองค์กร .....	16
2	แสดงลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้สอนงานที่มีประสิทธิผล .....	51
3	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	51
4	ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจภายในรายด้านและ โดยรวมของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดล ไทยแลนด์ จำกัด.....	55
3	ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดล ไทยแลนด์ จำกัด ด้านความสำเร็จของงาน..	56
4	ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดล ไทยแลนด์ จำกัด ด้านการยกย่องนับถือ .....	58
5	ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดล ไทยแลนด์ จำกัด ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน.....	60
6	ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดล ไทยแลนด์ จำกัด ด้านความท้าทายของงาน.	62
7	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจภายนอก รายด้าน และ โดยรวมของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดล ไทยแลนด์ จำกัด .....	64
8	ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดล ไทยแลนด์ จำกัด ด้านผู้นำที่ดี.....	65
9	ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดล ไทยแลนด์ จำกัด ด้านการนิเทศงาน.....	67

ตารางที่	หน้า
10	ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติ งานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ด้านการทำงานเป็นทีม ..... 69
11	ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติ งานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ..... 71
12	ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติ งานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ด้านค่าตอบแทน ..... 73
13	ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติ งานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ด้านเทคโนโลยี ..... 75
14	ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติ งานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน ..... 77
15	ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ..... 79
16	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายใน กับประสิทธิภาพในการ ทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด 85
17	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายนอก กับประสิทธิภาพใน การทำงาน of พนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ..... 87
18	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจโดยรวม กับประสิทธิภาพใน การทำงาน of พนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ..... 89

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แนวโน้มการเจริญเติบโต และการขยายตัวทางเศรษฐกิจการค้า การลงทุนด้านอุตสาหกรรมในภาคการผลิต การส่งออก และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รวมถึงยุคปัจจุบันการพัฒนาทางเทคโนโลยีและการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ทำให้ผู้ประกอบการทางด้านธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต การส่งออก ต้องมีการแข่งขันเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพด้านคุณภาพสินค้า การลดต้นทุนการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย สนองต่อความต้องการของลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ซึ่งในปัจจุบันมีการแข่งขันด้านอุตสาหกรรมในภาคการผลิต การส่งออกที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้น องค์กรต่างๆจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ องค์กรใดที่สามารถปรับตัวได้ทันตามสถานการณ์ได้ทันท่วงทีก็จะได้เปรียบคู่แข่ง ทำให้มีโอกาสที่จะช่วงชิงความเป็นผู้นำตลาดได้ องค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จแต่ในทางกลับกันต้องประสบปัญหาวิกฤติ และเลิกกิจการไปในที่สุด เนื่องจากไม่สามารถปรับตัวให้ทันรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และการแข่งขัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และจะต้องหาเทคนิค และวิธีการที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงาน และทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ เพื่อที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งในการที่จะบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพได้นั้นองค์กรจะต้องพัฒนา และเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นตลอดเวลา ปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาองค์กร คือ บุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน และบุคลากรเป็นผู้ที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ฉะนั้น องค์กรจึงมีหน้าที่จะต้องดูแลบุคลากรให้มีความพอใจ เต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ โดยการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ในการทำงานเพื่อให้บุคลากรเกิดความพอใจในการทำงาน

จากการศึกษาของปรัชญาดา เอี่ยมมาลีรัตน์ (2551) ศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการทำงานของคนจะมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายๆ อย่างสามารถแบ่งออกเป็นปัจจัยด้านความสุขและปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน สำหรับปัจจัยด้านความสุขที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานมีด้วยกันหลายประการ เช่น ความสุขด้านจิตใจ ความสุขด้านปัญญา และความสุขด้านจิตวิญญาณ เป็นต้น โดยความรู้สึกเป็นสุขในการดำรงชีวิตของคนนั้นจะประกอบไปด้วยความรู้สึกเป็นสุขในชีวิตทุกๆ ไป และความรู้สึกในชีวิตการทำงาน ซึ่งความรู้สึกเป็นสุขในประเด็นดังกล่าว นับว่าเป็นสิ่งสำคัญเพราะการมีความรู้สึกเป็นสุขในชีวิตทุกๆ ไป และความรู้สึกในชีวิตการทำงานนั้นจะส่งผลให้บุคคลมีความรู้สึกเป็นสุขในด้านจิตใจ โดยมีผลงานทางวิชาการพบว่าผู้ที่มีความสุขในการทำงานจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงด้วย ดังนั้น ปัจจัยด้านความรู้สึกมีความสุขในการทำงานที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน

สำหรับปัจจัยจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงานประกอบไปด้วยแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก ซึ่งแรงจูงใจภายใน และภายนอกดังกล่าวมีการศึกษาพบในงานวิจัยของพรณี ไพศาลทักษิณ (2550) ศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ หรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นสุขในการทำงานทั้งจากแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอกจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานทั้งสิ้น

บริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัดหรือที่มีอีกชื่อหนึ่งว่า โคลไทย พื้นที่การผลิต(ในส่วนของโรงงาน) ประมาณ 300 ไร่ และพื้นที่ในการเพาะปลูกอีก 8,000 ไร่ ในเขตตำบลหนองพลับ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เพื่อที่รองรับการขยายกำลังการผลิตของบริษัทฯ ที่มีมากกว่า 500,000 ต้นต่อปี บริษัทฯ จึงได้ขยายฐานการผลิตไปยังอำเภอท่าแซะ จังหวัดชุมพร ในปีพ.ศ. 2535 และอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง ในปี พ.ศ 2557 นอกจากโรงงานที่อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบฯ, อำเภอท่าแซะ จังหวัดชุมพร และอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยองแล้ว โคลไทยยังมีสำนักงานตั้งอยู่ที่จังหวัดกรุงเทพฯ ที่ดำเนินงานด้านการขนส่งและการตลาดภายในประเทศเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นเครือข่ายการสื่อสารทั่วโลกที่เชื่อมต่อระหว่างสำนักงาน รวมทั้งการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าและผู้จัดส่ง/จำหน่ายวัตถุดิบในปัจจุบัน โคลไทยมีพนักงานรวมทั้งสิ้นกว่า 5,000 คน ซึ่งมีทั้งพนักงานที่เป็นชาวไทย และพนักงานต่างด้าว ที่เป็นชาวพม่า และชาวกัมพูชา รวมทั้งมีสายการผลิตผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย เช่น สับปะรดฟรุ๊ตสลัดหรือผลไม้รวม ส้มแมนดาริน ทุเรียนมะพร้าว และน้ำสับปะรด โดย

บริษัท โดลไทยแลนด์ จำกัด อยู่ในอุตสาหกรรมผลิตผลไม้แปรรูปในบรรจุภัณฑ์ และส่งออกที่กำลังมีการแข่งขันในภาคการส่งออกที่สูงมากในปัจจุบัน และมีแนวโน้มที่จะมีคู่แข่งในตลาดเพิ่มสูงมากขึ้น จึงทำให้โดลไทยต้องมีการปรับตัว และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อที่จะรับการแข่งขัน และทำให้เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันกับผู้ผลิตรายอื่นในตลาด โดยบริษัท โดลไทยแลนด์ จำกัด ต้องเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานทำงานได้มีประสิทธิภาพที่เพิ่มมากขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดลไทยแลนด์ จำกัด

## 3. ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยจากพนักงานระดับหัวหน้าแผนกในองค์กรของบริษัท โดลไทยแลนด์ จำกัด จำนวน 200 คน จากจำนวนพนักงานระดับหัวหน้าแผนกทั้งสิ้น 200 คน
2. เนื้อหาในการวิจัย เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดลไทยแลนด์ จำกัด

### 3. ขอบเขตด้านตัวแปร

#### 3.1 ตัวแปร

3.1.1 แรงจูงใจภายในของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดลไทยแลนด์ จำกัด

3.1.1.1 ความสำเร็จของงาน

3.1.1.2 การต้องการการยกย่อง

3.1.1.3 ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี

3.1.1.4 ความท้าทายของงาน

3.1.2 แรงจูงใจภายนอกของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทย  
แลนด์ จำกัด

3.1.2.1 ผู้นำที่ดี

3.1.2.2 การนิเทศงาน

3.1.2.3 การทำงานเป็นทีม

3.1.2.4 ความก้าวหน้า

3.1.2.5 ค่าตอบแทน

3.1.2.6 เทคโนโลยี

3.1.2.7 ความยืดหยุ่นในการทำงาน

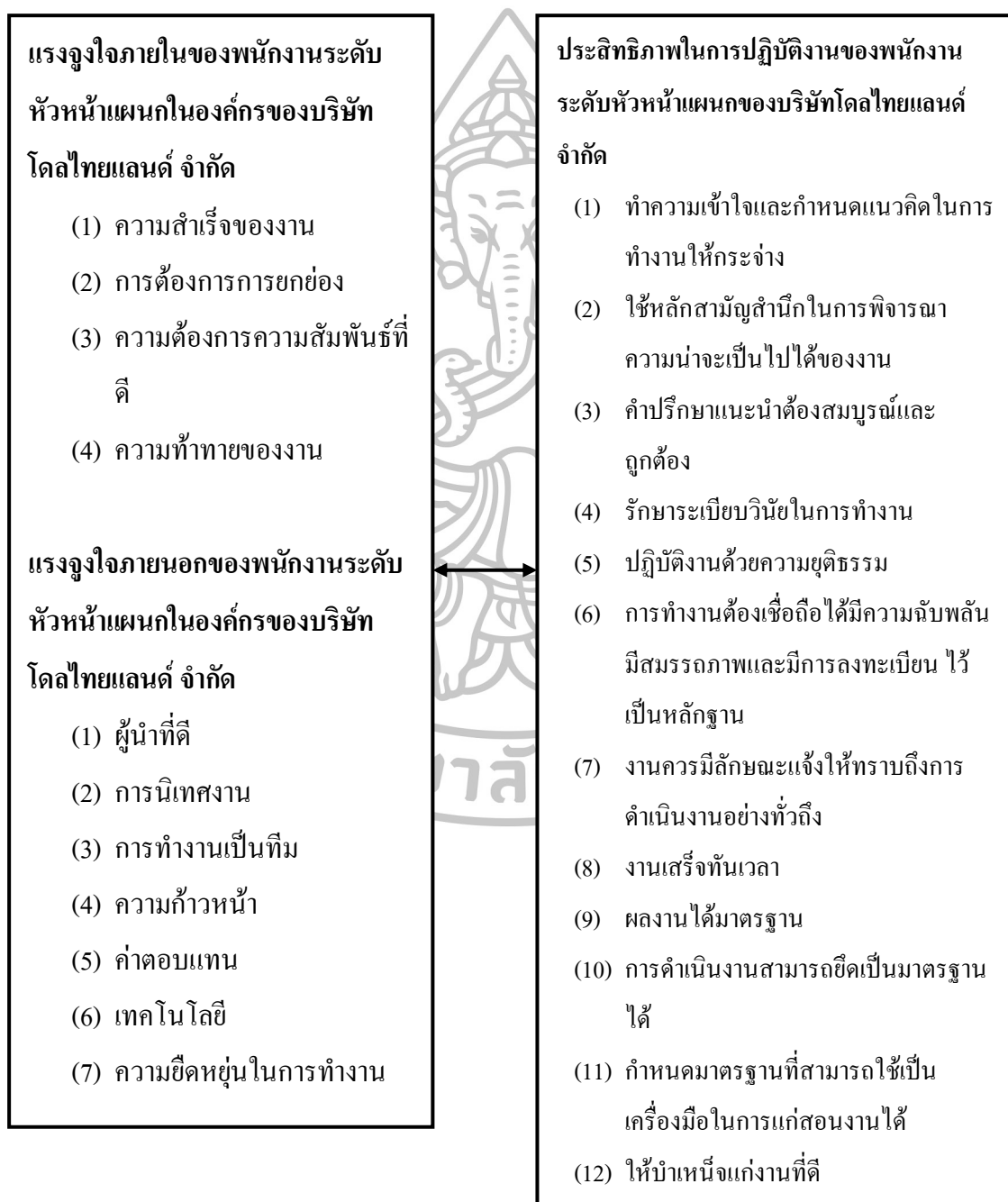
3.2 ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่เป็นระดับหัวหน้าแผนกในบริษัท  
โคลไทยแลนด์ จำกัด

4. ระยะเวลาในการทำวิจัยอยู่ในช่วงเดือน มกราคม 2558–สิงหาคม 2558



## 5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการที่ผู้วิจัยได้ค้นคว้าจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยต่างๆ รวมทั้งทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) และการจัดการตอบสนองความต้องการของบุคลากรโดยองค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545:312.) สามารถสร้างกรอบแนวคิดในการทำวิจัยได้ดังนี้



ภาพที่ 1 ภาพแสดงกรอบแนวคิด และโครงสร้างของตัวแปรในการทำวิจัย



## 6. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้ข้อมูลระดับความต้องการแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกในบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้กับองค์กร
2. ได้ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกในบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด และสามารถนำผลข้อมูลจากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป
3. เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาถึงพฤติกรรมที่เป็นแรงจูงใจในการทำงาน ไปปรับใช้ให้สอดคล้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และพัฒนาพนักงานระดับหัวหน้าแผนกในบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 7. นิยามศัพท์เฉพาะ

**แรงจูงใจ** หมายถึง แรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก ที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกในบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ได้แก่

**แรงจูงใจภายใน** เป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่างๆ ดังกล่าวมาเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมก่อนข้างถาวร แรงจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1. ความสำเร็จของงาน
2. การต้องการการยกย่อง
3. ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี
4. ความท้าทายของงาน

**แรงจูงใจภายนอก** เป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศ ชื่อเสียง คำชม การได้รับการยอมรับ ยกย่อง ฯลฯ แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวรต่อพฤติกรรมบุคคลจะแสดงพฤติกรรม เพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าว แรงจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1. ผู้นำที่ดี
2. การนิเทศงาน
3. การทำงานเป็นทีม

4. ความก้าวหน้า
5. ค่าตอบแทน
6. เทคโนโลยี
7. ความยืดหยุ่นในการทำงาน

**หัวหน้าแผนก** หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบในการบริหารจัดการงาน ให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่นที่อยู่ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งสอนงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ตามแผนงาน และเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

**ความสำเร็จของงาน** หมายถึง ความต้องการที่มีผลงาน และบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา และคิดว่าความสำเร็จเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต

**ความต้องการการยกย่อง** หมายถึง ความภาคภูมิใจในสถานะที่ตนได้รับอยู่ และความเชื่อมั่นว่าตนเป็นที่ยอมรับขององค์กรหรือหน่วยงาน

**ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี** หมายถึง ความต้องการให้สังคม และผู้อื่นรับฟังความคิดเห็น และรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือหน่วยงาน

**ความท้าทายของงาน** หมายถึง งานที่มีลักษณะหลากหลาย เป็นงานที่สามารถบ่งบอกถึงฝีมือการทำงาน และเป็นงานที่สามารถเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งประสบการณ์ของพนักงาน

**ผู้นำที่ดี** หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลในการกำหนดทิศทางในการทำงาน สนับสนุน ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และมีหลักเกณฑ์ในการควบคุม และประเมินงานอย่างยุติธรรม

**การนิเทศงาน** หมายถึง การพิจารณา การพัฒนาปรับปรุงการสอนงานอย่างเป็นระบบ และทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ และมุ่งไปสู่ความสำเร็จของงาน

**การทำงานเป็นทีม** หมายถึง การรวมกลุ่มกันทำงาน เพื่อที่ให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือประสิทธิภาพของงาน

**ความก้าวหน้า** หมายถึง ความต้องการให้องค์กรหรือหน่วยงานสนับสนุนให้พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้รับการศึกษาเพิ่มเติม รวมทั้งจัดให้มีการฝึกอบรมให้พนักงาน ได้พัฒนาฝีมือแรงงานอย่างต่อเนื่อง

**ค่าตอบแทน** หมายถึง สิ่งจูงใจในการทำงาน เช่น เงินเดือน สวัสดิการ และอื่นๆ ที่องค์กรหรือหน่วยงานจัดสรรเป็นรางวัลให้พนักงาน และการให้ค่าตอบแทนก็ควรมาจากการมีเกณฑ์ประเมินอย่างยุติธรรม โคนประเมินจากความรู้ ความสามารถ หรือวุฒิการศึกษาเป็นหลัก

**เทคโนโลยี** หมายถึง ความต้องการทางด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ และอำนวยความสะดวกในการทำงาน

**ความยืดหยุ่นในการทำงาน** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตามสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น เวลาในการทำงาน เพื่อที่จะทำให้พนักงานได้ผ่อนคลาย และทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**ประสิทธิภาพในการทำงาน** หมายถึง ความมุ่งมั่นปรารถนาในการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน และบรรลุผลที่ตั้งไว้ โดยแนวคิดของ Harring Emerson ที่เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพหนังสือ “The Twelve Principles of Efficiency” มีหลัก 12 ประการมีดังนี้ (อ้างถึงใน คทาวิธ พรหมายน, 2545:14.)

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้มีความนับปล้น มีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียน ไว้เป็น

หลักฐาน

7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานเสร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการแก้สอนงานได้
12. ให้บำเหน็จแก่งานที่ดี

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด เป็นการศึกษาค้นคว้าถึงแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมุ่งเน้นไปที่กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จากแหล่งข้อมูลต่างๆ อาทิ เอกสาร ตำรา งานวิจัย และระบบสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา ในประเด็นดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน
3. ข้อมูล และประวัติของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

##### 1.1 ความหมายของแรงจูงใจ

ได้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ในทัศนะต่างๆ มากมาย เช่น

โลเวลล์ (Lovell, 1980:109) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าเป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ

คอมแจน (Domjan 1996:199) อธิบายว่าการจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมการกระทำกิจกรรมของบุคคลโดยบุคคลจงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

วูลฟอล์ก (Woolfolk 1995:130) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่า การจูงใจเป็นภาวะในของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้กระทำพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง

สมยศ นาวิการ (2540:359) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานมาก เพราะผู้บริหารต้องทำงานให้ประสบความสำเร็จได้โดยอาศัยบุคคลอื่น คนเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ แรงจูงใจจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึกของคนในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ จึงถือได้ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญต่อผู้บริหารเสมอ

วิรัช สงวนวงค์วาน (2547: 185) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ คือความเต็มใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานผู้นั้นด้วย การจูงใจในองค์กรจึงมีผลมาก ทั้งผลงานที่ให้กับองค์กร ในขณะที่พนักงานผู้นั้นก็ได้ผลตอบแทนด้วย

เมื่อกล่าวโดยรวม จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจและการจูงใจ หมายถึงพลังที่มีอยู่ในตัวของบุคคลซึ่งเป็นสิ่งเร้า แรงขับ แรงกระตุ้น ความปรารถนา ความประสงค์ เป้าหมาย หรือสิ่งชักจูงที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งทำหน้าที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อสนองความต้องการ ความพึงพอใจ และอุดมการณ์นั้น ๆ แรงจูงใจ จึงเป็นกระบวนการที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้มีพฤติกรรมไปสู่จุดมุ่งหมายได้ แรงจูงใจจะทำให้บุคคลเกิดพลังเพื่อทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้เกิดความสำเร็จ เช่น คนที่หิวจะเดินรณรงค์หาด้วยพลัง และมีความพยายามมากกว่าผู้ที่ไม่รู้สึกริว นอกจากนี้ แรงจูงใจจะทำให้บุคคลเกิดความพยายามในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เกิดความสำเร็จด้วยการแสวงหาวิธีการต่าง ๆ จนบรรลุตามเป้าหมาย

## 1.2 ความสำคัญของการจูงใจ

การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลของงาน ผลของการศึกษาเล่าเรียน รวมถึงผลของการทำกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่าง แรงจูงใจจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและปริมาณของงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชา หรือ ครู ผู้ปกครอง จำเป็นต้องรู้ว่า อะไรคือแรงจูงใจ ที่จะผลักดันหรือทำให้พนักงาน นักเรียน หรือ ผู้ที่ถูกจูงใจ สามารถปฏิบัติสิ่งเหล่านั้นได้อย่างเต็มความสามารถ การจูงใจไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะคนแต่ละคน ก็มี การตอบสนองต่องานและวิธีการที่แตกต่างกันไป การจูงใจจึงถือเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งเราสามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจ ได้ดังนี้ (โนว่าแอ็ค, 2550:ออนไลน์)

### 1.2.1 การจูงใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคล

พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใดๆถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูงย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้นกระทำให้สำเร็จซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าชามเย็นชาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวันๆ

### 1.2.2 การจูงใจช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคล

ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะอดทนบากบั่นคิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุดไม่ทอดทิ้งหรือละความพยายามง่ายๆแม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวางและเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

### 1.2.3 การจูงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน of บุคคล

การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่านักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคลแสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆในชีวิตบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงเมื่อคืนรนเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใดๆหากไม่สำเร็จบุคคลก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทางซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

1.2.4 การจูงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้บุคคล

บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้าจัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work Ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบมั่นคงในหน้าที่มีวินัยในการทำงานซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

จากที่กล่าวมาทั้ง 4 ประการจะเห็นได้ว่าองค์กรใดที่มีทรัพยากรบุคคลซึ่งมีแรงจูงใจในการทำงานสูงย่อมส่งผลให้องค์กรนั้นๆบรรลุเป้าหมายที่ต้องการเจริญก้าวหน้าเพราะพนักงานดังกล่าวจะทุ่มเทพลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่และโดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยเพื่อให้ผลงานสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายของงานนอกจากนั้นยังมีบุคคลอีกส่วนหนึ่งซึ่งเชื่อว่าการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งมั่นทำงานให้เจริญก้าวหน้ายังช่วยเสริมสร้างความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้แก่ผู้นั้นช่วยให้ใช้ชีวิตอย่างมีความหมายและช่วยสร้างคนให้ได้ดีได้เพราะการทำงานเป็นหัวใจสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ทำให้ชีวิตมีคุณค่า

### 1.3 กระบวนการจูงใจ

กระบวนการจูงใจมีองค์ประกอบ 3 ประการคือ

#### 1.3.1 ความต้องการ (Needs)

คือภาวะที่ขาดบางสิ่งบางอย่างของอินทรีย์อาจจะเป็นการขาดทางด้านร่างกายหรือการขาดทางด้านจิตใจก็ได้

#### 1.3.2 แรงขับ (Drive)

เมื่อมนุษย์มีความขาดบางสิ่งบางอย่างตามข้อ 1 ที่กล่าวมาแล้วก็จะเกิดภาวะตึงเครียดขึ้นภายในร่างกายภาวะตึงเครียดนี้จะกลายเป็นแรงขับหรือตัวกำหนดทิศทาง (Action Oriented) เพื่อไปสู่เป้าหมายอันจะเป็นการลดภาวะความตึงเครียดนั้น

#### 1.3.3 สิ่งล่อใจ (Incentive) หรือเป้าหมาย (Goal)

จะเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นตัวล่อให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมตามที่คาดหวังหรือที่ต้องการซึ่งอาจจะมีได้หลายระดับตั้งแต่สิ่งล่อใจในเรื่องพื้นฐานคือปัจจัย 4 ไปจนถึงความต้องการทางใจในด้านต่างๆ

### 1.4 ประเภทของการจูงใจ

นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภทคือ

#### 1.4.1 การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)

หมายถึงสภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการทำการเรียนรู้หรือแสวงหาบางอย่างด้วยตนเองโดยมิต้องให้มีบุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง เช่นนักเรียนสนใจเล่าเรียนด้วย

ความรู้สึกผิดในตัวของเขาเองไม่ใช่เพราะถูกบิดา มารดาบังคับ หรือเพราะมีสิ่งล่อใจใดๆ การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1. ความต้องการ (Needs) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายในอันจะทำให้เกิดแรงขับแรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่างๆขึ้นเพื่อห้บรรลุเป้าหมายและความพอใจ

2. เจตคติ (Attitude) หมายถึงความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดซึ่งจะช่วยเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่นเด็กนักเรียนรักครูผู้สอนและพอใจวิธีการสอนทำให้เด็กมีความสนใจตั้งใจเรียนเป็นพิเศษ

3. ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เราให้ความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้นๆมากกว่าปกติ

#### 1.4.2 การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation)

หมายถึงสถานะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทางและนำไปสู่

1. เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคลคนที่มีเป้าหมายในการกระทำใดๆย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสมเช่นพนักงานทดลองงานมีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงานจึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2. ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้าคนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้นย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

3. บุคลิกภาพความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพจะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่นครูอาจารย์ก็ต้องมีบุคลิกภาพทางวิชาการที่น่าเชื่อถือ นักปกครอง ผู้จัดการจะต้องมีบุคลิกภาพของผู้นำที่ดีเป็นต้น

4. เครื่องล่อใจอื่นก็มีสิ่งล่อใจหลายอย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้พฤติกรรมเกิดขึ้นเช่นการให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำหรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องนอกจากนี้การชมเชยการติเตียนการประกวดการแข่งขันหรือการทดสอบก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น



1.5 ทฤษฎีความต้องการของ Maslow's Hierarchy of Needs Theory (อนิซัง แก้ว  
จันงค์, 2552: 143)

มาสโลว์เป็นนักจิตวิทยาอยู่ที่มหาวิทยาลัยแบรนดีส์ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจที่รู้จักกัน  
มากที่สุดทฤษฎีหนึ่งขึ้นมา Maslow ระบุว่าบุคคลจะมีความต้องการที่เรียงลำดับจากระดับพื้นฐาน  
มากที่สุดไปยังระดับสูงสุด

มาสโลว์ (Maslow) ได้ให้สมมุติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ 3 ประการ

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้มีอยู่ตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจในพฤติกรรมต่อไปอีก
3. ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับความสำคัญ  
เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการขั้นสูงก็จะตามมา

