

**สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง**

ปัจจัยที่ทำให้พนักงานระดับกลางและระดับล่างมีความภักดีต่อองค์กร กรณี  
บริษัทเอสซิลอร์แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด

Factors Affecting the Loyalties of Middle and Basic Level Employees of  
Essilor Manufacturing (Thailand) CO., LTD



เลขหมู่.....  
เลขทะเบียน.....**86843**.....  
วัน,เดือน,ปี...**16** ส.ค. **2552**

เสนอ

๒. <b>12015829</b>
๓. ....

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้เรียนที่อาคารเรียนและใช้ไปอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทคัดย่อ

**ชื่อเรื่อง** : ปัจจัยที่ทำให้พนักงานระดับกลางและระดับล่างมีความภักดีต่อองค์กร กรณีบริษัทเอสซีแอลแมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด

**นักศึกษา** : นายกิตติพงษ์ ธงตะทอบ

**ระดับการศึกษา** : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

**สาขาวิชา** : บริหารธุรกิจ

**อาจารย์ที่ปรึกษา** : รองศาสตราจารย์ ดร.กุลกัญญา ณ ป้อมเพ็ชร

ในช่วงสามปีที่ผ่านมา บริษัท เอสซีแอลแมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด ประสบปัญหาการลาออกของพนักงานระดับกลาง และระดับล่างเป็นจำนวนมากจนเริ่มส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน บริษัทได้ทำการปรับปรุง และเพิ่มผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และสวัสดิการ แต่ก็มิได้ส่งผลที่ชัดเจนในการช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน จาก การสังเกตพบโดยเบื้องต้นว่าบริษัทเน้นการแก้ไขปัญหาโดยการจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) และยังพบว่าหลังจากการปฏิบัติแล้วกลับไม่รู้สึกลงถึงความภักดีของพนักงานที่เพิ่มขึ้น ให้เห็นเด่นชัดมากนัก ดังนั้นจึงเห็นควรทำการศึกษาถึงปัจจัยที่แท้จริงที่น่าจะส่งผลต่อความภักดี ของพนักงานที่มีต่อบริษัท เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือ พนักงานของ บริษัท เอสซีแอลแมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 278 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ วิเคราะห์คือ การ แจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย และการทดสอบความสัมพันธ์แบบ ไคสแควร์

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นหญิง อายุ 26 ถึง 30 ปี โสด รายได้ต่ำกว่า 10,000 บาทต่อเดือน การศึกษาคต่ำกว่ามัธยมศึกษา หรือ ป.ว.ช. เป็นพนักงานระดับล่างของฝ่ายผลิต อายุงานมากกว่า 1 ปี เคยผ่านการทำงานมาแล้ว 2 ถึง 3 บริษัท พนักงานส่วนใหญ่มีความภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก พนักงานระดับล่างส่วนใหญ่มีความภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก และพนักงานระดับกลางส่วนใหญ่มีความภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในระดับมากต่อปัจจัยภายนอกทางด้าน เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส วิทยฐานะ การรักษาพยาบาล และเงินสำรองเลี้ยงชีพ ให้ความสำคัญในระดับมากต่อปัจจัยภายในทางด้าน พนักงานมีความมั่นคง บริษัทมีความมั่นคง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงาน ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน และกฎระเบียบวินัย ในการเลือกปัจจัยเพียงหนึ่งปัจจัยที่คิดว่าสำคัญมากที่สุดเมื่อเทียบกับปัจจัยตัวอื่น ๆ พนักงานส่วนใหญ่เลือก เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส พนักงานระดับล่างให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในภายนอกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เพศแตกต่างกันให้ความสำคัญของปัจจัยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในปัจจุบัน โอกาส ความก้าวหน้า รัชชาพยาบาล เงินสำรองเลี้ยงชีพ กิจกรรมท่องเที่ยว และผู้บริหารแสดงความ จริงใจ และให้เกียรติต่อพนักงาน อายุแตกต่างกันให้ความสำคัญของปัจจัยแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติในปัจจุบัน พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง สถานภาพการสมรสแตกต่างกันให้ ความสำคัญของปัจจัยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในปัจจุบัน อดรับส่ง เงินกู้ดอกเบี่ยต่ำ และนโยบายสนับสนุนการศึกษา รายได้แตกต่างกันให้ความสำคัญของปัจจัยแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติในปัจจุบัน ลักษณะงาน อดรับส่ง สถานเลี้ยงดูบุตร กิจกรรมท่องเที่ยว กฎระเบียบ วินัย และควมมีอิสระในการปรับปรุงงาน ระดับการศึกษาแตกต่างกันให้ความสำคัญของปัจจัย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในปัจจุบัน โอกาสความก้าวหน้า ลักษณะงาน อดรับส่ง กิจกรรมท่องเที่ยว การแจ้งข่าวสาร และการมีส่วนร่วม ตำแหน่งงานแตกต่างกันให้ความสำคัญ ของปัจจัยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในปัจจุบัน โอกาสความก้าวหน้า ลักษณะงาน อด รับส่ง เงินกู้ดอกเบี่ยต่ำ กิจกรรมท่องเที่ยว ควมมีอิสระในการปรับปรุงงาน และการมีส่วนร่วม อายุงานแตกต่างกันให้ความสำคัญของปัจจัยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในปัจจุบัน สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เงินกู้ดอกเบี่ยต่ำ วันลาที่มากกว่า และกิจกรรมท่องเที่ยว จำนวนบริษัท ที่เคยทำงานแตกต่างกันให้ความสำคัญของปัจจัยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในปัจจุบัน สิ่งแวดล้อมในการทำงาน การฝึกอบรม และสถานเลี้ยงดูบุตร

จากผลการศึกษาที่มีข้อเสนอแนะดังนี้ บริษัทควรหลีกเลี่ยงการเลิกจ้างหรือโยกย้ายหน้าที่ โดยไม่จำเป็น ควรส่งเสริมการทำความเข้าใจก่อนทำการโยกย้าย บริษัทควรประชาสัมพันธ์สถานะ ความมั่นคงของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ บริษัทควรศึกษาสถิติของบริษัทในอุตสาหกรรมที่มีลักษณะ คล้ายกัน นำมากำหนดเงินเดือนโบนัสให้มากกว่าระดับเฉลี่ยเป็นอย่างน้อย ดูแลความสมดุล ภายในองค์กร บริษัทควรให้พนักงานได้เลือกงานที่ทำ เน้นการให้พนักงานเสนองานขึ้นมาเอง ด้าน โอกาสความก้าวหน้า เน้นการรับสมัครงานภายในเป็นอันดับแรกก่อนรับสมัครภายนอก ให้อิสระ ในการสมัครงานภายใน ให้มีประกาศเกียรติคุณพนักงานดีเด่นประจำเดือน ผู้บริหารควรทักทาย พนักงานอย่างเป็นกันเอง ไม่แสดงอาการดูถูกหรือไม่ให้เกียรติ บริษัทควรจัดให้มีห้องพยาบาลที่ได้ มาตรฐาน มีพยาบาลประจำห้องพยาบาล จัดแพทย์มาพบเป็นประจำ และจัดซื้อประกันสุขภาพ ให้พนักงาน

## ABSTRACT

**Title** : Factors Affecting the Loyalties of Middle and Basic Level Employees of Essilor Manufacturing (Thailand) CO., LTD

**Student** : Mr. Kittipong TONGTATOP

**Level of Study** : Master of Business Administration

**Major** : Business Administration

**Advisor** : Associate Professor Dr. Kulkanya Na-Pompet

In the past three years, Essilor Manufacturing (Thailand) Co., LTD has faced the problem of a high turn over rate of employees both in middle and basic levels. It is affecting operational performance. The company has added and improved many kinds of compensations both economic compensation and welfare, but it has not resulted in reducing the turn over rate. Primary observation found that, company's measures emphasized extrinsic motivation. And it was found that the loyalties of employees were not obviously increased after implementing those measures. Therefore we would suggest studying the actual factors affecting the loyalties of employees in order to construct a guide line for human resources management policy. Questionnaires were used for collecting data from 278 employees of Essilor Manufacturing (Thailand) Co.,LTD. Statistics used for data analysis are frequency, mean, and Chi-square.

The study results demonstrated that most of sample are female, aged between 26 to 30 years old, single, with a monthly income of less than 10,000 Baht, and they graduated below secondary school or vocational. They were basic level workers of production, and had worked over one year in Essilor, with experience in 2 to 3 companies and a high level of loyalty to the company. Basic level employees have high level loyalty. Middle level employees have middle level loyalty. Extrinsic motivation factors were highly important on high compensation, transportation, health insurance and provident fund. Intrinsic motivation factors were highly important on job security, company security, working environmental, type of job, management's recognition, and company's regulation. Compensation had the highest score among all factors. Basic level employees significantly gave different importance to extrinsic and intrinsic factors.

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Different gender significantly gave different importance on career path, health insurance, provident fund, travel activity and management recognition. Different age significantly gave different importance on job security. Different marital status significantly gave different importance on transportation, low interest rate loans and educational encouragement. Different income significantly gave different importance on type of job, transportation, nursery support, travel activity, company's regulation and independent job improvement. Different education significantly gave different importance on career path, type of job, transportation, travel activity, information and participation. Different position significantly give different importance on career path, type of job, transportation, low interest rate loans, travel activity, independently job improvement, and participation. Different length of service years in the company significantly gave different importance on work environmental, low interest rate loans, more holidays and travel activity. Different numbers of work experience significantly gave different importance on work environmental, training and nursery support.

Recommendations are the company should try to avoid any unnecessary dismissal or job rotation, encourage understanding before job rotation, continuously communicate company's secure status, bench mark compensation rate among similar industries and use above the mean rate for compensation as well as balance the rate internally, encourage initiative ideas of employees, encourage internal recruitment and agree to free applications, encourage monthly outstanding work awards, provide a standard nursing room with a full time nurse, weekly doctors visits and provide health insurance.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาระดับนี้ได้รับความสำเร็จด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากหลายท่านผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. กุลกัญญา ณ ป้อมเพ็ชร อาจารย์ที่ปรึกษา และรองศาสตราจารย์อมรศรี ตันพิพัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ในงานวิจัยครั้งนี้ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำปรึกษา และให้ข้อคิดต่าง ๆ ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง จนทำให้การศึกษานี้เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ บริษัท เอสซีเอสอาร์แมนูแฟคเจอร์ จำกัด และพนักงานที่มีส่วนสนับสนุนให้การศึกษาระดับนี้สำเร็จลงด้วยดี

ขอขอบพระคุณอย่างสูงต่อสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้โอกาสทางการศึกษา และวิชาความรู้อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินการศึกษานี้

ขอขอบคุณคุณพลาขวัญ ชูอำไพ และเจ้าหน้าที่ของคณะเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ให้ความช่วยเหลือ และอนุเคราะห์ด้านเครื่องมือต่าง ๆ

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณบุคคลที่มีอาจกล่าวนามได้ครบถ้วนในที่นี้ ที่ได้มีส่วนช่วยเหลือ และสนับสนุนในการทำการศึกษาระดับนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

กิตติพงษ์ รัชตะทบ

1 ตุลาคม 2548

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	(1)
สารบัญ	(2)
สารบัญตาราง	(5)
สารบัญภาพ	(7)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญและปัญหาของการศึกษา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
ขอบเขตของการศึกษา	3
นิยามศัพท์	3
การตรวจเอกสาร	4
สมมติฐานของการศึกษา	7
วิธีการศึกษา	7
บทที่ 2 มิติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่	10
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	10
วิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์	10
ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	16
ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	16
วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	17
หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์	18
ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	20
ปรัชญาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	20
ปรัชญาสู่การปฏิบัติ	21
ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	23
ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	24
หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	27
ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์	28

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	หน้า
บทที่ 3 การจูงใจเพื่อการรักษาบุคลากร	31
การจูงใจในการทำงาน	31
ความหมายของการจูงใจ	31
ความเป็นมาของการจูงใจในการทำงาน	32
ความสำคัญของการจูงใจในการทำงาน	32
ลักษณะและที่มาของแรงจูงใจ	34
ทฤษฎีและการศึกษาเรื่องการจูงใจ	40
ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)	40
ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom Expectancy Theory)	41
ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y)	42
ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory)	44
ทฤษฎีและการศึกษาเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลีแลนด์ (McClelland's Need Achievement Theory)	47
ทฤษฎีแรงจูงใจไร้สำนึกของฟรอยด์ (Freud' Psychoanalytic Theory)	49
ทฤษฎีการจูงใจที่เนื่องมาจากสิ่งเร้าของกลุ่มพฤติกรรมนิยม (Stimulus-Response Theory)	49
การประยุกต์ความรู้เรื่องการจูงใจไปใช้ในงาน	50
ข้อควรคำนึงในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	50
แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	51
บทที่ 4 ผลการศึกษา	57
ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน	57
ปัจจัยแรงจูงใจ ภายใน และภายนอกที่ทำให้พนักงานภักดีต่อองค์กร	62
ความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรระหว่างพนักงานระดับกลาง และระดับล่าง	63
ความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร ต่อความแตกต่างของข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน	72
ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ทำให้เกิดความภักดีต่อองค์กร	100
ระดับความภักดีที่พนักงานมีให้ต่อองค์กร	107

	หน้า
บทที่ 5 สรูปและข้อเสนอนะ	108
สรูป	108
ข้อเสนอนะ	116
บรรณานุกรม	119
ภาคผนวก	122
ประวัติผู้เขียน	126



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของพนักงานระดับต่าง ๆ ของบริษัทเอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด	9
2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	57
3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ	58
4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพการสมรส	58
5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน	59
6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา	60
7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับพนักงาน	60
8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามฝ่ายที่สังกัด	61
9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุงานในบริษัท	61
10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนบริษัทที่เคยทำงานด้วย	62
11 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจภายนอก	64
12 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจภายใน	65
13 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับพนักงานกับระดับความสำคัญของปัจจัย	68
14 ค่าเฉลี่ยและความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจภายนอกระหว่างระดับของพนักงาน	70
15 ค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจภายในระหว่างระดับของพนักงาน	71
16 ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับระดับความสำคัญของปัจจัย	73
17 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับระดับความสำคัญของปัจจัย	74
18 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพการสมรสกับระดับความสำคัญของปัจจัย	78
19 ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับระดับความสำคัญของปัจจัย	78
20 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับระดับความสำคัญของปัจจัย	79
21 ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานกับระดับความสำคัญของปัจจัย	80
22 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุงานในบริษัทกับระดับความสำคัญของปัจจัย	81
23 ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนบริษัทที่เคยทำงานกับระดับความสำคัญของปัจจัย	83
24 ค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่อเพศ	84
25 ค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่ออายุ	89
26 ค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่อสถานภาพการสมรส	91

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่	หน้า
27 ค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่อรายได้เฉลี่ยต่อเดือน (บาท)	93
28 ค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่อระดับการศึกษา	95
29 ค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่อตำแหน่งงาน	97
30 ค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่ออายุงานในบริษัท	101
31 ค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่อจำนวนบริษัทที่เคยทำงานด้วย	103
32 ความถี่ และร้อยละของปัจจัยแรงจูงใจที่มีความสำคัญมากที่สุด	105
33 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของพนักงานกับปัจจัยภายในภายนอก	106
34 ความถี่ ค่าเฉลี่ย และระดับของความภักดีต่อองค์กร	107



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แผนภาพภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	25
2	ลำดับความต้องการ ตามทฤษฎีมาสโลว์	23



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความสำคัญและปัญหาของการศึกษา

ปัจจุบันซึ่งเป็นยุคที่การแข่งขันทางธุรกิจมีความรุนแรงมาก เกิดความต้องการงานด้านการบริการมากขึ้นทัดเทียมกับสินค้าจากการผลิต ยุทธศาสตร์การแข่งขันเปลี่ยนจากการแข่งขันที่อาศัยขนาดมาเป็นการแข่งขันที่อาศัยความเร็ว เปลี่ยนจากสินค้าการผลิตที่มีตัวตนมาเป็นสินค้าบริการ และสินค้าทางปัญญามากขึ้น เปลี่ยนจากธุรกิจที่พึ่งพิงทุนเป็นส่วนใหญ่มาเป็นธุรกิจที่พึ่งพิงความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เปลี่ยนจากธุรกิจที่อยู่บนพื้นฐานการผลิตมาเป็นธุรกิจที่อยู่บนพื้นฐานการบริโภค ประกอบกับการที่เกิดความเปลี่ยนแปลงพัฒนาเทคโนโลยีด้านสารสนเทศ มีการส่งถ่ายข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วเป็นยุคแห่งโลกาภิวัตน์ ทำให้ปัจจัยในการแข่งขันไม่ได้ขึ้นอยู่กับเครื่องจักรที่ทันสมัยหรือแนวคิดด้านการจัดการที่ดีเพียงอย่างเดียวเนื่องจากข่าวสารข้อมูลที่กระจายถึงกันอย่างรวดเร็วทำให้มีการลอกเลียนกันได้ง่าย แต่กลับเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่า "คน" เป็นอีกส่วนประสมหลักอย่างหนึ่งทางธุรกิจที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้ อดีที่ดี การที่บริษัทหรือองค์การใด ๆ ก็ตามที่ได้คนที่มีความสามารถมา ร่วมงาน มีการจัดการที่ดี ในการพัฒนาคนให้มีความสามารถ มีการจัดการที่ดีในการดึงความสามารถของคนในองค์การ ออกมาใช้ และสามารถเก็บรักษาคนที่มีความสามารถให้อยู่ทำงานกับองค์การไปนาน ๆ ย่อมทำให้องค์การนั้น ๆ มีความสามารถในการแข่งขันที่ดี และยั่งยืน ดังนั้นการจัดการด้าน "คน" ล้วน เป็นมิติต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งและส่งผลโดยตรงต่อ ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจยุคปัจจุบัน

ในเมื่อทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความสามารถในการแข่งขันของ องค์การ บริษัท หรือ หน่วยธุรกิจ ดังนั้นการลาออกของพนักงานโดยเฉพาะถ้าเป็นพนักงานที่มี ความสามารถด้วยแล้วยิ่งส่งผลทำให้บริษัทสูญเสียความสามารถในการแข่งขันมากขึ้นเท่านั้น และ ถ้าข้าราชการที่ลาออกไปนั้นกลับไปร่วมงานกับบริษัทคู่แข่งก็จะยิ่งสร้างความเสียหายได้เป็น ทวีคูณ นอกจากนั้นยังทำให้เกิดต้นทุนตามมาอีกมากมายตั้งแต่ค่าใช้จ่ายในขั้นตอนสรรหา คัดเลือกบรรจุในครั้งแรกและอาจต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกครั้งถ้าพนักงานใหม่ไม่ทันทดลองงาน ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการอบรมพัฒนาจนมีความชำนาญและเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร และความ สูญเสียอีกประการหนึ่งที่ประมาณค่าไม่ได้ก็คือประโยชน์จากประสบการณ์ของพนักงานที่น่าจะ สร้างให้บริษัทถ้าพนักงานไม่ลาออกไป ดังนั้นทุก ๆ บริษัทต่างก็ปรารถนาที่จะทำให้มีอัตราการ

ลาออกภายในบริษัทของตนไม่สูงจนเกินไปโดยเฉพาะกับพนักงานที่มีความสามารถ ด้วยเหตุนี้ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทุก ๆ บริษัทต่างพยายามหาวิธีการในอันที่จะจูงใจให้พนักงานมีความภักดีต่อบริษัทให้มากที่สุด เพราะจะเป็นการช่วยทำให้พนักงานทำงานเต็มความสามารถ รักและยินดีที่จะทำงานให้บริษัท ตลอดไป

โดยทั่วไปลักษณะการจูงใจที่บริษัทนำมาใช้มีสองลักษณะหลักคือ การจูงใจภายนอกและการจูงใจภายใน การจูงใจภายนอกคือการตอบแทนพนักงานด้วยเงินหรือสิ่งที่มีค่าทางเศรษฐกิจ เช่น เงินเดือนค่าจ้าง ค่าวิชาชีพ โบนัส เบี้ยขยัน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่าน้ำมัน ค่าคอมมิชชั่น เบี้ยเลี้ยงพิเศษ เป็นต้น การจูงใจภายในคือการปฏิบัติหรือการแสดงออกต่อพนักงานที่ก่อให้เกิดคุณค่าทางจิตใจต่อตัวพนักงานเช่น ประกาศเกียรติคุณพนักงานดีเด่น การให้โอกาสการศึกษา ความเท่าเทียมกันในการได้รับโอกาส สิ่งแวดล้อมที่ดี ความมั่นคงในการจ้างงาน โอกาสความก้าวหน้า งานที่ท้าทาย ความไว้วางใจให้ปฏิบัติงานโดยอิสระ การมีส่วนร่วมต่อกิจกรรม เป็นต้น