มาสโลว์ (Maslow) เรียกลำดับความต้องการนี้ว่า “Hierarchy of Needs” ซึ่ง  
ประกอบด้วยลำดับความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำไประดับสูง 5 ระดับดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกายขั้นพื้นฐาน (Basic Physiological Needs) ถือเป็นความ  
ต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิตเช่นความต้องการอาหารอากาศน้ำและที่อยู่อาศัยเป็น  
ต้น
2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Safety and security Needs) ความต้องการ  
ความปลอดภัยและมั่นคงความต้องการลำดับที่สองของ Maslow จะถูกกระตุ้นภายหลังจากที่ความ  
ต้องการทางร่างกายถูกตอบสนองแล้วความต้องการความปลอดภัยและมั่นคงจะหมายถึงความ  
ต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยปราศจากอันตรายทางร่างกายและจิตใจ
3. ความต้องการทางสังคม (Social belonging Needs) คือความต้องการระดับสามที่ระบุ  
โดย Maslow ความต้องการทางสังคมจะหมายถึงความต้องการที่จะเกี่ยวพันการมีเพื่อนและการถูก  
ยอมรับโดยบุคคลอื่นเพื่อการตอบสนองความต้องการทางสังคม
4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem and self-respect Needs) คือความต้องการ  
ระดับที่สี่ความต้องการเหล่านี้หมายถึงความต้องการของบุคคลที่จะสร้างการเคารพตนเองและการ  
ชมเชยจากบุคคลอื่นความต้องการชื่อเสียงและการยกย่องจากบุคคลอื่นจะเป็นความต้องการ  
ประเภทนี้

5. ความต้องการความสมหวังของชีวิต (Self-Actualization Needs) คือความต้องการระดับสูงสุดบุคคลมักจะต้องการโอกาสที่จะคิดสร้างสรรค์ภายในงานหรือพวกเขาอาจจะต้องการความเป็นอิสระและความรับผิดชอบซึ่งความต้องการความสมหวังของชีวิตคือความต้องการที่จะบรรลุความสมหวังของตนเองด้วยการใช้ความสามารถทักษะและศักยภาพอย่างเต็มที่บุคคลที่ถูกจูงใจด้วยความต้องการความสมหวังของชีวิตจะแสวงหางานที่ท้าทายความสามารถของพวกเขาการเปิดโอกาสให้พวกเขาใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือการคิดค้นสิ่งใหม่

การศึกษาทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ (Maslow) เป็นการศึกษาเพื่อที่จะทำให้ทราบถึงความต้องการของมนุษย์นั้นมีลำดับขั้นตอนที่แน่นอนจากขั้นต่ำไปขั้นสูงซึ่งความปรารถนาขั้นสูงสุดของมนุษย์ทุกคนคือความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตตามดังที่ตนเองมุ่งหวังแต่การที่มนุษย์จะเกิดความต้องการในแต่ละระดับได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่มนุษย์ทุกคนจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าเสียก่อนเพื่อที่จะทำให้เกิดความต้องการในระดับต่อไปซึ่งถ้าบุคลากรที่ได้รับการตอบสนองตามความต้องการแล้วก็จะเกิดความพึงพอใจมีขวัญและกำลังใจในการทำงานรวมถึงสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่าความต้องการที่เป็นแรงจูงใจให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพของมาสโลว์นั้นมีทั้งความต้องการภายในและภายนอก ความต้องการขั้นต่ำเป็นแรงจูงใจภายนอก คือความต้องการทางร่างกายขั้นพื้นฐาน, ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคงและความต้องการขั้นสูงเป็นแรงจูงใจภายใน คือความต้องการทางสังคม ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสมหวังของชีวิต

ตารางที่ 1 แสดงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) และการจัดการตอบสนองความต้องการของบุคลากรโดยองค์กร

ความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์	การจัดการตอบสนองความต้องการบุคลากรโดยองค์กร
<p>ความเจริญเติบโต (Growth)</p> <p>ความสมหวังของชีวิต (Self - Actualization)</p> <p>ความก้าวหน้า (Advancement)</p> <p>ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)</p>	<p>ความท้าทาย (Challenge)</p> <p>ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)</p> <p>การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)</p>
<p>เกียรติยศชื่อเสียง (Esteem)</p> <p>การยกย่อง (Self-Esteem)</p> <p>ความภาคภูมิใจ (Prestige)</p> <p>สถานภาพ (Status)</p>	<p>การยกย่อง (Self-Esteem)</p> <p>ตำแหน่ง (Title)</p> <p>สถานะ (Status)</p>
<p>สังคม (Social)</p> <p>ความรัก (Love)</p> <p>ความรู้สึกที่ดี (Affection)</p> <p>การยอมรับ (Sense of Belonging)</p>	<p>ทีมงาน (Team)</p> <p>การจัดการด้านมนุษยสัมพันธ์ (Friendly Management)</p>
<p>ความปลอดภัย (Safety)</p> <p>ความปลอดภัย (Safety)</p> <p>ความมั่นคง (Security)</p> <p>เสถียรภาพ (Stability)</p>	<p>ความมั่นคง (Job Security)</p> <p>ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety on the job)</p>
<p>ร่างกาย (Physiological)</p> <p>อาหาร (Food)</p> <p>น้ำ (Water)</p> <p>ที่อยู่อาศัย (Shelter)</p>	<p>ความร้อน (Heat), อากาศ (Air)</p> <p>ค่าตอบแทนที่เพียงพอ (Adequate Pay)</p>

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, องค์กรและการจัดการ (กรุงเทพมหานคร:ธรรมสาร,2545):312.

นอกเหนือจากความต้องการที่จะมีความสมหวังของชีวิต ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ความต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานแล้วยังมีความต้องการที่ไม่ค่อยมีคนกล่าวถึงคือ ความต้องการความท้าทาย วิไลวรรณ ศรีสงคราม (2547) ได้กล่าวถึงการทำงานที่ท้าทายก็เป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน ทำให้เกิดความกระตือรือร้น มีศักยภาพในการทำงานมากขึ้น และส่งผลดีในการทำงาน

ซึ่งในแต่ละคนที่ต่างกันก็จะมีความต้องการงานที่ท้าทายในระดับที่ต่างกัน โดย Hellriegel and Slocum (2004) ได้กล่าวถึง ลักษณะที่สำคัญ 2 ประการที่เป็นเป้าหมายสำคัญเกี่ยวกับงานที่ท้าทายดังนี้

1. งานที่ท้าทายต้องเป็นงานที่ยาก (Goal Difficulty) เพราะงานลักษณะนี้ เป้าหมายของงานจะยาก และท้าทายต่อความสามารถในการทำงาน แต่ต้องเป็นความยากที่สามารถทำให้สำเร็จตามเป้าหมายโดยไม่ยากจนเกินไป ถ้าในการทำงานนั้นมีความง่ายจนเกินไปจะทำให้บุคลากรขาดความกระตือรือร้น และแต่ถ้างานนั้นมีความยากเกินไป อาจทำให้ไม่ได้รับการตอบสนองในเป้าหมายที่ตั้งไว้ และขาดความพยายามที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ

2. เป้าหมายต้องชัดเจน (Goal Clarity) เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และสามารถควบคุมการทำงาน รวมทั้งการบังคับบัญชาได้

ซึ่งเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทายต้องมีความชัดเจนของเป้าหมาย (Goal Clarity) ไม่คลุมเครือ จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ผู้บริหารและบุคลากรต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ยากและท้าทาย (Goal Difficulty) และเมื่อมีความชัดเจนขององค์ประกอบทั้ง 2 ประการแล้ว ก็จะทำให้บุคลากรได้รับรู้ถึงความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) ที่จะทำให้ตนเองเชื่อว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการได้รับรู้ว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีความสามารถ จะทำให้เกิดความมุ่งมั่น มีการตั้งเป้าหมาย และมีการวางแผนในการทำงานที่ดี ส่งผลทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานขึ้น

นอกเหนือจากแรงจูงใจภายในแล้วก็จะมีแรงจูงใจภายนอกที่น่าสนใจที่ผู้วิจัยคิดว่า อาจจะมีผลต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ ด้านผู้นำ ด้านการนิเทศงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความก้าวหน้า ด้านค่าตอบแทน ด้านเทคโนโลยี และด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน ดังจะกล่าวต่อไป ดังต่อไปนี้

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

การทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีและน่าพึงพอใจมาจากการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต้องมาจากการได้รับแรงเสริมและแรงจูงใจที่ดีเพื่อที่จะทำให้ (Process) หรือกระบวนการในการทำงานเกิดประสิทธิภาพขึ้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้มีผู้กล่าวถึงความหมายของประสิทธิภาพ ว่าประสิทธิภาพคือผลของการปฏิบัติงาน ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่หน่วยงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการทำงานนั้นประสิทธิภาพของบุคคลจะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทให้กับงาน ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานนั้น จะมองในแง่มุมของการทำงานของแต่ละบุคคลโดยพิจารณาเปรียบเทียบสิ่งที่ให้กับงาน เช่น ความพยายามกับผลลัพธ์ที่ได้รับจากการทำงาน (Millet , J.D. , Ryan , T.A. and Smith P.C., 1954) ซึ่งทางด้านธุรกิจ ได้กล่าวว่าการจะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้นจะต้องทำให้เกิดรายได้ที่สูงที่สุด และมีรายจ่ายที่ต่ำสุด แต่ก็ต้องอยู่ในความพึงพอใจของบุคลากร ไม่ว่าจะ เป็น เงินเดือน หรือ สวัสดิการ (ภิญโญ สาธร, 2539) เพราะการคำนึงถึงประสิทธิภาพอย่างเดียวแต่ไม่คำนึงถึง ความพึงพอใจของบุคลากร ทำให้เกิดผลเสียต่อหน่วยงานหรือองค์กร ได้ ซึ่งถ้าองค์กรต้องการให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กร ก็จะต้องคำนึงถึงความรวดเร็ว ประหยัด และคุ้มค่า กับทรัพยากรด้านการเงิน โดยต้องมีการจัดสรรทั้งทางด้าน คน อุปกรณ์ ให้เป็นอย่างดี (ทิพพาวดี เมฆสุวรรณ, 2539) โดยได้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดลไทยแลนด์ จำกัด

### ปัจจัยที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

สำหรับแนวคิดในเรื่องปัจจัยที่สำคัญในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ หรือปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการทำงานนั้น มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ทำการศึกษาและสรุปปัจจัยสำคัญๆที่น่าสนใจดังนี้

ความสำเร็จในการทำงาน ขึ้นอยู่กับความพร้อมและความสามารถในการทำงานให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ความสำเร็จและประสิทธิภาพขององค์กรนั้นอาจพูดได้ว่าเป็นเรื่อง เดียวกันเพราะองค์กรที่ไร้ประสิทธิภาพจะทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ยาก การวัด ประสิทธิภาพหรือความสำเร็จนั้นจะวัดจากการบรรลุเป้าหมาย และในการบรรลุเป้าหมายของ องค์กรนั้น ปัจจัยต่างๆ ได้แก่ การฝึกอบรม ประสพการณ์ ความผูกพัน ความรู้สึก ยังมีความสำคัญ ต่อประสิทธิภาพขององค์กรด้วย (Kalz& Kahn , 1978) ทั้งยังพบว่าองค์กรที่จะทำให้อัตรา

ความสำเร็จ ผู้ปฏิบัติต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายในและภายนอก ความต้องการภายในได้แก่ ต้องการเข้าหมู่คณะ ต้องการแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับการจงรักภักดี ความเป็นเพื่อน ความรัก ต้องการศักดิ์ศรีของตนเอง ส่วนความต้องการภายนอกได้แก่ รายได้หรือค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ตำแหน่งหน้าที่ (Zateanick, et al 1958) ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ของ (Herzberg, 1968) ได้นำเอาการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานมาศึกษาร่วมกันเพื่อให้ได้ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างสบายใจและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเขาจึงได้ศึกษาวิจัยถึงทัศนคติของบุคคลที่พอใจในการทำงานพบว่าบุคคลที่พอใจในการทำงานนั้นประกอบด้วยปัจจัยดังนี้

1. การที่สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ
2. การที่ได้รับการยกย่องนับถือเมื่องานสำเร็จ
3. ลักษณะเนื้อหาของงานนั้นเป็นสิ่งที่น่าสนใจ
4. การที่ได้รับผิดชอบมากขึ้น
5. ความก้าวหน้าในการทำงาน
6. การที่ได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ และความสามารถในการทำงาน

ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมของงานที่เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ประกอบด้วยปัจจัยดังนี้

1. นโยบายและการบริหาร
2. การควบคุมบังคับบัญชา
3. สภาพการทำงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน
5. ค่าตอบแทน
6. สถานภาพ
7. การกระทบกระเทือนต่อชีวิตส่วนตัว
8. ความปลอดภัย

อีกทั้งยังมีการสอดคล้องกับสมพงษ์ เกษมสิน (2521: 30) เสนอรูปแบบของการทำงานที่มีประสิทธิภาพไว้อย่างหลากหลายไม่ว่าจะเป็นแนวคิดของ Haring Emerson ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการงานให้มีประสิทธิภาพ ในหนังสือ “The Twelve Principles of Efficiency” ซึ่งได้รับการยกย่องและกล่าวขวัญกันมากคือ หลัก 12 ประการดังนี้

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความนับปล้น มีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียนไว้เป็นหลักฐาน
7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานเสร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้
12. ให้นำเน็จรางวัลแ่งงานที่ดี.

### ผู้นำกับประสิทธิภาพในการทำงาน

#### ความหมายของผู้นำ

ในสภาพการทำงานปัจจุบันบุคลากรทุกคนมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการกำหนดทิศทาง เพื่อให้การทำงานเป็นไปได้อย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้ บุคคลที่ถือว่ามีส่วนสำคัญมีอยู่หลายระดับชั้น หนึ่งในนั้นคือ ผู้นำ (Leader) โดยมีผู้ให้นิยามและความหมายไว้มากมายเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จก้าวหน้า โดยใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ผู้นำถือเป็นผู้ที่ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผน และรับผิดชอบต่อการอยู่รอด หรือการพัฒนาองค์กร

นอกจากนั้น แล้วผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545:277) จนบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Organizational goals) การเป็นผู้นำเปรียบได้กับศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่มากระตุ้นจิตใจ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2544) ให้ผู้อื่นคล้อยตามและร่วมมืออย่างศรัทธา นับถือตามแนวทางและกระทำด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง (ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์, 2540: 95) การทำงานที่ตีรวมไปถึงการทำงานที่เป็นระบบ เพื่อช่วยพัฒนาการทำงานของพวกเขาได้บรรลุเป้าหมายที่ทำไว้และผู้นำเขาก็ต้องเป็นบุคคลที่ได้รับการยกย่องหรือได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความสามารถในการควบคุม บังคับบัญชา หมู่คณะไปสู่ความสำเร็จ (Good and Gastes V, 1973) ได้มีผู้นำเสนอ นิยามของผู้นำในรูปของพฤติกรรม เนื่องจากผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมที่ต่างกันในสถานการณ์ที่ไม่เหมือนกัน โดยแยกนิยามการเป็นผู้นำออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. สถานะ (Status) กลุ่มนี้ถือว่าการเป็นผู้นำเหมือนกับความสำคัญของตำแหน่งของผู้นั้น ผู้นำจึงมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย
2. การยกย่องนับถือ (Esteem) กลุ่มนี้ถือว่าผู้นำเป็นที่รวมของความสนใจเป็นตัวแทนของกลุ่ม จึงมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงมีความรู้ความสามารถ และมีอิสระในการปฏิบัติงาน การยกย่องนับถือนี้จะช่วยเป็นเครื่องชี้ถึงความนิยมเอียงในการเลือกผู้นำทางสังคมด้วย
3. พฤติกรรม (Behavior) ตามแนวคิดของกลุ่มนี้ผู้นำคือบุคคลที่แสดงพฤติกรรมของการนำกลุ่มในรูปแบบต่างๆ เนื่องจากบุคคลที่มีตำแหน่งต่างกันมีปรัชญาและถ่านิยมที่ต่างกันย่อมมีพฤติกรรมของการนำไม่เหมือนกัน
4. อิทธิพล (Influence) การเป็นผู้นำ คือการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และชักนำให้คนอื่นปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในทางที่ดี



ตารางที่ 2 ลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้สอนงานที่มีประสิทธิผล

คุณลักษณะเจตคติ หรือพฤติกรรม (Trait, Attitude, or Behavior)	แผนปฏิบัติการในการปรับปรุงภาวะผู้นำ (Action Plan)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เอาใจใส่ความรู้สึกผู้อื่น (Empathy)</li> <li>2. มีทักษะในการฟัง (Listening)</li> <li>3. มีความสามารถในการมองผู้อื่น ได้ทะลุปรุโปร่ง (Insight)</li> <li>4. มีกลยุทธ์ทางการทูตและมียุทธวิธี (Diplomacy and Tact)</li> <li>5. มีความอดทนต่อผู้อื่น</li> <li>6. สนใจจัดสวัสดิการให้บุคลากร (Welfare)</li> <li>7. ไม่ทำตัวเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้อื่น (Minimum Hostility)</li> <li>8. มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมั่นคงทางอารมณ์</li> <li>9. ไม่ทำตัวเป็นคู่แข่งกับสมาชิกในทีมงาน</li> <li>10. กระตือรือร้นในการพบปะกับบุคคล</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จะต้องฝึกรับฟังความคิดเห็น และทำความเข้าใจผู้อื่น</li> <li>2. ฝึกความอดทนในการฟังเป็นพิเศษ</li> <li>3. ฝึกสังเกตบุคคลเมื่อแรกพบแล้วขยายผลในโอกาสต่อไป</li> <li>4. จะต้องศึกษาจากตำราและเอกสารที่เกี่ยวข้อง จรรยาบรรณ และพิธีกรรมทางการทูต</li> <li>5. จะต้องฝึกอดกลั้นและสงบสติอารมณ์ เมื่อพบเห็นผู้อื่นกระทำผิด</li> <li>6. เมื่อพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องฝึกวิเคราะห์ว่าแต่ละคนควรจะได้รับบริการทางด้านใด</li> <li>7. จะต้องตรวจสอบตนเองว่าทำไมจึงโกรธผู้อื่นเป็นประจำ</li> <li>8. จะต้องพยายามปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองในแต่ละด้าน ให้ประสบผลสำเร็จอย่างน้อยละครึ่ง</li> <li>9. จะต้องรักษาความเป็นหนึ่งเดียวของทีมงาน</li> <li>10. จะต้องค้นหาส่วนที่ดิ่งงามที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล</li> </ol>

ที่มา : ทองใบ สุคชารี, 2543: 84.

โดยตารางข้างต้นจะบอกถึงคุณลักษณะ เจตคติ หรือพฤติกรรม (Trait, Attitude, or Behavior) ที่ผู้นำแบบสอนงานควรมี และทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพที่ดี ในการทำงานรวมทั้งแผนการปฏิบัติในการปรับปรุงภาวะผู้นำ (Action Plan) ที่จะให้ตนเองเป็นที่ยอมรับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยปาโกนิส (Pagonis) กล่าวถึงพฤติกรรมการสอนงาน (Coaching Behavior) ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จไว้ดังนี้

1. การฟังด้วยความตั้งใจ (Listen Closely) ผู้นำแบบสอนงานพยายามจะมองปัญหาทั้งสองด้าน กล่าวคือ จะต้องรวบรวมข้อความจริงจากสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพูด และขณะเดียวกันก็ต้องใส่ใจต่อความรู้สึก และอารมณ์ที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พูดออกไป ซึ่งถือเป็นศิลปะการฟังชั้นเยี่ยมและจะต้องไม่ตกหลุมพรางของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. สนับสนุนจิตใจพนักงาน (Gives Emotional Support) ผู้นำแบบสอนงานจะต้องให้กำลังใจในการจูงใจพนักงานเพื่อจูงใจให้เขาทำงานให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างสูงสุด

3. สามารถแสดงพฤติกรรมให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม (Show by Example) ผู้นำแบบสอนงานสามารถแสดงวิธีการทำงานให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม และสามารถแสดงวิธีแก้ปัญหาในการทำงาน หรือวิธีแก้ปัญหาคการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นว่าตนเองมีความเชี่ยวชาญและสร้างความไว้วางใจ (Trust) ความนับถือ (Respect) จากผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม

## ประสิทธิภาพในการทำงานกับการนิเทศงาน

### ความหมายของการนิเทศงาน

การนิเทศงานมีผู้ให้คำกำกับไว้ต่าง ๆ กันและปกติจะหมายถึงการบริหารงานในระดับต่ำสุดในโครงสร้างการบริหารงาน ซึ่งผู้บริหารระดับนี้เรียกว่า “First-line Supervisor” หรือ “Foreman” อีกนัยหนึ่งอาจใช้ภาษาไทยแทนว่า “ผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น” หรือ “หัวหน้างาน” ทั้งนี้ คำนี้ถึงสารเนื้อหาของหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นหลัก และจะต้องละเลยความหมายตามบทกฎหมายราชการพลเรือนของไทย ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกันดีก็ได้

อย่างไรก็ตามการนิเทศงานโดยทั่วไปหมายถึง “การมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่แก่บุคคลให้วางแผน อำนวยการควบคุม ประสานงาน และประเมินกิจกรรมที่เป็นผลงานของคนอื่น” โดยมีผู้ให้ความหมายและทัศนะไว้อย่างหลากหลายว่า การนิเทศงานมีลักษณะเป็นงานด้านบริหาร (Administration) กล่าวคือ ต้องพัฒนาและธำรงรักษาความร่วมมือของบุคคลต่างๆที่รวมกลุ่มกันปฏิบัติงานอยู่ด้วยกัน บ้างก็เห็นว่าการนิเทศงานเป็นเรื่องความรับผิดชอบในการปกครองคน (Handling People) บ้างก็เห็นว่าเป็นเรื่องเทคนิคและการผลิตที่มีอยู่ในสถานการณ์ทำงานของแต่ละแห่ง และมีการให้ทัศนะการนิเทศงานไว้คือ

1. การวางแผน การพิจารณากำหนดการปฏิบัติงานเพื่อให้สายงานดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอ (Planning)
2. การรวบรวมทรัพยากรเพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน และรวมถึงการกำหนดดูแลให้อุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอ (Organizing)
3. การดำเนินงานให้สำเร็จตามแผนหรือการปฏิบัติการ โดยรวบรวมบุคคลเป็นทีมงาน และส่งเสริมบุคคลเหล่านั้น สนใจและสามารถจะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ (Executing or Operating)
4. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของกลุ่มซึ่งมุ่งผลงานขององค์กรส่วนรวม และร่วมกับเจ้าหน้าที่อื่นๆในสายบังคับของตน กำหนดวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลด้วย

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ย่อมชี้ให้เห็นว่าการนิเทศมีขอบเขต (Scope) กว้างขวางพอสมควรทั้งทางด้านงานและด้านคน ไม่ผิดอะไรกับการบริหารงานในระดับเหนือขึ้นไป จะต่างกันที่ความกว้างขวาง (Span) และระดับเท่านั้น กล่าวคือ การนิเทศงานมีลักษณะงานที่ต้องติดต่อถึงตัวผู้ปฏิบัติงานจริงๆ และมีขอบเขตความกว้างขวางเจาะจงลงไปเฉพาะงานในระดับล่างสุดเท่านั้น

จึงสรุปได้ว่า การนิเทศ หมายถึงการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคคลหนึ่งบุคคลใดในการดำเนินงาน ซึ่งการสอนงานนั้นถือเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของการเป็นหัวหน้างาน หัวหน้างานจึงควรทำความเข้าใจกับวิธีการนิเทศงาน และพยายามนำไปใช้เพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาและคนงานให้มีความรู้ความชำนาญเพิ่มขึ้น ลด

ข้อผิดพลาดในการทำงานลง การสอนงานที่ดีจะเพิ่มผลงานของหน่วยงานและองค์กร และเพิ่มคุณค่าของหัวหน้างานให้มากขึ้น หัวหน้างานที่สอนงานเป็น จะมีผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้หัวหน้างานลดภาวะการฉุดติดตามงาน และการแก้ไขข้อบกพร่องของงานออกไป ทั้งมีเวลาในการพัฒนางานมากขึ้นการสอนงานจึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญของหัวหน้างานในการทำงาน ซึ่งหัวหน้างานต้องรู้จักใช้เพื่อเพิ่มผลงานของตนเอง

การสอนนี้ปกติมุ่งสอนงานกับคนงานใหม่เป็นสำคัญ เพื่อให้ได้รู้งาน เข้าใจงาน และสามารถทำงานได้ถูกต้องภายในระยะเวลาอันสั้น แต่ในบางกรณีก็อาจมีความจำเป็นต้องสอนงานแก่คนงานที่อยู่เดิมหรือคนงานเก่าด้วย โดยเฉพาะคนงานเก่าที่ยัง ไม่มีฝีมือได้มาตรฐาน หรือเมื่อมีการเลื่อนตำแหน่ง โอนย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ถ้าได้มีการเอาเทคนิควิธีการทำงานใหม่ๆ หรือระเบียบการใหม่มาใช้ในหน่วยงาน หัวหน้างานก็จำเป็นต้องสอนงานให้คนงานทุกคนได้รู้และเข้าใจเพื่อจะได้ทำงานต่อไปได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง

สรุปการนิเทศงานตามความหมายที่กล่าวข้างต้น หมายถึง การพิจารณา การพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงานรวมถึงการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบหมายให้แก่บุคคลหนึ่งบุคคลในการดำเนินและการกำกับดูแลส่งเสริมให้กลุ่มบุคคลสนใจ สามารถดำเนินตามที่ได้รับมอบหมายไปสู่ความสำเร็จของตน การวิจารณ์ ช่วยแนะนำงานอย่างเป็นระบบโดยพวกเขาคิดว่า การได้รับการสอนงานอย่างเป็นระบบจะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทางบวกและทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและทำให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ใช้เป็นอย่างดี

## ประสิทธิภาพในการทำงานกับการทำงานเป็นทีม

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ขงยุทธ เกษสาคร (2544: 13) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม (Team Work) หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันในที่นี้หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิดและคงความสัมพันธ์อยู่อย่างค่อนข้างจะถาวร ซึ่งประกอบด้วยเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า แต่ยังมีทีมงานบางทีมที่ความสัมพันธ์ชั่วคราวตามลักษณะของงานที่ทำ เช่น กลุ่มทำงานบางกลุ่มที่คน

มารวมกันเพื่อทำงานใดงานหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไป เมื่องานนั้นเสร็จสิ้นลงแล้ว ทีมงานนั้นๆ ก็สลายตัวไป เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ (พรรณราย ทรัพย์ประภา, 2548: 90) และผู้ปฏิบัติงานต่างก็เกิดความพอใจในงานนั้น การทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากทำให้วัตถุประสงค์รวมขององค์กร