ในช่วงสามปีที่ผ่านมาบริษัทเอสซีแอลแมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัดประสบปัญหาการลาออกของพนักงานระดับกลางและระดับล่างเป็นจำนวนมากจนเริ่มส่งผลกระทบต่อการทำงาน ถึงแม้ว่าบริษัทได้ทำการปรับปรุงและเพิ่มผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการ แต่ก็ได้ส่งผลที่ชัดเจนในการช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานระดับดังกล่าว ขณะที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทได้เริ่มให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อปัญหาการลาออกของพนักงาน มีการสอบถามไปยังผู้เกี่ยวข้องซึ่งหมายถึงผู้จัดการฝ่ายบุคคลรวมทั้งผู้จัดการฝ่ายอื่น ๆ ถึงสาเหตุและวิธีการแก้ไขที่ได้ทำไปแล้วและแผนการแก้ไข จากการสังเกตพบโดยเบื้องต้นว่าบริษัทเน้นการแก้ไขปัญหาโดยการให้ผลตอบแทนภายนอกเป็นหลัก ซึ่งเป็นการจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) และยังพบว่าหลังจากการปฏิบัติแล้วกลับไม่รู้สึถึงความภักดีของพนักงานที่เพิ่มขึ้นให้เห็นเด่นชัดมากนัก ดังนั้นจึงเห็นควรที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่แท้จริงที่น่าจะส่งผลกระทบต่อ ความภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรกรณีบริษัทเอสซีแอลแมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจภายในและภายนอกที่ทำให้พนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กร
2. เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความภักดีต่อองค์กรระหว่างพนักงานระดับกลาง

และระดับล่างที่สวอนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร ต่อความแตกต่างของข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานทางด้านเพศ อายุ สถานภาพการสมรส รายได้ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน อายุงานในบริษัท และจำนวนบริษัทที่เคยทำงานด้วย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เป็นแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของ บริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด ในการกำหนด นโยบายด้านการรักษาบุคลากร และนโยบายด้านการลดอัตราการลาออกของพนักงานระดับกลางและล่าง ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษานี้จะทำการศึกษาจากพนักงานระดับล่าง และพนักงานระดับกลางของบริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งมีจำนวนรวมกันทั้งสิ้น 1,134 คน โดยประกอบไปด้วยพนักงานระดับล่าง 1,033 คน และพนักงานระดับกลาง 101 คน

### นิยามศัพท์

พนักงานระดับล่าง ในการศึกษานี้ หมายถึง พนักงานที่บริษัทจัดระดับขั้นและตำแหน่งงานไว้ดังนี้คือ ระดับขั้น D1 ถึง D3 (Daily) ได้แก่ ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการทั่วไปรายวัน และรายเดือน ระดับขั้น N1 ถึง N4 (Non exempt) ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าพนักงานขั้นต้น (Leader) เสมียน (Clerk) และช่างเทคนิค (Technician)

พนักงานระดับกลาง หมายถึง พนักงานที่มีระดับขั้น E1 ถึง E4 (Exempt) ได้แก่ ตำแหน่งวิศวกร (Engineer) หัวหน้างานระดับกลาง (Supervisor) และเจ้าหน้าที่สำนักงาน (Officer)

ปัจจัยแรงจูงใจภายนอก ในการศึกษานี้ หมายถึง การจูงใจโดยการตอบแทนพนักงานด้วยเงินหรือสิ่งที่มีค่าทางเศรษฐกิจ ประกอบไปด้วยหัวข้อที่อยู่ในแบบสอบถามดังต่อไปนี้

เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น ๆ

1. สวัสดิการรถรับส่งที่ดี
2. สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี

เอกสารนี้เป็น 3. สวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. สวัสดิการที่อยู่อาศัย
5. สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี่ยต่ำ
6. สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร

ปัจจัยแรงจูงใจภายใน ในการศึกษาคั้งนี้ หมายถึงการจูงใจโดยการปฏิบัติหรือการ แสดงออกต่อพนักงานที่ก่อให้เกิดคุณค่าทางจิตใจต่อตัวพนักงาน ประกอบไปด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้

1. พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง (บริษัทไม่มีนโยบายปลดออกหรือเลิกใช้เป็นที่ สิ้นสุดท้าย การโยกย้ายงานมีน้อยและดูความสมัครใจ)
2. บริษัทมีความมั่นคงสูง (บริษัทมีชื่อเสียงและผลประกอบการที่ดี)
3. โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น
4. สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ เสียง แสง)
5. ลักษณะงานที่ต้องทำ (ชอบงานที่ทำ, งานมีความท้าทาย ต้องใช้ความสามารถสูง)
6. สวัสดิการสมเือสรกัฟ้านันทนาการ
7. สวัสดิการการฝึกอบรม
8. สวัสดิการวันลาที่มากกว่า
9. กิจกรรมท่องเที่ยว
10. ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงานแสดงความชื่นชมเมื่อปฏิบัติงาน ได้ดี ประกาศเกียรติคุณพนักงานดีเด่น รับฟังความคิดเห็น
11. การปฏิบัติตนและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง
12. มีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน
13. มีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึงและสม่ำเสมอ
14. ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง
15. นโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา
16. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง

### การตรวจเอกสาร

กรกฎ (2540) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน บังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพการตลาด บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างที่ ศึกษา มีจำนวน 235 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบังคับบัญชา และพนักงานวิชาชีพการตลาด ส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ พื้นฐาน การ ศึกษา สถานภาพการสมรส และอายุงานในองค์การแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การ ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ โอกาสก้าวหน้าในงาน การเห็นความสำคัญของงาน การมีส่วนร่วมใน การบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เทียมใจ (2540) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัท วิद्यการบิณ แห่งประเทศไทย จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหารของบริษัท วิद्यการบิณแห่งประเทศไทย จำกัด จำนวน 36 คน ซึ่งได้มาด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย และผู้ปฏิบัติงานของบริษัท วิद्यการบิณแห่งประเทศไทย จำกัด จำนวน 313 คน ซึ่งได้มาด้วยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัท วิद्यการบิณแห่งประเทศไทย จำกัด จำแนกตาม สถานภาพในการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาสูงสุด มีความผูกพันต่อบริษัท วิद्यการบิณแห่งประเทศไทย จำกัด อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อบริษัท วิद्यการบิณแห่งประเทศไทย จำกัด แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ พนักงานบริษัท วิद्यการบิณแห่งประเทศไทย จำกัด ที่มี ประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี มีความผูกพันต่อบริษัท วิद्यการบิณแห่งประเทศไทย จำกัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพนักงานบริษัทวิद्यการบิณแห่งประเทศไทย จำกัด ที่สำเร็จการศึกษาสูงสุดสาขาวิชา สังคมศาสตร์และสาขาวิทยาศาสตร์ มีความผูกพันต่อบริษัท วิद्यการบิณแห่งประเทศไทย จำกัด แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ปรียาภรณ์ (2540) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษามีจำนวน 248 คน ผลการศึกษาพบว่า ครูโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมาก ด้านความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับความผูกพัน พบว่า เพศ และสถานภาพการสมรสมีความสัมพันธ์กับความผูกพันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระดับการศึกษาและระยะเวลาในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ลักษณะงานและประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์เป็นอันดับที่หนึ่งคือ ตัวแปรด้านประสบการณ์ในงาน และปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์เป็นอันดับที่สองคือ ตัวแปรด้านลักษณะงาน

สุกานดา (2540) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ของพนักงาน : กรณีศึกษาบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างในการศึกษามีจำนวน 382 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่จบการศึกษาในระดับต่ำกว่าเอกสาร์เป็นเอกสาร์ที่สงวนไว้สำหรับการแข่งขันเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนูญาดเห็นาไปไซประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กว่าปริญญาตรีมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงานที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 35 ปีมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 35 ปี ลักษณะงานอันได้แก่ ความหลากหลายในงาน ความสำคัญของงาน ความอิสระในงาน ข้อมูล ย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน ความท้าทายของงาน ความก้าวหน้าในงาน และโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ลักษณะองค์การอื่น ได้แก่ การกระจายอำนาจในองค์การ ความชัดเจนของกฎ ข้อบังคับ ความชัดเจน ของขั้นตอนการทำงาน การมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ และการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประสิทธิภาพขณะปฏิบัติงานกับองค์การอื่น ได้แก่ ทัศนคติของกลุ่มต่อองค์การ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์การ ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ ความพึงพอใจขององค์การ และความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประสิทธิภาพขณะปฏิบัติงานกับองค์การเป็นตัวพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การได้ดีที่สุด ลักษณะงานเป็นตัวพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การรองลงมา และความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ ตามลำดับจากมากไปน้อย

อริญญา (2541) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทยุคคอม ผลการศึกษาพบว่า พนักงานของบริษัทยุคคอมมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ใน ระดับมาก พนักงานบริษัทยุคคอมที่มีอายุค่อนข้างมากมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงาน ที่มีอายุน้อย พนักงานที่สมรสแล้วมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงานที่เป็นโสด พนักงานที่มีเงินเดือนสูงและค่อนข้างสูงมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าพนักงานที่มีเงินเดือนต่ำและปานกลาง พนักงานที่มีตำแหน่งผู้จัดการขึ้นไปมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่า พนักงาน-พนักงานอาวุโส พนักงานที่มีอายุงานสูงและปานกลางมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่า พนักงานที่มีอายุงานต่ำ พนักงานที่มีเพศและการศึกษาแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การ ไม่แตกต่างกัน ปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านชีวิตสังคม ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัย ด้านความพึงพอใจเฉพาะงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 3 ด้าน สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การได้ โดยปัจจัยแต่ละด้านมีตัวทำนายที่ดีหลายตัว คือ ปัจจัยด้านชีวิตสังคมมีตัวทำนายที่ดีคือ สถานภาพสมรส งานที่รับผิดชอบ และเงินเดือน ปัจจัยด้านลักษณะงานมีตัวทำนายที่ดีคือ ความสำเร็จในงาน งานที่มีโอกาสได้พบปะสังสรรค์ กับผู้อื่น ความท้าทายในงาน ความเป็นอิสระในงาน และผลสะท้อนกลับของงาน ปัจจัยด้าน ความพึงพอใจเฉพาะงานมีตัวทำนายที่ดีคือ ความก้าวหน้า มิตรสัมพันธ์ ผู้บังคับบัญชาและความ มั่นคง และจากตัวแปรทั้งหมดมีตัวทำนายที่ดีที่สุดคือ ความก้าวหน้า มิตรสัมพันธ์ ความ สำเร็จในงาน สถานภาพสมรส ผู้บังคับบัญชา และ ผลสะท้อนกลับของงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้เผยแพร่ไปยังประชาชนด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สมมติฐานของการศึกษา

1. ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ที่ทำให้พนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กร ปัจจัยแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) มีความสำคัญไม่แตกต่างกับปัจจัยแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) ระหว่างระดับของพนักงาน
2. ปัจจัยแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กร มีความแตกต่างกันระหว่างพนักงานระดับกลาง และพนักงานระดับล่าง
3. ปัจจัยแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กรมีความแตกต่างกันระหว่างความแตกต่างของข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน

## วิธีการศึกษา

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย

1. ข้อมูลทุติยภูมิ โดยการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องจาก หนังสือ ตำรา บทความ และเว็บไซต์ของสถาบันการศึกษา
2. ข้อมูลปฐมภูมิจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานในกลุ่มตัวอย่างโดยทำการสุ่มตัวอย่างตามหลักสถิติ ข้อมูลที่ต้องการมีดังนี้
  - 2.1 ข้อมูลส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับเงินเดือน อายุงาน ประสบการณ์การทำงาน จำนวนบริษัทที่เคยทำงาน
  - 2.2 ข้อมูลที่เกี่ยวกับปัจจัยความภักดีต่อองค์กร ซึ่งสามารถดูรายละเอียดได้จากแบบสอบถามในภาคผนวก

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรทั้งหมด 1,434 คน เป็นพนักงานของ บริษัท เอสซีอีอาร์แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด พนักงานระดับล่าง ได้แก่ พนักงานปฏิบัติงานทั่วไปรายวัน และรายเดือน ระดับหัวหน้าพนักงานชั้นต้น ช่างเทคนิค และเสมียน พนักงานระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้างานระดับกลาง วิศวกร และเจ้าหน้าที่สำนักงานที่การศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการคำนวณการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Taro Yamane (Taro Yamane, 1973: 725)

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

เมื่อ  $n$  แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 $N$  แทน จำนวนประชากร ในการวิจัยครั้งนี้มีทั้งสิ้น 1,434 คน  
 $e$  แทน ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้กำหนดไว้ที่ร้อยละ 5

เมื่อคำนวณแล้วพบว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างอยู่ที่ประมาณ 278 คน โดยผู้วิจัยจะทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากประชากรทั้งหมดแบ่งตามระดับชั้นและตำแหน่งงานดังนี้คือ

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของพนักงานระดับต่าง ๆ ของบริษัทเอสซิลอร์แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด

ระดับ/ตำแหน่ง	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
D1 – N1 / พนักงานปฏิบัติการ ทั่วไปรายวันและรายเดือน	872	204
N2 – N4 / หัวหน้าพนักงาน ขั้นต้น เสมียน ช่างเทคนิค	161	47
E1 - E4 / หัวหน้างาน ระดับกลาง วิศวกร เจ้าหน้าที่ สำนักงาน	101	27
รวมทั้งสิ้น	1,134	278

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้พนักงานบริษัทเอสซิลอร์แมนูแฟคเจอร์ริงมีความภักดีต่อองค์กร คำถามจะถูกออกแบบโดยคำนึงถึง กรอบแนวความคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และวัตถุประสงค์ ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น โดยเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับรายได้ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ฝ่ายที่สังกัด อายุงานในบริษัท จำนวนบริษัทที่เคยทำงานด้วย

ส่วนที่ 2 เป็นการให้ผู้ตอบแบบสอบถามบอกระดับความเห็นของแต่ละปัจจัยที่ทำให้พนักงาน ทัศนคติต่อองค์กร โดยแบ่งความเห็นเป็น 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นการให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกปัจจัยจากส่วนที่ 2 ที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อ ความภักดีของพนักงาน และเป็นการถามระดับความภักดีต่อองค์กรในขณะนั้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ว่าอยู่ในระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย หรือน้อยที่สุด

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมได้จะถูกทำการตรวจสอบระดับความน่าเชื่อถือในการยอมรับด้วยวิธีทาง สถิติก่อนที่จะถูกนำไปแจกแจงความถี่ และทดสอบความสัมพันธ์ตามข้อสมมุติฐานด้วยการ ทดสอบไคสแควร์ การประมวลผลโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows release 10.0.1

การแปรผลค่าเฉลี่ยของแต่ละปัจจัยไปเป็นระดับความสำคัญ โดยการใช้ลิเคอร์ทสเกล (Likert Scale) แบ่งความสำคัญเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 4 3 2 และ 1 ตามลำดับ ความกว้างของค่าเฉลี่ยแต่ละช่วงสามารถหาได้จากสูตรดังนี้ (กัลยา, 2541)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของชั้น} &= (\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}) / \text{จำนวนชั้น} \\ &= (5-1) / 5 \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากการคำนวณสามารถกำหนดช่วงค่าเฉลี่ยของแต่ละระดับความสำคัญได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ
4.21 – 5.00	มากที่สุด
3.41 – 4.20	มาก
2.61 – 3.40	ปานกลาง
1.81 – 2.60	น้อย
1.00 – 1.80	น้อยที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 2

### มิติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

#### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

##### วิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งยุคต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้

#### 1. ยุคโบราณ

##### 1.1 สมัยเริ่มต้น

การเริ่มกำหนดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ปรากฏหลักฐานแน่ชัดว่าเกิดช่วงใด แต่สันนิษฐานในยุคแรกที่เกิดขึ้นน่าจะเกิดจากการทำงานร่วมกันและประสบปัญหาในเรื่องการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ตัวอย่างในคัมภีร์ไบเบิล ได้มีการบันทึกของโมเสส (Moses) เรื่องปัญหาการคัดเลือกและฝึกอบรมคนงาน ในข้อความบันทึกนั้นได้บ่งบอกให้เห็นชัดเจนถึงคำแนะนำของเจโทร (Jethro) ซึ่งเป็นพ่อตาของโมเสสว่า “โมเสสจะต้องสอนให้คนงานรู้จักข้อปฏิบัติและกฎต่าง ๆ ซึ่งทางที่เขาจะต้องเดิน งานที่เขาจะต้องทำ นอกจากนั้น จะต้องจัดบุคคลที่มีความสามารถให้เป็นผู้ปกครองแก่คนงานเหล่านั้น” (The Holy Bible, Exodus, 18 Verses 20 and 21)

##### 1.2 สมัยปฏิวัติอุตสาหกรรม

สมัยการปฏิวัติอุตสาหกรรมได้มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะของงานที่ทำโรงงานทอผ้าขนาดใหญ่เริ่มเกิดขึ้น โรงงานถลุงเหล็ก และกิจการเหมืองแร่ ได้ขยายตัวในประเทศอังกฤษและแพร่ขยายมาในประเทศแถบอเมริกาเหนือ ความจำเป็นต้องการคนงานจำนวนมากเข้าทำงานในโรงงานมีมากมาย เพื่อบรรลุเป้าหมายทางเศรษฐกิจที่ได้ลงทุน ดังนั้นเมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมคนก็ยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในองค์การ สิ่งที่เห็นชัดในการปฏิวัติอุตสาหกรรมนั้น เป็นการมุ่งพัฒนาทางด้านเครื่องจักรกล สภาพการทำงานของคนงานเปลี่ยนแปลงไปยังไม่ได้รับการเอาใจใส่ในด้านสภาพการทำงานและสวัสดิการต่าง ๆ ในปลายปี ค.ศ. 1800 (1800 – 1809) นายจ้างจำนวนหนึ่งซึ่งเป็นเพียงส่วนน้อยได้ดำเนินการศึกษาถึงสาเหตุของปัญหาที่คนงานได้รับเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงงานเป็นยุคอุตสาหกรรมโดยจัดตั้งตำแหน่ง

เอกอัครราชทูตด้านสวัสดิการ ตำแหน่งนี้จะทำงานในด้านสนองความต้องการพื้นฐานของคนงาน และไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พยายามป้องกันคนงานไม่ให้รวมเป็นสหภาพ เลขาธิการด้านสวัสดิการนี้ บางทีก็เรียกตำแหน่งนี้ว่า เลขาธิการด้านสังคมสงเคราะห์ เพราะทำหน้าที่ช่วยเหลือคนงานในด้านปัญหาส่วนตัว อาทิเช่น การศึกษาที่อยู่อาศัย และการรักษาพยาบาลกล่าวได้ว่า ในช่วงนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการเกิดผู้เชี่ยวชาญด้านบุคคลขึ้น และยังเป็นช่วงของการแสวงหาวิธีการปรับปรุงสภาพการทำงานของคนงานให้ดีขึ้น การเริ่มเกิดตำแหน่งเลขาธิการด้านสวัสดิการก่อนปี ค.ศ. 1900 ได้แสดงให้เห็น กิจกรรมต่าง ทางด้านบุคคลขององค์การขนาดใหญ่เป็นเรื่องใหญ่เกินกว่าที่ผู้จัดการระดับสูงจะดำเนินการควบคุมได้ ดังนั้นผู้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการทางสังคม ซึ่งทำหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้ในด้านนี้เป็นพิเศษมีความสามารถในลักษณะเฉพาะของงาน คือจะต้องทำหน้าที่แตกต่างจากการให้คำแนะนำวันต่อวันที่ผู้จัดการทั่วไปได้ปฏิบัติ หันมาวิเคราะห์ศึกษางานทั้งหมดอย่างจริงจัง

## 2. ยุคกลาง

### 2.1 สมัยที่เริ่มแนวความคิดด้านการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

เทย์เลอร์ (Taylor) เป็นบิดาของแนวความคิดด้านการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ซึ่งรู้จักกันดีว่าเป็นทฤษฎีการจัดการแบบคลาสสิก เขาเป็นผู้เริ่มองค์การที่มีรูปแบบ เป็นผู้นำวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาแก้ไขปัญหาที่พบในโรงงานที่เขาทำอยู่ เป็นการนำหลักการที่มีกฎเกณฑ์เข้ามาแทนที่วิธีการลองผิดลองถูกที่เคยใช้กัน เทเลอร์ เริ่มทำงานที่ Aidvale Steel Works ใน พิลาดเดเฟีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ทำหน้าที่เป็นนายช่างในปี 1878 และเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้าวิศวกรในปี 1884 เมื่ออายุได้ 28 ปี ขณะที่เขาทำงานอยู่ที่นั่นเขาได้พบปัญหาในการปฏิบัติงานของคนงาน ทั้งนี้เนื่องจากแนวความคิดด้านการจัดการครั้งแรกไม่ชัดเจนพอในด้านความรับผิดชอบ ในการจัดการคนงาน มาตรฐานของประสิทธิภาพในงานที่ปฏิบัติอยู่ เครื่องส่วที่กระตุ้นการปฏิบัติงานของคนงาน ตลอดจนการตัดสินใจในด้านการจัดการตั้งอยู่บนพื้นฐานของกลางสังหรณ์สิ่งบันดาลใจ ประสบการณ์ในอดีตหรือกฎที่ไม่แน่นอน (rule of thumb) คนงานจะได้รับให้ทำงานในสิ่งที่ตนไม่มีความสามารถไม่มีความถนัดพบว่ามีภาระเลยในด้านการจัดการและแรงงานทำให้ผลผลิตต่ำ เทย์เลอร์ได้ทำการศึกษาวิธีการเคลื่อนไหวของคนงานและเวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน (time and motion study) เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของผลงาน เขาได้ศึกษาวิธีการวางกระดานชั้นและลาดต่าง ๆ กัน ขนาดของพลั่วที่ใช้ตัก ลักษณะทางร่างกายของคนงานเพื่อที่จะหาวิธีที่ดีที่สุด ที่จะให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ผลของการทำงานมีหลักเกณฑ์ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ที่เราเรียกว่าวิธีการทางวิทยาศาสตร์นี้ ทำให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นถึงสี่เท่าซึ่งเป็นเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลดีแก่เจ้าของโรงงานและคนงานก็เพราะว่าช่วยให้คนงานได้รับผลตอบแทนสูงสุด และ ขณะเดียวกัน ทำให้เงินทุนการทำงานของเจ้าของโรงงานลดต่ำลง

หลักการของการจัดการตามแนวความคิดของเทย์เลอร์ พอสรุปได้ดังนี้

1. พัฒนาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ที่ผ่านการวิเคราะห์หรืออย่างมีหลักเกณฑ์แทนการใช้กฎที่ไม่แน่นอน
2. ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่มีหลักเกณฑ์คัดเลือก ผูกมัด สอน และพัฒนาคนงานให้มีคุณสมบัติตรงตามงานที่ปฏิบัติ เพราะในอดีตคนงานจะทำงานด้วยตนเองเป็นการแสวงหาประสบการณ์ไปเรื่อย จนพบวิธีที่ดีที่สุดด้วยตนเอง
3. มีการร่วมมือกับคนงานอย่างจริงจัง เพื่อให้เชื่อมั่นได้ว่างานทั้งหมดได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ได้พัฒนาขึ้น
4. มีการแบ่งงานและความรับผิดชอบระหว่างการจัดการและการปฏิบัติงาน หรือกล่าวง่าย ๆ ว่ามีการแบ่งงานและความรับผิดชอบระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายผลิต เพราะในอดีตนั้นงานและความรับผิดชอบส่วนใหญ่จะตกอยู่แก่ฝ่ายผลิต (คนงาน)

เทย์เลอร์ ได้เสนอผลงานครั้งแรกในปี 1901 ชื่อว่า "A piece Rate System" ซึ่งอธิบายถึงระบบการจัดการที่พัฒนาเกี่ยวกับการจ่ายค่าจ้างแก่คนงานที่แตกต่างจากรางวัลที่เคยให้และได้เสนอผลงานครั้งที่สองในปี 1903 ชื่อว่า "Shop Management" ซึ่งเน้นถึงปรัชญาของการจัดการมากกว่าค่าจ้างของคนงาน นอกจากนั้น เทย์เลอร์ได้รับโอกาสทอง ในปี 1912, อธิบายปรัชญาของการจัดการต่อคณะกรรมการสภาผู้แทนราษฎรที่ชื่อว่า House of Representatives Committee

สรุปแนวความคิดด้านการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ ได้ดังนี้

1. พัฒนาการปฏิบัติงานที่เป็นศาสตร์ไม่ใช่กฎที่ไม่มีหลักเกณฑ์ (Science, not rule of thumb)
2. เน้นให้มีการประสานงานร่วมกันมากกว่าการก่อให้เกิดความขัดแย้ง
3. เน้นวิธีการเพิ่มผลผลิตสูงสุดแทนที่การจำกัดผลผลิต
4. จัดให้มีการคัดเลือก การฝึกหัดและการจัดคนงานให้ทำงานด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์
5. มีการพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถสูงสุดเท่าที่เป็นไปได้ ทั้งนี้เพื่อตัวพนักงานเองและความเจริญรุ่งเรืองขององค์กร

จากแนวความคิดด้านการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ และการรวมตัวกันเป็นสหภาพใน ระยะต้น ๆ ของคนงาน จึงเกิดแผนกการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบง่าย ๆ ที่มีลักษณะรวบรัดขึ้น แทนตำแหน่งเลขาธิการทางด้านสังคม แผนกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่พัฒนาขึ้นใหม่นี้ ทำหน้าที่ช่วยพัฒนาให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- กำหนดเงินเดือน
- คัดเลือกและกลั่นกรองผู้มาสมัครงาน
- บรรเทาและช่วยเหลือปัญหาความทุกข์โศกของพนักงาน

ในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 1 นายจ้างของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ มีการจัดตั้งแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน แต่แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นนี้ยังไม่ใช่ว่ามีส่วนสำคัญของการจัดการ เพียงแต่ทำหน้าที่บันทึกในรายงานต่าง ๆ และมีอำนาจหน้าที่เพียงแต่ให้คำแนะนำเท่านั้น ในเวลานั้นปัญหาของพนักงานทางด้านการผลิต การเงิน และการตลาด ยังมีความสำคัญเหนือบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เจริญเติบโตอย่างช้า ๆ โดยทำหน้าที่ช่วยเหลือและรับผิดชอบในงานต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 ได้มีการพัฒนาแบบทดสอบที่จะใช้คัดเลือกคนเข้าประจำในหน่วยงานทหารต่าง ๆ ความก้าวหน้าในเรื่องนี้ทำให้วงการอุตสาหกรรมได้หันมาใช้แบบทดสอบคัดเลือกพนักงานเรื่อยมาจนกระทั่งปัจจุบันนี้ และต่อมามีงานนี้ได้กำหนดให้เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

## 2.2 สมัยที่เริ่มแนวความคิดด้านมนุษย์สัมพันธ์

ช่วงระยะเวลาเมื่อสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 1 จนกระทั่งการเกิดวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำครั้งยิ่งใหญ่ ในปี ค.ศ. 1930 (1930-1939) แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีการพัฒนาบทบาทต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เช่น การทำหน้าที่ด้านการพิจารณา ค่าตอบแทน (compensation) การทดสอบ (testing) การรวมตัวเป็นสหภาพ (unions) และความต้องการพื้นฐานของพนักงาน โดยเฉพาะในเรื่องความต้องการพื้นฐานของพนักงาน เป็นเรื่องที่ได้รับการสนใจเอาใจใส่เป็นพิเศษ ความสนใจในเรื่องความต้องการของบุคคลได้กลายมาเป็นหัวข้อศึกษาและวิจัยที่มีชื่อเสียงจนเป็นที่รู้จักกันในชื่อที่ว่า การศึกษาที่ฮาทฮอร์น (Hawthorne studies) ซึ่งทำการศึกษาโดยเมโย และคณะ

เมโย (Mayo) เป็นนักสังคมวิทยา ทำงานอยู่ฝ่ายการวิจัยอุตสาหกรรมของฮาร์วาร์ด เขาได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการจัดการที่มนุษย์สัมพันธ์ หรือการจัดการแบบเน้นการศึกษาพฤติกรรมศาสตร์ เขาและเพื่อนร่วมคณะวิจัย คือ ลิวอี้ เคิร์ท เลวิน โรทริสเบอร์เกอร์ และดิคสัน ได้ทำการศึกษาศึกษาทัศนคติและปฏิกิริยาทางจิตวิทยาของพนักงานในการทำงานตามสถานการณ์ที่ต่างกัน ตามที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นที่ Westem Electric's Hawthorne 127-1932 ในการทดลองของเขา และคณะได้แบ่งการทดลองเป็นระยะต่อเนื่องกัน โดยทำการศึกษามลของแสงไฟฟ้าที่มีต่อผลผลิตมีการกำหนดตัวแปรอิสระในด้านช่วงเวลาในการหยุดพักต่าง ๆ กัน จำนวนเวลาของการหยุดพักต่างกัน ตลอดจนการมีชั่วโมงการทำงานที่น้อยและในครั้งหลังได้ทำการศึกษเกี่ยวกับกลุ่มทางสังคม (Social group) ในการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการทดลองของเมโย และคณะพบสรุปได้ดังนี้

1. ปริมาณงานที่กำหนดให้คนงานทำนั้นไม่ได้กำหนดจางความสามารถทางร่างกายแต่กำหนดตามปทัสถานของสังคม (Social norm)
2. รางวัลที่ไม่ใช่เงิน (Non-economic rewards) และการลงโทษมีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของคนงาน
3. คนงานไม่ได้ทำงานในลักษณะส่วนบุคคล แต่ทำงานในฐานะสมาชิกกลุ่ม

เมโยได้เขียนหนังสือขึ้น 2 เล่ม ชื่อ The industrial Civilization (1949) และ The Social Problems of industrial of Civilization (1949) ในหนังสือ 2 เล่ม ได้อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ที่เป็นสาเหตุให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนงาน และได้สรุปถึงเหตุที่เป็นตัวเพิ่มผลผลิตว่าไม่ได้มีเพียงปัจจัยเดียว แต่ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ มากมายที่ส่งผลกระทบต่อการผลิตในการทำงาน อาทิเช่น วิธีการอะลุ่มอล่วยในการดูแลคนงาน การให้อิสระแก่คนงาน การอนุญาตให้มีการจัดตั้งกลุ่มของคนงานขึ้น การสร้างเงื่อนไขส่งเสริม และสนับสนุนกลุ่ม และการร่วมมือกันระหว่างคนงาน และการจัดการ เป็นต้น ในปัจจุบัน ผลของแนวความคิดของเมโยและคณะได้ถูกนำมาใช้ในองค์กรต่าง ๆ องค์กรได้ตระหนักถึงการทำงานของคนงานที่สัมพันธ์กับปัจจัยทางจิตวิทยา สังคมวิทยา และสภาพทางร่างกายมากขึ้น ดังนั้น การศึกษาที่ฮอว์ทอร์น จึงเป็นจุดเริ่มที่มีความสำคัญในการศึกษาพฤติกรรมของคนงาน ความสัมพันธ์กับงานที่ทำ สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานและพันธภาพต่อองค์กรซึ่งการศึกษาครั้งนี้เป็นการล้มล้างการจัดการแบบวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับปัญหาของการทำงานและยังเป็นการพิสูจน์ถึงอิทธิพลของกลุ่มไม่เป็นทางการ โอกาสที่คนงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าสามารถส่งผลกระทบต่อผลผลิตในการปฏิบัติของคนงาน

แนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์นี้ เป็นการนำหลักการทางพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ โดยแนวคิดนี้พยายามศึกษามนุษย์โดยอาศัยรากฐานทางจิตวิทยา สังคมวิทยา จิตวิทยาสังคม และมานุษยวิทยา บุคคลที่ บุกเบิกแนวคิดนี้คือ แกนต์และมินสอว์เบิร์ก ทั้งนี้เนื่องจากเหตุผลที่ว่า การจัดการเป็นการใช้บุคคลอื่นทำงานให้แก่องค์กร ฉะนั้นการศึกษาด้านการจัดการจำเป็นต้องศึกษาเรื่องราวของคนและปฏิภริยาของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นจุดสำคัญ ดังนั้นหัวข้อที่กลุ่มนี้ให้ความสนใจศึกษา ได้แก่ การจูงใจ (Motivations) แรงขับเอกกัตบุคคล (Individual drives) กลุ่มสัมพันธ์ (Group relations) ภาวะผู้นำ (Leadership) และกลุ่มพลวัต (Group dynamics) เป็นต้น กลุ่มนี้เชื่อว่าพฤติกรรมมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการจัดองค์การทุกองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากว่าองค์การคือการทำงานที่บุคคลมารวมตัวเป็นกลุ่มเพื่อปฏิบัติกิจกรรมในกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ฉะนั้นกิจกรรมที่ทำงานจะประสบความสำเร็จนั้น คนควรเข้าใจคน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้ใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3. ยุคปัจจุบัน

จากวิกฤตการณ์ที่เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำครั้งยิ่งใหญ่ในช่วงปี 1930-1939 นั้น ได้ทำให้รัฐบาลได้เริ่มเข้ามาเกี่ยวข้องกับเรื่องของคนงานในองค์การต่าง ๆ มากขึ้น อาทิเช่น การพิจารณาเรื่องค่าตอบแทน ปัญหาการว่างงานของประชาชน ความมั่นคงทางสังคม รวมทั้งการคุ้มครองสิทธิในการรวมตัวกันเป็นสหภาพ รัฐบาลได้เน้นการปรับปรุงความมั่นคงของคนงานและสภาพการทำงานในองค์การต่าง ๆ มากขึ้น ด้วยเหตุนี้ในสหรัฐอเมริกา รัฐบาลได้ออกกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคนงานในช่วงปี 1930-1939 ซึ่งกฎหมายดังกล่าวทำให้องค์การต่าง ๆ ต้องเพิ่มบทบาทในการพิจารณาข้อผูกพันทางกฎหมาย ฉะนั้น องค์การต่าง ๆ จำเป็นต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ทางสังคม และสิ่งต่าง ๆ ที่กฎหมายกำหนดไว้ ในทางปฏิบัติฝ่ายบุคคลได้ดำเนินการในลักษณะที่จะสลายการรวมตัวกันเป็นสหภาพของคนงาน แต่การคุ้มครองของกฎหมายใหม่ ได้ทำให้สหภาพเจริญเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว และต่อมาได้เกิดแผนกอุตสาหกรรมสัมพันธ์ (Industrial Relations) ขึ้นมาในองค์การบางแห่ง

ในช่วงปี ค.ศ.1960-1969 และ 1970-1979 ได้มีการออกกฎหมายในสหรัฐอเมริกาที่สร้างข้อผูกพันให้แก่ฝ่ายบุคคลต้องปฏิบัติตาม เช่น

ในปี 1963 ออกกฎหมายว่าด้วยการจ่ายเงินอย่างเสมอภาค (The Equal Pay Act) โดยระบุว่าผู้หญิงควรได้รับการจ่ายเงินเท่าเทียมกับผู้ชายในงานประเภทเดียวกัน

ในปี 1964 ออกกฎหมายว่าด้วยสิทธิของพลเมือง (The Civil Right Act) กล่าวว่า ห้ามกีดกันการจ้างงานที่แตกต่างกันในด้านเชื้อชาติ สีผิว ศาสนา เพศ และชาติกำเนิด

ในปี 1967 ออกกฎหมายว่าด้วยการกำหนดอายุในการว่าจ้างงาน

ในปี 1970 ออกกฎหมายว่าด้วยความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและสุขภาพของผู้ทำงาน (The Occupational Safety and Health Act)

ในปี 1972 ออกกฎหมายว่าด้วยโอกาสความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน (The Equal Employment Opportunity Act) ซึ่งกฎหมายฉบับนี้เป็นการเพิ่มเติมให้กฎหมายที่ออกมาในปี 1964 มีความแข็งแกร่งมากขึ้น

ในปี 1973 ออกกฎหมายว่าด้วยการช่วยเหลือคนงานที่ร่างกายพิการจากการปฏิบัติงาน (The Rehabilitation Act)

ในปี 1974 ออกกฎหมายว่าด้วยรายได้ของผู้เกษียณจากการทำงาน (Employee Retirement Income Security Act) เป็นแนวปฏิบัติสำหรับแผนงานด้านการจ่ายบำนาญ บำนาญ

ในปี 1976 สมาคมผู้บริหารงานบุคคลของสหรัฐอเมริกา (The American Society of Personnel Administrators) ได้เริ่มจัดโปรแกรมสำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล ไม่ว่าจะเป็นกรณีสักสิ่งอื่น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในปี 1978 ออกกฎหมายว่าด้วยการปฏิบัติต่อคนงานขณะตั้งครรภ์ (The Pregnancy Discrimination Act) และออกกฎหมายว่าด้วยการพัฒนาการศึกษาและการฝึกอบรม

ในปี 1983 ออกกฎหมายว่าด้วยการร่วมมือในการจัดฝึกอบรมในการทำงาน และออกกฎหมายว่าด้วยการพัฒนาการศึกษาและการฝึกอบรม

ในปี 1986 ออกกฎหมายควบคุมและปฏิรูปการเข้าเมือง (The Immigration Reform and Control Act) โดยกฎหมายฉบับนี้ได้กำหนดการจ้างคนต่างด้าวทำงาน

ในปี 1990 ออกกฎหมายคุ้มครองคนพิการ (The Americans with Disabilities) ในกฎหมายฉบับนี้ได้ให้นายจ้างจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ต่าง ๆ แก่คนพิการ

ในปี 1991 ออกกฎหมายว่าด้วยสิทธิพลเมือง (The Civil Right Act) โดยเพิ่มเรื่องการล่วงละเมิดทางเพศ (Sexual Harassment) และในปีนี้ได้ออกกฎหมายว่าด้วยโอกาสความเท่าเทียมกันในการจ้างงานฉบับใหม่ขึ้นด้วย (The Equal Employment Opportunity Act)

ตั้งแต่ปี 1980 เรื่อยมาก็เริ่มนำคำว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์แทนที่การบริหารงานบุคคลหลักสูตรในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงชื่อวิชาการบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศาสตร์และศิลป์ตลอดจนกลยุทธ์ในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

องค์กรควรเข้าใจถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญดังนี้คือ

1. ช่วยในการพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นงานที่ประสานกับหน่วยต่าง ๆ เพื่อแสวงหาแนวทางให้บุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเกิดความเติบโต

2. ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ขวัญและกำลังใจที่ดี ซึ่งส่งผลต่อผลผลิตขององค์กร

3. สร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อเกิดความเข้าใจที่ดีในการปฏิบัติงานก็จะลดความขัดแย้ง ดังนั้น การทำงานจะเป็นไปด้วยดี ส่งผลต่อความสงบสุขของสังคม

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรในหลายด้านคือ

4.1 เป็นการสร้างความแน่นอนในการจ้างงาน ทำให้องค์กรมีทรัพยากรที่ จำเป็นได้ โดยไม่ขาดแคลนแรงงาน และไม่มีแรงงานส่วนเกิน

4.2 เป็นการป้องกันการลาออกของพนักงานที่มีความรู้ความสามารถด้วยการจัดระบบความก้าวหน้าในอาชีพ และจัดระบบทดแทนอย่างเหมาะสม

4.3 ช่วยให้กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบ และมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ทั้งการวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุงาน การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลพนักงาน การพัฒนาและฝึกอบรม ตลอดจนการจัดสวัสดิการเกื้อกูลต่าง ๆ เพื่อป้องกันการขาดแคลนบุคลากรในงานประเภทต่าง ๆ และสอดคล้องกับการวางแผน

4.4 ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการ หน่วยงานตามเวลาที่กำหนด

4.5 ช่วยให้การจ่ายค่าจ้างเงินเดือนให้พนักงานมีความสอดคล้อง และเหมาะสมกับตำแหน่งงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพราะการวางแผนทำให้รู้ว่าตำแหน่งใดมีความจำเป็นต่องานในองค์กร และงานใดผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพคุ้มค้ำกับค่าตอบแทนที่จ่ายให้ในการทำงานนั้น

#### วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีด้วยกันในหลาย ๆ ด้าน สามารถสรุปได้โดยสังเขปดังนี้ เพื่อให้มีแรงงานอย่างเพียงพอและสามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จรุดล่งตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ได้อย่างต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก สามารถรองรับการเจริญเติบโตขององค์กร เป็นการเตรียมทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถตอบสนองการขยายตัวทางธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง เพิ่มความยืดหยุ่นขององค์กรในด้านแรงงานสูง สามารถปรับเปลี่ยนธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ เมื่อเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไปย่อมจะกระทบถึงแรงงานที่มีอยู่ในองค์กร จะต้องปรับเปลี่ยนไปให้สอดคล้องกับความจำเป็นที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ สามารถก้าวทันความเจริญของเทคโนโลยีและสามารถนำเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต การบริหารเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันกับองค์กรธุรกิจอื่น ๆ ต่อไปได้ องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิด

เอกสิทธิ์เป็นเอกสิทธิ์ให้คนไว้สั ให้บ... ในสิ่ง... เพื่อ... การค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน โดยการเสริมสร้างโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถของแต่ละบุคคล ให้เจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับความเจริญก้าวหน้าขององค์กรช่วยให้องค์การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ สามารถดึงทักษะความสามารถและความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคคล ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสรรหาบุคคลากรที่มีคุณภาพและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมาปฏิบัติงานในองค์การ ช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและการตระหนักในคุณค่าและศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาและธำรงไว้ซึ่งชีวิตของการทำงานที่มีคุณภาพในระดับที่พึงปรารถนา จัดการด้านระเบียบวินัยและจริยธรรมขององค์การ เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคลากร กลุ่มบุคคล องค์กรและสาธารณชน

ดังนั้น เพื่อให้วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จจะต้องมีการปฏิบัติต่อทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในฐานะที่เป็นผู้มีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ และการบริหารงานด้านนี้ก็คือ

1. สนองความต้องการทางสังคม ด้วยการคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์พิเศษของบุคคลในสังคม และตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบ และพระราชบัญญัติต่าง ๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม
2. ตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารหรือจัดการ โดยปกติฝ่ายบริหารคาดหวังให้องค์การเจริญเติบโต ให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มปริมาณสูงขึ้น ดังนั้น งานที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงคือ การวิเคราะห์งานการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมการประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น
3. สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่คิดจะดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่สนองตอบความต้องการของพนักงานโดยมุ่งพัฒนาความเข้าใจในกระบวนการทำงานและเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข

### หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์

องค์การควรพิจารณาหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความเป็นธรรมในเรื่องอัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงานและสภาพในที่ทำงาน เรื่องของความเป็นธรรมนั้นเป็นความต้องการของทุก ๆ คน แม้ว่าเราไม่รู้แน่ชัดว่าความเป็นธรรมอยู่ที่ไหนหรือยังไม่เข้าใจกันอย่างแท้จริงว่าความยุติธรรมคืออะไร แต่ก็ไม่ใช่เรื่องสุดวิสัยเสียทีเดียว เช่น ในการกำหนดอัตราค่าจ้าง นายจ้างจะกำหนดอัตราให้ต่ำเพื่อตนจะได้กำไรสูงสุดหรือลูกจ้างอยากได้ค่าจ้างสูง ๆ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถของตัวเองไม่ได้ คำว่าค่าจ้างยุติธรรมก็คืออัตราจ้างที่ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กำหนดขึ้นโดยพิจารณาถึงอัตราค่าจ้างที่วงการอุตสาหกรรมนั้น ๆ จ่าย ความสามารถของ นายจ้างที่จะจ่ายค่าจ้างนั้นได้ ผลงานที่ถูกจ้างทำได้ ค่าครองชีพและความยากง่ายในการทำงาน การคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวก็น่าจะเพียงพอแล้วสำหรับค่าจ้างที่ยุติธรรม

2. แจ้งให้พนักงานได้รู้ข่าวคราวความเป็นไปต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง การเปิดเผยข่าวให้คนงานที่ส่วนรู้เห็นนั้นก่อให้เกิดผลดีและสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันซึ่งจะนำไปสู่การร่วมมือกัน คนงานจะได้รู้ความคลี่คลายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ได้รู้ทัศนคติแนวความคิดรูปแบบและแนวทางต่าง ๆ อันเป็นการช่วยเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในสิ่งที่ถูกต้อง สามารถวางตัวและมีการเตรียมการที่เหมาะสม ทางด้านความรู้สึกของคนงานเมื่อฝ่ายบริหารเปิดเผยข่าวต่าง ๆ ก็เท่ากับเป็นการสร้างความไว้วางใจให้แก่พนักงาน ย่อมก่อให้เกิดความจงรักภักดีและความรู้สึกในทางปกป้องคุ้มครองงานขององค์การ

3. ทำให้คนงานมีความรู้สึกว่าตนเองมีค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หลักข้อนี้เป็นการยอมรับทางด้านความต้องการของคนที่ว่า คนไม่ได้มีชีวิตอยู่ได้ด้วยอาหารอย่างเดียว ความต้องการทางด้านสังคมก็เป็นความสำคัญอย่างหนึ่ง ความรู้สึกในความสำเร็จของความภูมิใจในอาชีพและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นความต้องการของพนักงานทุกระดับ และเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

4. มีความเป็นกันเองกับพนักงาน ในการติดต่อกับพนักงานในเรื่องงานถึงแม้ว่าจะเกิดขึ้นโดยมีระเบียบแบบแผนกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ ก็ไม่ควรถือว่าต้องกระทำตามพิธีเสมอไป เพราะการทำให้ความร่วมมือของพนักงานทุกคนเกิดขึ้นจากอิทธิพลของ ความรู้สึกส่วนตัว ทัศนคติ ทั้งทางสังคม ทางวัฒนธรรมและทางจรรยาบรรณของแต่ละคน ดังนั้น ความเป็นกันเองในการสั่ง การการควบคุมบังคับบัญชาและการปกครองจึงเป็นหลักสำคัญอีกประการหนึ่ง

5. จ่ายค่าจ้างและค่าแรงโดยยึดถือความสามารถ ผู้บริหารไม่ควรคิดว่าค่าจ้างเป็นการ "ให้" แต่เกิดจาก "ความสามารถ" ของลูกจ้างเอง เพราะการดำเนินธุรกิจคือหลักความสามารถเป็น เกณฑ์ไม่ใช่เป็นการกุศลที่จะมีมูลค่าถึงเมตตาคิดของผู้บริหารโดยคิดว่าการจ่ายค่าจ้างเป็นบุญ เป็นคุณของเจ้าของกิจการ การที่จะขึ้นเงินเดือนและค่าจ้างก็เพราะประสิทธิภาพของลูกจ้างเอง ไม่ใช่เป็นเพราะความสงสารของฝ่ายนายจ้าง เพราะการให้เป็นการทำลายประสิทธิภาพของ พนักงานในทางอ้อมหากปล่อยให้การทำงานกลายเป็นบุญคุณแล้วก็เท่ากับเป็นการสร้างระบบ อุปถัมภ์ (patronage system) ขึ้นในหน่วยงานเป็นการให้เพื่อตอบแทนสินน้ำใจแก่บุคคลและผู้รับ ก็ต้องระลึกถึงผู้ให้อยู่เรื่อย ๆ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ก็จะช่วย ๆ หมดยุติ ในทางตรงกันข้ามการจ่าย ค่าตอบแทนแรงงานโดยพิจารณาผลงานและความสามารถเป็นเกณฑ์ จะเป็นการส่งเสริม เกียรติภูมิและกำลังใจให้อุทิศแรงงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. ต้องถือว่าพนักงานมีความสามารถด้วยกันทุกคน อย่าดูถูกดูแคลนความสามารถของพนักงาน เราจะเห็นได้ว่าคนบางคนไม่กระตือรือร้น ไม่มีผลงาน เพราะเขาไม่มีโอกาสและช่องทางที่จะแสดงความสามารถของตนให้ปรากฏ ลักษณะงานบางอย่างถึงจะทำดีเพียงใดผลงานก็ไม่ออกมาเด่นเหมือนกับงานบางประเภท ที่ถึงแม้จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างปกติธรรมดา ผลงานก็ออกมาดี จะต้องเข้าไปในความจริงที่ว่าคนทุกคนมีทั้งแง่ดีแง่เสียอยู่ในตัวด้วยกันทั้งนั้น ผู้บริหารเพียงแต่ดูคนให้เป็น ใช้คนให้ถูกก็จะสามารถดึงเอาความรู้ความสามารถดีของแต่ละคนมาใช้เป็นประโยชน์ต่องานได้เมื่อบุคคลมีความถนัดในทางใดถ้าเขาได้มีโอกาสทำงานในด้านนั้นแล้ว ผลงานของเขาก็จะดีขึ้นไปได้ การคาดคะเนความสามารถของคนผิด การประเมินสมรรถภาพ การปฏิบัติงานต่ำไปดำรงแต่จะก่อให้เกิดผลร้ายต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มากขึ้นเท่านั้น

## ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### ปรัชญาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างดี จึงขอเสนอแนวทางดังนี้

1. องค์การที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ จะทำให้องค์การพัฒนาและเจริญเติบโต ถ้าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เชื่อและยอมรับข้อความนี้ จะดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามาอยู่ในองค์การ ทำให้องค์การไม่เกิดปัญหาการปฏิบัติงานให้บรรลุแผนงานที่กำหนดไว้

2. องค์การประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ แล้ว จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์การ จากความคิดดังกล่าว จะเป็นแนวทางแก่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพ การสื่อสาร การสร้างขวัญ กำลังใจ ให้แก่มวลสมาชิก เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

3. การจัดให้บุคคลได้ทำงานตรงกับความถนัด ความสามารถของตน จะเกิดความพึงพอใจ และมีความสุขในการทำงาน แนวความคิดนี้คล้ายข้อแรกแต่ต่างตรงที่เน้นบุคคล ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย ควรคำนึงถึงแนวความคิดนี้ เพื่อก่อให้เกิดผลดีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

4. บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์การนั้น มีส่วนช่วยเหลือและพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต

5. การประนีประนอม การประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกกับองค์การ องค์การกับสังคม และก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและสร้างความสงบสุขแก่สังคมโดยส่วนรวม

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. สภาพสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ฉะนั้นวิทยาการใหม่ ๆ และความทันสมัยในความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

7. องค์กรเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ฉะนั้น ควรมีการพิจารณาจัดหาเงินทุนทดแทน เมื่อสมาชิกในองค์กรเกิดอันตรายต่าง ๆ ขณะปฏิบัติงาน และเมื่อทำงานครบเกษียณที่ จะต้องออกจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเหล่านี้มีความสุขใจ เมื่อต้องออกไปเผชิญกับสังคมภายนอก ขณะเดียวกันการดำเนินกิจกรรมในลักษณะนี้ ยังส่งผลสะท้อนกลับให้บุคคลที่กำลังปฏิบัติงานมีกำลังใจและมองเห็นได้ว่าการเอาใจใส่พวกตน อันเป็นการเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กรและยังเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อมวลสมาชิกในสังคมทั่วไป ยอมรับ และศรัทธาองค์กรมากยิ่งขึ้น

### ปรัชญาสู่การปฏิบัติ

ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นกรอบความคิดในการกำหนดปรัชญาของผู้บริหาร ดังนั้นจะขอเสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้ที่มีความสนใจ ดังนี้

1. การเลือกบุคคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์กร ควรดำเนินการด้วยความรอบคอบเพื่อให้ได้บุคคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ด้วยหลักที่ว่า จัดบุคคลากรให้ตรงกับงาน

2. การช่วยพนักงานให้รู้จักการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและลักษณะงานในระยะแรกของการทำงาน จะเป็นการสร้างความประทับใจให้กับพนักงานใหม่ เกิดความรู้สึกที่ดี เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3. การสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานจะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น หรือแม้แต่คำชมเชย การยกย่อง และการให้เกียรติ ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการพัฒนาบุคคลากรและพัฒนาองค์กร

4. การเปิดโอกาสให้บุคคลากรในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามระดับที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานได้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการด้วย จะช่วยสร้างความมั่นใจ มีความคิดริเริ่ม รักและภักดีต่อองค์กร เกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานให้ก้าวหน้า

5. การประนีประนอม จะช่วยให้ลดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับองค์กร และองค์กรกับองค์กร ดังนั้น การใช้วิธีการเจรจา หรือการปรึกษาหารือจะเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาขององค์กร

6. การจัดระบบงานในองค์การให้ชัดเจน มีเป้าหมายที่แน่นอนกำหนดสายการบังคับบัญชา แจกแจงลักษณะงานสำหรับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้รู้บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจบุคคลและงานที่ปฏิบัติ

7. การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากวิทยาการมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การแข่งขันในระบบการตลาดมีสูง การเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรในองค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ เช่น การฝึกอบรม การศึกษานอกสถานที่ และการศึกษาต่อ เป็นต้น

8. การสร้างความยุติธรรมในองค์การ จะช่วยให้องค์การอยู่รอด มีความมั่นคงและก้าวหน้า การที่จะสร้างความยุติธรรม ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่น จะต้องต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานทุกคน ตั้งแต่ประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน และลักษณะเฉพาะของแต่ละคน เพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของแต่ละคน เป็นต้นว่า การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนงาน เปลี่ยนหน้าที่ เป็นต้น นอกจากนั้นในกรณีที่พนักงานกระทำความผิด ก็ต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกคนเท่าเทียมกัน

### ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

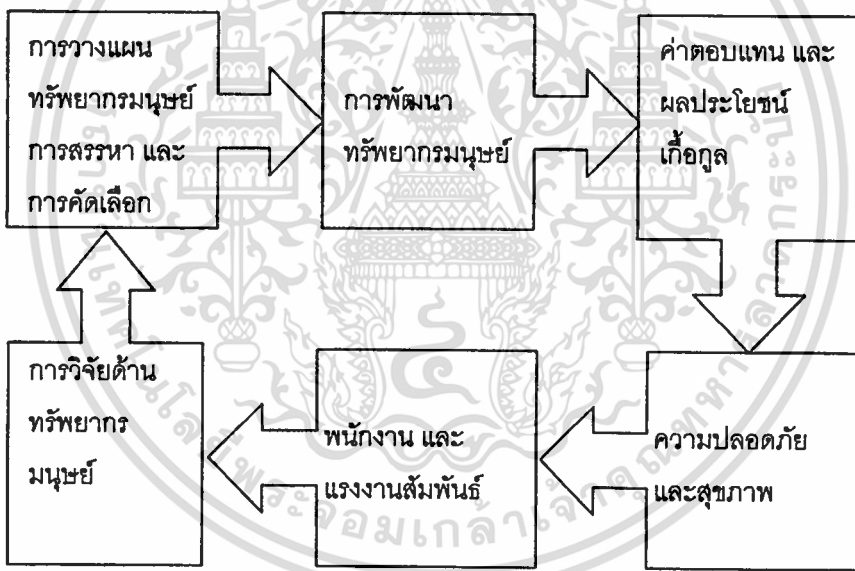
ภารกิจหลักทั้ง 3 ประการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนี้ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจในสาระสำคัญของงานอย่างแท้จริง เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องก็คือ หาให้ได้ ใช้อย่างเป็น และเก็บรักษาซ้ำ ๆ ใช้นาน ๆ นับว่าเป็นคำกล่าวสั้น ๆ แต่ได้ความหมายและเข้าใจได้ชัดเจนที่สุด

1. งานหาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการจัดหาบุคลากร (Procurement) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่องค์กรต้องการอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจขององค์กรให้สำเร็จ ลุล่วงลงไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการจัดหาพนักงานให้ได้ตามที่องค์กร จะต้องอาศัยการออกแบบงาน (Job Design) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผนกำลังคน (Manpower Plan) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

2. งานใช้ทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการใช้บุคลากร (Directing) เพื่อให้พนักงานที่มีอยู่ได้มีโอกาสใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติการกิจหน้าที่เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง หมู่คณะและขององค์กร ตลอดจนควบคุมดูแลให้บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ทุกคนเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อความสำเร็จขององค์กร การใช้คนให้ทำงานตามที่ต้องการ โดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง (placement) การปฐมนิเทศ (Orientation) และการทดลองงาน (Probation) การสร้างไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งหากมีการนำไปใช้

แรงจูงใจ (Motivation) การสร้างทีมงาน (Teamwork Building) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

3. งานดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่การทํานํารักษาพนักงานที่มีอยู่ให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์ ไม่มีโรคภัยทั้งหลายมาเบียดเบียนให้ต้องเจ็บป่วย แนะนำให้รู้จักป้องกันและหลีกเลี่ยงให้รอดพ้นจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งปวง ตลอดจนยาเสพติดให้โทษ อุบัติภัย อบายมุขและภัยที่จะบั่นทอนชีวิตของพนักงาน เพื่อให้มีชีวิตที่ยืนยาวและมีความสุข สามารถทำงานอยู่ได้จนครบเกษียณอายุงาน ซึ่งจะต้องอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการบำรุงรักษาพนักงาน ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบ (Promotion) การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทน และสวัสดิการ (Compensation) การส่งเสริมสุขภาพและอนามัย (Health Care Program) การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและการป้องกันอุบัติเหตุ (Health care and Safety) การควบคุมด้านวินัย และการลงโทษ (Disciplinary and Punishment) กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์



ภาพที่ 1 แผนภาพภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ที่มา : (ไพโรจน์, 2544)

**ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กถือว่าเป็นหัวใจหลักขององค์การที่จะต้องจัดให้ตอบสนองต่อนโยบายและกลยุทธ์ทางธุรกิจ สมาคมเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Society for Human Resource Management)

แห่งประเทศสหรัฐอเมริกาได้แบ่งภารกิจหลักไว้ 6 ด้านเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก (Human resource planning, recruitment and selection)

องค์การจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ตรงตามเวลาที่ต้องการ เพื่อปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ การได้มาซึ่งบุคลกรดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 กิจกรรม คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทบทวนเงื่อนไขของความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่มีคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานมีเพียงพอเมื่อถึงเวลาที่ต้องการ ส่วนการสรรหาเป็นกระบวนการที่มุ่งดึงดูดใจให้ผู้ที่มีความคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานจากแหล่งต่าง ๆ ให้มาสมัครงาน การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์การตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะเหมาะสมที่สุด เพื่อบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างความสำเร็จของกิจกรรมทั้ง 3 กิจกรรม เป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคคล กลุ่ม และองค์การมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะว่าบุคคล งาน และองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์การสามารถสู้กับคู่แข่งได้ กระบวนการพัฒนาจะเริ่มต้นตั้งแต่บุคคลเริ่มเข้าทำงาน และจะดำเนินต่อไปตลอดจนกระทั่งออกจากงาน โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขนาดใหญ่อาจเรียกว่าโปรแกรมการพัฒนาองค์การ ซึ่งมุ่งปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ มิติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมถึงการวางแผนอาชีพและการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนอาชีพเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายด้านความก้าวหน้าในอาชีพ และหาวิธีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ตามแนวคิดสมัยใหม่ เป้าหมายด้านอาชีพของบุคคลและเป้าหมายขององค์การจะต้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน องค์การจึงต้องช่วยพนักงานด้านการวางแผนอาชีพ เพื่อให้ความต้องการทั้งของบุคคลและองค์การได้รับการตอบสนองควบคู่กันไป พนักงานและทีมงานจะถูกประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อดูว่าสามารถปฏิบัติงานตามที่รับมอบหมายได้ดีเพียงไร พนักงานจะมีโอกาสพัฒนาจุดแข็งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ส่วนข้อบกพร่องจะได้รับการช่วยเหลือแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยวิธีนี้พนักงานจะมีความพึงพอใจและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Compensation and benefits)

ระบบการจ่ายค่าตอบแทนจะจัดหารางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเป็นธรรมตามผลงานที่ได้ปฏิบัติ ค่าตอบแทนในที่นี้กำหนดทั้งในรูปตัวเงิน เช่น เงินเดือนหรือค่าจ้าง และยังรวมถึงสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ซึ่งให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผลประโยชน์เพิ่มเติมมิใช่เกิดเนื่องมาจากการปฏิบัติงานโดยตรง แต่เป็นการให้เพื่อส่งเสริมความมั่นคงในการดำรงชีวิต สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดประสิทธิผลสูงสุด

### 4. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and health)

ความปลอดภัยเป็นการป้องกันพนักงานจากอันตรายต่าง ๆ ที่มีสาเหตุเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บป่วยก็ตาม ซึ่งอาจจะจัดเตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้าเพื่อให้มีความปลอดภัยในชีวิต สำหรับสุขภาพนั้นหมายถึง สภาพที่ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งทางร่างกายและจิตใจ องค์การจำเป็นต้องจัดสภาพแวดล้อมด้านการทำงานที่ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพดี มีความสุขใจ พอใจในการทำงานช่วยให้องค์การได้รับประโยชน์เต็มที่ในระยะยาว ด้วยเหตุนี้โปรแกรมด้านความปลอดภัยและสุขภาพจะต้องได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสม และต้องให้สอดคล้องกับกฎหมายแรงงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นความห่วงใยใน สวัสดิภาพของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

### 5. พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ (Employee and labor relations)

พนักงานสัมพันธ์เป็นการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงาน หรือ ระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน อย่างไรก็ตามความขัดแย้งอาจเกิดขึ้น และเพื่อเป็นการลดความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับนายจ้างจำเป็นจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เพื่อให้การใช้แรงงานเป็นไปโดยเหมาะสมเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย แต่ละฝ่ายอาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีความเข้าใจไม่ตรงกัน จึงต้องมีการเจรจาต่อรองกันระหว่างทั้งสองฝ่ายในเรื่องเกี่ยวกับแรงงานและการจ้างแรงงาน เช่น การจ่ายเงินทดแทนแก่ลูกจ้างการจ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานวันหยุด การใช้แรงงานทั่วไป และสวัสดิการเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัย เป็นต้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 6. การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource research)

งานวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเพิ่มขึ้น เพราะผลการวิจัยมีคุณค่าในการสร้างสรรค์ช่วยพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และก่อให้เกิดความรู้ใหม่ทำให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการขอบข่ายของการวิจัยจะสัมพันธ์กับภารกิจหลักทั้ง 5 ประการที่กล่าวมาแล้ว นอกจากนี้จะต้องมีการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System : HRIS) และระบบเครือข่ายการสื่อสารในองค์กรประกอบด้วยทั้งงานวิจัยและระบบ HRIS จะเป็นศูนย์รวมข้อมูลให้ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์นำไปประกอบการพิจารณาวางแผนการบริหารด้านนี้ให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

### หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เพื่อให้บรรลุภารกิจหลักข้างต้นที่กล่าวไว้ องค์กรจึงควรทำหน้าที่ในด้านต่าง ๆ ให้ครบถ้วนดังต่อไปนี้

การออกแบบงาน คือการนำภารกิจขององค์กรมาแยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของงาน เพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน และง่ายต่อการจัดหาคนมาทำงาน ตามตำแหน่งเหล่านั้น

การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาค้นคว้าหารายละเอียดของตำแหน่งงานที่ออกแบบไว้ นั้นจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ประสบการณ์ ตลอดจนคุณสมบัติเช่นไร จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างเหมาะสม และเกิดประสิทธิภาพ

การวางแผนกำลังคน เป็นการคำนวณหาปริมาณของพนักงานที่พอเหมาะที่จะมาปฏิบัติภารกิจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งปัจจุบัน และในอนาคต

การสรรหาและคัดเลือก เป็นกระบวนการที่จะหาคนที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่วางดังกล่าวได้ครบถ้วน และตรงตามเวลาที่ต้องการ

การบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน คือ กระบวนการรับพนักงานใหม่ขององค์กรที่จะต้องทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง พร้อมกับให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร และทดลองทำงานชั่วคราวระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่จะทำหรือไม่ ก่อนบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำขององค์กรต่อไป

การสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงาน อย่างเต็มที่ เต็มใจ เต็มความสามารถ โดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับพนักงาน ให้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการติดต่อสื่อสารของบุคคลมาอบรมพนักงาน เพื่อให้มีความชำนาญในการติดต่อกับบุคคล และสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

การสร้างทีมงาน คือ ความพยายามของผู้บริหารที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้มีความเข้าใจ รักใคร่ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และช่วยกันทำงาน ด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับการทำงาน ร่วมกัน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะตรวจสอบความสามารถในการทำงานของพนักงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข การทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการให้พนักงานเข้าฝึกอบรม ในโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง

การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายและการให้พ้นจากงาน เป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร ด้วยการพิจารณาเพิ่มค่าจ้าง เงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ส่วนการโยกย้ายเป็นไปตามความเหมาะสม ความจำเป็นของหน่วยงาน และการให้พ้นจากงานเป็นไปตามระเบียบการพ้นจากงานขององค์กร

การจ่ายค่าตอบแทน เป็นกระบวนการติดอัตราค่าจ้างตอบแทน และผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้ามาร่วมงานและกระตุ้นให้พนักงานภายในเต็มใจที่จะทำงาน

การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย เป็นการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของพนักงานให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานซึ่งเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน

การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ เป็นการฝึกฝนให้พนักงานมีความสามารถในการควบคุมตนเองให้อยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร หากผู้ใดฝ่าฝืนก็ดำเนินการลงโทษตามความเหมาะสม

กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นการให้ความรู้แก่นายจ้างและลูกจ้างที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยกฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายกองทุนเงินทดแทน กฎหมายกองทุนประกันสังคม และกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์  
ดังนี้

### 1. ระบบคุณธรรม (merit system)

ระบบคุณธรรม เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่าง ๆ เพื่อ  
ประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผล  
ทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ 4 ประการ ได้แก่

1.1 ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่  
เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพื้นฐานความรู้ตามที่ระบุ  
ไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน อันเนื่องจากฐานะ เพศ ผิว และศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตาม  
เกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกันความเสมอภาคในโอกาส จะครอบคลุมถึง

1.1.1 ความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติ และ  
พื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน

1.1.2 ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการที่ว่างานเท่ากัน เงินเท่ากัน  
และมีสิทธิได้รับโอกาสต่าง ๆ ตามที่หน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

1.1.3 ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันโดยใช้ระเบียบและ  
มาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

1.2 หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็น  
เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่ง  
มากที่สุดโดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงาน  
จริง ๆ หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานชี้วัด  
ความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

1.3 หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) หมายถึง หลักประกันการ  
ปฏิบัติงานที่องค์การให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจาก  
งานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึก  
มั่นคงในหน้าที่ หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

1.3.1 การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้  
เข้ามาร่วมงานกับองค์การ  
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.3.2 การธำรงรักษา (Retention) โดยการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถ เหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์กร เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

1.3.3 การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำอยู่

1.3.4 การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมือง หรือพรรคการเมืองใด ๆ

## 1. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็นประการหลักลักษณะทั่ว ๆ ไป ของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบนี้มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบชুবเลี้ยง (Spoiled system) ระบบพรรคพวกหรือระบบเล่นพวก (Nepotism) หรือระบบคนพิเศษ (Favoritism)

หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์ สรุปได้ดังนี้

2.1 ระบบสืบสายโลหิต เป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา

2.2 ระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปรานเป็นพิเศษให้ดำรงตำแหน่ง

2.3 ระบบแลกเปลี่ยน เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่งการยึด

ระบบอุปถัมภ์เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะก่อให้เกิดผล ดังนี้

1. การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามความพอใจส่วนบุคคลของหัวหน้าเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์

2. การคัดเลือกคนไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์ แต่จะให้โอกาสกับพวกพ้องตนเองก่อน

3. ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจ มากกว่าจะปฏิบัติงานตามหน้าที่

4. อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานภายในของหน่วยงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้เผยแพร่ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่ที่กำลังทำอยู่ เพราะอาจถูกปลดได้ถ้าผู้มีอำนาจไม่พอใจ

จากคุณลักษณะเด่น ๆ ของระบบการบริหารทั้งสองระบบที่เสนอไปนั้น พอดีจะสรุปข้อเปรียบเทียบระหว่างทั้งสองระบบโดยพิจารณาจากหลักปฏิบัติของแต่ละระบบได้ดังต่อไปนี้

#### ระบบคุณธรรม

1. ยึดหลักความสามารถ
2. เปิดโอกาสให้ทุกคนเท่าเทียมกัน
3. มีความมั่นคงในการทำงาน
4. ไม่มีอิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรก

#### ระบบอุปถัมภ์

1. ยึดความพึงพอใจ
2. ให้โอกาสแก่พรรคพวกหรือญาติพี่น้อง
3. ขาดความมั่นคงในการทำงาน
4. มีอิทธิพลการเมืองเข้าแทรกแซงการทำงาน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# บทที่ 3

## การจูงใจเพื่อการรักษาบุคลากร

### การจูงใจในการทำงาน

การทำงานธุรกิจหรืองานอุตสาหกรรมเป็นงานที่จะต้องคำนึงถึงผลได้ผลเสีย กำไรขาดทุน ทั้งการดำเนินงานยังเต็มไปด้วยการแข่งขันในทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การตลาด รวมไปถึงการควบคุมต้นทุนการผลิต และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่ปัญหาที่ต้องประสบกันมาทุกยุคทุกสมัย คือการทำงานของคนในองค์กร ซึ่งจัดเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีค่าขององค์กร ทำอย่างไรจะให้ทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นทำงานเต็มที่ เต็มความสามารถ เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพดีที่สุด และอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ ผู้บริหารหลายคนอาจคิดถึงกลยุทธ์ การให้รางวัลและการลงโทษ ผู้บริหารบางคนคิดถึงหลักเมตตากรุณาให้อยู่กันด้วยความรักความเข้าใจแล้วพลังการทำงานก็จะตามมา และมีผู้บริหารอีกส่วนหนึ่งที่คิดถึงคำกล่าวที่ว่า “ขาดดีไม่ต้อง ทาสีแดง” คือคนดีไม่ว่าอย่างไรก็ทำงานดีเสมอ เพราะมีสิ่งผลักดันในการทำงานที่มาจาก ภายในตัวของบุคคลผู้นั่นเอง แต่สำหรับบางคนก็คิดรวบทางลัด หลอกคนมากักขังหน่วงเหนี่ยวใช้ กำลังบังคับให้ทำงาน วิธีนั้นน่าจะได้ชื่อว่ามีได้ใช้กลยุทธ์เชิงจิตวิทยาแต่อย่างใดในการเสริมสร้าง คนให้ทำงาน ทั้งยังเป็นการผิดศีลธรรม และผิดกฎหมายอีกด้วย

การเสริมสร้างให้การทำงานได้เป็นอย่างดีนั้น นอกจากเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มุ่ง เพิ่มปริมาณและคุณภาพแล้ว ยังเน้นบรรยากาศที่ผู้ปฏิบัติมีความสุขความพอใจและเต็มใจลงทุน ลงแรง เพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การทำงานในลักษณะดังกล่าวคือการจูงใจในการ ทำงาน (Work motivation) ซึ่งผู้ทำงานธุรกิจควรให้ความสำคัญและสนใจศึกษาเพื่อพัฒนางานให้ เจริญก้าวหน้า ในที่นี้จะกล่าวถึงความหมายของการจูงใจ ความเป็นมาและความสำคัญของการจูง ใจในการทำงาน ลักษณะและที่มาของแรงจูงใจ ทฤษฎีและการศึกษาเรื่องการจูงใจ และการ ประยุกต์ความรู้เรื่องการจูงใจไปใช้ในงานธุรกิจ

### ความหมายของการจูงใจ

ได้มีผู้ให้ความหมายของการจูงใจ ไว้มาก ในที่นี้จะยกตัวอย่าง 2-3 ความหมาย ดังนี้ ไมเคิล ดอมแจน (Domjan, 1996:199) การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมกระทำหรือกิจกรรมของ บุคคล โดยบุคคลจงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แอนนิต้า อี วูลฟอล์ค (Anita E. Woolfolk, 1995: 130) ได้ให้ความหมายของการจงใจว่า การจงใจเป็นภาวะภายในของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้กระทำพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง

นิภา แก้วศรีงาม (2544) กล่าวว่า การจงใจเป็นสภาวะที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ผู้จงใจกำหนด

จากคำอธิบายและความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่าการจงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า โดยจงใจให้กระทำหรือตื่นนอนเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่างซึ่งจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมที่เกิดจากการจงใจ เป็นพฤติกรรมที่มีใช่เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา ลักษณะของการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา เช่น การขานรับเมื่อได้ยินเสียงเรียก การหันไปมองเมื่อมีคนเดินผ่านหน้า การยกหูโทรศัพท์เมื่อมีกริ่งดังขึ้น ตัวอย่างที่ยกมานี้เป็นการตอบสนองสิ่งเร้าที่ยังไม่จัดว่าเป็นการจงใจ ที่จะจัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการจงใจ เช่น การที่เจ้าหน้าที่บัญชีพยายามทำบัญชีให้เรียบร้อยเพื่อต้องการคำชมจากหัวหน้างาน การที่พนักงานขายตั้งใจมาทำงานสม่ำเสมอไม่ขาดงานและตั้งใจทำยอดขายเพราะหวังจะได้รับความคิดเห็นความชอบเป็นกรณีพิเศษ การที่ผู้จัดการฝากบุคคลตั้งใจทำงานชิ้นหนึ่งเป็นอย่างดี เพราะตระหนักในศักดิ์ศรีของตัวเอง ฯลฯ ตัวอย่าง 3 ประการนี้ จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมมีความเข้มข้น มีทิศทาง มีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใด จึงมีใช่พฤติกรรมทั่ว ๆ ไป ที่เกิดจากการตอบสนองสิ่งเร้าธรรมดา นอกจากนี้ พฤติกรรมการจงใจที่เกิดขึ้น ยังเป็นผลเนื่องมาจากแรงผลักดัน หรือแรงกระตุ้นที่เรียกว่า แรงจงใจ ซึ่งจะได้กล่าวโดยละเอียดต่อไป

### ความเป็นมาของการจงใจในการทำงาน

(นิภา, 2544) การใช้กลยุทธ์เพื่อกระตุ้นการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการนั้นมิใช่ของใหม่ที่เพิ่งเริ่มเกิดขึ้นในเร็ว ๆ นี้ ในสมัยโบราณก็มีการใช้วิธีการดังกล่าวทั้งกับมนุษย์ด้วยกันและกับสัตว์ที่จัดเป็น ผู้ร่วมงาน ด้วยเช่นกัน กลยุทธ์ที่นำมาใช้บางประการเป็นไปโดยทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพอใจ สมัครงใจที่จะทำ กลยุทธ์บางประการแม้จะได้ผลในการสร้างแรงกระตุ้นให้ทำงานได้มากขึ้น แต่ผู้ปฏิบัติอาจมีเจตคติทางลบต่อผู้บริหาร เพราะถูกเอาเปรียบเกินไป หรือบุคคลภายนอกอาจมองโดยไม่ยอมรับนัก เพราะเอาเปรียบกัน

### ความสำคัญของการจงใจในการทำงาน

(นิภา, 2544) การทำความเข้าใจเรื่องความสำคัญของการจงใจในการทำงานอาจโดยตั้ง ปัญหาถาม-ตอบ เกี่ยวกับพฤติกรรมของคนบางคนที่เราพบเห็นในชีวิตประจำวัน ตัวอย่างรายการคำ  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัญหา เช่น เพราะอะไรนักวิทยาศาสตร์บางคนจึงใช้เวลามากมายเหลือเกินอยู่ในห้องทดลองบางคนใช้เวลาส่วนใหญ่เกือบตลอดชีวิตของเขาที่เดียวเพื่อการทดลองนั้น ๆ เพราะอะไรนักกีฬาบางคนจึงสู้ทนเหนื่อยยากกับการฝึกซ้อมซ้ำ ๆ ซาก ๆ เป็นเวลาแรมเดือน แรมปี ก่อนเข้าแข่งขันกีฬานัดสำคัญ เพราะอะไรคนบางคนจึงยอมอดทน เสียสละ ทำงานหนัก และใช้พลังทั้งหมดในตลอดชีวิตของเขา เพื่อการค้นพบโลกอนาคตในบางลักษณะที่ยังไม่มีใครพบได้มาก่อน ในขณะที่คนบางคนทำในลักษณะเดียวกัน แต่เพื่อการค้นหาร่องรอยอดีตของโลกดึกดำบรรพ์ไม่สนใจใฝ่รู้ในโลกอนาคต เป็นต้น

จากตัวอย่างปัญหาที่ยกมานี้ คำตอบต่อปัญหาดังกล่าวคือ เพราะพฤติกรรมเหล่านั้นมีสิ่งผลักดันหรือมีแรงจูงใจให้เกิดขึ้น คือ เป็นพฤติกรรมที่มีการจูงใจ พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจจะเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้น จริงจัง ลงทุนลงแรง กระทำในสิ่งนั้นเพื่อให้ผลงานหรือผลการกระทำ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

กล่าวสรุปเป็นข้อ ๆ ถึงความสำคัญของการจูงใจในการทำงานได้ดังนี้

1. การจูงใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคล

พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท "เช้าขาม เย็นขาม" ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

2. การจูงใจช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคล

ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือลดความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

3. การจูงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของบุคคล

การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อดิ้นรนเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จบุคคลก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสม ซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

#### 4. การมุ่งใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้บุคคล

บุคคลที่มีแรงมุ่งใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

จากที่กล่าวมาทั้ง 4 ประการ จะเห็นได้ว่า องค์การใดที่มีทรัพยากรบุคคลซึ่งมีแรงมุ่งใจในการทำงานสูง ย่อมส่งผลให้องค์การนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เจริญก้าวหน้า เพราะพนักงานดังกล่าวจะทุ่มเทพลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่และโดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย เพื่อให้ผลงานสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายของงาน นอกจากนี้ยังมีบุคคลอีกส่วนหนึ่งซึ่งเชื่อว่าการสร้างแรงมุ่งใจให้บุคคลมุ่งมั่นทำงานให้เจริญก้าวหน้า ยังช่วยเสริมสร้างความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้แก่ผู้นั้น ช่วยให้ใช้ชีวิตอย่างมีความหมาย และช่วยสร้างคนให้ดีขึ้นได้เพราะการทำงานเป็นหัวใจสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ ทำให้ชีวิตมีคุณค่า

#### ลักษณะและที่มาของแรงมุ่งใจ

(นิภา, 2544) แรงมุ่งใจ (motives) เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการมุ่งใจ จากตัวอย่างพฤติกรรมการมุ่งใจในการทำงานที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ว่าด้วยความหมายของการมุ่งใจ ในเรื่องพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่บัญชี พนักงานขาย และผู้จัดการฝ่ายบุคคล จากตัวอย่างดังกล่าวซึ่งแสดงให้เห็นว่าความต้องการคำชมทำให้เจ้าหน้าที่บัญชีตั้งใจทำบัญชีให้เรียบร้อย ความหวังที่จะได้รับความดีความชอบพิเศษ ทำให้พนักงานขายมาทำงานสม่ำเสมอและตั้งใจทำยอดขายความรักศักดิ์ศรีในตัวเองของผู้จัดการฝ่ายบุคคล ทำให้ตั้งใจทำงานเป็นอย่างดี จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมการมุ่งใจมีใช้อยู่ ๆ จะเกิดขึ้นมาเอง ต้องมีสิ่งมุ่งใจ สิ่งที่มามุ่งใจนั้นเรียกว่า “แรงมุ่งใจ” ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายปลายทาง

มีแนวคิดและคำอธิบายมากมายที่กล่าวถึงลักษณะและที่มาของแรงมุ่งใจ แนวคิดและคำอธิบายดังกล่าวแม้จะพูดถึงสิ่งเดียวกันแต่มีจุดเน้นที่ต่างกันไป ในที่นี้จะกล่าวถึงลักษณะและที่มาของแรงมุ่งใจที่น่าจะเป็นประโยชน์และเข้าใจง่ายสำหรับผู้ศึกษาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและจิตวิทยาการทำงาน ดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ลักษณะของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมี 2 ลักษณะ ดังนี้

### 1. แรงจูงใจภายใน (intrinsic motives)

แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวมาเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวร เช่น คนงานที่เห็นคุณค่าของงาน มองว่าองค์การคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว เขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์การ กระทำการต่าง ๆ ให้องค์การเจริญก้าวหน้า หรือในกรณีที่บ้านเมืองประสบปัญหาเศรษฐกิจ ในช่วงเวลาของเศรษฐกิจซาลง องค์การจำนวนมากอยู่ในภาวะขาดทุน ไม่มีเงินจ่ายค่าตอบแทน แต่ด้วยความผูกพัน เห็นใจกัน และกัน ทั้งเจ้าของกิจการและพนักงานต่างร่วมกันค้าขายอาหารเล็ก ๆ น้อย ๆ ทั้งประเภทแซนวิช ก๋วยเตี๋ยว ฯลฯ เพียงเพื่อให้มีรายได้ประทังกันไปทั้งผู้บริหารและลูกน้อง และในภาวะดังกล่าวนี้จะเห็นว่าพนักงานหลายรายที่ไม่ทิ้งเจ้านาย ทั้งเต็มใจไปทำงานวันหยุดโดยไม่มีค่าตอบแทน ถ้าการกระทำดังกล่าวเป็นไปโดย เนื่องจากความรู้สึก หรือเจตคติที่ดีต่อเจ้าของกิจการ หรือด้วยความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์การ มิใช่เพราะเกรงจะถูกไล่ออกหรือไม่มีที่ไป ก็กล่าวได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน

### 2. แรงจูงใจภายนอก (extrinsic motives)

แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม โดยการตอบแทนพนักงานด้วยเงินหรือสิ่งที่มีค่าทางเศรษฐกิจ แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวรต่อพฤติกรรม บุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะในกรณีที่ต้องการรางวัล ตัวอย่างแรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เช่น การที่คนงานทำงานเพียงเพื่อแลกกับค่าตอบแทนหรือเงินเดือน การแสดงความขยันตั้งใจทำงานเพียงเพื่อให้หัวหน้างานมองเห็นแล้วได้ความดีความชอบ ได้เลื่อนขั้น ขึ้นเงินเดือน เป็นต้น