การประสบความสำเร็จสูงสุด โดยสมาชิกในทีมมีความพอใจในการที่กระทำ และมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน ซึ่งการนำงานเป็นทีมนี้ สามารถนำความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มาเป็นประโยชน์ต่อการทำงานได้ เพราะบางเรื่องต้องอาศัยคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ที่ผ่านมา ซึ่งการทำงานเป็นทีมนี้จะมีลักษณะการทำงานที่ดี ซึ่งเกิดการแสดงความคิดเห็นที่เป็นอิสระ (รัชฎา อธิสนธิสกุล และ อ้อยอูมา รุ่งเรือง, 2548: 32) และในการทำงานเป็นทีมนี้เป็นการทำงานแบบเปิดกว้างทางด้านเทคโนโลยีข่าวสาร และการสื่อสาร พวกเขาชอบทำงานในลักษณะที่เป็น “เครือข่ายหมู่คณะ” ชอบพบปะผู้คนมากหน้าหลายตา แม้จะเป็นหมู่คณะที่มีความแตกต่างหลากหลาย โดยในทีมนี้ อาจจะประกอบด้วยผู้นำ หรือผู้บริหาร และผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นส่วนช่วยในการกำหนดทิศทางเป้าหมาย และแก้ปัญหาเพื่อให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จไปในทางที่ดี

พรรณราย ทรัพย์ประภา (2548: 94) ได้เสนอรูปแบบของกลุ่มที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยสิ่งต่างๆต่อไปนี้ เป็นสำคัญ คือ

1. กลุ่มจะต้อง “ธรรมนูญ” (Charter) หรือพูดง่ายๆคือเหตุผลสำหรับการทำงานร่วมกัน
2. สมาชิกของกลุ่มจะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ต้องแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ และข้อผูกพันสัญญาซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
3. สมาชิกของกลุ่มจะต้องยอมรับร่วมกันว่าการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มนั้นย่อมจะนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานลำพังแต่เพียงผู้เดียว
4. สมาชิกของกลุ่มจะยอมรับว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่ทำงานภายใต้โครงสร้างขององค์กรใหญ่ มิใช่ทำงานอย่างเอกเทศ หรืออย่างอิสระไม่ขึ้นอยู่กับผู้ใดผู้หนึ่ง (Collective Performance)

สรุปการทำงานเป็นทีมนี้จะประกอบด้วยหลายด้าน เช่น การมีผู้นำ ผู้บริหารและผู้ร่วมงานที่ดี โดยในทีมจะประกอบไปด้วยสมาชิกต่างๆเข้ามาทำงานเพื่อมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพของการ

ทำงานอย่างเป็นระบบและนำความคิดเห็นที่มีความหลากหลายแตกต่างกันมาเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

## ความก้าวหน้ากับประสิทธิภาพในการทำงาน

### ความหมายของความก้าวหน้า

ความก้าวหน้า หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน มีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม พิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งอย่างเหมาะสม ให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี ขอมอบและยกย่องพนักงานเมื่อปฏิบัติงานดี ส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้มีการศึกษาต่อ และฝึกอบรมคนงานให้เรียนรู้ในงานมากขึ้นการที่คนเราได้รู้ว่าสิ่งที่ตนเองทำอยู่มีโอกาสเกิดความก้าวหน้าก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำสิ่งนั้นให้ดียิ่งๆขึ้นไป ซึ่งการได้เลื่อนอันดับ หรือเลื่อนตำแหน่ง นั้นเปรียบเสมือนการได้มีโอกาสก้าวขึ้นสู่บันไดอาชีพที่สูงขึ้นเรื่อยๆ ตามวาระอันสมควรก็เป็นสิ่งจูงใจอีกประการหนึ่ง คนเราเมื่อได้เริ่มต้นทำงานแล้วก็อยากทราบว่าเขาจะมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งของเขาได้บ้างหรือไม่และด้วยเกณฑ์ใดบ้าง การที่ได้รู้ว่ามีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานจะช่วยเป็นแรงผลักดันให้เขามีกำลังใจจะมุ่งมั่นและพากเพียรพยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังและความสามารถและพัฒนาตนเองเพื่อไปสู่บันไดอาชีพที่เขาต้องการทำให้การทำงานที่ปฏิบัติอยู่เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (พรณราย ทรัพย์ะประภา, 2548) เพราะการมอบหมายงานให้บุคคลได้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น รับผิดชอบมากขึ้น และได้รับค่าจ้างมากขึ้น

โดยโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน (ชลดา สิทธิวรรณ, 2539) วัดได้จาก

1. การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญมากขึ้น
2. การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ต้องการใช้ความรู้
3. การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง
4. การเข้ารับการศึกษาต่อและการเข้ารับการฝึกอบรม
5. การทำงานในหน้าที่ที่ตนมีความชำนาญ

โดยพะยอม วงศ์สารศรี (2548) กล่าวถึงเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง สรุปได้ดังนี้

1. หลักความรู้ความสามารถ การเลื่อนตำแหน่งด้วยวิธีนี้ คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ เป็นเกณฑ์ ไม่คำนึงถึงอาวุโส ส่วนมากวิธีนี้จะอาศัยการสอบเป็นเกณฑ์ตัดสิน
2. หลักอาวุโสและประสบการณ์ ออาวุโส หมายถึง การที่บุคคลได้รับการปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้นมาเป็นเวลานาน เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานมาเป็นเวลานานในองค์กร
3. หลักความรู้ ความสามารถ และอาวุโส วิธีนี้เป็นการแก้ไขข้อบกพร่องของ 2 วิธีแรก คือ มีการพิจารณาความรู้ ความสามารถ ผนวกกับการปฏิบัติงานมาเป็นเวลานานในองค์กร
4. หลักการอุปถัมภ์ในองค์กรต่างๆ มักจะหลีกเลี่ยงระบบนี้ยาก การเลื่อนตำแหน่ง ลักษณะนี้ถือเอาพรรคพวกเครือญาติ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถเป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อมีเสถียรภาพ และควบคุมนโยบายต่างๆ ตามที่ต้องการ

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงานที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่าความก้าวหน้าคือการที่บุคคลได้รับทราบถึงโอกาสในการที่จะมีโอกาสพัฒนาตนเองในอนาคต เช่น มีการสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อดูงาน การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ ซึ่งถือว่าความก้าวหน้าเป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพตามเป้าหมายที่วางไว้

#### ประสิทธิภาพในการทำงานกับค่าตอบแทน

ความหมายค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน คือ สิ่งจูงใจอย่างหนึ่งที่จะทำให้สามารถรักษามูลค่าที่ดีและมีความสามารถไว้ในองค์กรได้ รวมทั้งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยปัจจุบันมีหลายองค์กรให้ความสำคัญกับการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ทางด้านบุคลากรหรือพนักงานรุ่นใหม่ก็ให้ความสำคัญ และเลือกที่จะทำงานกับองค์กรที่ให้ค่าตอบแทนที่สูง และพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ก็เป็นกลุ่มคนที่ให้ความสนใจอย่างมากต่อเงินเดือน ค่าตอบแทน แสวงหาความสำเร็จทางการเงิน และสิ่งที่เงินหาซื้อไม่ได้ (รัชฎา อธิสนธิสกุล และ อ้อยอุมา รุ่งเรือง, 2548) ค่าตอบแทน (Compensation) เป็นคำกว้างๆ หมายถึง ค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่องค์กรให้แก่พนักงาน เพื่อตอบแทนการทำงานหรืออาจหมายถึงค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายเป็นค่าตอบแทนการสูญเสียต่างๆ ของพนักงาน ซึ่งรวมทั้งจ่ายทางตรงและ

ทางอ้อมเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน (ชัยญา ผลอนันต์, 2549)การให้ค่าตอบแทน ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการจูงใจให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นสิ่งล่อใจประการแรกที่จะจูงใจคนให้ทำงาน ซึ่งการจ่ายเงินเดือนค่าตอบแทน อย่างยุติธรรมก็สามารถรักษาคนให้อยู่ในองค์กรได้ ซึ่งการจ่ายเงินค่าตอบแทน ควรจะกระทำให้สอดคล้อง กับลักษณะงาน อาชีพหรือความรู้ความสามารถ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์, 2549)

**การบริหารค่าตอบแทน** หมายถึง การกำหนดนโยบาย การวางแผนและกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งทางตรงและทางอ้อมให้แก่พนักงาน

การบริหารค่าตอบแทน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น
  - 1.1 ค่าจ้าง
  - 1.2 เงินเดือน
  - 1.3 ค่านายหน้า
  - 1.4 โบนัส
  - 1.5 เงินที่องค์กรจ่ายสมทบในกองทุนต่างๆ เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น
  - 2.1 สภาพแวดล้อมในองค์กร
  - 2.2 สภาพแวดล้อมการทำงาน
  - 2.3 การยกย่อง ชมเชย การให้รางวัลหรือสิ่งจูงใจ

**หลักการในการจ่ายค่าตอบแทน**

เป็นธรรม ควรกำหนดเป็นระบบที่จะใช้กับพนักงานทุกคนในองค์กร แม้จะมีพนักงานบางกลุ่มที่มีวิธีการพิเศษ โดยเฉพาะก็ต้องนำมารวมไว้ในระบบเดียวกันด้วย

1. พอเพียงกับการดำเนินชีวิต
2. สมดุลกับการปฏิบัติงาน
3. ตามความสารถในการจ่ายขององค์กร
4. มีความมั่นคงและสม่ำเสมอ
5. สามารถใช้เป็นแรงจูงใจพนักงาน



6. เป็นที่เข้าใจและยอมรับทั้งองค์กร วิธีการคำนวณหรือสูตรต่างๆ ควรจะง่ายไม่ซับซ้อน และจำเป็นต้องมีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ
7. เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ จ่ายเท่าไรอาจจะสำคัญน้อยกว่าจ่ายอย่างไรเสียอีก
8. ควรมีคณะกรรมการรับผิดชอบ กำกับดูแลร่วมกันจากหลายๆ ฝ่าย  
งาน

สรุป คำตอบแทนถือว่าเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน โดยเฉพาะกลุ่มคนพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโตลไทยแลนด์ จำกัด เป็นกลุ่มที่มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นบุคลากรที่อยู่ในยุคที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีในด้านต่างๆ ซึ่งมีความจำเป็นในการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีต่างๆ ได้มีประสิทธิภาพ และสิ่งที่เป็นแรงจูงใจที่ดีอีกประการหนึ่งคือ คำตอบแทนที่เหมาะสมจะสามารถดึงดูดความสนใจทำให้เกิดแรงจูงใจและ ประสิทธิภาพที่ดีในการทำงานซึ่งคำตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การยกย่อง การชมเชย ก็ถือว่าการจูงใจ และการจ่ายคำตอบแทนก็ควรมีหลักเกณฑ์อย่างยุติธรรม

### ประสิทธิภาพในการทำงานกับเทคโนโลยี

ความหมายของนวัตกรรม หรือเทคโนโลยี

นวัตกรรมมาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Innovation” โดยมีรูปศัพท์เดิมมาจากภาษาบาลี คือ นว + ัตต + กรรม ทั้งนี้ คำว่า นว แปลว่า ใหม่ ัตต แปลว่า ตัวเอง และกรรม แปลว่าการกระทำ เมื่อรวมเป็นคำว่านวัตกรรม ตามรากศัพท์หมายถึง การกระทำที่ใหม่ของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับคำนิยามของ

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติได้ให้ความหมายของคำว่านวัตกรรม (Innovation) คือสิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคมและหมายรวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการใช้ความรู้ความคิดสร้างสรรค์ทักษะและประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการผลิตหรือบริการใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดตลอดจนการปรับปรุงเทคโนโลยีการแพร่กระจายเทคโนโลยีการออกแบบผลิตภัณฑ์และการฝึกอบรมที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและก่อให้เกิดประโยชน์

สาขาระยะในรูปแบบของการเกิดธุรกิจการลงทุนผู้ประกอบการหรือตลาดใหม่หรือรายได้แหล่งใหม่รวมทั้งการจ้างงานใหม่นวัตกรรมจึงเป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาผนวกกับความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อสร้างให้เกิดเป็นธุรกิจนวัตกรรมหรือธุรกิจใหม่อันจะนำไปสู่การลงทุนใหม่ที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

เศรษฐชัย ชัยสนธิ (2553) ได้ให้ความหมายของคำว่านวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การทำสิ่งต่างๆด้วยวิธีการใหม่ๆและยังอาจหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางความคิดการผลิตกระบวนการหรือองค์กรไม่ว่าการเปลี่ยนนั้นจะเกิดขึ้นจากการพัฒนาต่อหรือการเปลี่ยนแปลงการประยุกต์หรือกระบวนการและในหลายสาขาเชื่อกันตรงกันว่าสิ่งที่สิ่งใดสิ่งหนึ่งจะเป็นนวัตกรรมได้นั้นจะต้องมีความใหม่อย่างเห็นได้ชัดและความใหม่นั้นจะต้องเพิ่มมูลค่าสิ่งต่างๆได้อีกด้วยโดยเป้าหมายของนวัตกรรมคือการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกเพื่อทำให้สิ่งต่างๆเกิดเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นนวัตกรรมก่อให้เกิดผลิตผลเพิ่มขึ้นและเป็นที่มาสำคัญของความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมของชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2546) นวัตกรรม (Innovation) หมายถึงวิธีการใหม่ๆที่นำมาใช้ซึ่งไม่เคยใช้ในหน่วยงานนั้นมาก่อนอาจเป็นวิธีการใหม่ที่ใช้เป็นครั้งแรกหรืออาจเป็นวิธีการใหม่ที่เคยใช้ในหน่วยงานอื่นมาก่อน

เอฟเวอเรต เอ็ม โรเจอร์ (Everett M. Rogers. 1983) ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม (Innovation) ว่า นวัตกรรมคือความคิดการกระทำหรือสิ่งใหม่ซึ่งถูกรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ๆด้วยตัวบุคคลแต่ละคนหรือหน่วยอื่นๆของกรยอมรับในสังคม (Innovation is a new idea, practice or object, that is perceived as new by the individual or other unit of adoption)

ท็อฟเฟอร์ (Toffler. 2003) ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรมเป็นการผสมผสานระหว่างเครื่องมือกลและเทคโนโลยีต่างๆที่มี 3 ลักษณะประกอบกัน ได้แก่

1. จะต้องเป็นการสร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (Creative) และเป็นความคิดที่สามารถปฏิบัติได้ (Feasible Idea)
2. จะต้องสามารถนำไปใช้ได้ผลจริง (Practical Application)
3. มีการเผยแพร่หรือออกสู่ชุมชน (Distribution)

ทอมัส ฮิวจ์ส (Thomas Hughes, 2003) ให้ความหมายของนวัตกรรม (innovation) ไว้ว่าเป็นการนำวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติหลังจากได้ผ่านการทดลองหรือได้รับการพัฒนามาเป็นขั้นๆ แล้วโดยเริ่มมาตั้งแต่การ

1. คิดค้น (Invention)
2. การพัฒนา (Development) หรือ โครงการทดลองปฏิบัติก่อน (Pilot Project)
3. นำไปปฏิบัติจริง (Implement)

โดยสรุปแล้วนวัตกรรมหมายถึงความคิดและกระบวนการใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อนหรือการพัฒนาดัดแปลงจากของเดิมให้ดีขึ้นและเมื่อนำมาใช้ก็ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การทำงานในปัจจุบันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ และสนองตอบกับความต้องการของผู้บริโภคได้คืบหน้าจำเป็นต้องมีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างมาก รูปแบบของเทคโนโลยีนั้นก็มีหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น คอมพิวเตอร์สำนักงาน, คอมพิวเตอร์พกพา (Notebook), Internet, PDA, IPOD, IPAD, เครื่องบันทึกเสียงต่างๆ ล้วนมีส่วนช่วยทำให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีผู้กล่าวถึงความหมายของเทคโนโลยีว่า เทคโนโลยีหมายถึง วิธีการหรือการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ ที่จะทำให้ผลผลิตของได้มากขึ้น ราคาถูกลง และทำให้สะดวกสบายมากขึ้น (চারু প্রমর্দিত, 2531) หรือเป็นการสนองความต้องการด้านวิชาการของสภาพการผลิต โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มที่และเป็นประโยชน์มากที่สุด และเทคโนโลยีนั้นเป็นที่ยอมรับและถูกคิดแปลงให้เหมาะกับสภาพความต้องการในการผลิต (ดิเรก ฤกษ์ห่วย, 2531) และอีกสิ่งหนึ่งคือ อินเทอร์เน็ต มีส่วนที่สำคัญมากและในปัจจุบันอินเทอร์เน็ตเป็นเครือข่ายที่มีขนาดใหญ่มาก ซึ่งต้องเกิดจากการเชื่อมต่อเครือข่ายย่อยๆ เข้าไว้ด้วยกันทำให้คอมพิวเตอร์ทุกเครื่องทั่วโลกไม่ว่าจะเป็นชนิดใดหรือขนาดใดก็ตาม สามารถส่งผ่านและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศซึ่งกันและกันได้ ซึ่งการเชื่อมต่อการส่งผ่านข้อมูลนั้นเป็นมาตรฐานมีหลายรูปแบบไม่ว่าจะเป็นเชื่อมต่อผ่านสายโทรศัพท์ การเชื่อมต่อไร้สาย ตลอดจนการเชื่อมต่อสัญญาณดาวเทียม (พนิดา พานิชกุล, 2549)

โดยถือว่าเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีเครือข่ายจำนวนมากมหาศาล และอาจกล่าวได้ว่าอินเทอร์เน็ตเป็นเครือข่ายที่ใหญ่ที่สุดในปัจจุบัน ซึ่งเป็นเจ้าของโดยรัฐบาล มหาวิทยาลัย บริษัท และกลุ่มไม่แสวงผลกำไร ซึ่งในโลกอินเทอร์เน็ตยังมีการติดต่อสื่อสารการแสวงหาความรู้อย่างหลากหลายโดยเครือข่ายเหล่านี้ติดต่อกันด้วยความเร็วสูงมากในระยะทางไกล อินเทอร์เน็ตเป็น

เทคโนโลยีการสื่อสารแบบใหม่ซึ่งทำให้วิถีด้านเวลาและสภาพที่หมดไป (Space) และไร้ความหมายโดยสิ้นเชิง และทำให้การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในปัจจุบัน มีลักษณะเสรีและเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มคนพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโกลด์ไทยแลนด์ จำกัดเป็นกลุ่มที่มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโกลด์ไทยแลนด์ จำกัด ส่วนใหญ่จะเกิดในยุคที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีในด้านต่างๆ ซึ่งมีความจำเป็นต่อการทำงาน โดยใช้เทคโนโลยีต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งที่เป็นแรงจูงใจที่คืออีกประการหนึ่ง Tasbanet all (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547) ที่จะทำให้การทำงานง่ายขึ้น และสามารถใช้กับงานได้หลากหลายประเภทไม่ว่าจะเป็นความสะดวกสบายหรือภาพลักษณ์ที่ดีที่ได้จากการใช้เทคโนโลยีไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับตนเองและหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากความหมายต่าง ๆ เหล่านี้ พอสรุปได้ว่า เทคโนโลยีมีส่วนหนึ่งในการทำงานเพื่อที่จะสามารถทำงานได้รวดเร็ว ซึ่งการใช้เทคโนโลยีจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานหรือการศึกษาได้ดีขึ้น และจะเป็นประโยชน์มากที่สุดถ้าเราสามารถเลือกใช้เทคโนโลยีได้เหมาะสมกับสถานภาพการทำงานและความต้องการ

ในการทำวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้มองเห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นจึงได้นำเอาปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีมาเป็นตัวแปรหนึ่งในการศึกษาเพื่อที่จะได้ทราบว่แรงจูงใจทางด้าน เทคโนโลยี นั้นมีส่วนสำคัญมากน้อยเพียงใดและจะส่งผลอย่างไรต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโกลด์ไทยแลนด์ จำกัด

## ประสิทธิภาพในการทำงานกับความยืดหยุ่น

### ความหมายของความยืดหยุ่น

ความยืดหยุ่นในการทำงาน ถือเป็น โครงสร้างที่มีประสิทธิผลที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลง และสภาพการณ์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น การไม่ยอมเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน จะเป็นสาเหตุให้ขาดประสิทธิภาพในองค์กร (<http://www.ftip.or.th>) พนักงานต้องการความยืดหยุ่น ความมีอิสระในการทำงาน และสามารถใช้ความยืดหยุ่นในการทำงานเป็นแรงจูงใจที่สามารถทำให้นุเคราะห์เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น โดย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ , 2545) ได้กล่าวถึงรูปแบบ และผลเสียขององค์กรที่ไม่มีความยืดหยุ่น รวมทั้งการจัดองค์กรใหม่เพื่อที่จะทำให้เกิดผลดีต่อองค์กร ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณะของความไม่ยืดหยุ่น (Sign of inflexibility) องค์กรจะพบกับความไม่ยืดหยุ่น เพราะรูปแบบขององค์กร ซึ่งไม่สอดคล้องและเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ วิธีการแก้ปัญหาก็คือ ต้องปรับปรุงให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์

2. การหลีกเลี่ยงความไม่ยืดหยุ่นโดยการปรับปรุงองค์กรใหม่ (Avoiding inflexibility through reorganization) การปรับปรุงองค์กรใหม่เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมธุรกิจ โดยการระบุดึงเหตุผลในการจัดองค์กร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลงสายผลิตภัณฑ์หรือเครื่องมือทางการตลาด วงจรธุรกิจ การต่อสู้กับคู่แข่ง เทคนิคการผลิตใหม่ ๆ นโยบายแรงงาน ข้อกำหนดด้านกฎหมายและนโยบายการเงิน ความรู้ที่เป็นปัจจุบันขององค์กร ตลอดจนเทคนิคและหลักเกณฑ์ใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ เช่น การพัฒนาผู้บริหารให้มีการบริหารจัดการแบบสำรวจอำนาจและกระจายอำนาจแบบกึ่งอิสระ (Decentralize – semi – independent units )

ผู้บริหารระดับสูง รองประธาน และหัวหน้าแผนก จะกำหนดแนวความคิดขององค์กร โดยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ของผู้ที่ทำงานร่วมกัน เพื่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

การจัดองค์กรใหม่(Reorganization) เป็นการปรับการจัดองค์กรธุรกิจใหม่เพื่อแก้ปัญหา เช่น การรวมกิจการหรือควบกิจการเข้าด้วยกันหรือการปรับปรุงโครงสร้างทางการเงิน การจัดองค์กรใหม่จะเกิดความไม่มีประสิทธิภาพในองค์กรหรือเกิดจากจุดอ่อนองค์กรทางด้านเครือข่าย

การบริหารจัดการ การขาดนโยบายที่เป็นรูปแบบการตัดสินใจล่าช้า ความล้มเหลวต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ความไม่สามารถเป็นไปตามกำหนดการ ต้นทุนที่มากเกินไป การขาดการควบคุมทางการเงิน และการขาดแคลนผู้บริหาร เป็นต้น

ความจำเป็นสำหรับการปรับปรุงใหม่และการเปลี่ยนแปลง (The need for readjustment and change) สาเหตุที่ต้องมีการจัดองค์กรใหม่มีดังนี้

1. โครงสร้างองค์กรไม่มีความยืดหยุ่น
2. การจัดองค์กรให้มีขนาดใหญ่เพื่อให้ผู้บริหารรู้สึกมีความสำคัญมากขึ้น
3. เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงจะต้องยอมรับโดยปราศจากความตริต เครียดและการต่อต้าน

โดยความยืดหยุ่นในการทำงานของวิจัยครั้งนี้จะกล่าวถึงความยืดหยุ่นในการทำงานด้านการปรับเปลี่ยนเวลาให้เหมาะสมกับพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ทำให้ไม่เกิดความตริตเครียดจากการทำงานมากนัก (สุพานี สฤษฏ์วานิช , 2549) ได้เสนอทางเลือกในการกำหนดเวลาการทำงาน (Alternative Work schedule) หลายลักษณะ ดังนี้

เวลายืดหยุ่น (Flex time)

วิธีนี้เป็นการยืดหยุ่นเวลาการทำงาน คือ ปกติ จะเข้างานเวลา 08.00 – 17.00 น. รวมเวลาทำงาน 8 ชั่วโมง ก็มาเริ่มเร็วขึ้นเช่น 07.00 ทำงานถึง 16.00 น.หรือสายขึ้น เช่น 09.00 – 18.00 น. เวลาปฏิบัติงานก็ยังเท่าเดิม ซึ่งจะเหมาะกับงานที่ต้องให้บริการแก่ลูกค้านอกเหนือไปจากเวลาปกติ

1. การหมุนเวียนเวลางาน (การเปลี่ยนกะ)

พนักงานอาจสามารถเปลี่ยนเวลาการทำงานได้ เช่นจากกะเช้าไปเป็นกะบ่าย หรือกะกลางคืน เพื่อให้สะดวกในการมาปฏิบัติงาน และสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

2. สัปดาห์การทำงานแบบอัดแน่น (Compressed Workweek)

ปกติการทำงานมักจะทำ 5 วัน วันละ 8 ชั่วโมง รวมเป็น 40 ชั่วโมง แต่แนวคิดของ Compressed Workweek นั้น จะทำเพียง 4 วัน เช่น จันทร์ถึงพฤหัสบดี หรืออังคารถึงวันศุกร์ แต่ทำงานวันละ 10 ชั่วโมง ก็จะได้ 40 ชั่วโมงเหมือนเดิม ซึ่งพนักงานจะมีวันหยุดเพิ่มขึ้น แต่การทำงานในแต่ละวันยาวนานขึ้นและหนักขึ้น

### 3. การแบ่งปัน (Job sharing หรือ Job spilt)

กรณีนี้เป็นการแบ่งปันงานกันทำเพื่อให้มีเวลาสำหรับงานอื่น ๆ ได้ เช่น กรณีพนักงานหญิงที่มีบุตรเล็กๆจะได้มีเวลาเหลือให้ครอบครัว หรือในกรณีภาวะเศรษฐกิจตกต่ำเช่นนี้วิธีแบบนี้ก็จะช่วยให้คนส่วนใหญ่ยังมีงานทำได้ โดยไม่ต้องตกงาน แต่เป็นการแบ่งกันทำงาน