## ที่มาของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีที่มาจากหลายสาเหตุด้วยกัน เช่น อาจจะเป็นเนื่องมาจากความต้องการ หรือแรงขับ หรือสิ่งเร้าใจ หรือภาวะการตื่นตัวในบุคคล หรืออาจจะเนื่องมาจากการคาดหวัง หรือบางครั้งบางคราวก็อาจเป็นแรงจูงใจไร้สำนึก คือ เนื่องมาจากการเก็บกดซึ่งบางทีเจ้าตัวก็ไมู้ตัว จะเห็นได้ว่าการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในคนเรานั้นไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอน เนื่องจากพฤติกรรมของมนุษย์มีความซับซ้อน แรงจูงใจอย่างเดียวกันอาจทำให้เกิดพฤติกรรมต่างกัน แรงจูงใจต่างกันอาจทำให้เกิดไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พฤติกรรมเหมือนกัน พฤติกรรมอย่างหนึ่งอาจเกิดจากแรงจูงใจหลายอย่าง และในบุคคลต่างสังคม ก็มักมีแรงจูงใจต่างกัน เนื่องจากสังคมที่ต่างกัน มักทำให้เกิดแรงจูงใจต่างกัน

ในที่นี้จะกล่าวถึงที่มาของแรงจูงใจแต่ละอย่างโดยสังเขปเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน ซึ่งมีที่มาของแรงจูงใจบางอย่างนั้นจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ไม่สามารถแยกจากกันโดยเด็ดขาดได้

## 1. ความต้องการ

ความต้องการ (needs) เป็นสภาพที่บุคคลขาดสมดุล เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างสมดุลให้ตัวเอง เช่น คนที่รู้สึกเหนื่อยล้าโดยการนอน หรือนั่งพัก หรือเปลี่ยนบรรยากาศ เปลี่ยนอิริยาบถ ดูหนังฟังเพลง คนที่ถูกทิ้งให้อยู่คนเดียว เกิดความต้องการความรัก ความสนใจจากผู้อื่น เป็นแรงผลักดันให้คน ๆ นั้น กระทำการบางอย่างเพื่อให้ได้รับความรัก ความสนใจ ความต้องการมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรม กล่าวได้ว่าสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุจุดหมายปลายทางที่ต้องการนั้น ส่วนใหญ่เกิดเนื่องมาจากความต้องการของบุคคล ความต้องการในคนเรามีหลายประเภท นักจิตวิทยาแต่ละท่านจะอธิบายเรื่องความต้องการในรูปแบบต่าง ๆ กัน แต่โดยทั่วไปแล้ว เราอาจแบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1.1 ความต้องการทางกาย (physical needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากรธรรมชาติของร่างกาย เช่น ต้องการกินอาหาร หายใจ ขับถ่ายของเสีย การเคลื่อนไหว พักผ่อน และต้องการทางเพศ ความต้องการทางกายทำให้เกิดแรงจูงใจให้บุคคลกระทำการเพื่อสนองความต้องการดังกล่าว เรียกแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการทางกายนี้ว่า แรงจูงใจทางชีวภาพ หรือทางสรีระ (biological motives)

1.2 ความต้องการทางสังคมหรือความต้องการทางจิตใจ (social or psychological needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม เช่น ต้องการความรัก ความมั่นคงปลอดภัย การเป็นที่ยอมรับในสังคม ต้องการอิสรภาพ ความสำเร็จในชีวิต และตำแหน่งทางสังคม ความต้องการทางสังคมหรือทางจิตใจดังกล่าวนี้ เป็นเหตุให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางได้ เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการดังกล่าวคือ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่เรียกว่า แรงจูงใจทางสังคม (social motives)

## 2. แรงขับ

แรงขับ (drives) เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการทางกาย และสิ่งเร้าจากภายในตัวบุคคล ความต้องการ และแรงขับมักเกิดควบคู่กัน คือ เมื่อเกิดความต้องการแล้วความต้องการนั้น ๆ

ไป ผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เราเรียกว่า เป็นแรงขับนอกจากนั้นแรงขับยังหมายถึงสภาพทางเอกลสารที่เป็นเอกลสารที่ส่งวนเวียนสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาก็เช่นกัน เมื่อนูญชาติเห็นาเบไซบระเอนชันดานการคำ  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จิตวิทยาที่เป็นผลเนื่องมาจากความต้องการทางกาย เช่น ความหิวทำให้เกิดสภาพทางจิตวิทยาคือ ใจสั้น ตาลอย หงุดหงิด อารมณ์เสีย ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในหน่วยงาน เช่น การเร่งร้อนหาข้อสรุป จากการประชุมในบรรยากาศที่ผู้เข้าประชุมทั้งหิว ทั้งเหนื่อย แทนที่จะได้ข้อสรุปที่ดี บางครั้งกลับ ก่อให้เกิดปัญหาขัดแย้ง ไม่ได้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ หรือเพราะด้วยความหิว ความเหนื่อย ทำให้รีบสรุปและตกลงเรื่องงานโดยขาดการไตร่ตรอง เพื่อจะได้รับประทานอาหารและพักผ่อน ซึ่งอาจ ก่อให้เกิดผลเสียต่องานได้ แต่ในบางกรณี บุคคลบางคนก็อาจฉวยโอกาสของการที่คนในที่ประชุม อยู่ในภาวะมีแรงขับด้านความหิว ความเหนื่อย มาเป็นประโยชน์ให้ลงมติบางเรื่องโดยง่ายและ รวดเร็ว เพื่อประโยชน์ต่องาน

### 3. สิ่งล่อใจ

สิ่งล่อใจ (incentives) เป็นสิ่งชักนำบุคคลให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งไปสู่จุดมุ่งหมาย ที่ตั้งไว้ จัดเป็นแรงจูงใจภายนอก เช่น การชักจูงให้คนงานมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยยกย่อง พนักงานที่ไม่ขาดงานให้เป็นที่ปรากฏ การประกาศเกียรติคุณ หรือการจัดสรรรางวัลในการคัดเลือก พนักงานหรือบุคคลดีเด่นประจำปี การจัดทำเนียบ "Top Ten" หรือสิบสาขาดีเด่นขององค์การ การ มอบโล่รางวัลแก่ฝ่ายงานที่มีผลงานยอดเยี่ยมในรอบปี ฯลฯ ตัวอย่างที่ยกมาเหล่านี้ จัดเป็นการใช้ สิ่งล่อใจมาสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดแก่พนักงานขององค์การทั้งสิ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าสิ่งล่อ ใจนั้นอาจเป็นวัตถุ เป็นสัญลักษณ์ หรือเป็นคำพูดที่ทำให้บุคคลพึงพอใจ

### 4. การตื่นตัว

การตื่นตัว (arousal) เป็นภาวะที่บุคคลพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม สมองพร้อมที่จะคิด กล้ามเนื้อพร้อมที่จะเคลื่อนไหว นักกีฬาที่อุ่นเครื่องเสร็จพร้อมที่จะแข่งขันหรือเล่นกีฬา พนักงาน ด่วนรับที่พร้อมให้บริการแก่ลูกค้า ฯลฯ ลักษณะดังกล่าวนี้เปรียบเหมือนเครื่องยนต์ที่ติดเครื่อง พร้อมจะทำงาน บุคลากรในองค์การถ้ามีการตื่นตัวในการทำงาน ย่อมส่งผลให้ทำงานได้ดีขึ้น แต่ อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาธรรมชาติ พฤติกรรมของมนุษย์พบว่า การตื่นตัวมี 3 ระดับ คือ การ ตื่นตัวระดับสูง การตื่นตัวระดับกลาง และการตื่นตัวระดับต่ำ ระดับที่นักจิตวิทยาค้นพบว่าดีที่สุด ได้แก่การตื่นตัวระดับกลาง ถ้าเป็นการตื่นตัวระดับสูง จะตื่นตัวมากไปจนกลายเป็นตื่นตกใจ หรือ ตื่นเต้น ขาดสมาธิในการทำงาน ถ้าตื่นตัวระดับต่ำก็มักทำงานทำงานเฉื่อยชา ผลงานเสร็จช้า และจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้บุคคลตื่นตัว มีทั้งสิ่งเร้าภายนอกและสิ่งเร้าภายในตัว ได้แก่ ลักษณะส่วนตัวของบุคคลแต่ละคนที่มีต่าง ๆ กัน ทั้งในส่วนที่เป็นบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และระบบสรีระภายในของผู้นั้น

นักจิตวิทยาที่ทำการศึกษารื่องการตื่นตัวในเชิงสรีระที่มีชื่อเสียงได้แก่ เฮบบ์ (Donald O. Hebb) ซึ่งเขาได้ทำการศึกษาวัดตั้งแตปี ค.ศ.1955 และค้นคว้าเพิ่มเติมติดต่อกันเรื่อยมา ผลงาน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ซ้ำโดยไม่ได้รับอนุญาต  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ล่าสุดเท่าที่ค้นคว้าได้มีถึง ค.ศ.1972 เขากล่าวว่าการตื่นตัวกับอารมณ์ของมนุษย์มีความสัมพันธ์กัน และในขณะที่ตื่นตัวการทำงานทางสรีระของมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลง เช่น การเต้นของหัวใจจะแรงขึ้น กล้ามเนื้อจะเกร็ง ระบบประสาทอัตโนมัติอยู่ในภาวะพร้อมจะทำงานเต็มที่ ซึ่งนักจิตวิทยามักเรียกภาวะพร้อมของคนดังกล่าวนี้ว่า "ปฏิกิริยาพร้อมสู้ และพร้อมหนี" ซึ่งคำกล่าวนี้ เป็นการเปรียบเทียบอาการตื่นตัวของหมีป่า ถ้ามันจนมุมมันก็พร้อมสู้กับศัตรู ดังคำกล่าวที่ว่า "สุนัขจนตรอก" แต่ถ้ามันมองเห็นช่องทางหนีมันก็จะหลบเร้นออกจากการต่อสู้ นั่นคือพร้อมที่จะทำได้ทุกรูปแบบ

#### 5. การคาดหวัง

การคาดหวัง (expectancy) เป็นการตั้งความปรารถนาหรือการพยากรณ์ล่วงหน้าของบุคคลในสิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อไปตัวอย่างเช่น การที่คนงานคาดหวังว่าพวกเขาจะได้รับโบนัสประจำปีสัก 4-5 เท่าของเงินเดือน การคาดหวังดังกล่าวนี้ส่งผลให้พนักงานดังกล่าวกระปรี้กระเปล่า มีชีวิตชีวา ซึ่งบางคนก็อาจจะสมหวัง และมีอีกหลายคนที่ไม่สมหวังในชีวิตจริงของคนเราโดยทั่วไป สิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นมักไม่ตรงกันเสมอไป ช่องว่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ถ้าห่างกันมากก็อาจทำให้คนงานคับข้องใจ และเกิดปัญหาขัดแย้งอื่น ๆ ตามมา เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารงานจึงควรระวังในเรื่องดังกล่าวที่จะต้องมีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในกัน และกัน การสร้างความหวังหรือการปล่อยให้พนักงานคาดหวังลม ๆ แล้ง ๆ โดยที่สภาพความเป็นจริงทำไม่ได้ อาจจะทำให้เกิดปัญหายุ่งยากที่คาดไม่ถึงในเวลาต่อไป ดังตัวอย่างที่เห็นได้จากการที่กลุ่มคนงานของบริษัทใหญ่บางแห่งรวมตัวกันต่อต้านผู้บริหารและเผาโรงงานเนื่องมาจากไม่พอใจที่ไม่ได้โบนัสประจำปีตามที่คาดหวังไว้ว่าควรจะได้

การคาดหวังก่อให้เกิดแรงผลักดันหรือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมอีกส่วนหนึ่งในองค์การถ้าได้มีการกระตุ้นให้พนักงานทำงานโดยวางแผนและเป้าหมาย ตั้งระดับของผลงานตามที่ควรจะเป็น อาจเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยยกระดับมาตรฐานของผลงานของพนักงาน ซึ่งเมื่อได้ผลงานดีขึ้นผู้บริหารก็พิจารณาผลตอบแทนที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่พนักงานคาดว่าจะได้ เช่นนี้นับว่าได้รับประโยชน์พร้อมกันทั้งฝ่ายเจ้าของกิจการและผู้ปฏิบัติงาน

#### 6. การตั้งเป้าหมาย

การตั้งเป้าหมาย (goal settings) เป็นการกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายปลายทางของการกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของบุคคล จัดเป็นแรงจูงใจจากภายในของบุคคลผู้นั้น ในการทำงานธุรกิจที่มุ่งเพิ่มปริมาณและคุณภาพ ถ้าพนักงานหรือนักธุรกิจมีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน จะส่งผลให้ทำงานอย่างมีแผนและดำเนินไปสู่เป้าหมายดังกล่าวเสมือนเรือที่มีหางเสือ ซึ่งในชีวิตประจำวันของคนเรานั้นจะเห็นว่ามีความบางคนที่ทำอะไรก็มักประสบความสำเร็จหรือไม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำเร็จดังกล่าวอาจจะมีหลายประการ แต่ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งมีอิทธิพลมากต่อความสำเร็จในการทำงาน คือการตั้งเป้าหมายในการทำงานแต่ละงานไว้ล่วงหน้า ซึ่งเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารงาน ควรสนับสนุนให้พนักงานทำงานอย่างมีเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร และตัวของพนักงานเอง

ที่กล่าวมาทั้งหมดในเรื่องที่มาจากแรงจูงใจ ซึ่งได้แก่ ความต้องการ แรงขับ สิ่งล่อใจ การตื่นตัว การคาดหวัง และการตั้งเป้าหมาย จะเห็นได้ว่าค่อนข้างยากที่จะกล่าวอธิบายแต่ละเรื่องแยกจากกันโดยเอกเทศ ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละเรื่องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ตัวอย่างเช่น ความต้องการทำให้เกิดภาวะขาดสมดุลภายในร่างกายหรือจิตใจ มนุษย์อยู่ในภาวะขาดสมดุลไม่ได้ ต้องหาทางสนองความต้องการเพื่อให้เข้าสู่ภาวะสมดุล ส่งผลให้เกิดแรงขับหรือแรงผลักดันพฤติกรรม ทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง มุ่งไปสู่เป้าหมาย เมื่อบรรลุเป้าหมายแล้ว แรงผลักดันพฤติกรรมก็ลดลง ภาวะสมดุลก็กลับคืนมาอีกครั้งหนึ่ง จากคำอธิบายดังนี้จะเห็นได้ว่าที่มาของแรงจูงใจหลายเรื่องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน

### ทฤษฎีและการศึกษาเรื่องการจูงใจ

มีทฤษฎีและการศึกษาเรื่องการจูงใจเป็นจำนวนมากในปัจจุบัน ซึ่งมีทั้งทฤษฎีและการศึกษาที่ว่าด้วยการจูงใจโดยตรง และทฤษฎีและการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ในที่นี้จะกล่าวโดยสังเขปบางส่วนเพื่อการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ดังนี้

#### ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) เป็นนักจิตวิทยาในกลุ่มมนุษย์นิยมทฤษฎีของเขาได้ชื่อว่าทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ โดยอธิบายว่ามนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับชั้น ซึ่งพบว่าบุคคลมักตื่นตอบสนองความต้องการขั้นต่ำสุดก่อน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว จึงแสวงหาความต้องการขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับ ในยุคแรก ๆ ที่มาสโลว์ทำการศึกษาเขาแบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ลำดับ ลำดับ 1-4 เป็นความต้องการระดับต้น ลำดับที่ 5 เป็นความต้องการระดับสูง ในยุคต่อมามาสโลว์ ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมและแบ่งความต้องการลำดับที่ 5 ให้ละเอียดออกไปอีกเป็น 3 ลำดับ รวมใหม่ทั้งหมดเป็น 7 ลำดับชั้นของความ ต้องการ ดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับขั้นที่ 1 ความต้องการทางสรีระ (physical needs) คือความต้องการตอบสนองของความหิวกระหาย ความเหนื่อย ความง่วง ความต้องการทางเพศ ความต้องการขับถ่าย ความต้องการมีกิจกรรมทางร่างกาย และความต้องการสนองความสุขของประสาทสัมผัส

ลำดับขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) คือความต้องการการคุ้มครองปกป้องรักษา ความอบอุ่นใจ ความปราศจากอันตราย และต้องการหลีกเลี่ยงความวิตกกังวล

ลำดับขั้นที่ 3 ความต้องการความเป็นเจ้าของ และความรัก (belongingness and love needs) คือความอยากมีเพื่อน มีพวกพ้อง มีกลุ่ม มีครอบครัว และมีความรัก ขั้นนี้จัดเป็นความต้องการทางสังคม

ลำดับขั้นที่ 4 ความต้องการเป็นที่ยอมรับ ยกย่อง และเกียรติยศชื่อเสียง (esteem needs) คือความอยากมีชื่อเสียง มีหน้ามีตา มีคนยกย่องเลื่อมใส มีความเด่นดัง และต้องการความรู้สึกที่ดีของคนอื่นต่อตน

ลำดับขั้นที่ 5 ความต้องการใฝ่รู้ใฝ่เรียน (need to know and understand) คือความอยากรู้ อยากเข้าใจ อยากมีความสามารถ อยากมีประสบการณ์

ลำดับขั้นที่ 6 ความต้องการทางสุนทรียะ (aesthetic needs) ได้แก่ความต้องการด้านความดี ความงาม คุณธรรม และความละเอียดอ่อนทางจิตใจ

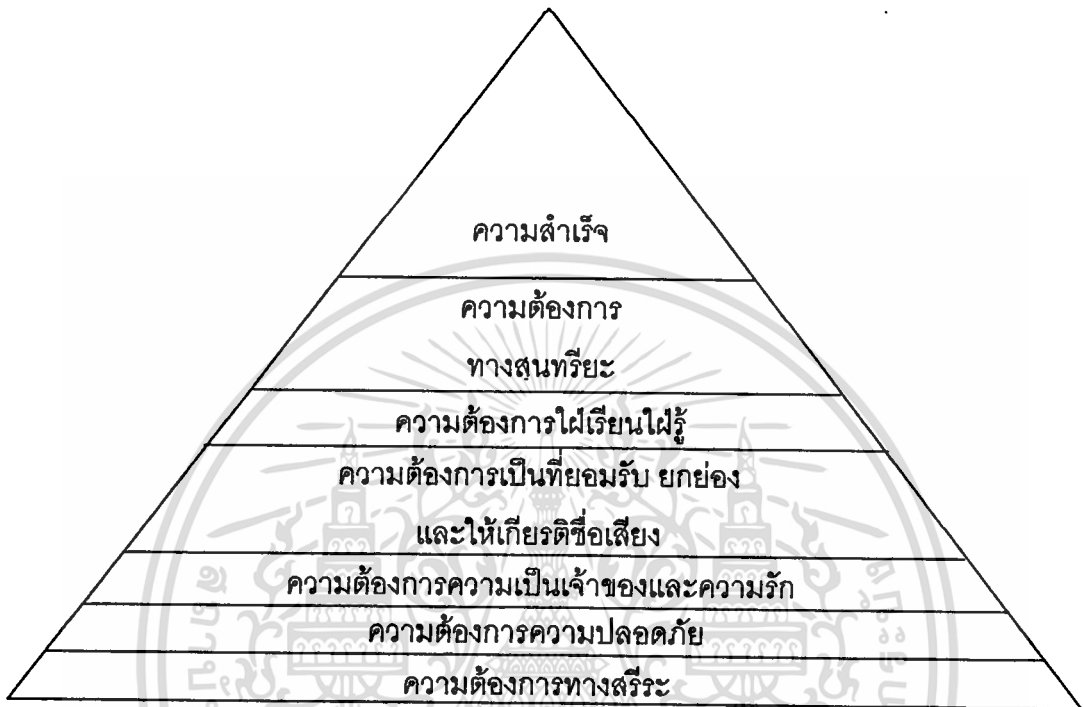
ลำดับขั้นที่ 7 ความต้องการความสำเร็จ หรือความสมบูรณ์แบบในชีวิต (self actualization needs) ขั้นนี้ถือว่าเป็นความต้องการสูงสุดแห่งความเป็นมนุษย์ ซึ่งจะเกิดขึ้นนี้ได้ต้องปูพื้นฐานให้บุคคลได้ตอบสนองความต้องการของตนในลำดับขั้นที่ 1 เป็นลำดับมาจนถึงระดับสูง หรือสร้างความรู้สึกรู้สึก "พอ" ในความเป็นเขาเสียก่อน ซึ่งบุคคลประเภทนี้มักได้รับ ประสบการณ์สูงสุด คือได้รับประสบการณ์เข้มข้นบางประการด้วยตนเองจนตระหนักในสภาพความเป็นจริงแห่งชีวิต ซึ่งบางคนกล่าวว่าเข้าถึงปรัชญาชีวิต หรือสัจจะธรรมแห่งชีวิต