### 4. การลดเวลาอย่างสมัครใจ (Voluntary reduce work time หรือ V-time program)

เป็นโครงการที่ลดเวลาการทำงานลง และลดค่าตอบแทนลงด้วยแต่สมัครใจ ซึ่งก็จะเหมาะสมกับช่วงภาวะเศรษฐกิจตกต่ำเช่นกัน เพื่อให้กิจการสามารถประคองตัวได้

### 5. การยืดหยุ่นสถานที่ทำงาน (Flex place หรือ Telecommuting and telework)

เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารทำให้เกิดแนวคิด Home office คือ ทำงานอยู่ที่บ้านแต่มีการเชื่อมโยงเครือข่ายจากที่ทำงานกับบ้านเข้าด้วยกัน (ระบบ LAN) ทำให้ไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทาง การเผชิญกับปัญหาการจราจรที่ติดขัด และมีสุขภาพจิตที่ดี มีคุณภาพการทำงานที่ดี เนื่องจากทำงานที่บ้านอยู่กับครอบครัว

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการยืดหยุ่นในการทำงาน สรุปได้ว่า การจัดเวลาที่ยืดหยุ่นในการทำงานควรจัดให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด และเหมาะสมกับธุรกิจนั้นๆ โดยการกำหนดเวลาต้องไม่ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และงานต้องสามารถบรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้ได้ตามเป้าหมาย

ในการทำวิจัยครั้งนี้จากการรวบรวมเอกสารและความหมายของประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้เลือกปัจจัยประสิทธิภาพที่เป็นตัวชี้วัด เพื่อให้สอดคล้องกับบุคลากรและลักษณะการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด เพื่อเป็นการชี้วัดว่าระดับปัจจัยทางด้านแรงจูงใจภายในและภายนอกนั้นจะวัดความสัมพันธ์อย่างไร โดยมีหลักในการปฏิบัติงาน เพื่อแสดงถึงความมีประสิทธิภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ Haring Emerson (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521: 30)

### 3. ข้อมูล และประวัติของบริษัทโคลไทยแลนด์ จำกัด

บริษัทโคลไทยแลนด์ จำกัดหรือที่มีอีกชื่อหนึ่งว่า โคลไทย เริ่มแรกตั้งอยู่ประเทศไทย ในนามของบริษัทไอร์แลนด์แคนนิ่ง จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติที่ร่วมทุนกับนักธุรกิจชาวไทย ก่อตั้งโรงงานเพื่อผลิตสับประรดกระป๋องส่งออก แต่เดิมการผลิตตั้งอยู่บนพื้นที่ 300 ไร่ในจังหวัด ราชบุรี และได้ทำการขยายพื้นที่การผลิต(ในสวนโรงงาน) ตั้งอยู่บนพื้นที่ 300 ไร่ ในการเพาะปลูก อีก 8,000 ไร่ ในเขตตำบลหนองพลับ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ในปี พ.ศ. 2515 จากนั้นโรงงานได้ย้าย โรงงานจากจังหวัดราชบุรีมาที่ตำบลหนองพลับจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ในปี พ.ศ. 2517 และได้ เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัทโคลไทยแลนด์ จำกัด หรือ โคลไทย เพื่อที่รองรับการขยายกำลังการผลิตของ บริษัทฯ ที่มีมากกว่า 500,000 ต้นต่อปี บริษัทฯ จึงได้ขยายฐานการผลิตไปยังอำเภอท่าแซะ จังหวัด ชุมพร ในปีพ.ศ. 2535 และอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง ในปี พ.ศ. 2557 นอกจากนี้โรงงานที่อำเภอ หัวหิน จังหวัดประจวบฯ, อำเภอท่าแซะ จังหวัดชุมพร และอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยองแล้วโคล ไทยยังมีสำนักงานตั้งอยู่ที่จังหวัดกรุงเทพฯที่ดำเนินงานด้านการขนส่งและการตลาดภายในประเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นเครือข่ายการสื่อสารทั่วโลกที่เชื่อมต่อระหว่างสำนักงาน รวมทั้งการ ติดต่อสื่อสารกับลูกค้าและผู้จัดส่ง/จำหน่ายวัตถุดิบในปัจจุบันโคลไทยมีพนักงานรวมทั้งสิ้นกว่า 5,000 คน และมีสายการผลิตผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์ที่หลากหลาย เช่น สับประรดฟรุ๊ตสลัดหรือผลไม้ รวม ส้มแมนดาริน วนมะพร้าว และน้ำสับประรด โคลไทยได้รับวัตถุดิบด้านผลไม้ส่วนหนึ่งมาจาก ไร่ของบริษัทฯและอีกส่วนหนึ่งได้รับมาจากชาวไร่กว่า 1,200 รายในโครงการสนับสนุนเกษตรกร ของบริษัทฯซึ่งได้รับความรู้และเทคโนโลยีการผลิตใหม่ๆ ด้วยความห่วงใยและใส่ใจในพนักงาน บริษัทฯ ได้จัดสวัสดิการเรื่องบ้านพัก การบริการด้านการรักษาพยาบาลและสวัสดิการอื่นๆ ให้แก่ พนักงาน และให้โอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้และทักษะด้วยโครงการพัฒนาและเรียนรู้ตลอดทั้งปีด้วย

### 4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธนารี ริมพงษ์พิศาล (2555) ได้ศึกษาเรื่อง“แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของลูกจ้าง เหมามาแรงงานการประปานครหลวง สำนักงานใหญ่” ผลการศึกษาพบว่าการศึกษาเปรียบเทียบ แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานจำแนกตามสภาพบุคคล ด้านเพศ อายุ ระดับรายได้ สถานะภาพ ครอบครัว ระดับการศึกษา อายุงาน พบว่าเพศ อายุ ระดับการศึกษาและอายุงานที่ต่างกันมีแรงจูงใจ



ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ในด้านของรายได้ และสถานภาพโสด/สมรสที่แตกต่างกันในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน

นวารา นาคเวก (2555) ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาสถานภาพของพนักงานราชการกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์” ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ด้านปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และในด้านปัจจัยบำรุงรักษา ได้แก่ ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ในการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว การปกครองบังคับบัญชา และความมั่นคง

ทศพร ทรงเกียรติ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานด้านภูมิสารสนเทศของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี” ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีแรงจูงใจด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน และด้านความรับผิดชอบในงาน อยู่ในระดับมาก มีแรงจูงใจด้านความก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง มีประสิทธิภาพด้านคุณภาพ ด้านเวลา และด้านวิธีการ อยู่ในระดับมาก มีประสิทธิภาพด้านปริมาณ และด้านค่าใช้จ่ายอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน กับประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่ามีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ยกเว้น แรงจูงใจด้านความรับผิดชอบในงานกับประสิทธิภาพในการทำงานด้านค่าใช้จ่าย ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ชญญา อธิรศิลป์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขาย บริษัททีโอที จำกัด (มหาชน)” ผลการศึกษาพบว่าระดับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานขาย บริษัททีโอที จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานขายมีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบตามอายุ และอายุงาน

ศิริรัตน์ ทวีการ ไถ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความทุ่มเทในการทำงาน บริษัทชาวไทยอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)” ผลการศึกษาพบว่า การได้รับคำชมเชย ความเชื่อถือ ความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ทำให้มีกำลังใจที่จะทำงานมากขึ้น การได้รับการยอมรับความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทำให้มีความกล้าคิด กล้าทำมากขึ้น การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาแบบมีส่วนร่วม ความเหมาะสมของสวัสดิการ การรับรู้การประชาสัมพันธ์ ทั้งหมด มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อยในทิศทางเดียวกันกับความทุ่มเทในการทำงาน

ณัฐวัตร สนหอม (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัทสัมมากร จำกัด (มหาชน)” ผลการศึกษาพบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทสัมมากร จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านเงื่อนไขสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จากการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ อายุงาน ตำแหน่ง ในขณะที่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา เป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

พนนตรี ศรีประทุม (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทราชาปอร์ซเลน จำกัด (มหาชน)” ผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทราชาปอร์ซเลน จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีระดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความพึงพอใจในงาน ความกระตือรือร้น ความพยายามริเริ่มสร้างสรรค์ ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความต้องการอยู่ในหน่วยงาน ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์พบว่า การศึกษามีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทราชาปอร์ซเลน จำกัด (มหาชน) ส่วนเพศ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ยุทธการ ศิริดากุล (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “สภาวะคุณภาพชีวิตในการทำงานและองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน กรณีศึกษา ครูโรงเรียนวัดมหาบุศย์ (พิทักษ์ถาวรคุณ)” ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานสูงมี 13 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ผู้ปฏิบัติงานมีความรัก ความภาคภูมิใจในองค์กร 2. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน 3. ผู้ปฏิบัติงานสามารถคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ส่วนบุคคล เช่น วัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา ระหว่างปฏิบัติงานกับองค์กร 4. มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว ผู้ปฏิบัติงานมีเวลาในการดำเนินชีวิต และทำกิจกรรมส่วนตัว และร่วมกับครอบครัว 5. งานได้รับเกียรติ และการยกย่องจากสังคม อันเกิดจากการที่งานและองค์กรก่อให้เกิดคุณประโยชน์ต่อสังคม 6. ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง 7. ลักษณะของงานตรงตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

8. ผู้ปฏิบัติงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้ 9. ผู้ปฏิบัติงานได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม 10. ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานกับองค์กร 11. ผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจตัดสินใจอย่างเหมาะสมต่อตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบ 12. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ 13. องค์กรจัดสรรทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงานให้เพียงพอ

รัชดาภรณ์ สงฆ์สุวรรณ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรณีศึกษา สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และผู้สูงอายุ” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสุขอนามัย ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยแรงจูงใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ยกเว้นปัจจัยด้านความสำเร็จในงาน และการได้การยอมรับมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สุริยา วงทะนี (2549) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แม่น้ำสแตนเลสไวร์ จำกัด” โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 170 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านรายได้และสวัสดิการเป็นปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยมากที่สุดรองลงมาด้านการปกครองบังคับบัญชา และอันดับที่สาม ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

อุมาวรรณ วิเศษสินธุ์ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักข่าวกรองแห่งชาติ” โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 285 คน ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สำนักข่าวกรองแห่งชาติในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ความเต็มใจใช้เครื่องมือทันสมัย การอุทิศตนเพื่องาน ความร่วมมือ ความพึงพอใจ/ศรัทธาในงาน และความพยายาม/ริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในระดับสูง ส่วนความต้องการอยู่ในหน่วยงานต่อไปและความกระตือรือร้นอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ได้แก่ ระดับการศึกษา โดยเจ้าหน้าที่ที่มีการศึกษาค่ำกว่าระดับปริญญาตรีจะมีแรงจูงใจสูงกว่าเจ้าหน้าที่ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า ปัจจัยความต้องการความมั่นคงปลอดภัย และความต้องการความสำเร็จสูงจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงเช่นเดียวกัน

สิริพร อ่ำไพศรี (2547) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ฝ่ายจัดเก็บค่าผ่านทาง การทางพิเศษแห่งประเทศไทย” โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 347 คน ผลการศึกษาพบว่าพนักงาน ฝ่ายจัดเก็บค่าผ่านทาง การทางพิเศษแห่งประเทศไทยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับสูง คือ การเน้นในเรื่องเป้าหมายว่าต้องมีผลงานดีมีมาตรฐาน และตั้งใจ

ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้รองลงมาคือ การทุ่มเทความอดุสาหะ พยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังเสมอ จากการตรวจสอบสมมุติฐาน พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ฝ่ายจัดเก็บค่าผ่านทาง การทางพิเศษแห่งประเทศไทย คือทัศนคติต่องานและทัศนคติต่อองค์กร ส่วนอายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่ง เงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจน้อยมาก ปัจจัยที่มีอิทธิพล มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ฝ่ายจัดเก็บค่าผ่านทาง การทางพิเศษแห่งประเทศไทย มากที่สุด โดยมีความสัมพันธ์ในทางบวก คือ ทัศนคติต่อองค์กร และรองลงมาคือ ทัศนคติต่องาน

นันทพร เหลืองสกุลไทย (2546) ได้ศึกษาเรื่อง “ขวัญและกำลังใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดสุรินทร์” ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดสุรินทร์ มีขวัญกำลังใจเชิงบวกในระดับปานกลาง ในด้านคุณลักษณะงานที่ทำและด้านคุณลักษณะด้านการบริหาร ส่วนคุณลักษณะทางสังคมมีขวัญ และกำลังใจเชิงบวกในระดับสูง ส่วนตัวแปรข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งและอายุราชการ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดสุรินทร์



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด เป็นการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน สมบูรณ์และตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา มีรายละเอียดและขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากร
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากร

การศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ครั้งนี้มีประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยคือ บุคลากรระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด จำนวน 200 คน (ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ณ วันที่ 2 มกราคม 2558)

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ ใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด โดยผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นมาใหม่ โดยแบ่งโครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 4 ขั้นตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโตไทยแลนด์ จำกัด ด้าน เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และ รายได้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับการประเมินแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก โดยจำแนกเป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการประเมินแรงจูงใจภายในมีจำนวน 12 ข้อ และเป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการประเมินแรงจูงใจภายนอกมีจำนวน 22 ข้อ รวมทั้งสิ้นจำนวน 34 ข้อ โดยผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามมาจากงานวิจัยของนายสรารุช ชัยวิจิต พ.ศ. 2550

โดยแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการประเมินแรงจูงใจภายในประกอบด้วย

1. ด้านความสำเร็จของงาน
2. ด้านความต้องการการยกย่อง
3. ด้านความต้องการความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
4. ด้านความท้าทายของงาน

ข้อคำถามจะมีทั้งคำถามเชิงนิมิต (Positive Item) และคำถามเชิงนิเสธ (Negative Item) ซึ่งเป็นข้อคำถามเชิงนิมิต คือ ข้อคำถามที่ 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9 และ 12 ส่วนข้อคำถามที่เป็นข้อคำถามเชิงนิเสธ คือ ข้อคำถามที่ 6, 10 และ 11

และแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการประเมินแรงจูงใจภายนอกประกอบด้วย

1. ด้านผู้นำที่ดี
2. ด้านการนิเทศงาน
3. ด้านการทำงานเป็นทีม
4. ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน
5. ด้านค่าตอบแทน
6. ด้านเทคโนโลยี
7. ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน

ข้อคำถามจะมีทั้งคำถามเชิงนิมิต (Positive Item) และคำถามเชิงนิเสธ (Negative Item) ซึ่งเป็นข้อคำถามเชิงนิมิต คือ ข้อคำถามที่ 1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 และ 22 ส่วนข้อคำถามที่เป็นข้อคำถามเชิงนิเสธ คือ ข้อคำถามที่ 5, 8 และ 12

โดยคำถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 จะเป็นคำถามในลักษณะลักษณะแบบสอบถามใช้มาตรวัดแบบ Rating Scale 5 ระดับ ตามมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert's Scale) คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด ซึ่งข้อคำถามจะมีทั้งคำถามเชิงนิมิต (Positive Item) และคำถามเชิงนิเสธ (Negative Item) โดยกำหนดระดับคะแนนในแต่ละข้อคำตอบ ดังนี้

#### เกณฑ์การให้คะแนน

##### ข้อคำถามเชิงนิมิต (Positive Item)

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยปานกลาง	3
เห็นด้วยน้อย	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1

##### ข้อคำถามเชิงนิเสธ (Negative Item)

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
เห็นด้วยมากที่สุด	1
เห็นด้วยมาก	2
เห็นด้วยปานกลาง	3
เห็นด้วยน้อย	4
เห็นด้วยน้อยที่สุด	5

ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่เป็นระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการวัดประสิทธิภาพในการทำงานของ Haring Emerson (อ้างอิงในศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545,45.) นำมาพัฒนาเป็นแบบสอบถาม

ข้อคำถามจะมีทั้งข้อคำถามเชิงนิมิต (Positive Item) และข้อคำถามเชิงนิเสธ (Negative Item) ซึ่งเป็นข้อคำถามเชิงนิมิต คือ ข้อคำถามที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, และ 16 ส่วนข้อคำถามที่เป็นข้อคำถามเชิงนิเสธ คือ ข้อคำถามที่ 10

โดยข้อคำถามจะเป็นข้อคำถามในลักษณะแบบสอบถามใช้มาตรวัดแบบ Rating Scale 5 ระดับ ตามมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert's Scale) คือ ทุกๆ ครั้ง เกือบทุกครั้ง เป็นบางครั้ง นานๆ ครั้ง และเกือบไม่เคย ซึ่งข้อคำถามจะมีทั้งข้อคำถามเชิงนิมิต (Positive Item) และข้อคำถามเชิงนิเสธ (Negative Item) โดยกำหนดระดับคะแนนในแต่ละข้อคำตอบ ดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนน

**ข้อคำถามเชิงนิมิต (Positive Item)**

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
ทุกๆ ครั้ง	5
เกือบทุกครั้ง	4
เป็นบางครั้ง	3
นานๆ ครั้ง	2
เกือบไม่เคย	1

**ข้อคำถามเชิงนิเสธ (Negative Item)**

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
ทุกๆ ครั้ง	1
เกือบทุกครั้ง	2
เป็นบางครั้ง	3
นานๆ ครั้ง	4
เกือบไม่เคย	5



จากนั้นจะทำการรวบรวมคะแนนเพื่อหาสถิติเชิงพรรณนาที่ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean :  $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation :  $\sigma$ )

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนที่มีค่ามากที่สุด} - \text{คะแนนที่มีค่าน้อยสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0.8 \end{aligned}$$

ดังนั้นเกณฑ์เฉลี่ยของระดับแรงงใจจะกำหนด ได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึงปัจจัยที่มีผลต่อแรงงใจมากที่สุด

3.41 – 4.20 หมายถึงปัจจัยที่มีผลต่อแรงงใจมาก

2.61 – 3.40 หมายถึงปัจจัยที่มีผลต่อแรงงใจปานกลาง

1.81 – 2.60 หมายถึงปัจจัยที่มีผลต่อแรงงใจน้อย

1.00 – 1.80 หมายถึงปัจจัยที่มีผลต่อแรงงใจน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่นๆ

### 3.3 การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำราและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และมีลักษณะคล้ายคลึงกับแรงงใจในการทำงาน คุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ความผูกพันที่มีต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นที่ 2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามสำหรับการวิจัย โดยนำแนวทางการสร้างแบบสอบถามจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการกำหนดรูปแบบ ประเด็นข้อคำถาม และองค์ประกอบของแบบสอบถาม

ขั้นที่ 3 นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาสร้างแบบสอบถามแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และเสนอแนะ ปรับปรุงแก้ไขข้อมูล

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง ความตรงเชิงเนื้อหา ภาษาที่ใช้ จากนั้นนำข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 5 ขั้นตอนการพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

1. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขและตรวจสอบแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) จำนวน 30 คน ที่บริษัทดับเบิ้ลยูจีที จ.นครปฐม

2. หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ Alpha Coefficient ตามวิธีของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่นประสิทธิภาพในการทำงานเท่ากับ 0.894 และแรงจูงใจในการทำงานเท่ากับ 0.918

3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและทดลองใช้แล้ว เสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาอีกครั้ง จัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษากับประชากรต่อไป

2. คุณภาพด้านความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำไปทดลองใช้ (Pre-test) จำนวน 30 คน จากนั้นหาความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970: 161) โดยค่าความเชื่อมั่นของคำถามแต่ละด้านด้วยค่า Cronbach Alphas

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$$

เมื่อ  $\alpha$  แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

$N$  แทน จำนวนข้อในแบบสอบถาม

$\sum S_j^2$  แทน ผลรวมของค่าคะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ

$S_j^2$  แทน คะแนนความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

$N$  แทน จำนวนผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งหมด

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลทฤษฎี

ผู้วิจัยดำเนินการค้นคว้าและเก็บรวบรวมข้อมูล แนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ ตำรา บทความวิชาการ และระบบสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการนำมาศึกษาวิเคราะห์ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

#### 3.4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามหลังจากได้ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลต่าง ๆ มาศึกษา และวิเคราะห์ คัดเลือกข้อมูลที่มีหมวดเดียวกัน หรือประเภทเดียวกัน เพื่อนำมาวิเคราะห์และทำวิจัยในครั้งนี้

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดดำเนินการวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัย ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive) วิเคราะห์หาค่าความถี่ (Frequency: N) ค่าร้อยละ (Percent) ค่าเฉลี่ย (Mean :  $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation :  $\sigma$ ) เพื่อใช้เปรียบเทียบและอธิบายข้อมูลทั่วไปของปัจจัยส่วนบุคคล

2. การวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean:  $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation:  $\sigma$ )

3. การหาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product - Moment Correlation Coefficient)

เกณฑ์ในการแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน มีดังนี้ (ประสพชัย พสุ-นนท์ 2555,472)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	แสดงว่า
+ 0.8 ขึ้นไป	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก
+ 0.61 – 0.80	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างมาก
+ 0.41 – 0.60	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง
+ 0.21 – 0.40	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย
+ 0.01 – 0.20	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์กัน



## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ได้มีการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการศึกษา โดยนำข้อมูลมาประมวลผลโดยโปรแกรม SPSS นำมาแปลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อความหมายที่ตรงกัน ผู้วิจัยซึ่งกำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

$\mu$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
$\sigma$	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
$\rho$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
*	แทน	ความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

#### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ตอน ตามลำดับนี้

**ตอนที่ 1** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ค่าความถี่ และร้อยละ

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ ประกอบด้วย (1) ความสำเร็จในงาน (2) การยกย่องนับถือ (3) ความสัมพันธ์เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน (4) ความทำห้ายของงาน โดยการหาค่าเฉลี่ย  $\mu$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  $\sigma$

**ตอนที่ 3** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ประกอบไปด้วย (1) ด้านผู้นำ

ที่ดี (2) การนิเทศงาน (3) การทำงานเป็นทีม (4) ความก้าวหน้าในการทำงาน (5) ค่าตอบแทน (6) ด้านเทคโนโลยี (7) ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน

**ตอนที่ 4** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด โดยการหาค่า การหาค่าเฉลี่ย  $\mu$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  $\sigma$

**ตอนที่ 5** การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

**ตอนที่ 1** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของประชากร โดยใช้ค่าความถี่ และร้อยละ

ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละ ของข้อมูลพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด

(N=200)

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	93	46.50
หญิง	107	53.50
<b>2. อายุ</b>		
21-25 ปี	18	9.00
26-30 ปี	28	14.00
31-35 ปี	35	17.50
36-40 ปี	25	12.50
41-45 ปี	34	17.00
46-50 ปี	33	16.50
50 ปีขึ้นไป	27	13.50

ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละ ของข้อมูลพนักงาน ระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดล  
ไทยแลนด์ จำกัด (ต่อ)

(N=200)

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>3. สถานภาพการสมรส</b>		
โสด	97	48.50
สมรส	98	49.00
หม้าย	2	1.00
หย่า	1	0.50
สมรสแต่แยกกันอยู่	2	1.00
<b>4. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	53	26.50
ปริญญาตรี	125	62.50
ปริญญาโท	22	11.00
สูงกว่าปริญญาโท	0	0.00
<b>5. อายุการทำงาน</b>		
น้อยกว่า 1 ปี	18	9.00
1 - 5 ปี	56	28.00
6 - 10 ปี	41	20.50
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	85	42.50

ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละ ของข้อมูลพนักงาน ระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดล  
ไทยแลนด์ จำกัด (ต่อ)

(N=200)

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>6. รายได้</b>		
15,001-20,000 บาท	9	4.50
20,001-25,000 บาท	78	39.00
25,001-30,000 บาท	62	31.00
30,001-35,000 บาท	33	16.50
35,001-40,000 บาท	13	6.50
40,001 บาทขึ้นไป	5	2.50

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์คุณสมบัติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 200 คน  
จำแนกตามตัวแปรได้ผลดังนี้

**เพศ** พบว่าพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดลไทยแลนด์ จำกัด ส่วนใหญ่เป็น  
เพศหญิง จำนวน 107 คิดเป็นร้อยละ 53.50 และเพศชาย จำนวน 93 คิดเป็นร้อยละ 46.50

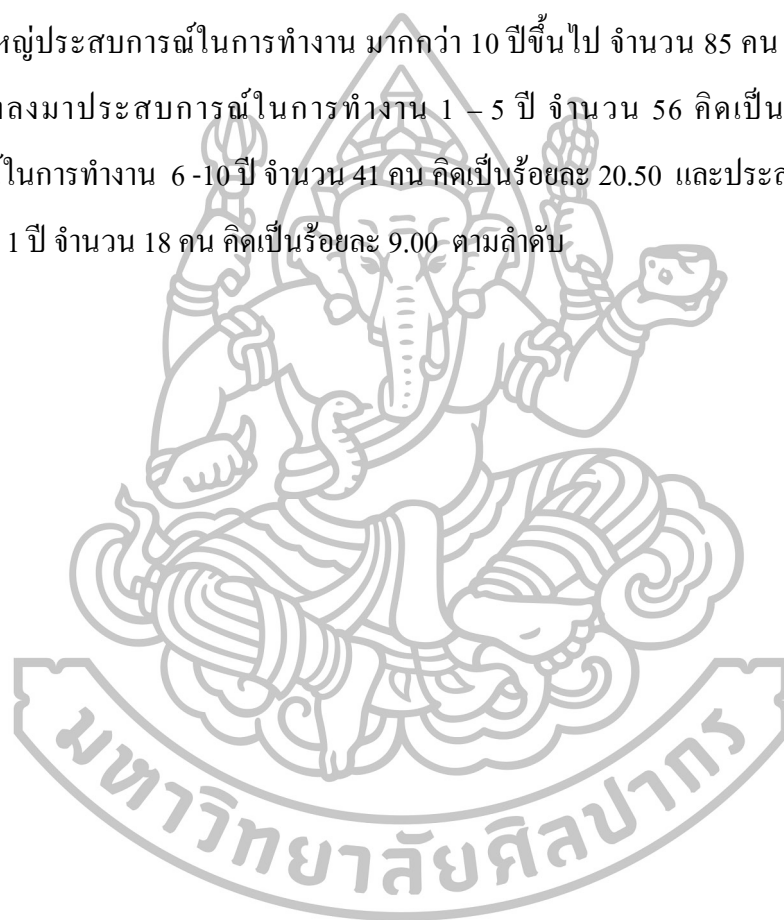
**อายุ** พบว่าพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดลไทยแลนด์ จำกัด ส่วนใหญ่เป็น  
อายุ 31-35 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50 รองลงมา อายุ 41-45 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็น  
ร้อยละ 17.00 อายุ 46-50 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 16.50 อายุ 26-30 ปี จำนวน 28 คน คิด  
เป็นร้อยละ 14.00 อายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 13.50 อายุ 36-40 ปี จำนวน 25  
คน คิดเป็นจำนวน 12.50 และสุดท้าย อายุ 21-25 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 9.00 ตามลำดับ

**สถานภาพสมรส** พบว่าพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดลไทยแลนด์ จำกัด ส่วน  
ใหญ่เป็นคู่ที่สมรสแล้ว จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 49.00 รองลงมา โสด จำนวน 97 คิดเป็นร้อย  
ละ 48.50 ผู้เป็นหม้าย คิดเป็นจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00 สมรสแต่แยกกันอยู่ จำนวน 2 คิด  
เป็นร้อยละ 1.00 และ หย่า จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.05 ตามลำดับ



**ระดับการศึกษา** พบว่าพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ส่วนใหญ่ระดับการศึกษาอยู่ในระดับชั้นปริญญาตรี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 รองลงมาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 26.50 และระดับการศึกษาอยู่ชั้นปริญญาโท จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 11.00 ตามลำดับ

**ประสบการณ์ในการทำงาน** พบว่าพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ส่วนใหญ่ประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 72.50 รองลงมาประสบการณ์ในการทำงาน 1 – 5 ปี จำนวน 56 คิดเป็นร้อยละ 28.00 ประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 20.50 และประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 9.00 ตามลำดับ



**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ ประกอบด้วย 1.ความสำเร็จในงาน 2.การยกย่องนับถือ 3. ความสัมพันธ์เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน 4.ความท้าทายของงาน โดยการหาค่าเฉลี่ย  $\mu$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  $\sigma$  ซึ่งปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย  $\mu$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  $\sigma$  ของแรงจูงใจภายใน รายด้านและโดยรวมของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด

(N=200)

ระดับแรงจูงใจในการทำงาน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับ
ด้านความสำเร็จของงาน	3.74	0.65	มาก	9
ด้านการยกย่องนับถือ	4.24	0.49	มาก	3
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	4.21	0.52	มาก	4
ด้านความท้าทายของงาน	3.40	0.61	มาก	10
<b>รวม</b>	<b>3.90</b>	<b>0.29</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด โดยรวมแล้ว มีแรงจูงใจภายในอยู่ในระดับมาก ( $\mu=3.90$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีแรงจูงใจระดับมาก โดยด้านการยกย่องนับถือ นั้นมีระดับแรงจูงใจในสูงสุดในระดับมาก ( $\mu=4.24$ ) รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ในระดับมาก ( $\mu=4.21$ ) รองลงมาอีกคือ ด้านความสำเร็จของงาน ในระดับมาก ( $\mu=3.74$ ) และ ด้านความท้าทายของงาน ในระดับมาก ( $\mu=3.40$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงงใจของพนักงานระดับ  
หัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ด้านความสำเร็จของงาน

(N=200)

ระดับแรงงใจ ในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
ด้าน ความสำเร็จ ของงาน									
1. ความสำเร็จ ของงานเกิดขึ้น จากการใช้ ความรู้ ความสามารถ และความคิด สร้างสรรค์ที่มี อยู่ในตัวของ พนักงาน	64 (32.00)	48 (24.00)	28 (14.00)	59 (29.50)	1 (0.05)	3.57	1.22	มาก	3
2. พนักงานคิด ว่าการทำงาน ให้ประสบ ความสำเร็จจะ ทำให้พนักงาน ภูมิใจในงาน นั้น	75 (37.50)	56 (28.00)	25 (12.50)	43 (21.50)	1 (0.05)	3.80	1.17	มาก	2

ตารางที่ 4.3 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงงใจของพนักงานระดับ  
หัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ด้านความสำเร็จของงาน (ต่อ)

(N=200)

ระดับแรงงใจ ในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
ด้าน ความสำเร็จ ของงาน									
3. งานที่ พนักงานทำเมื่อ มีปัญหาในการ ปฏิบัติงานต้อง เป็นงานที่ พนักงาน สามารถแก้ไข ได้ด้วยตัวเอง	65 (32.50)	74 (37.00)	25 (12.50)	36 (18.00)	0 (0.00)	3.84	1.07	มาก	1
รวม						3.74	0.65	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า แรงงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ  
หัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ด้านความสำเร็จของงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\mu=3.74$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงจากค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ พบว่า งานที่พนักงานทำเมื่อมีปัญหา  
ในการปฏิบัติงานต้องเป็นงานที่พนักงานสามารถแก้ไขได้ด้วยตัวเอง ( $\mu=3.84$ ) รองลงมาคือ  
พนักงานคิดว่าการทำงานให้ประสบความสำเร็จจะทำให้พนักงานภูมิใจในงานนั้น ( $\mu=3.80$ ) และ  
ความสำเร็จของงานเกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ ความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในตัว  
ของพนักงาน ( $\mu=3.57$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
พนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ด้านการยกย่องนับถือ

(N=200)

ระดับแรงจูงใจ ในการทำงาน ด้านการยกย่อง นับถือ	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
1. พนักงาน ต้องการให้ ผู้บังคับบัญชา ยอมรับใน ความสามารถ และมอบหมาย งานที่สำคัญให้ พนักงานทำ	72 (36.00)	80 (40.00)	22 (11.00)	26 (13.00)	0 (0.00)	3.99	0.99	มาก	3
2. พนักงานมี ความภูมิใจเมื่อ เพื่อนร่วมงาน และ ผู้บังคับบัญชามา ขอความร่วมมือ กับพนักงาน	111 (55.50)	86 (43.00)	0 (0.00)	3 (1.50)	0 (0.00)	4.52	0.58	มากที่สุด	1

ตารางที่ 4.4 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดลไทยแลนด์ จำกัด ด้านการยกย่องนับถือ (ต่อ)

(N=200)

ระดับแรงจูงใจในการทำงานด้านการยกย่องนับถือ	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
3. พนักงานรู้สึกไม่พอใจเมื่อหน่วยงานและผู้ร่วมงานไม่เคยโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในการทำงาน	87 (43.50)	86 (43.00)	10 (5.00)	17 (8.50)	0 (0.00)	4.21	0.88	มาก	2
<b>รวม</b>						<b>4.24</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดลไทยแลนด์ จำกัด ด้านการยกย่องนับถือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.24$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงจากค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ พบว่า พนักงานมีความภูมิใจเมื่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาขอความร่วมมือกับพนักงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu=4.52$ ) รองลงมา พนักงานรู้สึกไม่พอใจเมื่อหน่วยงานและผู้ร่วมงานไม่เคยโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในการทำงาน อยู่ในระดับ มาก ( $\mu=4.21$ ) และ พนักงานต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถ และมอบหมายงานที่สำคัญให้พนักงานทำ อยู่ในระดับมาก ( $\mu=3.99$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

(N=200)

ระดับ แรงจูงใจใน การทำงาน ด้าน ความสัมพันธ์ กับเพื่อน ร่วมงาน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
1. พนักงาน ต้องการให้ เพื่อนร่วมงาน ยอมรับฟัง ความเห็น ข้อเสนอแนะ และปฏิบัติงาน ตามความ คิดเห็นของ พนักงาน	91 (45.50)	93 (46.50)	16 (8.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.37	0.63	มาก	1
2. พนักงาน ต้องการ ความรู้สึกลึก สบายใจเมื่อได้ ปฏิบัติงานกับ เพื่อนร่วมงาน	98 (49.00)	73 (36.50)	12 (6.00)	17 (8.50)	0 (0.00)	4.26	0.91	มาก	2

ตารางที่ 4.5 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (ต่อ)

(N=200)

ระดับแรงจูงใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
3. เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงาน พนักงานจะเป็นผู้หาทางแก้ไขและปรับความเข้าใจกัน	71 (35.50)	82 (41.00)	24 (12.00)	23 (11.50)	0 (0.00)	4.01	0.97	มาก	3
<b>รวม</b>						<b>4.21</b>	<b>0.52</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.5 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.21$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงจากค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ พบว่า พนักงานต้องการให้เพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความเห็น ข้อเสนอแนะ และปฏิบัติตามตามความคิดเห็นของพนักงาน อยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.37$ ) รองลงมา พนักงานต้องการความรู้สึกละสบายใจเมื่อได้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.26$ ) และ เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงาน พนักงานจะเป็นผู้หาทางแก้ไขและปรับความเข้าใจกัน อยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.01$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.6 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ด้านความท้าทายของงาน

(N=200)

ระดับแรงจูงใจ ในการทำงาน ด้านความท้าทายของงาน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
	1. พนักงานคิดว่างานที่พนักงานได้รับผิดชอบอยู่ส่วนใหญ่เป็นงานงานที่น่าเบื่อ ซ้ำซาก และไม่มีความท้าทาย	59 (29.50)	48 (24.00)	42 (21.00)	50 (25.00)				
2. พนักงานไม่ค่อยสนใจงานที่มีรายละเอียดของงานหลายๆ แม้งานนั้นจะเป็นงานที่บ่งบอกถึงฝีมือฝีมือในการทำงานของพนักงาน	0 (0.00)	43 (21.50)	102 (51.00)	46 (23.00)	9 (4.50)	2.89	0.79	ปานกลาง	3

ตารางที่ 4.6 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ด้านความท้าทายของ งาน (ต่อ)

(N=200)

ระดับ แรงจูงใจใน การทำงาน ด้านความท้า ทายของงาน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
3. พนักงาน คิดว่างานที่มี ความท้าทาย จะเป็นสิ่งที่ เพิ่มพูน ประสบการณ์ ของพนักงาน	70 (35.00)	52 (26.00)	37 (18.50)	41 (20.50)	0 (0.00)	3.75	1.14	มาก	1
<b>รวม</b>						<b>3.40</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.6 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ด้านความท้าทายของงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu=3.40$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงจากค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ พบว่า พนักงานคิดว่างานที่มีความท้าทายจะเป็นสิ่งที่เพิ่มพูนประสบการณ์ของพนักงาน อยู่ในระดับมาก ( $\mu=3.75$ ) รองลงมา พนักงานคิดว่างานที่พนักงานได้รับผิดชอบอยู่ส่วนใหญ่เป็นงานงานที่น่าเบื่อ ซ้ำซาก และไม่มี ความท้าทายอยู่ในระดับมาก ( $\mu=3.57$ ) และ พนักงานไม่ค่อยสนใจงานที่มีรายละเอียดของงาน มากๆ แม้งานนั้นจะเป็นงานที่บ่งบอกถึงฝีมือในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu=2.89$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย  $\mu$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  $\sigma$  ของแรงงูใจภายนอก รายด้านและ  
โดยรวมของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด

(N=200)

แรงงูใจภายนอก	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับ
ด้านผู้นำที่ดี	3.81	0.57	มาก	6
ด้านการนิเทศงาน	4.21	0.49	มาก	3
ด้านการทำงานเป็นทีม	3.27	0.89	ปานกลาง	7
ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน	3.99	0.46	มาก	5
ด้านค่าตอบแทน	4.04	0.51	มาก	4
ด้านเทคโนโลยี	4.50	0.27	มากที่สุด	1
ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน	4.26	0.43	มาก	2
รวม	4.01	0.22	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด โดยรวมแล้ว มีแรงงูใจภายนอกอยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.01$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีแรงงูใจ โดยรวมด้านเทคโนโลยี อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu=4.50$ ) รองลงมา ด้านความยืดหยุ่นในการทำงานอยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.26$ ) ด้านการนิเทศงานอยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.21$ ) ด้านค่าตอบแทนอยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.04$ ) ด้านความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับมาก ( $\mu=3.99$ ) ด้านผู้นำที่ดี อยู่ในระดับมาก ( $\mu=3.81$ ) และ ด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu=3.27$ ) ตามลำดับ

**ตอนที่ 3** การวิเคราะห์ข้อมูลของแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้า  
แผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด

ตารางที่ 4.8 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจภายนอกในการ  
ปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ด้าน  
ผู้นำที่ดี

(N=200)

ระดับ แรงจูงใจใน การทำงาน ด้านผู้นำที่ดี	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
	1. พนักงานคิดว่าในปัจจุบัน ผู้นำมีอิทธิพล ในการกำหนด ทิศทางในการ ทำงานและมี ส่วนช่วยใน การสนับสนุน พนักงาน	45 (22.50)	55 (27.50)	33 (16.50)	59 (29.50)				
2. พนักงาน ต้องการผู้นำที่ สามารถให้ คำแนะนำและ ช่วยเหลือ พนักงานเมื่อ พนักงาน ต้องการ	79 (39.50)	62 (31.00)	30 (15.00)	29 (14.50)	0 (0.00)	3.95	1.06	มาก	2

ตารางที่ 4.8 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ด้านผู้นำที่ดี (ต่อ)

(N=200)

ระดับ แรงจูงใจใน การทำงาน ด้านผู้นำที่ดี	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
	3. พนักงาน ต้องการผู้นำ ที่มี หลักเกณฑ์ ในการ ประเมินการ ทำงานของ พนักงาน อย่างยุติธรรม	65 (32.50)	99 (49.50)	36 (18.00)	0 (0.00)				
<b>รวม</b>						<b>3.81</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.8 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ด้านผู้นำที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu=3.81$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อเรียงจากค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ พบว่าพนักงานต้องการผู้นำที่มีหลักเกณฑ์ในการประเมินการทำงานของพนักงานอย่างยุติธรรมอยู่ในระดับ มาก ( $\mu=4.14$ ) รองลงมา พนักงานต้องการผู้นำที่สามารถให้คำแนะนำและช่วยเหลือพนักงานเมื่อพนักงานต้องการอยู่ในระดับมาก ( $\mu=3.95$ ) และ พนักงานคิดว่าในปัจจุบันผู้นำมีอิทธิพลในการกำหนดทิศทางในการทำงานและมีส่วนช่วยในการสนับสนุนพนักงานอยู่ในระดับมาก ( $\mu=3.35$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ด้านการนิเทศงาน

(N=200)

ระดับแรงจูงใจในการทำงานด้านการนิเทศงาน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
1. พนักงานต้องการให้องค์กรที่พนักงานทำงานอยู่มีการสอนงานและแนะนำงานแก่พนักงานอย่างเป็นระบบ	72 (36.00)	80 (40.00)	22 (11.00)	26 (13.00)	0 (0.00)	3.99	0.99	มาก	3
2. พนักงานรู้สึกดีถ้าองค์กรให้พนักงานเรียนรู้งานด้วยตนเองโดยดูตัวอย่างจากพนักงานที่ทำงานอยู่เดิม	111 (55.50)	86 (43.00)	0 (0.00)	3 (1.50)	0 (0.00)	4.52	0.58	มากที่สุด	1

ตารางที่ 4.9 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ด้านการนิเทศงาน (ต่อ)

(N=200)

ระดับแรงจูงใจในการทำงานด้านการนิเทศงาน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
	3. พนักงานคิดว่าการสอนงานกับพนักงานจะทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้น	78 (39.00)	86 (43.00)	19 (9.50)	17 (8.50)				
<b>รวม</b>						<b>4.21</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.9 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ด้านการนิเทศงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.21$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงจากค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ พบว่าพนักงานรู้สึกดีถ้าองค์กรให้พนักงานเรียนรู้งานด้วยตนเอง โดยดูตัวอย่างจากพนักงานที่ทำงานอยู่เดิมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu=4.52$ ) รองลงมา พนักงานคิดว่าการสอนงานกับพนักงานจะทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้นอยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.12$ ) และ พนักงานต้องการให้องค์กรที่พนักงานทำงานอยู่มีการสอนงานและแนะนำงานแก่พนักงานอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับ มาก ( $\mu=3.99$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโตลไทยแลนด์ จำกัด ด้านการทำงานเป็นทีม

(N=200)

ระดับแรงจูงใจ ในการทำงาน ด้านการทำงาน เป็นทีม	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
1. พนักงานคิดว่าการทำงานเป็นทีมจะส่งผลดีต่อการทำงานและจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ง่ายกว่าการทำงานเพียงคนเดียว	81 (40.50)	82 (41.00)	20 (10.00)	17 (8.50)	0 (0.00)	4.13	0.99	มาก	1
2. พนักงานคิดว่าการทำงานเป็นทีมจะส่งผลทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน	31 (15.50)	35 (17.50)	53 (26.50)	42 (21.00)	39 (19.50)	2.88	1.33	ปานกลาง	2



ตารางที่ 4.10 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ด้านการทำงานเป็นทีม (ต่อ)

(N=200)

ระดับแรงจูงใจในการทำงานด้านการทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
3. พนักงานรู้สึกพอใจทุกครั้งที่ได้ทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานเพียงคนเดียว	26 (13.00)	30 (15.00)	63 (31.50)	42 (21.00)	39 (19.50)	2.81	1.27	ปานกลาง	3
รวม						3.27	0.891	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.10 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu=3.27$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงจากค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ พบว่า พนักงานคิดว่าการทำงานเป็นทีมจะส่งผลดีต่อการทำงานและจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ง่ายกว่าการทำงานเพียงคนเดียวอยู่ในระดับ มาก ( $\mu=4.13$ ) รองลงมา พนักงานคิดว่าการทำงานเป็นทีมจะส่งผลทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu=2.88$ ) และ พนักงานรู้สึกพอใจทุกครั้งที่ได้ทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานเพียงคนเดียวอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu=2.81$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงงูใจภายนอกในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโตลไทยแลนด์ จำกัด ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

(N=200)

ระดับแรงงูใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
1. พนักงานคิดว่าการเปิดโอกาสให้พนักงานมีการดูงานฝึกอบรมเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน	65 (32.50)	74 (37.00)	61 (30.50)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.02	0.79	มาก	2
2. พนักงานต้องการงานที่สามารถทำให้พนักงานมีความก้าวหน้าในระดับที่สูงขึ้นในระยะเวลาอันรวดเร็ว	77 (38.50)	62 (31.00)	60 (30.00)	1 (0.05)	0 (0.00)	4.07	0.84	มาก	1

ตารางที่ 4.11 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดลไทยแลนด์ จำกัด ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน (ต่อ)

(N=200)

ระดับแรงจูงใจในการทำงาน ด้าน ความก้าวหน้าในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
	3. พนักงานรู้สึกว่าการเปิดโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานในช่วงวัยของพนักงานก่อนข้างถูกมองข้าม	64 (32.00)	49 (24.50)	87 (43.50)	0 (0.00)				
<b>รวม</b>						<b>3.99</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.11 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดลไทยแลนด์ จำกัด ด้านความก้าวหน้าในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu=3.99$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงจากค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ พบว่า พนักงานต้องการงานที่สามารถทำให้พนักงานมีความก้าวหน้าในระดับที่สูงขึ้นในระยะเวลาอันรวดเร็วอยู่ในระดับ มาก ( $\mu=4.07$ ) รองลงมา พนักงานคิดว่าการเปิดโอกาสให้พนักงานมีการดูงานฝึกอบรมเป็นสิ่งที่จำเป็น ต่อความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับ มาก ( $\mu=4.02$ ) และพนักงานรู้สึกว่าการเปิดโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานในช่วงวัยของพนักงานก่อนข้างถูกมองข้ามอยู่ในระดับ มาก ( $\mu=3.88$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงงูใจภายนอกในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโตลไทยแลนด์ จำกัด ด้านค่าตอบแทน

(N=200)

ระดับ แรงงูใจใน การทำงาน ด้าน ค่าตอบแทน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
1. พนักงาน คิดว่าอัตรา เงินเดือนที่ พนักงาน ได้รับอยู่น่าที่ จะประเมิน จากวุฒิ การศึกษา ของพนักงาน	123  (61.50)	49  (24.50)	28  (14.00)	0  (0.00)	0  (0.00)	4.47	0.73	มาก	2
2. พนักงาน คิดว่าการ ได้รับอัตรา เงินเดือน น่าจะ ประเมินจาก ความสามารถ มากกว่าวุฒิ การศึกษา	120  (60.00)	70  (35.00)	10  (5.00)	0  (0.00)	0  (0.00)	4.55	0.59	มากที่สุด	1

ตารางที่ 4.12 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดลไทยแลนด์ จำกัด ด้านค่าตอบแทน (ต่อ)

(N=200)

ระดับแรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					μ	σ	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
	3. พนักงานคิดว่า การให้อัตราเงินเดือนที่ เทียบเท่ากับวุฒิ การศึกษากับผู้ที่ เริ่มทำงานใหม่ และมี ความสามารถดี เป็นเรื่องที่ เหมาะสมคืออยู่ แล้ว	23 (11.50)	56 (28.00)	69 (34.50)	25 (12.50)				
<b>รวม</b>						<b>4.04</b>	<b>0.513</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.12 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดลไทยแลนด์ จำกัด ด้านค่าตอบแทนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.04$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงจากค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ พบว่า พนักงานคิดว่า การได้รับอัตราเงินเดือนน่าจะประเมินจากความสามารถมากกว่าวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับที่มากที่สุด ( $\mu=4.55$ ) รองลงมา พนักงานคิดว่า การได้รับอัตราเงินเดือนน่าจะประเมินจากความสามารถมากกว่าวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.47$ ) และพนักงานคิดว่า การให้อัตราเงินเดือนที่เทียบเท่ากับวุฒิการศึกษา กับผู้ที่เริ่มทำงานใหม่และมีความสามารถดีเป็นเรื่องที่เหมาะสมคืออยู่แล้วอยู่ในระดับ ปานกลาง ( $\mu=3.11$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงงูใจภายนอกในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโตลไทยแลนด์ จำกัด ด้านเทคโนโลยี

(N=200)

ระดับแรงงูใจ ในการทำงาน ด้านเทคโนโลยี	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
1. พนักงานเลือก ที่จะทำงานกับ องค์กรที่มี ภาพลักษณ์ทาง เทคโนโลยีที่ดี	100 (50.00)	85 (42.50)	15 (7.50)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.42	0.63	มาก	4
2. พนักงานเลือก ที่ทำงานกับ องค์กรที่มีความ พร้อมทาง เทคโนโลยีที่ดี	114 (57.00)	86 (43.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.57	0.50	มากที่สุด	1
3. พนักงานคิดว่า ถ้าองค์กรที่ พนักงาน ร่วมงานไม่มีการ พัฒนา เทคโนโลยีอย่าง ต่อเนื่องอาจจะ ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพ การทำงานที่ ลดลง	104 (52.00)	86 (43.00)	10 (5.60)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.47	0.59	มาก	3

ตารางที่ 4.13 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดลไทยแลนด์ จำกัด ด้านเทคโนโลยี (ต่อ)

(N=200)

ระดับแรงจูงใจในการทำงานด้านเทคโนโลยี	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
4. พนักงานคิดว่าเทคโนโลยีมีความจำเป็นต่อ งานของพนักงาน โดยทำให้การทำงานมี ประสิทธิภาพมากขึ้น	107 (53.50)	93 (46.50)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.53	0.51	มากที่สุด	2
รวม						4.5	0.26	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.13 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดลไทยแลนด์ จำกัด ด้านเทคโนโลยี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu=4.50$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงจากค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ พบว่าพนักงานเลือกที่ทำงานกับองค์กรที่มีความพร้อมทางเทคโนโลยีที่คืออยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu=4.57$ ) รองลงมาพนักงานคิดว่าเทคโนโลยีมีความจำเป็นต่องานของพนักงานโดยทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu=4.53$ ) พนักงานคิดว่าถ้าองค์กรที่พนักงานร่วมงานไม่มีการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องอาจจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลงอยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.47$ ) และพนักงานเลือกที่จะทำงานกับองค์กรที่มีภาพลักษณ์ทางเทคโนโลยีที่คืออยู่ในลำดับมาก ( $\mu=4.42$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโตลไทยแลนด์ จำกัด ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน

(N=200)

ระดับแรงจูงใจในการทำงานด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
1. พนักงานคิดว่าเวลาในการทำงานที่พนักงานทำอยู่ในปัจจุบันเหมาะสมคืออยู่แล้ว	114 (57.00)	86 (43.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.57	0.49	มากที่สุด	1
2. พนักงานคิดว่าการให้พนักงานเลือกเวลาในการทำงานเองได้จะไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและองค์กร	58 (29.00)	76 (38.00)	40 (20.00)	26 (13.00)	0 (0.00)	3.83	0.99	มาก	3



ตารางที่ 4.14 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงงูใจภายนอกในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน (ต่อ)

(N=200)

ระดับแรงงูใจ ในการทำงาน ด้านความ ยืดหยุ่นในการ ทำงาน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
3. พนักงาน เห็นด้วยถ้า องค์กรจะเป็นผู้ กำหนดเวลาที่ เหมาะสมใน การทำงาน ให้กับพนักงาน	101 (50.50)	74 (37.00)	25 (12.50)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.38	0.69	มาก	2
รวม						4.26	0.433	มาก	

จากตารางที่ 4.14 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงงูใจภายนอกในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.26$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงจากค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ พบว่า พนักงานคิดว่าเวลาในการทำงานที่พนักงานทำอยู่ในปัจจุบันเหมาะสมคืออยู่แล้วอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu=4.57$ ) รองลงมา พนักงานเห็นด้วยถ้าองค์กรจะเป็นผู้กำหนดเวลาที่เหมาะสมในการทำงานให้กับพนักงานอยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.38$ ) และ พนักงานคิดว่าการให้พนักงานเลือกเวลาในการทำงานเองได้จะไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและองค์กรอยู่ในระดับมาก ( $\mu=3.83$ ) ตามลำดับ

**ตอนที่ 4** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนก  
ของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด โดยการหาค่าเฉลี่ย  $\mu$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
 $\sigma$

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย  $\mu$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  $\sigma$  ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน  
ระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด

(N=200)

ประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของ พนักงาน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
	1. ในการปฏิบัติ หน้าที่พนักงานทำ ความเข้าใจเกี่ยวกับ รายละเอียดของงาน ในทุกขั้นตอนที่ทำ อย่างถี่ถ้วน	122 (61.00)	78 (39.00)	0 (0.00)	0 (0.00)				
2. ก่อนการปฏิบัติ หน้าที่พนักงานจะใช้ สามัญสำนึกพิจารณา ความเป็นไปได้ของ งานว่างานนั้นไม่เกิน ความสามารถตนเอง จนเกินไป	71 (35.50)	50 (25.00)	51 (25.50)	28 (14.00)	0 (0.00)	3.82	1.07	มาก	11
3. พนักงานได้รับคำ ชมว่าสามารถให้ คำปรึกษาหรือ คำแนะนำ ที่ถูกต้อง และสมบูรณ์แก่ ผู้บังคับบัญชา และ ผู้ร่วมงาน	44 (16.90)	36 (13.80)	79 (30.30)	27 (10.30)	14 (5.40)	3.32	1.17	ปาน กลาง	14

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย  $\mu$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  $\sigma$  ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน  
ระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด (ต่อ)

(N=200)

ประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของ พนักงาน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
4. พนักงานรักษา ระเบียบวินัยในการ ทำงานอย่าง เคร่งครัด โดยยึด กฎระเบียบของ องค์กรหรือ หน่วยงานที่ พนักงานปฏิบัติงาน อยู่	121 (60.50)	79 (39.50)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.60	0.52	มากที่สุด	5
5. ในการปฏิบัติงาน พนักงานปฏิบัติงาน ด้วยความบริสุทธิ์ และยุติธรรม	127 (63.50)	73 (36.50)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.66	0.47	มากที่สุด	2
6. พนักงานมักจะ ได้รับความไว้วางใจ ในการปฏิบัติงาน จากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน	123 (61.50)	77 (38.50)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.60	0.55	มากที่สุด	6
7. เมื่อพนักงาน ได้รับมอบหมายให้ ปฏิบัติงานพนักงาน ปฏิบัติงานนั้นด้วย ความรวดเร็ว จับปล้นทันที	71 (35.50)	51 (25.50)	78 (39.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.96	0.86	มาก	10

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย  $\mu$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  $\sigma$  ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน  
ระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด (ต่อ)

(N=200)

ประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของ พนักงาน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
8. การปฏิบัติงานของ พนักงานมักได้รับคำ ชมเชยจาก ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและ ผู้ร่วมงาน ว่ามี สมรรถภาพในการ ทำงานที่ดี	70 (35.00)	78 (39.00)	52 (26.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.07	0.76	มาก	9
9. งานที่พนักงานทำ เป็นงานที่ง่ายต่อการ ตรวจสอบเพราะมี การลงทะเบียนเป็น ลายลักษณ์อักษรไว้ เป็นหลักฐาน	30 (15.00)	66 (33.00)	56 (28.00)	48 (24.00)	0 (0.00)	3.42	1.09	ปาน กลาง	13
10. ในการปฏิบัติ หน้าที่พนักงานไม่ จำเป็นต้องแจ้งให้ ผู้เกี่ยวข้องทราบถึง ทุกขั้นตอนในการ ดำเนินงานอย่างทั่วถึง	0 (0.00)	0 (0.00)	31 (15.50)	95 (47.50)	74 (37.00)	1.78	0.69	น้อย	16
11. พนักงานได้ รายงานความคืบหน้า ของการปฏิบัติงานให้ ผู้เกี่ยวข้องทราบอย่าง ทั่วถึง	122 (61.00)	77 (38.50)	1 (0.05)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.64	0.49	มาก ที่สุด	3

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย  $\mu$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  $\sigma$  ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน  
ระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดลไทยแลนด์ จำกัด (ต่อ)

(N=200)

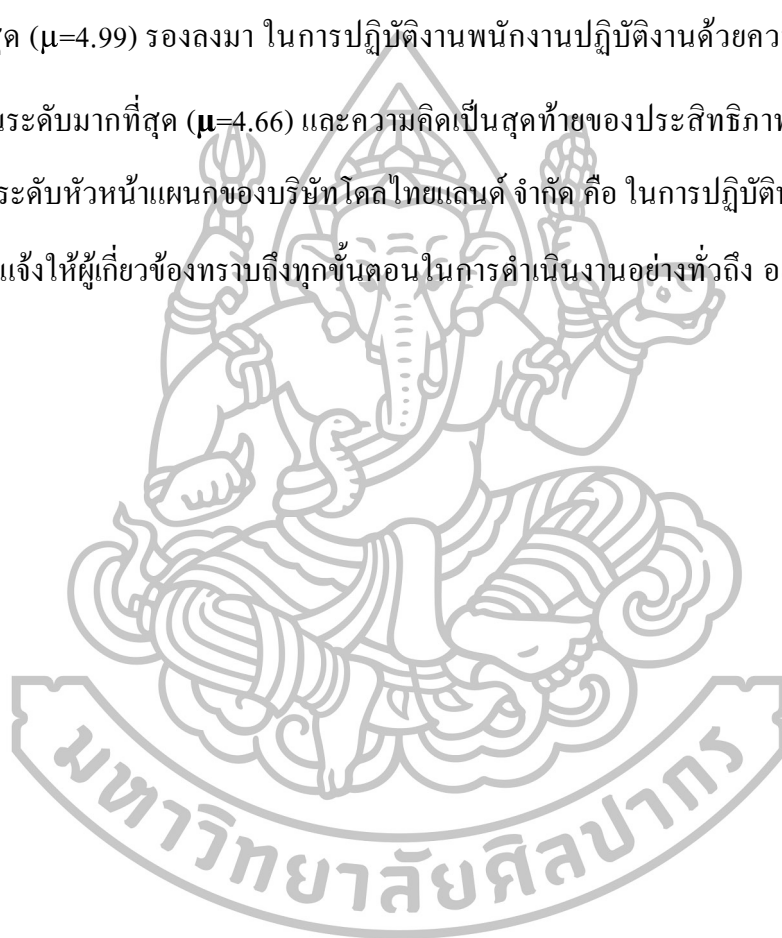
ประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานของ พนักงาน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
	12. พนักงานสามารถปฏิบัติงานและสามารถตรวจสอบคุณภาพของงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนดไว้	102 (51.00)	73 (36.50)	25 (12.50)	0 (0.00)				
13. ผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานของพนักงานจะได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาว่า ตรงตามมาตรฐานที่องค์กรหรือหน่วยงานกำหนดไว้	199 (99.50)	1 (0.05)	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.99	0.07	มากที่สุด	1
14. การปฏิบัติงานของพนักงานสามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานที่เป็นงานประเภทเดียวกันได้	63 (31.50)	91 (45.50)	46 (23.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.09	0.74	มาก	8

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย  $\mu$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  $\sigma$  ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน  
ระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โดลไทยแลนด์ จำกัด (ต่อ)

(N=200)

ประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานของ พนักงาน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\mu$	$\sigma$	ระดับ	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
15. การปฏิบัติงาน ของพนักงานได้รับ คำชมจาก ผู้บังคับบัญชาและ ผู้ร่วมงานว่า สามารถนำไป กำหนดเป็น แนวทางในการ นำไปใช้เป็น เครื่องมือในการ ฝึกสอนงานให้กับ ผู้อื่นต่อไป	66 (33.00)	56 (28.00)	49 (24.50)	29 (14.50)	0 (0.00)	3.79	1.06	มาก	12
16. การปฏิบัติงาน ของพนักงาน ก่อให้เกิดผลงานที่ ดีและได้รับ บำเหน็จรางวัลคำ ชม จาก ผู้บังคับบัญชาและ หน่วยงาน	25 (12.50)	58 (29.00)	56 (28.00)	43 (21.50)	18 (9.00)	3.09	1.17	ปาน กลาง	15
รวม						3.99	0.214	มาก	

จากตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย  $\mu$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  $\sigma$  ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโตลไทยแลนด์ จำกัด ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ( $\mu=3.99$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 13 ผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานของพนักงานจะได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาว่า ตรงตามมาตรฐานที่องค์กรหรือหน่วยงานกำหนดไว้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu=4.99$ ) รองลงมา ในการปฏิบัติงานพนักงานปฏิบัติงานด้วยความบริสุทธิ์และยุติธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu=4.66$ ) และความคิดเป็นสุดท้ายของประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโตลไทยแลนด์ จำกัด คือ ในการปฏิบัติหน้าที่พนักงานไม่จำเป็นต้องแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบถึงทุกขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างทั่วถึง อยู่ในระดับ ( $\mu=1.78$ )



**ตอนที่ 5** การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายใน กับประสิทธิภาพในการทำงาน  
ของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด

ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายใน กับประสิทธิภาพในการทำงาน  
ของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด

แรงจูงใจภายใน	ประสิทธิภาพในการทำงาน ( $\mu= 3.99$ , $\sigma= 0.214$ )	
	Pearson Correlation	แปลผล
ด้านความสำเร็จของงาน ( $\mu= 3.71$ , $\sigma= 0.678$ )	0.135*	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างน้อยใน ทิศทางเดียวกัน
ด้านยกย่องนับถือ ( $\mu=4.33$ , $\sigma= 0.589$ )	0.330*	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างน้อยใน ทิศทางเดียวกัน
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ( $\mu= 4.01$ , $\sigma= 0.523$ )	0.397*	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างน้อยใน ทิศทางเดียวกัน
ด้านความท้าทายของงาน ( $\mu=3.56$ , $\sigma= 0.451$ )	0.133*	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างน้อยใน ทิศทางเดียวกัน
รวมทุกด้านของแรงจูงใจภายใน ( $\mu=3.90$ , $\sigma= 0.289$ )	0.364*	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างน้อยใน ทิศทางเดียวกัน

จากตารางที่ 4.16 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายใน กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการมีแรงจูงใจภายในทุกด้านมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการทำงาน ของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด โดยเรียงตามลำดับความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพได้ดังนี้ ด้านความสำเร็จของงาน  $p=0.135$  ด้านความยกย่องนับถือ  $p=0.330$  ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน  $p=0.397$  และด้านความท้าทายในงาน  $p=0.133$  ตามลำดับ



เมื่อพิจารณาในภาพโดยรวม พบว่า แรงจูงใจภายใน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของ  
การทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด โดยมีระดับ  
ความสัมพันธ์ค่อนข้างน้อย ในทิศทางเดียวกัน  $\rho = 0.364$



ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายนอก กับประสิทธิภาพในการทำงาน  
ของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโคลไทยแลนด์ จำกัด

แรงจูงใจภายนอก	ประสิทธิภาพในการทำงาน $\mu = 3.99$ $\sigma = 0.214$	
	Pearson Correlation	แปลผล
ด้านผู้นำที่ดี ( $\mu = 3.81$ $\sigma = 0.569$ )	0.367*	มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างน้อยในทิศทางเดียวกัน
ด้านการนิเทศงาน ( $\mu = 4.21$ $\sigma = 0.483$ )	0.375*	มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างน้อยในทิศทางเดียวกัน
ด้านการทำงานเป็นทีม ( $\mu = 3.27$ $\sigma = 0.897$ )	0.212*	มีความสัมพันธ์น้อย ในทิศทางเดียวกัน
ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ( $\mu = 3.99$ $\sigma = 0.459$ )	0.354	มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างน้อยในทิศทางเดียวกัน
ด้านค่าตอบแทน ( $\mu = 4.04$ $\sigma = 0.513$ )	0.344*	มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างน้อยในทิศทางเดียวกัน
ด้านเทคโนโลยี ( $\mu = 4.50$ $\sigma = 0.267$ )	0.346	มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างน้อยในทิศทางเดียวกัน
ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน ( $\mu = 4.26$ $\sigma = 0.433$ )	0.324	มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างน้อยในทิศทางเดียวกัน
รวมทุกด้านของแรงจูงใจภายนอก ( $\mu = 4.02$ $\sigma = 0.543$ )	0.364*	มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างน้อยในทิศทางเดียวกัน

จากตารางที่ 4.17 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายนอก กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโคลไทยแลนด์ จำกัด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีแรงจูงใจในภายนอกทั้ง 6 ด้านที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานค่อนข้างน้อย โดยเรียงลำดับตามระดับความสัมพันธ์ได้ดังนี้ ด้านผู้นำที่ดี  $p$

=0.367 ด้านการนิเทศงาน  $\rho = 0.375$  ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน  $\rho = 0.354$  ด้านค่าตอบแทน  $\rho = 0.344$  ด้านเทคโนโลยี  $\rho = 0.346$  และด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน  $\rho = 0.324$  ตามลำดับ และด้านที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานน้อย คือ ด้านการทำงานเป็นทีม  $\rho = 0.212$

สรุป แรงจูงใจภายนอกมีความสัมพันธ์ กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด



ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจโดยรวม กับประสิทธิภาพในการทำงาน  
ของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโกลไทยแลนด์ จำกัด

แรงจูงใจโดยรวม	ประสิทธิภาพในการทำงาน $\mu= 3.99$ $\sigma= 0.214$	
	Pearson Correlation	แปลผล
แรงจูงใจโดยรวม ( $\mu= 3.99$ $\sigma= 0.214$ )	0.496*	มีความสัมพันธ์ปานกลางใน ทิศทางเดียวกัน

จากตารางที่ 4.18 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจโดยรวมกับ  
ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทโกลไทยแลนด์ จำกัด พบว่าแรงจูงใจโดยรวมมี  
ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานระดับหัวหน้าแผนก และมีระดับ  
ความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางในทิศทางเดียวกัน  $p=0.496$



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด มีวัตถุประสงค์คือ

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานระดับหัวหน้าแผนกในองค์กรของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด จำนวน 200 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดของการวิจัยมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย ที่สร้างขึ้นโดยอาศัยหลักการจากเอกสารตำรา และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จากอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญ และจึงนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง จนได้แบบสอบถาม ทั้งหมด 200 ชุด แล้วจึงนำมาวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน (Pearson Product moment correlation coefficient) ซึ่งทำการประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรม SPSS For Windows สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล พบว่าเป็นเพศชายจำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 46.50 และเพศหญิงจำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 53.50 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50 ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 49.00 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 ส่วนใหญ่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 42.50 และส่วนใหญ่มีอัตรารายได้ 20,001-25,000 บาท จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 39.00

### ผลการศึกษาในเรื่องแรงจูงใจภายใน

ความสำเร็จของงาน ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในด้านนี้อยู่ในระดับมาก โดยงานที่เป็นแรงจูงใจได้นั้น จะต้องเป็นงานทำงานให้ประสบความสำเร็จจากการใช้ความรู้ ความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ ที่มีอยู่ในตัว สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี เพื่อที่จะส่งผลให้พนักงานภูมิใจในการทำงานเพิ่มขึ้น

ด้านการยกย่องนับถือ พนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ต้องการแรงจูงใจในด้านนี้อยู่ในระดับมาก โดยต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถ และมอบหมายงานที่สำคัญให้ทำ เพราะจะเห็นได้ว่า ในข้อมูล ข้อที่ 6 พนักงานจะรู้สึกไม่พอใจในหน่วยงานและผู้ร่วมงานไม่ให้โอกาสพนักงานแสดงความคิดเห็นในการทำงาน โดยข้อนี้ ค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ต้องการแรงจูงใจในด้านนี้อยู่ในระดับมาก โดยส่วนใหญ่แล้วพนักงานต้องการทำงานในสถานที่ที่รู้สึกทำงานแล้วสบายใจเมื่อได้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน และต้องการให้เพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและปฏิบัติงานตามความคิดเห็น ทั้งนี้โดยสังเกตได้ว่า ในข้อคำถาม ข้อที่ 9 เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงานพนักงานจะเป็นผู้หาทางแก้ไขและปรับความเข้าใจกันเอง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ด้านความท้าทายของงาน พนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ต้องการแรงจูงใจในด้านนี้อยู่ในระดับมาก ส่วนใหญ่คิดว่างานที่มีความท้าทายจะเป็นสิ่งที่เพิ่มพูน

ประสบการณ์ของพนักงานได้ดี จะเห็นได้ว่า ในข้อที่ 11 จะพบว่า พนักงานจะอยู่ในระดับปานกลาง ไม่ค่อยสนใจงานที่มีรายละเอียดของงานมาก ๆ แม้งานนั้นจะเป็นงานที่บ่งบอกถึงฝีมือในการทำงานของตัวพนักงานเอง เพราะส่วนใหญ่จะเป็นงานที่น่าเบื่อ ซ้ำซากและไม่มีความท้าทาย เพราะโดยรวมแล้ว พนักงานส่วนใหญ่ ที่มีแรงจูงใจภายในในการทำงาน จะมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

### ผลการศึกษาในเรื่องแรงจูงใจภายนอก

ด้านผู้นำที่ดี พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด อยู่ในระดับมาก โดยเมื่อแยกเป็นรายข้อ เฉพาะในคำถามข้อที่ 15 จะมีค่าเฉลี่ย ที่มากที่สุด เพราะพนักงานส่วนใหญ่ ต้องการให้ หัวหน้าแผนกเป็นผู้นำที่มีหลักเกณฑ์ในการประเมินการทำงานของพนักงานอย่างยุติธรรม และข้อที่ 14 ซึ่งความคิดเห็นส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ต้องการให้หัวหน้าแผนกสามารถให้คำแนะนำและช่วยเหลือพนักงานเมื่อพนักงานต้องการได้ เพราะเมื่อสรุปแล้วนั้น หัวหน้าแผนกส่วนใหญ่ที่ทำงานในบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด เมื่อได้เป็นผู้นำแล้วจะต้องเป็นผู้ที่สามารถให้คำแนะนำ ชี้แนะ ในการทำงาน และส่งเสริมสนับสนุน กำหนดทิศทางที่ถูกต้อง ให้กับผู้เป็นลูกน้องของตน

ด้านการนิเทศงาน พนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด อยู่ในระดับมาก โดยในคำถามข้อที่ 17 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เพราะกลุ่มหัวหน้าแผนกจะรู้สึกดีเมื่อองค์กรให้พนักงานเรียนรู้งานด้วยตนเอง โดยดูตัวอย่างจากพนักงานที่ทำงานอยู่เดิมแล้ว เพราะความเห็นส่วนใหญ่ หรือหน่วยงานที่ตนทำงานอยู่มีการฝึกสอนงาน หรือการนิเทศงานอย่างเป็นระบบ และคิดว่าการสอนงานที่ดี กับพนักงานจะสามารถทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

ด้านการทำงานเป็นทีม พนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง เพราะในข้อที่ 19 และ 20 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นผลเฉลี่ยที่ใกล้เคียงกันมาก เพราะส่วนใหญ่แล้วพวกเขาคิดว่า การทำงานเป็นทีม นั้นจะส่งผลทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน แต่ก็มียุคกลุ่มพนักงานที่มีความคิดเห็นตรงกัน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เพราะหัวหน้าแผนกส่วนใหญ่มีความเห็นที่ตรงกัน ว่าการทำงานเป็นทีม นั้นจะส่งผลดีต่อการทำงานและจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ง่ายกว่าการทำงานคนเดียว

ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน พนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด อยู่ในระดับมาก โดยรวมของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามแล้วนั้น ต้องการงานที่เปิดโอกาสให้ตนเองมีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เช่น การเปิดโอกาสให้มีการฝึกอบรม ดูงาน เป็นต้น และคิดว่าสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะทำให้ตนเองเกิดความก้าวหน้าในระดับที่สูงขึ้นได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว

ด้านค่าตอบแทน พนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด อยู่ในระดับมาก โดยรวมแล้วผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้องค์กรหรือหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม โดยคิดว่าการจ่ายค่าตอบแทนเท่ากับวุฒิการศึกษา และประเมินจากความสามารถในการทำงานที่เป็นอยู่

ด้านเทคโนโลยี พนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด อยู่ในระดับมากที่สุด โดยรวมของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามแล้วนั้น คิดว่าเทคโนโลยีมีความจำเป็นต่องานของบริษัทเป็นอย่างมาก เพราะจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะแล้วนั้นอยู่ในระดับมากที่สุด และเลือกสถานที่ทำงานที่มีสภาพลักษณะและความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี โดยตระหนักว่าถ้าในการทำงาน องค์กรหรือหน่วยงานใดที่ขาดเทคโนโลยีหรือไม่มีการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานลดลงได้

ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน พนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด อยู่ในระดับมาก โดยรวมของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามแล้วนั้น คิดว่าการทำงานที่พนักงานทำอยู่ในปัจจุบันเหมาะสมที่สุดแล้ว ซึ่งดูจากค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเห็นว่าองค์กรหรือหน่วยงานควรเป็นผู้กำหนดเวลาที่เหมาะสมให้กับพนักงาน โดยสังเกตได้จาก ข้อที่ 33 คือเลือกเวลาในการทำงานเองได้ จะไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่แล้วในระดับมาก



### ผลการศึกษาในเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของ บริษัทโกลไทยแลนด์ จำกัด

จากการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของ บริษัทโกลไทยแลนด์ จำกัด โดยรวมแล้วมีประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในระดับมาก ( $\mu=3.99$ ) เมื่อดูผลตามข้อคำถามเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 13 ผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานของพนักงานจะได้รับการ ประเมินจากผู้บังคับบัญชาว่า ตรงตามมาตรฐานที่องค์กรหรือหน่วยงานกำหนดไว้หรือไม่ซึ่งมี ประสิทธิภาพสูงสุดในระดับมากที่สุด ( $\mu=4.99$ ) รองลงมา ข้อที่ 5 ในการปฏิบัติงานพนักงาน ปฏิบัติงานด้วยความบริสุทธิ์และยุติธรรม มีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด ( $\mu=4.66$ ) ส่วนข้อที่ 10 ในการปฏิบัติงานหน้าที่พนักงานไม่จำเป็นต้องแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงขั้นตอนในการ ดำเนินงานอย่างทั่วถึงนั้นมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับน้อย ( $\mu=1.78$ ) กล่าวคือ ประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของ บริษัทโกลไทยแลนด์ จำกัด ซึ่งระดับหัวหน้าแผนก นั้น มุ่งตรงสู่การทำงาน ด้วยมาตรฐานของการทำงานมาก เพราะเมื่อทำงานเสร็จ หรือลุล่วงแล้วนั้น จะต้องมีการประเมินเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้มองเห็นว่างานที่ได้ทำออกมานั้น ได้มาตรฐานที่กำหนด ไว้หรือไม่ และรวมไปถึงความคิดเห็นของหัวหน้าแผนกนั้น มีความเห็นตรงกันว่า การทำงานด้วย ความบริสุทธิ์ และยุติธรรมในการทำงาน มีความเข้าใจและวางแผนเกี่ยวกับรายละเอียดในการ ทำงาน ในงานทุกชิ้นและทุกขั้นตอนที่ได้รับมอบหมาย โดยระหว่างการทำงานจะมีการรายงานผล และมีการแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ร่วมงานทราบถึงขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียดและทั่วถึง

### ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการทำงาน

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น ดังนี้

แรงจูงใจในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับ หัวหน้าแผนกของ บริษัทโกลไทยแลนด์ จำกัด โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

แรงจูงใจภายใน ด้านความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน ของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของ บริษัทโกลไทยแลนด์ จำกัด โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ มาก

แรงจูงใจภายใน ด้านความขย่งนั้บถือองงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโตลไทยแลนด์ จำกัด โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

แรงจูงใจภายใน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโตลไทยแลนด์ จำกัด โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

แรงจูงใจภายใน ด้านความท้าทายของงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโตลไทยแลนด์ จำกัด โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

แรงจูงใจภายนอกในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโตลไทยแลนด์ จำกัด โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

แรงจูงใจภายนอก ด้านผู้นำที่ดีมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโตลไทยแลนด์ จำกัด ที่โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

แรงจูงใจภายนอก ด้านการนิเทศงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโตลไทยแลนด์ จำกัด โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

แรงจูงใจภายนอก ด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโตลไทยแลนด์ จำกัด โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

แรงจูงใจภายนอก ด้านความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโตลไทยแลนด์ จำกัด โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

แรงจูงใจภายนอก นั่นคือ ด้านค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโตลไทยแลนด์ จำกัด โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

แรงจูงใจภายนอก นั้นคือ ด้านเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโตลไทยแลนด์ จำกัด โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากที่สุด

แรงจูงใจภายนอก นั้นคือด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโตลไทยแลนด์ จำกัด โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

## 2. อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัย ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลโดยแยกเป็นหัวข้อได้ดังนี้

1. แรงจูงใจภายในมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโตลไทยแลนด์ จำกัด โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับดังต่อไปนี้

ด้านความสำเร็จของงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโตลไทยแลนด์ จำกัด มีความสัมพันธ์ค่อนข้างน้อยในทิศทางเดียวกัน เพราะลักษณะของบุคลากรกลุ่มนี้ต้องการทั้งการได้รับการยกย่อง และความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน พวกเขาคิดว่าการที่จะได้รับการตอบสนองสิ่งเหล่านี้ อาจต้องพิสูจน์ตนเอง โดยการทำงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ให้มีประสิทธิภาพ และมีผลการทำงานที่ดี และผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ซาริณี จันทร์แสงศรี (2540) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และกับแนวคิดของ บัญทัน ดอกไธสง และเอ็ด สาระภูมิ (2528) กล่าวว่า การทำงานที่ได้รับความสะดวกความสำเร็จ หรือได้รับรู้ว่าเป็นความสำเร็จ จะทำให้เกิดความภูมิใจในการทำงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow (อ้างใน Plankett, W.R. and Attnos, R.F. and allen, G.S. 2005, p. 424) ที่กล่าวว่า คนเราต้องการ ความสำเร็จในงานที่ทำ ความอิสระ และต้องการรู้ว่าตัวเองเป็นบุคคลพิเศษเพราะการที่บุคคลได้รับความสำเร็จจากการวางเป้าหมายจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกระบวนการในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามมาด้วย