ความต้องการทั้ง 7 ลำดับขั้นตอนตามแนวคิดของมาสโลว์นั้น บุคคลจะกระทำการเพื่อสนองความต้องการลำดับแรกก่อน แล้วจึงดิ้นรนเพื่อสนองความต้องการถัดมาเป็นลำดับตัวอย่างพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ เช่น ตราบดีที่ค่าแรงยังไม่พอกิน (ความต้องการขั้นที่ 1 ) หรือตนต้องเผชิญสถานการณ์เสี่ยงภัยในหน้าที่ (ความต้องการขั้นที่ 2) ในภาวะดังกล่าวนี้ พนักงานอาจยังไม่คำนึงถึงความรัก การยอมรับ การยกย่องและเกียรติยศชื่อเสียง (ความต้องการขั้นที่ 4) หรือจะยังไม่ดิ้นรนเพื่อใฝ่หาความรู้ ความดี ความงาม หรือความสมบูรณ์แบบส่วนตัว (ความต้องการขั้นที่ 5 6 และ 7) จึงเห็นได้ว่าคนบางคนกระทำในสิ่งที่สังคมไม่ยอมรับ เพื่อให้ความต้องการทางกาย ได้รับตอบสนอง เช่น เพื่อให้ท้องหายหิว เพื่อสนองความต้องการทางเพศ หรือเพื่อสะสมเงินทองเอาไว้ให้อุ่นใจว่าต่อไปภายหน้าจะได้มีกินมีใช้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาพปิรามิดแสดงลำดับขั้นความต้องการ ตามแนวคิดของมาสโลว์ 7 ลำดับขั้น ลำดับ 1-4 เป็นความต้องการระดับต้น หรือระดับขาดแคลน ลำดับที่ 5-7 เป็นความต้องการระดับสูงหรือระดับสร้างความสมบูรณ์แบบให้ชีวิต



ภาพที่ 2 ลำดับความต้องการ ตามทฤษฎีมาสโลว์  
ที่มา : (นิภา แก้วศรีงาม, 2544)

### ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom Expectancy Theory)

วรูม (Victor H.Vroom) เป็นนักจิตวิทยาในกลุ่มพุทธินิยม (Cognitive Psychology) ที่ศึกษาวิจัยการทำงานของคนในโรงงานอุตสาหกรรม และได้สร้างทฤษฎีความคาดหวังไว้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1964 แม้คำอธิบายในทฤษฎีของวรูมอาจจะยังมีความไม่สมบูรณ์ แต่ก็พบว่าเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่ทำให้มีการวิจัยต่อเนื่องมาอีกมากในเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม นักจิตวิทยาในกลุ่มพุทธินิยมนี้เชื่อในเรื่องของความคิดของบุคคลว่าเป็นส่วนสำคัญในการทำให้เกิดแรงจูงใจต่อพฤติกรรม หรือการกระทำ แม้จะมีเรื่องของผลรางวัลหรือสิ่งเร้าภายนอกตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจคือความคิดของบุคคล นักจิตวิทยาบางคนในกลุ่มนี้ศึกษาเรื่องการวางแผน บางคนศึกษาเรื่องการตั้งเป้าหมาย แต่สำหรับวรูมจะเน้นศึกษาเรื่องความคาดหวัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำอธิบายของวรูมเน้นใน 2 เรื่องด้วยกัน คือเรื่องค่านิยมในงานว่าทำงานแล้วคาดหวังว่าจะได้อะไร เช่น ทำงานให้ดี เพื่อหวังจะได้รับเงินเดือนเพิ่ม หรือบางคนหวังได้รับค่ายกย่อง ในที่นี้เงินและค่ายกย่องเป็นค่านิยม และอีกเรื่องที่เน้นคือแรงจูงใจซึ่งกำหนดทิศทางการกระทำเพื่อให้ได้ตามค่านิยมของตน คือคาดหวังว่าจะได้ตามค่านิยม เป็นแรงจูงใจให้บุคคลใช้ความพยายามกระทำให้สำเร็จ และความสำเร็จของงานเกิดจากความพยายามบวกกับความสามารถของตน จากคำอธิบายดังกล่าวนี้ หลายคนเห็นว่าวรูมเน้นที่สิ่งจูงใจจากภายนอก คือความคาดหวังที่จะได้รับรางวัล ได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น ฯลฯ แต่ถ้ามองทัศนะของกลุ่มพุทธินิยม กลุ่มนี้จะกล่าวว่าความคาดหวังซึ่งเป็นความคิดของบุคคล เป็นจุดสำคัญของแรงจูงใจ

การศึกษาของวรูมนับว่าเป็นประโยชน์และเป็นจุดเริ่มต้นให้มีการศึกษาค้นคว้าเรื่องแรงจูงใจในการทำงานอีกมาก ตัวอย่างการศึกษาที่น่าสนใจ เช่น ในปี ค.ศ.1976 กาลเบรธ และ คัมมิงส์ ได้นำวิธีการของเขาไปศึกษาการทำงานของคนงานคุมเครื่องจักรในโรงงานการผลิตเครื่องจักร พบว่าการที่คนงานทำงานสำเร็จได้ด้วยดีนั้น มีทั้งแรงจูงใจภายใน และภายนอก แรงจูงใจภายนอกก็คือรางวัลหรือค่าตอบแทนเพิ่ม ส่วนแรงจูงใจภายในคือความรู้สึกพึงพอใจที่ได้รับความสำเร็จ และในปีเดียวกันนักวิจัยชื่อลอร์เลอร์และพอร์ดเตอร์ ได้นำวิธีการของวรูมไปศึกษากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคลในองค์การ ได้พบปัจจัยที่ส่งผลสู่ความสำเร็จของงานเพิ่มเติมจากที่วรูมได้ทำการศึกษาไว้ โดยวรูมได้กล่าวถึงปัจจัย 2 ตัว คือ ความพยายามกับความสามารถที่เมื่อผนวกกันเข้าก็ทำให้งานสำเร็จ แต่ลอร์เลอร์และพอร์ดเตอร์ได้พบจากการศึกษาวิจัยของเขาว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้คนงานทำงานสำเร็จ ประกอบด้วย ความพยายาม ความสามารถ และการรับรู้บทบาท คือการที่บุคคลรับรู้บทบาท ซึ่งได้แก่การเข้าใจงานในหน้าที่ของตน จะเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้ทำงานสำเร็จ นอกจากนั้นลอร์เลอร์และพอร์ดเตอร์ ยังเสนอแนะไว้ในการศึกษาของเขาว่า ในการให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติ ควรเป็นไปโดยสัมพันธ์สอดคล้องกับความพยายามที่ผู้ปฏิบัติงานได้ลงทุนลงแรงในงานนั้น ๆ

แนวคิดในทฤษฎีของวรูม สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เกิดจากความคิดของบุคคลในการตั้งความคาดหวังในสิ่งที่กระทำ ซึ่งความคาดหวังนั้นมักเป็นไปตามค่านิยมของตน ทำให้บุคคลพยายามทำให้ได้ หากสิ่งที่พยายามสอดคล้องกับความสามารถด้วย ก็จะเป็นแรงจูงใจที่เข้มข้นสำหรับบุคคล นอกจากนั้น ผลการศึกษาต่อเนื่องจากวรูมก็ช่วยสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว และยังได้ข้อสรุปเพิ่มขึ้นจากการที่บุคคลได้เข้าใจบทบาทการทำงานของตนเป็นอย่างดี จึงเห็นได้ว่า แนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลทำงาน คือการสร้างความคาดหวัง การให้ตระหนักในค่านิยมต่องาน การใช้ความพยายามการเสริมสร้างความสามารถในงาน และการช่วยให้บุคคลเข้าใจบทบาทของตนในงานนั้น ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y)

แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) เป็นศาสตราจารย์วิชาการบริหาร ณ สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ สหรัฐอเมริกา เขาได้วิจัย และได้สร้างทฤษฎีการจูงใจในการทำงานเป็น 2 ทฤษฎี ดังนี้

### ทฤษฎี X

ทฤษฎีนี้มองความเป็นมนุษย์ในแง่ไม่ดี สรุปแนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้ได้เป็น 3 ประการ คือ เห็นว่าโดยธรรมชาติของมนุษย์ที่แท้จริงนั้น มนุษย์ไม่ชอบทำงาน หากมีโอกาสหลีกเลี่ยงได้ก็พยายามหลีกเลี่ยง เห็นว่าวิธีที่จะทำให้มนุษย์ทำงานได้นั้น ต้องใช้วิธีบังคับ ควบคุม ช่มชู้ สั่งการ และลงโทษ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ เห็นว่ามนุษย์ส่วนใหญ่ชอบเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ และพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่คอยหวังความก้าวหน้า ทะเยอทะยานน้อย แต่สิ่งที่ต้องการมากเหนืออย่างอื่นคือ ความมั่นคงปลอดภัย

จากแนวคิดที่มองว่ามนุษย์ไม่ดีดังกล่าว จึงเห็นได้ว่าผู้ที่เชื่อตามแนวคิดของทฤษฎีนี้ หากจะมอบหมายให้ใครทำงานอะไร จึงต้องมีหัวหน้างานคอยควบคุม บังคับบัญชาเพราะเห็นว่าถ้าไม่มีหัวหน้าบังคับบัญชาหรือไม่มีใครมาชี้แจงสั่งการ งานก็มักไม่เดิน การที่มีหัวหน้ามาบังคับบัญชาในความหมายของกลุ่มนี้ คือ การว่ากล่าวและลงโทษ เหตุที่ต้องทำดังนี้ โดยมีเหตุผลว่าพื้นฐานของคนมักเกียจคร้านและขาดความรับผิดชอบ คือทฤษฎีในกลุ่มนี้จะมองมนุษย์ในแง่ลบเป็นส่วนใหญ่

### ทฤษฎี Y

ทฤษฎีนี้มองความเป็นมนุษย์ในแง่ดี แนวคิดของทฤษฎีนี้ สรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้ โดยธรรมชาติของมนุษย์ส่วนใหญ่ มีความมานะ พยายามทั้งทางจิตใจและร่างกาย ความพยายามมีคู่กับความเป็นมนุษย์เช่นเดียวกับการพักผ่อนหรือการแสวงหาความเพลิดเพลิน มนุษย์มิได้รังเกียจการทำงาน เห็นว่างานช่วยสนองความต้องการของตน และเห็นว่าบางครั้งบางคราวที่มนุษย์จำต้องหลีกเลี่ยงงานนั้น น่าจะเนื่องมาจากลักษณะการควบคุมของหัวหน้างาน หรืออำนาจการควบคุมจากภายนอก

การทำให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อาจไม่จำเป็นต้องใช้การควบคุมและบังคับ การให้โอกาสคนงานได้ทำงานในบรรยากาศที่เขาเป็นตัวของตัวเอง และยอมรับในวัตถุประสงค์ของงานได้ จะส่งผลให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มนุษย์โดยทั่วไปให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีม เป็นคณะทำงานอยู่แล้ว ดังตัวอย่างที่บางประเทศ หรือบางท้องถิ่นที่นิยมมารวมกลุ่มทำงานด้วยกันที่เรียกว่า "ประเพณีลงแขก" ในสมัยโบราณ

มนุษย์มักยึดมั่นกับวัตถุประสงค์ของงาน เมื่อทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน เมื่อทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานแต่ละอย่าง จะเกิดความรู้สึกพอใจ สมใจ เกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยส่วนรวม

มนุษย์เกิดการเรียนรู้จากสถานการณ์ที่เหมาะสมพร้อมต่อการยอมรับในความรับผิดชอบของตน และพร้อมต่อการแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ใครก็ตามที่หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความทะเยอทะยานและแสวงหาความมั่นคง ความปลอดภัยอย่างเดียว น่าจะไม่ใช่ลักษณะที่แท้จริงของเขา การกระทำนั้น ๆ น่าจะเนื่องมาจากอิทธิพลของสิ่งผลักดันบางอย่าง

บุคคลในองค์การแต่ละคน มักมีคุณลักษณะในตัวด้วยกันทั้งนั้นในด้านความสามารถ ทางความคิด ความฉลาด การสร้างจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์

จะเห็นได้ว่าทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ ของมนุษย์ในแง่ดี จากแนวคิดที่มองมนุษย์ในแง่ดี ดังกล่าว ซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นที่นิยมในปัจจุบัน ก่อให้เกิดที่มาของหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความเชื่อที่ว่ามนุษย์เป็นผู้ที่ชอบสังคม อยู่คนเดียวไม่ได้ ต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระบบสังคม ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน นอกจากนั้นทฤษฎี Y นี้ ยังเน้นการพัฒนาตนเองของมนุษย์แต่ละคน มนุษย์มักรู้จักตนเองดี และรู้จักความสามารถของตน ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้สึกนึกคิดที่ดีต่อพนักงาน และควรสร้างสถานการณ์ที่เชื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย ทั้งที่เป็นเป้าหมายส่วนบุคคล และเป้าหมายขององค์การ และทฤษฎีนี้ยังมีความคิดต่อระบบงานอุตสาหกรรมและงานธุรกิจในปัจจุบันด้วยว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีโอกาสดแสดงความสามารถของตนเพียงบางส่วนเท่านั้น ซึ่งในองค์การแต่ละแห่งควรให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสมากขึ้นในการได้แสดงความสามารถของตนให้มากที่สุด ซึ่งถ้าผู้บังคับบัญชาสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสดแสดงความสามารถได้เต็มที่ จะส่งผลต่องานขององค์การอีกหลายประการ ทั้งในแง่ผลงาน และความรู้สึกผูกพันกับองค์การ

### ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory)

เฮร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) เป็นนักจิตวิทยาอีกผู้หนึ่งที่มุ่งมั่นศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน ผลงานของเขาในเรื่องนี้มีปรากฏแพร่หลายมาตั้งแต่ปี ค.ศ.1966 และ ค.ศ.1968 ปัญหาที่เขาเฝ้าถามตนเองอยู่เสมอคือ ทำอย่างไรจะจูงใจคนในการทำงานได้เป็นอย่างดี เขาเห็นไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ว่าการให้ค่าแรงต่ำทำให้คนงานไม่พอใจ แต่การให้ค่าแรงสูงก็มิได้ทำให้คนงานอยากทำงานหนักขึ้น เงินมิใช่สิ่งจูงใจสูงสุดจะทำให้คนงานทำงานได้มากกว่าเดิม แม้เงินจะมีความสำคัญก็ตาม ขณะเดียวกันความมั่นคงและบรรยากาศที่ดีในองค์กรก็มีสิ่งจูงใจสูงสุดอีกเช่นเดียวกัน

ทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก เน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ "ตัวกระตุ้น" (motivators) และ "การบำรุงรักษา" (hygiene) สองปัจจัยดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารองค์กร ควรพิจารณาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารคนและบริหารงาน

เฮอริชเบอร์กได้ทำการศึกษาโดยสัมภาษณ์ความพอใจและไม่พอใจทำงานของนักบัญชีและวิศวกรจำนวน 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม และธุรกิจ 11 แห่ง ของเมืองพิตสเบิร์ก ผลการศึกษาของเขาสรุปได้ว่า ความพอใจในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีความแตกต่างกัน คือ การที่บุคคลพอใจในการทำงานมิได้หมายความว่าบุคคลนั้นมีแรงจูงใจในการทำงานเสมอไป ความพอใจในการทำงานส่งผลให้บุคคลไม่ค่อยคิดจะลาออกจากงานหรือไม่ค่อยมีความคิดจะนัดหยุดงาน แต่อาจไม่มีส่วนต่อการมุ่งมั่นทำให้งานเจริญก้าวหน้า แต่ถ้าคนงานผู้ใดมีแรงจูงใจในการทำงาน คนงานนั้นจะตั้งใจทำงานให้เกิดผลดี ทฤษฎีและการศึกษาของเฮอริชเบอร์ก ซึ่งให้ความสำคัญแก่ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น และการบำรุงรักษาที่มีต่อเจตคติในงานของผู้ปฏิบัติงาน ผลการศึกษาของเฮอริชเบอร์กแสดงให้เห็นผลของปัจจัยด้านตัวกระตุ้นและการบำรุงรักษาต่อเจตคติในงานของผู้ปฏิบัติงาน

ปัจจัย 2 ประการ คือ ตัวกระตุ้นและการบำรุงรักษาที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เฮอริชเบอร์กได้วิเคราะห์จากการศึกษาของเขา ดังนี้

### ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น

ปัจจัยด้านนี้มีผลต่อการกระตุ้น ทำให้บุคคลเกิดความพอใจ แต่แม้ว่าการไม่มีปัจจัยนี้ ก็ไม่ใช่สาเหตุที่ทำให้ไม่พอใจเสมอไป ตัวกระตุ้นประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการ ดังนี้

1. ความสัมฤทธิ์ผล คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าเขาทำงานได้สำเร็จ ซึ่งอาจจะทั้งหมดหรือบางส่วน
2. การยอมรับนับถือจากผู้อื่น คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกถึงความสำเร็จของเขานั้นมีคนอื่นรับรู้ มีคนยอมรับ
3. ลักษณะงานที่น่าสนใจ คือพนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่างานที่เขาทำมีความน่าสนใจน่าทำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ความรับผิดชอบ คือพนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าเขามีสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบต่อตนเองและต้องงานของเขา
5. โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า คือ พนักงานควรต้องรู้สึกว่าเขามีศักยภาพที่จะเจริญก้าวหน้าในงานของเขา
6. การเจริญเติบโต คือ พนักงานจะต้องตระหนักว่าเขามีโอกาสเรียนรู้เพิ่มขึ้นจากงานที่ทำ มีทักษะหรือความเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงาน

### ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา

ปัจจัยด้านนี้ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่และรักษาเขาไว้ไม่ให้ออกไปทำงานที่อื่น เมื่อไม่ได้จัดให้ พนักงานจะไม่พอใจ และไม่มีความสุขในการทำงานของเขาการบำรุงรักษาประกอบด้วยปัจจัย 10 ประการ ดังนี้

1. นโยบายและการบริหาร คือ พนักงานรู้สึกว่ามีฝ่ายจัดการมีการสื่อสารที่ดีกับพนักงาน พนักงานก็มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและนโยบายการบริหารงานบุคคล
2. การนิเทศงาน คือ พนักงานรู้สึกว่ามีผู้บริหารงานตั้งใจสอนและแจกจ่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน คือ พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อหัวหน้างานของเขา
4. ภาวะการทำงาน คือพนักงานรู้สึกดีต่องานที่ทำและสภาพการณ์ของที่ทำงาน
5. ค่าตอบแทนการทำงาน คือ พนักงานรู้สึกว่าเงื่อนไขค่าตอบแทนการทำงาน มีความเหมาะสม
6. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือพนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน
7. ชีวิตส่วนตัว คือ พนักงานรู้สึกว่างานของเขาทั้งด้านชั่วโมงการทำงาน การย้ายงาน ฯลฯ ไม่กระทบต่อชีวิตส่วนตัว

8. ความสัมพันธ์กับลูกน้อง คือ หัวหน้างานมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
9. สถานภาพ คือ พนักงานรู้สึกว่างานของเขามีตำแหน่งหน้าที่ดี
10. ความมั่นคง คือพนักงานมีความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยในงานที่ปฏิบัติและงานมีความมั่นคง

จากผลการศึกษาของเฮิร์ชเบอร์กดังกล่าวนี้ จึงเห็นได้ว่า ความพอใจและแรงกระตุ้นของพนักงานส่วนใหญ่เกิดจากลักษณะของงาน ดังนั้นองค์การจึงควรจัดให้มีองค์ประกอบด้านการกระตุ้นเกี่ยวกับงาน ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะด้วยกัน วิธีที่ยอมรับกันมากวิธีหนึ่ง คือการกระจายงาน แนวทางการกระจายงาน อาจทำได้หลายแนวทางดังนี้

แนวทางที่ 1 ลดการเข้มงวดกับพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานใช้เหตุผลและความรับผิดชอบในงานของเขาให้มากขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แนวทางที่ 2 จัดให้พนักงานทำงานรวมกันเป็นหน่วยเดียวที่มีความสมบูรณ์ในตัวมากกว่าที่จะแยกกันทำงานตามลำพังเป็นส่วน

แนวทางที่ 3 ให้อำนาจพนักงานมากขึ้นในการตัดสินใจและการปฏิบัติ และให้คนงานมีอิสระบ้างในการดำเนินงาน

แนวทางที่ 4 จัดให้มีการประชาสัมพันธ์รายงานผลผลิตต่อพนักงานผู้ปฏิบัติโดยตรงอย่างสม่ำเสมอและบ่อย ๆ มากขึ้น เพื่อให้พนักงานรับรู้ผลงานของตน แทนที่จะรายงานต่อผู้ตรวจงานของพนักงานเท่านั้น

แนวทางที่ 5 กระตุ้นให้พนักงานลองทำงานใหม่ ๆ และงานที่มีความยากมากขึ้นซึ่งจะสร้างแรงจูงใจให้พยายาม และก้าวหน้ามากขึ้น