ด้านการยกย่องนับถือ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด มีความสัมพันธ์ค่อนข้างน้อยในทิศทางเดียวกัน เพราะจากการศึกษาผู้ที่กล่าวถึง ลักษณะการใช้ชีวิตของกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้ากลุ่มนี้ ซึ่งอาจจะส่งผลเสียในการทำงาน เช่น การติดเทคโนโลยีมากเกินไป อาทิเช่น การใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อความเพลิดเพลินในขณะที่ทำงาน เพราะถ้ามองในทางกลับกันพวกเขาสามารถนำความรู้ความชำนาญจากการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ที่มีความหลากหลายมาช่วยในการทำงานและทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ซึ่งส่วนนี้เองพวกเขาจึงต้องการให้องค์กร หน่วยงาน และผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ตนเองได้แสดงความคิดเห็น และเคารพในการตัดสินใจของตนเองมองเห็นความสำคัญของพวกเขา และยอมรับยกย่องในความสามารถที่พวกเขามี และผลงานวิจัยนี้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุชาดา กาญจนสิมมาน (2541) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานงบประมาณ พบว่า การได้รับการยกย่องนับถือมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ สุทธดา แก้วปลั่ง (2545) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัท จังหวัดลำปางพบว่า การได้รับการยกย่องนับถือ เป็นปัจจัยที่มีใช้ตัวเงิน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งยังสอดคล้องงานของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พบว่า ปัจจัยภายในด้านการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานราชการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow (อ้างใน Plankett, W.R. and Attnos, R.F. and Allen, G.S. 2005, p. 424) ที่กล่าวว่า คนเราต้องการการตอบสนองความต้องการยอมรับ และต้องการยกย่องจากตนเอง และผู้อื่น โดยต้องการรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และเมื่อได้รับการสนองตอบ จะทำให้เกิดผลดีในการทำงานไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาเช่นเดียวกัน

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด มีความสัมพันธ์ค่อนข้างน้อยในทิศทางเดียวกัน เพราะโดยลักษณะของพนักงานระดับหัวหน้าแผนก ส่วนใหญ่เป็นทั้งพนักงานรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ในที่ทำงาน ดังนั้นพวกคนกลุ่มนี้ค่อนข้างสนใจในเรื่องความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากการทำงานในปัจจุบันต้องมีการ พบปะ พูดคุย หรือแม้แต่การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันแล้วในบางโอกาสยังต้องมีการร่วมงานกันเพื่อที่จะปฏิบัติงานให้

ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพโดยพนักงานกลุ่มนี้จะคำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีจะทำให้การทำงานรู้สึกสบายใจ และปฏิบัติงานได้อย่างไม่มีอุปสรรค และมีประสิทธิภาพที่ดีในการใช้ชีวิตในองค์กร หรือหน่วยงาน และผลงานวิจัย นี้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมพงษ์ ขอมปรารค์ (2539) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวน : ศึกษาเฉพาะกรณีตำรวจภูธร จังหวัดศรีสะเกษ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรษา โพธิ์ทอง (2537) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของการพัฒนาการอำเภอ ในฐานะเลขานุการคณะกรรมการพัฒนาการอำเภอ (กพอ.) ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอในเขตศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชน เขตที่ 7 พบว่า การร่วมงานกับผู้อื่นได้ดี และมีความสัมพันธ์ที่ดีส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและ สุขาดา กาญจนนิมมาน (2545) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของส่วนข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานงบประมาณ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จรัส บางประเสริฐ (2545) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง : ศึกษาเฉพาะกรณีด่านตรวจคนเข้าเมือง ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ด้านความท้าทายของงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโดลไทยแลนด์ จำกัด มีความสัมพันธ์ค่อนข้างน้อยในทิศทางเดียวกัน โดยลักษณะงานที่ท้าทายที่จะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานกลุ่มนี้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องไม่น่าเบื่อหน่าย ซ้ำซาก และควรจะต้องมีความยากของงานพอสมควรให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร และมีความชัดเจนของแผนงาน เพราะถ้ามีความยากของงานเกินไปอาจจะส่งผลทำให้บุคลากรขาดการตอบสนอง และจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงได้ ซึ่งลักษณะงานที่ท้าทายต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของบุคลากรเป็นสำคัญด้วย และผลงานวิจัยนี้ ได้สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ จารุภรณ์ เการะทัต (2528) (อ้างอิงในพัชรภรณ์ กระบวนรัตน์ 2546) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการบริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานทั่วไป โรงพยาบาลตากสิน สำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegel and Slocum

(2004) ที่กล่าวว่า งานที่มีลักษณะที่ท้าทายจะทำให้บุคลากรที่ทำงานเกิดความมุ่งมั่น มีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน และมีการวางแผน ส่งผลทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ วิลโลวอร์ธ ศรีสงคราม (2547) กล่าวว่า ในการทำงานที่ท้าทายถือว่าเป็นการจูงใจที่จะทำให้พนักงานเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานไปในทางที่ดี ทำให้เกิดความกระตือรือร้น ซึ่งจะส่งผลให้มีศักยภาพในการทำงานมากขึ้น และยังคงส่งผลที่ดีต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้วย

สรุปแล้ว แรงจูงใจภายใน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ในระดับค่อนข้างน้อยทั้ง 4 ด้าน ดังนี้ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยกย่องนับถือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านความท้าทายในการทำงาน กล่าวคือ พนักงานระดับหัวหน้าแผนก ต้องการแรงจูงใจทั้ง 4 ด้าน

2. แรงจูงใจภายนอกมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับดังต่อไปนี้

ด้านผู้นำที่ดี มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด มีความสัมพันธ์ค่อนข้างน้อยในทิศทางเดียวกัน โดยลักษณะของกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้าแผนกเป็นแรงจูงใจของพนักงานที่เข้าทำงานรุ่นใหม่ จึงต้องการผู้ที่ช่วยชี้แนะ ช่วยสอน และเป็นที่ปรึกษาจากผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชา ที่ทำงานอยู่ เพราะพวกเขาคิดว่าจะเป็นสิ่งที่จะช่วยพัฒนาการทำงานของพวกเขาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พิชราภรณ์ กระบวนรัตน์ (2546) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการบริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานทั่วไป โรงพยาบาลตากสิน สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวก กับประสิทธิภาพในการบริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานทั่วไป และยังคงสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กรมพัฒนาชุมชน (2539) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พิพัฒน์ จตุรโกมล (2547) ศึกษาเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สืบสวน ศึกษาเฉพาะกรณีกองบังคับการตำรวจนครบาล ที่ 9 พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการสืบสวน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Rae and Byars, 2000

(อ้างอิงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2545) ที่กล่าวว่าผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้า ถือว่าเป็นผู้ที่ตัดสินใจกำหนดปัญหา วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาขององค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ (2540) ที่กล่าวว่าผู้นำต้องเป็นผู้ที่ทำให้ผู้อื่นคล้อยตาม ร่วมมืออย่างศรัทธา และนับถือตามแนวทางให้กระทำด้วยความเต็มใจ อย่างมีประสานสัมพันธ์จนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตรงกันกับที่กล่าวถึงผู้นำของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกกว่าต้องเป็นผู้ที่สามารถ ฟังฟัง ช่วยแนะ ช่วยสอน การทำงานที่ดี รวมไปถึงการทำงานที่เป็นระบบและระเบียบด้วย

ด้านนิเทศงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด อาจเป็นเพราะว่าพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ที่มีอายุน้อยๆ ประมาณ 20 – 25 ปี รู้ถึงสิ่งที่ตนเองต้องทำเพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพโดยสังเกตได้จากค่าเฉลี่ยด้านประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในระดับมาก จึงคิดว่าการสอนงานอาจจะไม่ส่งผลกับประสิทธิภาพในการทำงานมากนัก หรืออาจเป็นไปได้ว่าในปัจจุบันมีการสอนงานรวมถึงการมอบหมายงานตามหน้าที่รับผิดชอบ และไม่ใช่นิเทศงานมากนัก ผลงานวิจัยนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เพิ่มศักดิ์ ญวีร์ภักย์ (2537) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตามโครงการใช้จ่ายเงินอุดหนุนของคณะกรรมการอุดหนุนของคณะกรรมการหมู่บ้านอาสาพัฒนา และป้องกันตนเอง: ศึกษาเฉพาะกรณี อำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า การนิเทศงาน ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชูไบกะห์ สันทาทิ (2546) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบุคลากร กองหนังสือเดินทาง กรมการกงสุล กระทรวงต่างประเทศ พบว่า การนิเทศงาน ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานปฏิบัติงาน และผลการวิจัยในครั้งนี้ คือการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคคลหนึ่งบุคคลใดในการดำเนินงาน ซึ่งการสอนงานนั้นถือเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของการเป็นหัวหน้าแผนก หัวหน้าแผนกจึงควรทำความเข้าใจกับวิธีการนิเทศงาน และพยายามนำไปใช้เพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาและคนงานให้มีความรู้ความชำนาญเพิ่มขึ้น ลดข้อผิดพลาดในการทำงานลง การสอนงานที่ดีจะเพิ่มผลงานของหน่วยงานและองค์กร และเพิ่มคุณค่าของหัวหน้าแผนกให้มากขึ้น หัวหน้าแผนกที่สอนงานเป็น จะมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานได้

อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้หัวหน้าแผนกลดทวนการตัดสินใจตามงาน และการแก้ไขข้อบกพร่องของงานออกไป ทั้งมีเวลาในการพัฒนางานมากขึ้น การสอนงานจึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญของหัวหน้าแผนกในการทำงาน ซึ่งหัวหน้าแผนกต้องรู้จักใช้เพื่อเพิ่มผลงานของตนเอง

การทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด มีความสัมพันธ์ค่อนข้างน้อยในทิศทางเดียวกัน โดยบุคลากรกลุ่มนี้คิดว่าการทำงานเป็นทีมจะส่งผลดีในการทำงานและจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ง่ายกว่าการทำงานเพียงคนเดียว และรู้สึกพอใจทุกครั้งที่ได้ทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานเพียงคนเดียว อาจเป็นเพราะคนกลุ่มนี้เริ่มเข้าทำงานในองค์กรต่างๆ ที่ในปัจจุบันเน้นการร่วมกันทำงาน หรือการทำงานเป็นทีม และประสบความสำเร็จ จึงคิดว่าการทำงานที่มีการช่วยเหลือกันจะสามารถทำงานให้ได้ผลสำเร็จที่ง่ายขึ้น และผลงานวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัชฎา อติสนธิสกลิต และ อ้อยอูมา รุ่งเรือง (2548) ศึกษาเรื่อง การสร้างความเข้าใจร่วม เกี่ยวกับเจเนอเรชั่นวาย เพื่อประยุกต์ใช้ในที่ทำงาน พบว่า การทำงานของเจเนอเรชั่นยานั้น มีทักษะในการทำงานที่ดี โดยนำความคิดเห็นที่แตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เพราะบางเรื่องต้องอาศัยคำแนะนำจากผู้ที่มีประสบการณ์ที่ผ่านมา และพวกเขาต้องการการแสดงผลออก แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ยงยุทธ เกษสาคร (2544) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึงการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปได้มาทำงานร่วมกัน โดยกลุ่มคนนั้นจะมีความสำคัญค่อนข้างใกล้ชิดกัน และมีความสัมพันธ์อยู่ค่อนข้างอย่างถาวร ซึ่งประกอบด้วยเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้า ร่วมกันทำงานให้สำเร็จลุล่วงไป เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกันแนวความคิดของ พรรณราย ทวีพะยะประภา (2548) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร หรือหน่วยงาน เนื่องจากจะทำให้วัตถุประสงค์ของการประสบความสำเร็จสูงสุด โดยการทำงานเป็นทีมนี้จะต้องเกิดจากความพึงพอใจในงานที่ทำ และพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน

ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด มีความสัมพันธ์ค่อนข้างน้อยในทิศทางเดียวกัน จากการที่ได้ศึกษาทำการวิจัยศึกษาและเก็บข้อมูลการตอบแบบสอบถามด้วยตนเองแล้วนั้นซึ่งทำให้เราได้พูดคุยกับคนกลุ่มนี้พอสมควรทำให้ทราบถึงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับ



ความก้าวหน้าในการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยที่คนกลุ่มนี้ให้ความสำคัญ เพราะพวกเขาคิดว่าการทำงานกับหน่วยงาน หรือองค์กรที่มีการสนับสนุนให้บุคลากรหรือกลุ่มพนักงานมีความคิด เพื่อที่จะนำตัวเองไปสู่ความเจริญก้าวหน้าต่อไป ซ้ำยังทำให้พวกเขาเหล่านี้มีความกระตือรือร้นเพื่อที่จะทำให้ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาเห็นในความสามารถของตนและยังทำให้ได้รับโอกาสในการสนับสนุนเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แต่ถ้าในองค์กร หรือหน่วยงานใดไม่ค่อยมีการสนับสนุน จะส่งผลถึงพฤติกรรมในการทำงานที่ไม่มีทิศทางในการทำงาน ไม่มีการวางแผนหรือเรียกได้ ว่า (ทำงานแบบเช้าชาม เย็นชาม) ซึ่งจุดนี้เองจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง อย่างเห็นได้ชัด ถ้าไม่มีการสร้างแรงจูงใจโอกาสในความก้าวหน้าให้สอดคล้องและเหมาะสมจะทำให้ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงานช้าอย่างแน่นอน โดย พะยอม วงศ์สารศรี (2534) กล่าวถึงเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งสรุปได้ดังนี้

1. หลักความรู้ความสามารถ การเลื่อนตำแหน่งด้วยวิธีนี้ คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ เป็นเกณฑ์ ไม่คำนึงถึงอาวุโส ส่วนมากวิธีนี้จะอาศัยการสอบเป็นเกณฑ์ตัดสิน
2. หลักอาวุโสและประสบการณ์ ออาวุโส หมายถึง การที่บุคคลได้รับการปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้นมาเป็นเวลานาน เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานมาเป็นเวลานานในองค์กร
3. หลักความรู้ ความสามารถ และอาวุโส วิธีนี้เป็นการแก้ไขข้อบกพร่องของ 2 วิธีแรก คือ มีการพิจารณาความรู้ ความสามารถ ผนวกกับการปฏิบัติงานมาเป็นเวลานานในองค์กร
4. หลักการอุปถัมภ์ในองค์กรต่างๆ มักจะหลีกเลี่ยงระบบนี้ยาก การเลื่อนตำแหน่งลักษณะนี้ถือเอาพรรคพวกเครือญาติ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถเป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อมีเสถียรภาพและควบคุมนโยบายต่างๆ ตามที่ต้องการ

และผลการวิจัยในครั้งนี้ ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ยุทธนา มุ่งสมัคร (2539) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ตำบลในจังหวัดชัยภูมิ พบว่าโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พงณา สุจันงค์ (2538) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกรมการหมู่บ้าน ศึกษาเฉพาะกรณีกรมการหมู่บ้านฝ่ายกิจกรรมสตรี อำเภอป่าโมกข์ จังหวัดอ่างทอง พบว่าโอกาสความก้าวหน้าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอีก ทั้งยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พิพัฒน์ จตุรโกมล (2547) ศึกษาเรื่องการเพิ่ม

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สืบสวน โดยศึกษากรณีกองบังคับการตำรวจนครบาลที่ 9 พบว่าปัจจัยด้านความก้าวหน้า เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานการสืบสวน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ พรณราย ทรัพย์ประภา (2548) ที่กล่าวว่าเมื่อคนเริ่มต้นทำงานก็อยากจะทราบว่าเขามีโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ ตำแหน่งของเขาหรือไม่ และการทำงานนั้นได้รับรู้ว่ามีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในการทำงานจะช่วยเป็นแรงผลักดันให้เขามีกำลังใจมุ่งมั่นจะพยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถและรับทราบถึงโอกาสความก้าวหน้า ก็จะเป็นแรงจูงใจที่จะทำหน้าที่ในการทำงานสูงขึ้น สรุป จากแนวคิดและผลการวิจัย เกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงานที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่าความก้าวหน้าคือการที่บุคคลได้รับทราบถึงโอกาสในการที่จะมีโอกาสพัฒนาตนเองในอนาคต เช่น มีการสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อคุณ การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ ซึ่งถือว่าความก้าวหน้าเป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพตามเป้าหมายที่วางไว้

ด้านค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลด์ไทยแลนด์ จำกัด มีความสัมพันธ์ค่อนข้างน้อยในทิศทางเดียวกัน โดยปัจจัยทางด้านค่าตอบแทนถือเป็นปัจจัยที่กลุ่มบุคลากรหรือกลุ่มพนักงานไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าแผนกหรือกลุ่มลูกจ้างจะต้องให้ความสนใจเรื่องนี้เป็นอย่างมาก จากการศึกษาที่ได้พูดคุยกับคนกลุ่มนี้ ส่วนใหญ่ในการตัดสินใจที่จะเข้าทำงานกับองค์กร หรือหน่วยงานใด สิ่งที่พวกเขาคิดอยู่ในใจ ประการแรกคือ ได้รับเงินเดือนเท่าไร คำนึงกับค่าใช้จ่ายในการเดินทางหรือไม่ หรือคุ้มค่าใช้จ่ายกับค่าครองชีพที่ตามมาหรือเปล่า ซึ่งแรงจูงใจทางด้านค่าตอบแทนถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำงาน และสามารถเป็นตัวกำหนดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ถ้ามีการจัดสรร และค่าตอบแทนได้อย่างยุติธรรม และผลงานวิจัย นี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Pobbim.S,1996 (อ้างอิงในรัชฎา อธิสนธิสกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง (2548) ที่กล่าวว่า กลุ่มคนเหล่านี้เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีความสำคัญและเลือกทำงานกับองค์กรที่ให้ค่าตอบแทนสูง และคนกลุ่มนี้ให้ความสนใจอย่างมาก ต่อเงินเดือน ค่าตอบแทนแสวงหาความสำเร็จทางการเงิน และสิ่งของที่เงินหาซื้อไม่ได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ รัชฎา พลอนันต์ (2540) ที่กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าจ้าง ค่าแรง หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่องค์กรให้แก่พนักงานเพื่อเป็นค่าตอบแทนในการทำงาน ซึ่งค่าตอบแทน นั้นอาจจะเป็นตัวเงิน หรือไม่เป็นตัวเงินก็ได้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ พิพาวัตติ เมฆสุวรรณต์ (2549) ที่

กล่าวว่า การให้ค่าตอบแทนถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะจูงใจให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นสิ่งล่อใจประการแรกที่จะจูงใจให้คนทำงาน ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม ก็จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และสามารถรักษาคณะที่มีความรู้ ความสามารถที่ดีให้อยู่ในองค์กรได้ และสรุปโดยรวมนั้น ค่าตอบแทนถือว่าเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน โดยเฉพาะกลุ่มคนพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด เป็นกลุ่มที่มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีต่างๆในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นบุคลากรที่อยู่ในยุคที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีในด้านต่างๆซึ่งมีความจำเป็นในการทำงาน โดยใช้เทคโนโลยีต่างๆ ได้มีประสิทธิภาพและสิ่งที่เป็นแรงจูงใจที่ดีอีกประการหนึ่งคือ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะสามารถดึงดูดความสนใจทำให้เกิดแรงจูงใจและ ประสิทธิภาพที่ดีในการทำงานซึ่งค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การยกย่อง การชมเชย ก็ถือว่าเป็นการจูงใจ และการจ่ายค่าตอบแทนก็ควรมีหลักเกณฑ์อย่างยุติธรรม

ด้านเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด มีความสัมพันธ์ค่อนข้างน้อยในทิศทางเดียวกัน เพราะในลักษณะของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ที่มีอายุน้อยๆ ประมาณ 21 – 25 ปี มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีที่ดี และสามารถนำเทคโนโลยีไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ หรืออินเทอร์เน็ต มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะคนกลุ่มนี้เกิดมาในช่วงที่มีการพัฒนาสนับสนุนเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้พวกเขามีศักยภาพทางด้านนี้อย่างดี และสามารถใช้เทคโนโลยีในการทำงานให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และผลงานวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นกตล เจริญทรัพย์ (2541) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวน สังกัดบังคับการตำรวจนครบาล 5 พบว่า ความพร้อมทางด้าน อุปกรณ์ เครื่องใช้ รวมถึงเทคโนโลยี นั้นเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวน และสอดคล้องกับงานผลงานวิจัยของ ชูไบระห์ สนิทวาที (2546) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบุคลากร กองหนังสือเดินทางกรมกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ พบว่า ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสืบสวน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ชาร์จค์ เปรมปรีดิ์ (2531) กล่าวว่าเทคโนโลยีหมายถึง วิธีการหรือการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่จะทำให้ผลิตของได้มากขึ้น ราคาถูกลง

และทำให้สะดวกสบายมากขึ้นเป็นประโยชน์มากที่สุด พอสรุปได้ว่า เทคโนโลยีมีส่วนหนึ่งในการทำงาน เพื่อที่จะสามารถทำงานได้รวดเร็ว ซึ่งการใช้เทคโนโลยีจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน หรือการศึกษาได้ดีขึ้น และจะเป็นประโยชน์มากที่สุดถ้าเราสามารถเลือกใช้เทคโนโลยีได้เหมาะสมกับสถานการณ์การทำงานและความต้องการ

ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด มีความสัมพันธ์ค่อนข้างน้อยในทิศทางเดียวกัน และจากการสำรวจพูดคุย และผลการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่คิดว่าเวลาในการทำงานที่สำคัญอยู่ในปัจจุบันเหมาะสมคืออยู่แล้ว และมีความเห็นในทางที่ดี ถ้าองค์กรและหน่วยงานเป็นผู้กำหนดเวลาที่เหมาะสมในการทำงานให้กับพนักงาน เพราะไม่แน่ใจว่าถ้าให้พนักงานกำหนดเวลาในการทำงานแล้วอาจจะส่งผลเสียต่อการทำงานและหน่วยงานได้ และผลการวิจัยนี้ ได้สอดคล้องกับแนวคิดของ เชี่ยวชาญ รัตนามัทธนะ (2549) กล่าวว่า กลุ่มคนที่มีความต้องการอิสระ ความยืดหยุ่น และมีเวลาให้กับตัวเอง และยังสอดคล้องกับ สุพานี สฤษฏ์วินิช (2549) ที่เสนอทางเลือกในการทำงานด้านเวลา และการยืดหยุ่นในสถานที่ทำงาน เช่น ทำงาน 8 ชั่วโมงต้องมาเริ่มงาน 07.00 น. ถึง 16.00 น. หรือสายขึ้นเช่น 09.00-18.00 น. เวลาในการทำงานก็ยิ่งเท่ากัน หรือการยืดหยุ่นสถานที่ในการทำงาน เนื่องจากในปัจจุบันมีความก้าวหน้าในเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์และการติดต่อสื่อสารทำให้เกิดแนวคิดแบบ Home Office คือ การทำงานอยู่ที่บ้าน แต่มีการเชื่อมโยงเครือข่ายจากที่ทำงานเข้าด้วยกัน (ระบบ LAN) ทำให้ไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทาง หรือเผชิญกับจราจรที่ติดขัด และจะทำให้สุขภาพจิตดีขึ้น มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี เนื่องจากทำงานที่บ้านได้อยู่กับครอบครัวซึ่งอาจทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น จากแนวคิดและผลการวิจัย ที่เกี่ยวกับการยืดหยุ่นในการทำงาน สรุปได้ว่า การจัดเวลาที่ยืดหยุ่นในการทำงานควรจัดให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด และเหมาะสมกับธุรกิจนั้นๆ โดยการกำหนดเวลาต้องไม่ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และงานต้องสามารถบรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้ได้ตามเป้าหมาย

3. แรงจูงใจโดยรวมที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ซึ่งโดยรวมแล้วกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้าแผนกนั้นมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง แต่ถ้ามองกลุ่มพนักงานนี้ได้รับแรงจูงใจโดยรวมที่ต่ำกว่าจะมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำลงไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับผลการวิจัย ของเสาวภาคย์ ดีวาจา (2528) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานส่งเสริมการเกษตรของบริษัทเอกชน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานส่งเสริมการเกษตรของบริษัทเอกชน และ ผลการวิจัยของครรชิต สลับแสง (2540) ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาจังหวัด ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดขอนแก่น พบว่า แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาจังหวัด รวมทั้ง คำรงค์ศักดิ์ ฐวรานนท์ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ พบว่า แรงจูงใจภายในในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวคือ การที่จะทำให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยเพียงใดต้องขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มาจากแรงจูงใจที่เกิดขึ้นมานั่นเอง

ด้านแรงจูงใจภายในทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านยกย่องนับถือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านความท้าทายของงาน กล่าวคือ กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ต้องการแรงจูงใจทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าวข้างต้นเพราะบุคลิกลักษณะของกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่และรุ่นเก่าที่เริ่มเข้ามามีบทบาทในการทำงานในหน่วยงานและองค์กรต่างๆ จึงต้องการความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและรู้สึกสบายในการทำงานรวมทั้งต้องการยกย่องยอมรับ เพราะพวกเขาคิดว่าตนเองนั้นมีความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เป็นต้น และสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ และทำให้งานประสบผลสำเร็จ โดยปัจจัยต่างๆ ทั้งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การยกย่องนับถือ การทำงานให้เกิดผลสำเร็จ จึงมีความเกี่ยวข้องต่อแรงจูงใจ ซึ่งจะทำให้บุคลากรกลุ่มนี้เกิดความผูกพันกับองค์กร รวมทั้งลักษณะงานที่พวกเขาต้องการ คือลักษณะงานที่

มีความท้าทายต่อความรู้ความสามารถ ซึ่งคนกลุ่มนี้คิดว่า การทำงานที่ท้าทายจะทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงานมากขึ้น และส่งผลทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำงานที่ดีและได้รับความสัมพันธ์ การยกย่องจากเพื่อนร่วมงานและเป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น ถ้าได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

ส่วนแรงจูงใจภายนอก ทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านผู้นำที่ดี ด้านการนิเทศงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านเทคโนโลยี และด้านความยืดหยุ่นของการทำงาน กล่าวคือ กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด ต้องการแรงจูงใจทั้ง 7 ด้าน เพื่อทำให้งานเกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น โดยกลุ่มตัวอย่างนั้นต้องได้รับเทคโนโลยีที่เหมาะสม มีการพัฒนาเทคโนโลยีในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะต้องมีบทบาทในการกำหนดทิศทาง สนับสนุนชี้แนะ แนวทางในการทำงาน และมีความยุติธรรมในการประเมินผลงาน รวมทั้งมีความยืดหยุ่นของการทำงาน ที่เหมาะสม และได้รับค่าตอบแทนที่มีการประเมินจากวุฒิการศึกษา และความสามารถอย่างยุติธรรม โดยในการทำงานนั้น องค์กรต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีโอกาส ฐานฝึกอบรม และมีการเปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้าในระดับที่สูงขึ้นไป มีเกณฑ์การประเมินผลงานอย่างชัดเจน และมีการทำงานเป็นทีมเป็นระบบ แบบแผนชัดเจน ซึ่งแรงจูงใจภายนอกเหล่านี้ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ที่จะส่งผลทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่มากขึ้นหรือลดลง ขึ้นอยู่กับ การส่งเสริม สนับสนุน และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ของแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด

ในการศึกษาวิจัยใคร่ขอเสนอแนะ ความคิดเห็นซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและพัฒนาแนวทางในการทำงานของบุคลากรหรือหัวหน้าแผนกให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นข้อมูลเบื้องต้นอันเป็นพื้นฐานการศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนาแนวทางในการทำงาน ของบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ซึ่งมีบุคลากรกลุ่มนี้ในสถานที่ทำงานเพื่อพัฒนารูปแบบ

การศึกษาและพัฒนาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกต่อไป ดังนี้

ในการสร้างแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องคำนึง ให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร เพื่อที่จะได้ทราบถึงสิ่งจูงใจที่แน่ชัดและจะทำให้เกิดการสร้างแรงจูงใจที่ถูกต้องเพื่อที่จะทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

1. แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกทั้ง 12 ด้าน เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรหรือหน่วยงานควรมีการส่งเสริมหรือสนับสนุน และทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพราะในการทำงานในสภาวะปัจจุบันจะเห็นได้ว่าผลการศึกษา ตัวของพนักงานต้องการองค์กรที่มีแรงจูงใจภายในและภายนอกอยู่ในระดับที่มากกว่ารวมทั้งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งอาจกล่าวได้ว่าแรงจูงใจต่างๆ ดังนี้ เป็นสิ่งที่จะกำหนดประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้นหรือลดลง

2. จะเห็นได้ว่าการนิเทศงานเป็นปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ในด้านความต้องการเป็นปัจจัยที่มีความต้องการอยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยจึงขอเสนอให้องค์กรหรือหน่วยงานที่มีบุคลากรกลุ่มนี้ทำงานอยู่ให้มีการสนับสนุนและส่งเสริม ให้มีการสอนงาน หรือการนิเทศงานอย่างเป็นประจำ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกรู้สีกว่าการทำงานและเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา และเป็นระบบ จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ตัวของบุคลากร และองค์กรมุ่งไปสู่ความสำเร็จของการทำงาน และยังส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และอาจจะพบว่าการนิเทศงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานพนักงานระดับหัวหน้าแผนกได้อีกด้วย

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. กลุ่มประชากร ควรมีการเพิ่มกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา ให้ครอบคลุมพื้นที่มากขึ้น โดยศึกษาในโรงงานสาขาชุมพร และโรงงานสาขาระยองเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากขึ้น และเป็นตัวแทนอธิบายกลุ่มตัวอย่างได้อย่างชัดเจนขึ้น

2. รูปแบบการวิจัย ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพประกอบกับการวิจัยเชิงปริมาณ เช่น การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง เพื่อจะได้ข้อมูลเชิงลึก เพื่อได้รายละเอียดเพิ่มมากขึ้น

3. การศึกษาเปรียบเทียบ ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มตัวอย่างในของบริษัทอื่นๆ เพื่อศึกษาข้อมูล และนำมาเปรียบเทียบ เพื่อให้ได้ข้อมูลว่ามีปัจจัยเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกฯ มีความคล้ายคลึงหรือเหมือนกันหรือไม่ อย่างไร





## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กชกร เอ็นคูราษฎร์. (2546). “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท โกรเฮ่ สยามจำกัด”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารทั่วไปบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา. กรณีศึกษาบริษัทเคนแมกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด”. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กันตยา เพิ่มผล.(2552). “การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน”. พิมพ์ครั้งที่ 1.กรุงเทพฯ : บริษัท บุญศิริการพิมพ์จำกัด.
- กัลยา ดิษเจริญ. (2538). “คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับกลางในอุตสาหกรรมขนาดกลางเขตกรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- คทาวิฑูร พรหมายน. (2545). “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองตรวจคนเข้าเมือง : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจฝ่าย 1 ฝ่าย 2”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เจษฎา นกน้อย. (2551). “การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะทางเลือกของการบริหารค่าตอบแทนในปัจจุบัน”.วารสารสุขโขทัยธรรมมาธิราชปีที่ 21, ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม) : 5-21.
- ชลลดา สิทธีวรรณ. (2539). ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่องค์การพัฒนาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชญญา อธิรศิลป์, (2551). “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขายบริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน)”. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ณัฐวัตร สนหอม (2550) . “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงาน: กรณีศึกษาบริษัท สัมมากร จำกัด (มหาชน)”. ภาคนิพนธ์คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- ณาคตา บุญเกิด. (2548). “ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานการประปา นครหลวง”. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ดำรงศักดิ์ ฐุสรานนท์ (2542). “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)”. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์.
- ทศพร ทรงเกียรติ. (2554). “แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานด้านภูมิสารสนเทศของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี”. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตสาขาวิชาระบบสารสนเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ทองใบ สุขขารี. (2543). “ภาวะผู้นำและการจูงใจ”. พิมพ์ครั้งที่ 1. อุบลราชธานี : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). “ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่”. กรุงเทพฯ : บริษัทแซทไฟร์ พรินติ้ง จำกัด
- ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2539). “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์”. เอกสารวิชาการปีแห่งการส่งเสริมการบริการประชาชนของรัฐ. กรุงเทพฯ ฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.
- ทิวา ปริญญาณสัจ. (2553). “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในทัศนของพนักงานบีกซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์สาขาสำโรง”. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ชนารี ริมพงษ์พิศาล. (2555). “แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของลูกจ้างเหมาแรงงานการประปานครหลวงสำนักงานใหญ่”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2546). “การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลแนวทางการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน”. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์
- ธิดารัตน์ นามมะเริง. (2551). “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเจตคติต่องานราชการและแรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิภาพการทำงาน”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตสาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นภดล เจริญทรัพย์. (2541) “ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวน สังกัดบังคับการตำรวจนครบาล 5”. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตสาขาศิลปศาสตรบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

- นวพรรษ จำรัสศรี. (2552). “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในบริษัทเอ็ม แอนด์เอกรูป”. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชิวราช.
- นวารานาคเวก. (2555). “การศึกษาสถานภาพของพนักงานราชการกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตร สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นันทพร เหลืองสกุลไทย. (2546). “ขวัญกำลังใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดสุรินทร์”. ภาคนิพนธ์คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- น้ำฝน เพ็ชรดี. (2547). “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน นุชนภา โกมารทัต. (2553). “คุณภาพชีวิตและแรงจูงใจในการทำงาน กรณีศึกษา บุคลากรใน โรงพยาบาลศิริราช”. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตร สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประภัสสร ศรีไผยา. (2550). “ผลกระทบของความผูกพันกับองค์กรของพนักงานต่อประสิทธิภาพการทำงาน :กรณีศึกษาบริษัทที่โอทีจำกัด (มหาชน)”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตร สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2553). “QM For Quality Management Magazine for Executive Management”. แผนกวารสารวิชาการสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ปีที่ 17, ฉบับที่ 151 (พฤษภาคม) : 51
- ประสงค์ ตระกูลแสงเงิน. (2550). “ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน (ฝ่ายกิจการสาขา 3)”. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตร สาขาวิชาการบัญชี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2555). “การวิจัยการตลาด”. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปรัชญาดา เอี่ยมมาลีรัตน์. (2551). “ปัจจัยทางจิตลักษณะการบรรยายขององค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความสำเร็จให้องค์กร”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตร สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พนิดา พาณิชกุล. (2549). “เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)”. กรุงเทพฯ. : บริษัท เค ที พี คอมพ์ แอนด์ คอนซัลท์ จำกัด.

- พนตร ศรีปทุม. (2550). “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ราชปอร์ชเลน จำกัด”.  
ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคมและ  
สิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พรรณราย ทวีพะประภา. (2548). “จิตวิทยาประยุกต์ในชีวิตและในการทำงาน”. กรุงเทพฯ :  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2538). “วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์”. พิมพ์ครั้งที่ 6.  
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2548). “องค์การและการจัดการ”. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พัชราภรณ์ กระบวนรัตน์. (2546). “ประสิทธิภาพการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงาน  
ทั่วไปโรงพยาบาลตากสินสำนักงานแพทย์กรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- พัฒนา คดีพิศาล. (2553). “ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัทเวลด์พลาสติกและ  
บริษัทในเครือ”. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2544). “ภาวะผู้นำและการจูงใจ”. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เอสเค บุคเนต
- ยุทธการ ศิรดากุล. (2550). “สภาวะคุณภาพชีวิตในการทำงานและองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการ  
ทำงานที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน กรณีศึกษาครูโรงเรียนวัดมหาบุศย์ (พิทักษ์  
ถาวรคุณ)”. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
และองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). “การจัดการสมัยใหม่”. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสาร  
จำกัด.
- รัชฎา อสิสนธิสกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง (2548). “การสร้างความสำเร็จร่วมกับเจเนอเรชันวาย  
(Generation Y) เพื่อการประยุกต์ใช้ในที่ทำงาน”. สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- รัชดาภรณ์ สงฆ์สุวรรณ. (2549). “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรณีศึกษา ส ำนักงาน  
ส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการและผู้สูงอายุ”. สาร  
นิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร  
ศาสตร์.

- รัชনীตรี สุทธิวงษา. (2552). “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานความจงรักภักดีต่อองค์กรและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วรารัตน์ เขียวโพรี. (2553). “ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ”. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- วิจิต อ้วน. (2548). “การวิจัยธุรกิจ”. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- วิเชียร วิทยาอุดม. (2554). “ทฤษฎีองค์การ (ฉบับแนวใหม่)”. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัทชนธิษการพิมพ์จำกัด.
- วิทยา ด้านธำรงกุล. (2546). “การบริหาร”. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัทเชิร์ดเวฟเอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- วิภาดา คุปตานนท์. (2551). “การจัดการและพฤติกรรมองค์กร : เทคนิคการจัดการสมัยใหม่”. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ส.เจริญการพิมพ์.
- วิรัช สงวนวงค์วาน. (2547). “การจัดการและพฤติกรรมองค์กร”. กรุงเทพฯ : เอช เอ็น กรุ๊ป.
- วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล. (2550). “หลักการจัดการ”. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกรรม.
- วิไลวรรณ ศรีสงคราม. (2547). “แรงจูงใจ: รากฐานในการพัฒนาศักยภาพของบุคคล”. ปทุมธานี : สถาบัน เทคโนโลยีราชวมงคล.
- ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์. (2540). “องค์การและการจัดการ”. กรุงเทพฯ : เทคนิค 19.
- ศิริรัตน์ ทวีการ ไถ (2551). “ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความทุ่มเทในการทำงาน บริษัท วาไทยอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). “องค์การและการจัดการ”. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ธรรมสาร.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2521). “การบริหาร”. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช
- สมยศ นาวิการ. (2540). “ทฤษฎีองค์การ”. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- สรารุช ชัยวิจิต. (2550) “ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลากรในเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ในเขตกรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2553). “การจัดการจากมุมมองนักบริหาร”. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : บริษัทจี.พี. ไซเบอร์ปริ้นท์จำกัด.



- สิริพร เจริญผ่อง. (2552). “ความสัมพันธ์ระหว่างจรรยาบรรณาในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 10”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาด้านจิตวิทยา สาขาวิชาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สิริพร อ่ำไพศรี. (2547). “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ฝ่ายจัดเก็บค่าผ่านทาง การทางพิเศษแห่งประเทศไทย”. ภาคนิพนธ์คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุธรรม รัตนโชติ. (2551). “การวิจัยเชิงพฤติกรรมศาสตร์”. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์ท็อป จำกัด.
- สุพาณี สฤกษ์วานิช. (2549). “พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่”. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุริยา วงทะนี (2549). “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แม่น้ำสแตนเลสไวร์ จำกัด”. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาก่อตั้งภาควิชาการพัฒนาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุวิมล ตีรกันันท์. (2548). “ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ”. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสาวรักษ์ สุวรรณสว่าง. (2550). “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิตในเขตกรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาด้านจิตวิทยา สาขาวิชาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช.
- อนิวัช แก้วจำนงค์.(2550). “หลักการจัดการ (The Principles of Management)”. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อำนาจ ชีระวนิช. (2552). “หลักการจัดการ(ฉบับสมบูรณ์)”. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัทมาเธอร์บอสแพคเกจจิ้ง จำกัด .
- อุมาวรรณ วิเศษสินธุ์. (2549). “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักข่าวกรองแห่งชาติ”. ภาคนิพนธ์ คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

### ภาษาต่างประเทศ

- Domjan, M. (1996). “The Principles of Learning and Behavior”. Belmont, CA: Thomson / Wadsworth.
- Rogers, Everett M. (1983). “Diffusion of Innovation. 3th ed”. New York: Free Press.
- Good, Carter V. (1973). “Dictionary of Education. New York”. : Mc Graw Hill Book, Co, Inc.

Hellriegel, D. and J. W. Slocum. (2004). "Organizational Behavior". 10th ed, Cincinnati, Ohio : South-Western.

Herzberg, F. (1968). "Work and the nature of man". New York : World.

Katz, D. & Kahn, RL. (1978). "The social psychology of organizations". New York: Wiley.

Lovell, R. B. (1980). "Adult Learning". New York : Haper and Row.

Millet, J. D.(1954) : "Performance" in Management in Public Service". McGraw-Hill. New York.

Woolfolk, A. (1995). "Educational psychology (6th ed.)". Boston. MA : Allyn & Bacon.

Zaleanick et al. (1958). "Motion productivity and Satisfaction of worker". Massachusettes: Division of Research, Harward University.

#### ออนไลน์

โนว่าเอ็ค."การจูงใจ". 2550. เข้าถึงเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2558.

<http://images.pranitee.multiply.multiplycontent.com/attachment/0/Rq67rQoKCrUAA DdQYVo1/รวมรายงานการจูงใจ.doc?nmid=51509486>

เศรษฐชัย ชัยสนิท. "นวัตกรรมและเทคโนโลยี". 2553. เข้าถึงเมื่อ 16 เมษายน 2557.

<http://it.east.spu.ac.th/informatics/admin/knowledge/A307Innovation%20and%20Technology.pdf>





ภาคผนวก





ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร



### แบบสอบถาม

เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้า  
แผนกของบริษัทโตไทยแลนด์ จำกัด

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการทำงานนิพนธ์ของนักศึกษาปริญญาโท คณะวิทยาการจัดการ หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร ในการนี้ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือท่านให้ข้อมูลและความคิดเห็นตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามนี้จะเป็นความลับ โดยผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ทั้งในด้านการศึกษา และเป็นข้อเสนอแนะกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การประเมินแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอกที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้  
ด้วย

นายวุฒิพงษ์ ปีกาน

นักศึกษาปริญญาโทหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติพื้นฐานของผู้ตอบ

**คำชี้แจง** โปรดใส่เครื่องหมาย / หน้าข้อความที่เกี่ยวกับตัวท่านให้ตรงกับความจริง

1. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ

( ) 21-25 ปี ( ) 26-30 ปี ( ) 31-35 ปี ( ) 36-40 ปี  
( ) 41-45 ปี ( ) 46-50 ปี ( ) 50 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพสมรส

( ) โสด ( ) สมรส ( ) หม้าย ( ) หย่า  
( ) สมรสแต่แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรี  
( ) ปริญญาโท ( ) สูงกว่าปริญญาโท

5. ประสบการณ์ในการทำงานของท่าน

( ) ต่ำกว่า 1 ปี ( ) 1-5 ปี ( ) 6-10 ปี ( ) มากกว่า 10 ปี

6. ขณะนี้ท่านมีรายได้ต่อเดือนเท่าไร

( ) 15,001-20,000 บาท ( ) 20,001-25,000 บาท ( ) 25,001-30,000 บาท  
( ) 30,001-35,000 บาท ( ) 35,001-40,000 บาท ( ) มากกว่า 40,000 บาท

**ตอนที่ 2** ข้อคำถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของท่าน

แรงจูงใจภายในกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
<b>แรงจูงใจภายใน</b>					
<b>ความสำเร็จของงาน</b> 1. ความสำเร็จของงานเกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ ความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในตัวท่าน					
2. ท่านคิดว่าการทำงานให้ประสบความสำเร็จจะทำให้ท่านภูมิใจในงานนั้น					
3. งานที่ท่านทำเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานต้องเป็นงานที่ท่านสามารถแก้ไขได้ด้วยตัวเอง					
<b>การยกย่องนับถือ</b> 4. ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถและมอบหมายงานที่สำคัญให้ท่าน					

**ตอนที่ 2** ข้อคำถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด (ต่อ)

แรงจูงใจภายในกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
<b>แรงจูงใจภายใน</b>					
5. ท่านมีความภูมิใจเมื่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาขอความร่วมมือกับท่าน					
6. ท่านรู้สึกไม่พอใจเมื่อหน่วยงานและผู้ร่วมงานไม่เปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็นในการทำงาน					
<b>ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน</b>					
7. ท่านต้องการให้เพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความเห็น ข้อเสนอแนะและปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของท่าน					
8. ท่านต้องการความรู้สึกสบายใจเมื่อได้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน					
9. เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงานท่านจะเป็นผู้หาทางแก้ไขและปรับความเข้าใจกัน					

**ตอนที่ 2** ข้อคำถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด (ต่อ)

แรงจูงใจภายในกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
<b>แรงจูงใจภายใน</b>					
<b>ความท้าทายของงาน</b>					
10. ท่านคิดว่างานที่ท่านได้รับผิดชอบอยู่ส่วนใหญ่เป็นงานงานที่น่าเบื่อ ซ้ำซากและไม่มีความท้าทาย					
11. ท่านไม่ค่อยสนใจงานที่มีรายละเอียดของงานมากมายแม้งานนั้นจะเป็นงานที่บ่งบอกถึงฝีมือฝีมือในการทำงานของท่าน					
12. ท่านคิดว่างานที่มีความท้าทายจะเป็นสิ่งที่เพิ่มพูนประสบการณ์ของท่าน					

**ตอนที่ 2** ข้อคำถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด (ต่อ)

แรงจูงใจภายนอกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
<b>แรงจูงใจภายนอก</b>					
<b>ด้านผู้นำที่ดี</b>					
13. ท่านคิดว่าในปัจจุบันผู้นำมีอิทธิพลในการกำหนดทิศทางในการทำงานและมีส่วนช่วยในการสนับสนุนพนักงาน					
14. ท่านต้องการผู้นำที่สามารถให้คำแนะนำและช่วยเหลือท่านเมื่อท่านต้องการ					
15. ท่านต้องการผู้นำที่มีหลักเกณฑ์ในการประเมินการทำงานของท่านอย่างยุติธรรม					
<b>การนิเทศงาน</b>					
16. ท่านต้องการให้องค์กรที่ท่านทำงานอยู่มีการสอนงานและแนะนำงานแก่พนักงานอย่างเป็นระบบ					
17. ท่านรู้สึกดีถ้าองค์กรให้ท่านเรียนรู้งานด้วยตนเอง โดยดูตัวอย่างจากพนักงานที่ทำงานอยู่เดิม					
18. ท่านคิดว่าการสอนงานกับพนักงานจะทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้น					

**ตอนที่ 2** ข้อคำถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด (ต่อ)

แรงจูงใจภายนอกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
<b>การทำงานเป็นทีม</b>					
19. ท่านคิดว่าการทำงานเป็นทีมจะส่งผลดีต่อการทำงานและจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ง่ายกว่าการทำงานเพียงคนเดียว					
20. ท่านคิดว่าการทำงานเป็นทีมจะส่งผลทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน					
21. ท่านรู้สึกพอใจทุกครั้งที่ได้ทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานเพียงคนเดียว					
<b>ความก้าวหน้าในการทำงาน</b>					
22. ท่านคิดว่าโอกาสให้พนักงานมีการดูงานฝึกอบรมเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อความก้าวหน้าในการทำงานของท่าน					
23. ท่านต้องการงานที่สามารถทำให้ท่านมีความก้าวหน้าในระดับที่สูงขึ้นในระยะเวลาอันรวดเร็ว					
24. ท่านรู้สึกว่าการเปิดโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานในช่วงวัยของท่านค่อนข้างถูกมองข้าม					



**ตอนที่ 2** ข้อคำถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทย แลนด์ จำกัด (ต่อ)

แรงจูงใจภายนอกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
<b>ด้านค่าตอบแทน</b>					
25. ท่านคิดว่าอัตราเงินเดือนที่ท่านได้รับอยู่น่าที่จะประเมินจากวุฒิการศึกษาของท่าน					
26. ท่านคิดว่า การได้รับอัตราเงินเดือนน่าจะประเมินจากความสามารถมากกว่าวุฒิการศึกษา					
27. ท่านคิดว่า การให้อัตราเงินเดือนที่เทียบเท่ากับวุฒิการศึกษากับผู้ที่เริ่มทำงานใหม่และมีความสามารถดีเป็นเรื่องที่เหมาะสมดีอยู่แล้ว					
<b>ด้านเทคโนโลยี</b>					
28. ท่านเลือกที่จะทำงานกับองค์กรที่มีภาพลักษณ์ทางเทคโนโลยีที่ดี					
29. ท่านเลือกที่จะทำงานกับองค์กรที่มีความพร้อมทางเทคโนโลยีที่ดี					
30. ท่านคิดว่าถ้าองค์กรที่ท่านร่วมงานไม่มีการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องอาจจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง					
31. ท่านคิดว่าเทคโนโลยีมีความจำเป็นต่องานของท่าน โดยทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					

**ตอนที่ 2** ข้อคำถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด (ต่อ)

แรงจูงใจภายนอกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
<b>ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน</b>					
32. ท่านคิดว่าเวลาในการทำงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันเหมาะสมคืออยู่แล้ว					
33. ท่านคิดว่าการให้พนักงานเลือกเวลาในการทำงานเองได้จะไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและองค์กร					
34. ท่านเห็นด้วยถ้าองค์กรจะเป็นผู้กำหนดเวลาที่เหมาะสมในการทำงานให้กับท่าน					

**ตอนที่ 3** ข้อคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของ บริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของท่าน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด	ระดับการปฏิบัติ				
	ทุกครั้ง	เกือบทุกครั้ง	เป็นบางครั้ง	นานๆ ครั้ง	เกือบไม่เคย
1. ในการปฏิบัติหน้าที่ท่านทำความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดของงานในทุกขั้นตอนที่ทำอย่างถี่ถ้วน					
2. ก่อนการปฏิบัติหน้าที่ท่านจะใช้สามัญสำนึกพิจารณาความเป็นไปได้ของงานว่างานนั้นไม่เกินความสามารถตนเองจนเกินไป					
3. ท่านได้รับคำชมว่าสามารถให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำ ที่ถูกต้องและสมบูรณ์แก่ผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน					
4. ท่านรักษาระเบียบวินัยในการทำงานอย่างเคร่งครัดโดยยึดกฎระเบียบขององค์กรหรือหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่					
5. ในการปฏิบัติงานท่านปฏิบัติงานด้วยความบริสุทธิ์และยุติธรรม					

**ตอนที่ 3** ข้อคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของ บริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด (ต่อ)

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด	ระดับการปฏิบัติ				
	ทุกครั้ง	เกือบทุกครั้ง	เป็นบางครั้ง	นานๆ ครั้ง	เกือบไม่เคย
6. ท่านมักจะได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน					
7. เมื่อท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานท่านปฏิบัติงานนั้นด้วยความรวดเร็ว จับปล้นทันที					
8. การปฏิบัติงานของท่านมักได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ว่ามีสมรรถภาพในการทำงานที่ดี					
9. งานที่ท่านทำเป็นงานที่ง่ายต่อการตรวจสอบ เพราะมีการลงทะเบียนเป็นลายลักษณ์อักษรไว้เป็นหลักฐาน					
10. ในการปฏิบัติหน้าที่ท่านไม่จำเป็นต้องแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบถึงทุกขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างทั่วถึง					
11. ท่านได้รายงานความคืบหน้าของการปฏิบัติงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างทั่วถึง					

**ตอนที่ 3** ข้อคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของ บริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด (ต่อ)

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัท โคลไทยแลนด์ จำกัด	ระดับการปฏิบัติ				
	ทุกครั้ง	เกือบทุกครั้ง	เป็นบางครั้ง	นานๆ ครั้ง	เกือบไม่เคย
12. ท่านสามารถปฏิบัติงานและสามารถตรวจสอบคุณภาพของงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนดไว้					
13. ผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานของท่านจะได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาว่าตรงตามมาตรฐานที่องค์กรหรือหน่วยงานกำหนดไว้					
14. การปฏิบัติงานของท่านสามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานที่เป็นงานประเภทเดียวกันได้					
15. การปฏิบัติงานของท่านได้รับคำชมจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานว่าสามารถนำไปกำหนดเป็นแนวทางในการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานให้กับผู้อื่นต่อไป					
16. การปฏิบัติงานของท่านก่อให้เกิดผลงานที่ดีและได้รับบำเหน็จรางวัลคำชมจากผู้บังคับบัญชาและหน่วยงาน					

**ตอนที่ 4** ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นายวุฒิพงษ์ ปีกาน
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 10 เมษายน 2522
ที่อยู่	350 หมู่ที่ 4 ซอยชัยพัฒนา 2 ตำบลหนองพลับ อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77110
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2547	สำเร็จการศึกษาปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
พ.ศ. 2555	ศึกษาระดับปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2547– 2548	เจ้าหน้าที่การตลาด และบริหารกลุ่มธุรกิจเซฟแลนด์ บริษัทศรีราชเทพประทาน จำกัด (กลุ่มธุรกิจเซฟแลนด์)
พ.ศ 2548 – 2550	พนักงานขายต่างจังหวัด และรักษาการผู้จัดการ Cold-Chain สาขานครปฐม บริษัทฟู้ดผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด (เครือเจริญโภคภัณฑ์)
พ.ศ. 2550 – ปัจจุบัน	หัวหน้าแผนกการจัดการสินค้าคงคลัง บริษัทโกลไทยแลนด์ จำกัด