แนวทางที่ 6 มอบงานพิเศษให้ทำ เพื่อพนักงานจะได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างอาจเป็นด้านปฏิบัติหรือกระบวนการทำงาน หรือการพัฒนาการคิดในตัวพนักงานแต่ละคน

แนวทางการกระจายที่กล่าวมานี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างการเจริญเติบโตของพนักงาน ให้เกิดความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การยอมรับ และการให้ข้อมูลย้อนกลับ หรือให้ได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของเขา และการกระจายงานยังช่วยสนองความต้องการของพนักงาน ก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานและช่วยให้พนักงานได้รับการยอมรับในผลงานของเขาได้ด้วย

จากที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่า ในการบริหารงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคลากร ผู้บริหารควรเน้นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การมอบงานให้รับผิดชอบมากขึ้น การส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน เป็นต้น ส่วนปัจจัยด้านการบำรุงรักษาก็ควรต้องให้ความสนใจด้วยแต่มีใช้น้อยเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หากแต่เป็นไปเพื่อป้องกันมิให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ถ้าทำได้เพียงเท่านี้ก็นับว่าน่าพอใจแล้ว

### ทฤษฎีและการศึกษาเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (McClelland's Need Achievement Theory)

นักจิตวิทยาที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่สำคัญมี 2 คน คือ เดวิด แมคคลีแลนด์ และ จอห์น แอทคินสัน ซึ่งเน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จ มิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการทำงานที่ดี ทำงานนั้นให้ดีที่สุด และทำได้สำเร็จเมื่อทำได้สำเร็จแล้วจะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นให้สำเร็จต่อไป ซึ่งจากที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่าพนักงานในองค์การนั้น ถ้ามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไม่ว่าจะเป็นพนักงานระดับใด มักจะก้าวหน้าได้รวดเร็ว ในไม่ช้ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่นี้จะกล่าวถึงทฤษฎีจากการศึกษาค้นคว้าของแมคคลีแลนด์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและกล่าวถึงกันโดยทั่วไป

จากผลการศึกษาวิจัย แมคคลีแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงว่าประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้ คือ

มีความต้องการรับผิดชอบมาก ไม่เกียจงาน และเมื่อเผชิญอุปสรรคก็มักค้นหาวิธีแก้ปัญหาให้ได้ ไม่ยอมแพ้ปัญหา ในองค์การที่มีพนักงานลักษณะนี้มักเป็นพนักงานที่ทำงานคนเดียว หรือถ้าจะเลือกผู้ร่วมงานเขามักเลือกผู้มีความสามารถ ไม่เลือกโดยคำนึงถึงความเป็นพรรคพวกเดียวกัน ไม่เล่นพวก

มีความต้องการผลสำเร็จสูง พนักงานลักษณะนี้มักตั้งเป้าหมายให้สูงเข้าไว้และพอใจกับการทำงาน ทำทหายความสามารถเพื่อให้ถึงเป้าหมายนั้นให้ได้ ไม่กลัวเหนื่อย ไม่คิดว่าตนทำงานมากกว่าคนอื่น

มีความต้องการรับทราบผลการกระทำของตน พนักงานลักษณะนี้จะกระหายใคร่รู้ความคิดของคนอื่นมาก เขาอยากรู้ว่าคนอื่นคิดอย่างไรหรือรู้สึกอย่างไรกับผลงานของเขาและอยากรู้ว่าสิ่งที่เขาทำส่งผลต่องานของส่วนรวมหรือผู้อื่นอย่างไร ถ้าไม่ได้รับทราบจะกังวลใจ ถ้าทราบจะให้ผลดีจะพึงพอใจและเป็นแรงกระตุ้นให้กระทำอย่างอื่นต่อไป

ด้วยคุณลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง 3 ประการดังกล่าว เมื่อแมคคลีแลนด์ทำการศึกษาพนักงานในองค์การที่มีลักษณะที่ว่านั้นว่าพนักงานเหล่านี้เมื่อทำงานสำเร็จแล้ว เขาต้องการผลตอบแทนอย่างไร ผลการศึกษาพบว่าพนักงานไม่ต้องการแรงจูงใจอื่นใดอีกเพราะเขามีของเขาอยู่แล้ว แต่สิ่งที่ต้องการให้องค์การจัดกระทำ คือ สภาพการทำงานที่เหมาะสมที่เอื้อให้เขาทำงานได้สำเร็จ ซึ่งจากการศึกษาของแมคคลีแลนด์และคนอื่น ๆ ได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจในเรื่องความต้องการของพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง คือ พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการงานที่มีลักษณะ 3 ประการด้วยกัน ดังนี้คือ

ประการที่ 1 พนักงานต้องการที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเป็นส่วนเฉพาะของเขา เขามีอิสระที่จะตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้ด้วยตัวเขาเอง

ประการที่ 2 พนักงานต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายเกินไป หรือยากเกินไปกว่าความสามารถของเขา เขาเห็นว่า ถ้าง่ายเกินไปก็ประสบความสำเร็จระดับต่ำ ถ้ายากเกินไปก็อาจทำไม่สำเร็จ

ประการที่ 3 พนักงานต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องของการได้รับทราบผลงานและความก้าวหน้าของเขา คือ ต้องการให้มีการสนับสนุนงานนั้น ๆ ให้ดำเนินไปได้ตลอดต้องการการยอมรับในระดับที่พอดีในภาพรวมของผลงาน และโดยต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อให้เขาได้มีโอกาส

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่หรือใช้

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ทำงานให้ได้อีกในเวลาต่อไป ดังนั้นเทคนิคการจูงใจตามทฤษฎีนี้ คือ ต้องใช้สิ่งเร้าภายนอกที่เหมาะสมทำให้เกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นคำชักชวน เป็นงานท้าทายที่มอบให้ทำ ฯลฯ และเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนาแล้วก็ให้แรงเสริมกับพฤติกรรมนั้น เพื่อให้แสดงพฤติกรรมที่ดีนั้น ๆ อีกในเวลาต่อไป คำว่าแรงเสริมนั้นอาจจะอะไรก็ได้ที่บุคคลต้องการซึ่งไม่สามารถระบุแน่นอนอนได้ ทั้งนี้โดยขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลอาจเป็นคำชม เป็นการแสดงความสนใจ ยอมรับ การยกย่อง การให้เกียรติ หรืออาจเป็นการให้รางวัลเป็นสิ่งของ เงินค่าตอบแทน หรือตำแหน่งงาน ฯลฯ

ทฤษฎีและการศึกษาเรื่องการจูงใจที่กล่าวมาในที่นี่ เป็นเพียงส่วนหนึ่งจากทฤษฎีและการศึกษาเรื่องการจูงใจจำนวนมาก โดยเลือกนำมากล่าวเพื่อให้ผู้ศึกษาได้เข้าใจเรื่องการจูงใจในลักษณะที่จะเลือกนำไปประยุกต์ใช้ในงานได้เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจะต้องเลือกไปใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ในทฤษฎี และการศึกษาบางเรื่อง อาจไม่ถึงขั้นเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ อาจเป็นแต่เพียงช่วยให้ผู้ศึกษาได้แนวทางสร้างบรรยากาศที่ดี และเหมาะสมต่อการทำงาน ซึ่งก็นับว่าเป็นการประยุกต์ทฤษฎี และการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในงานได้อีกส่วนหนึ่ง

### การประยุกต์ความรู้เรื่องการจูงใจไปใช้ในงาน

การจูงใจมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมและการทำงานของบุคคล บุคคลที่ปรารถนาความก้าวหน้าในองค์กร จึงควรให้ความสนใจกับการประยุกต์ความรู้เรื่องการจูงใจไปใช้ประโยชน์ในงาน เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดแก่พนักงานและเกิดแก่ตนเองด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งในที่นี่จะกล่าวใน 2 ประเด็น คือ ข้อควรคำนึงในการเสริมสร้างแรงจูงใจและแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

#### ข้อควรคำนึงในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎีและการศึกษาเรื่องการจูงใจมีหลายลักษณะ การที่จะนำแนวคิดของแต่ละทฤษฎีหรือผลการศึกษาแต่ละเรื่องไปใช้ประโยชน์ในการสร้างแรงจูงใจในงาน จึงทำได้ในแง่มุมที่ต่าง ๆ กันไป แต่ก็จะมีบางส่วนที่เหมือนกันอยู่บ้างแม้จะไม่เหมือนกันทั้งหมด ในขั้นตอนของการประยุกต์ใช้นี้ ผู้นำไปใช้จะต้องเลือกให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มบุคคลที่เราจะไปสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่เขา ถ้าเลือกวิธีการไม่เหมาะสมแรงจูงใจก็ย่อมไม่เกิด

ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคคล มีสิ่งที่ควรคำนึงถึงดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ความแตกต่างระหว่างบุคคล คือมนุษย์เราแม้จะมีลักษณะร่วมของความเป็นมนุษย์ที่เหมือนกันหลายประการ แต่ความแตกต่างระหว่างบุคคลก็ยังมีมาก ไม่ว่าจะเป็นความต้องการ เจตคติ ความสามารถ การแสดงออกทางอารมณ์ ความถนัดและความสนใจ ซึ่งผู้ดำเนินงานธุรกิจควรให้ความสำคัญกับความแตกต่างดังกล่าว แล้วค้นหาวิธีการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมกับบุคคลเฉพาะราย

2. ความเป็นบุคคลทั้งตัว ในการมองเพื่อเข้าใจบุคคลทั้งตัว ต้องมองในภาพรวมทั้งองค์ประกอบภายในของผู้คนที่ซับซ้อนหลายสิ่งหลายอย่างมารวมกันเข้าเป็นตัวเขา และทั้งองค์ประกอบด้านภูมิหลัง ครอบครัว บุคคลใกล้ชิด สังคม สมาคมที่เขาเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้พนักงานองค์การต้องมีการกระทำหลายประการที่เป็นไปโดยเนื่องมาจากองค์ประกอบดังกล่าว แรงจูงใจในการทำงานก็จะเกิดแตกต่างกันไป หรือพฤติกรรมขณะอยู่ในที่ทำงานก็เป็นไปตามองค์ประกอบ อาจโทรศัพท์เข้าบ้านบ่อย อาจลางานเพื่อร่วมกิจกรรมกับเพื่อนฝูงบ้าง ฯลฯ

3. แนวโน้มพฤติกรรมเมื่อได้รับแรงกระตุ้น คือผู้ทำหน้าที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานนั้น ต้องคำนึงถึงพฤติกรรมของบุคคลเกิดโดยเนื่องมาจากสิ่งเร้าเป็นตัวกระตุ้นให้แสดงออก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นไปโดยเนื่องมาจากความต้องการ อาจจะเป็นความต้องการทางกาย ทางสังคม หรืออาจเป็นแรงกระตุ้นจากหลายองค์ประกอบ ถ้าเจ้าขององค์การสามารถทำนายแนวโน้มพฤติกรรมเมื่อได้รับแรงกระตุ้นของพนักงานได้แน่นอนหรือค่อนข้างแน่นอน คือรู้ว่าใครจะแสดงพฤติกรรมอย่างไร เมื่อได้รับแรงกระตุ้นต่าง ๆ ก็ย่อมใช้ตัวกระตุ้นนั้น ๆ จูงใจการทำงานของพนักงานได้

4. ศักดิ์ศรีความเป็นคน มนุษย์ทุกคนย่อมมีศักดิ์ศรีของความเป็นคนในตัวเอง นักจิตวิทยา กลุ่มมนุษยนิยมจะเน้นความสำคัญในเรื่องงานเหล่านี้มาก เห็นว่ามนุษย์มีศักดิ์ศรี ศักยภาพ ความสามารถ ความดีความงามในความเป็นมนุษย์ของตน ทุกคนควรมีสิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาคในฐานะเกิดมาเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดในตัวพนักงาน จึงอาจจำเป็นต้องใช้วิธีการที่คำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นคนดังกล่าว ไม่ควรทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าเขาได้รับการปฏิบัติเยี่ยงเครื่องจักรหรือสัตว์โลกประเภทอื่น

ข้อควรคำนึงในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานดังกล่าว ซึ่งควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ความเป็นบุคคลทั้งตัว แนวโน้มพฤติกรรมเมื่อได้รับแรงกระตุ้นและศักดิ์ศรีความเป็นคนนี้ จะเห็นได้ว่าเป็นการให้ความสำคัญกับพนักงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับในสังคมประชาธิปไตยว่าเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่บุคคลได้เป็นอย่างดี

### แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ดังนี้

1. จากแนวความคิดในทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ ที่ว่าความต้องการขั้นต้น ๆ มาก่อน ถ้ายังไม่ได้สนองความต้องการระดับต้น ๆ ความต้องการระดับสูงขึ้นไปจะยังไม่เกิด ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้จัดการองค์การจึงควรศึกษาทำความเข้าใจพนักงานก่อนว่ามีความต้องการอยู่ในระดับใด แล้วนำสิ่งที่ซึ่งสนองความต้องการดังกล่าวมาเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน ซึ่งในแต่ละระดับขั้นตอนอาจมีต่าง ๆ กัน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางกาย เช่นอาหาร น้ำ การพักผ่อน อากาศ เพศ การขับถ่าย สิ่งจูงใจที่นำไปใช้เช่น ค่าตอบแทน ค่าจ้าง เงินเดือน วันหยุด เวลาพัก สวัสดิการ

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย เช่นความปลอดภัย ความมั่นคง การคุ้มครอง สิ่งจูงใจที่นำไปใช้เช่น เงินสงเคราะห์ ความมั่นคงของงาน เงื่อนไขของหน่วยงานในการรักษาความปลอดภัย การประกันภัย ประกันชีวิต

ขั้นที่ 3 ความต้องการความเป็นเจ้าของและความรัก เช่นกลุ่ม พวกพ้อง ครอบครัว มีส่วนในสังคม ความรัก การเอาใจใส่ สิ่งจูงใจที่นำไปใช้เช่น สัมพันธภาพที่ดีในหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม ไม่ตรีจิตของผู้ร่วมงาน

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยอมรับเช่น สถานะในสังคม การยกย่องชมเชย สิ่งจูงใจที่นำไปใช้เช่น ตำแหน่งงาน การยอมรับจากสังคม ผลสัมฤทธิ์ในงาน โล่รางวัล คำชมเชย การได้เป็นพนักงานดีเด่น

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จและใฝ่รู้ใฝ่เรียนเช่น ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ สิ่งจูงใจที่นำไปใช้เช่น กิจกรรมฝึกอบรม งานที่ท้าทาย งานที่ตัดสินใจเองได้ งานที่รับผิดชอบเอง

ขั้นที่ 6 ความต้องการทางสุนทรียะเช่น ความละเอียดอ่อนในจิตใจ ความงาม ความดี ความสุขทางใจ สิ่งจูงใจที่นำไปใช้เช่น งานที่นำไปสู่สร้างสรรค์และพัฒนาทางสังคม

ขั้นที่ 7 ความต้องการความสำเร็จและความสมบูรณ์แบบในชีวิตเช่น สัมฤทธิ์ผลในงาน ความภาคภูมิใจในตนเอง คุณธรรม ค่านิยมส่วนตน สิ่งจูงใจที่นำไปใช้เช่น งานเพื่องาน งานเพื่อความดีในตัวของมันเอง

จากคำอธิบายข้างต้น จะเห็นว่าความต้องการในแต่ละลำดับชั้น นำไปสู่การทำงานเพื่อให้ได้มาในสิ่งต่าง ๆ แม้บางขั้นตอนจะมีความคาบเกี่ยวกันอยู่บ้าง แต่ก็พอจะมองเห็นความแตกต่างในรายละเอียดได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นที่ 5-7 ซึ่งเดิมมาสโลว์ไม่แยกจากกัน จัดเป็นขั้นที่ 5 ด้วยกันทั้งหมด ต่อมาจึงแบ่งให้ละเอียดออกไป ดังนั้นในขั้นที่ 5-7 ดังกล่าว จึงอาจรวมเป็นขั้นตอนเดียวกันได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. จากความรู้ในเรื่องการตื่นตัว ที่ว่าการตื่นตัวในระดับที่พอดีมีผลต่อการเกิดพฤติกรรมอย่างมีเป้าหมายที่ดีกว่าระดับอื่น ดังนั้นในองค์การจึงควรจัดบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการตื่นตัวในการทำงานของพนักงานในระดับที่พอดี ไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน วิธีการเพื่อให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานในภาวะตื่นตัว เช่น อาจจะเป็นการจัดสภาพแวดล้อม แสง เสียง หรือการให้พนักงานมุ่งแก้ปัญหา หรือแสวงหาช่องทางปฏิบัติงานที่เหมาะสมด้วยตนเอง รับผิดชอบต่องานเป็นส่วน ๆ และมีอำนาจตัดสินใจในงานนั้น จะดีกว่าการทำงานตามที่ได้รับคำสั่ง ซึ่งจะพบในหน่วยงานหลายแห่งที่หัวหน้าไม่เคยปล่อยให้ลูกน้องได้คิดและทำได้ด้วยตนเอง คอยรับงานและฟังคำสั่งที่หัวหน้าจะสั่งงานมาให้เท่านั้น เมื่อทำเสร็จแล้วก็นำผลงานไปมอบให้และรับงานใหม่มาทำตามคำสั่งอีก วิธีนี้ถ้าลูกน้องเป็นคนเก่งและมีประสิทธิภาพจะเกิดความเบื่อหน่าย ทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน

3. จากความรู้ในเรื่องการคาดหวัง ที่ว่าการตั้งระดับความคาดหวังที่เป็นไปได้ พอดีและเหมาะสมสำหรับตนเอง ซึ่งมักจะคาดหวังตามค่านิยมของตน จะเป็นสิ่งกระตุ้นหรือสิ่งท้าทายให้มีชีวิตชีวา และมานะพยายามให้บรรลุเป้าหมายให้ได้ ดังนั้น ผู้จัดการองค์การจึงควรสื่อสาร สร้างความเข้าใจที่ดีให้เกิดแก่พนักงาน เพื่อให้ความคาดหวังนั้น ๆ เป็นสิ่งที่เป็นไปได้เพื่อจะไม่เกิดความท้อแท้คับข้องใจ ซึ่งจะสร้างความเสียหายให้กับทั้งองค์กรและตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าใช้วิธีหลอกลวงให้พนักงานตั้งความหวังลม ๆ แล้ง ๆ โดยเป็นจริงไม่ได้ จะเกิดผลเสียมากกว่าผลดีอย่างแน่นอน บางที่ถึงขั้นทำลายองค์การให้เสียหาย หรืออาจเกิดปัญหาแก่แค้นในรูปแบบต่าง ๆ

4. จากความรู้เรื่องในสิ่งล่อใจ ที่ว่าสิ่งล่อใจเป็นแรงจูงใจภายนอกซึ่งอาจจะเป็นวัตถุประสงค์ คำพูด ท่าทีของผู้แวดล้อมที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในบุคคล ใช้เป็นการจูงใจในการทำงานได้ ดังนั้นผู้จัดการหรือเจ้าขององค์การจึงควรพยายามทำความเข้าใจพนักงาน แล้วใช้สิ่งที่เขาพอใจมาเป็นสิ่งล่อใจให้เกิดพฤติกรรมตามต้องการ อาจจะเป็นรางวัล สิ่งของ คำชม เกียรติ ไล่อสัญลักษณ์ การจัดให้มีการประกวดชิงรางวัลหรือชิงความเป็นหนึ่งในงานบางงาน หรือแม้แต่การตั้งสัดส่วนโบนัสประจำปีตามอัตรายอดขายหรือปริมาณงาน ก็จัดว่ามีส่วนช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงานได้ ข้อควรระวังคือการเลือกสิ่งที่จะนำมาเป็นเครื่องล่อ ซึ่งจะต้องเลือกในสิ่งที่พนักงานพอใจหรืออยากได้

5. จากความรู้ในเรื่องแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายใน ที่ว่าแรงจูงใจภายในให้ผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่ถาวรกว่าแรงจูงใจภายนอก ไม่ว่าจะได้ผลตอบแทนเป็นสิ่งของหรือรางวัลหรือไม่ ก็ยังคงทำงานดีสม่ำเสมอ ดังนั้นแม้ผู้จัดการองค์การจำเป็นต้องใช้แรงจูงใจภายนอกในช่วงต้นเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดีของพนักงาน แต่ก็ต้องพยายามสอดแทรกให้เกิดแรงจูงใจภายในไปด้วย เช่น เมื่อใช้สิ่งล่อใจมาทำให้พนักงานขยันทำงาน เมื่อขยัน

ก็ทำให้เกิดผลสำเร็จที่ดี ความสำเร็จในงานทำให้พนักงานสนใจงาน ให้ความสำคัญกับงาน อยากทำงานให้ดีขึ้น จัดว่าเริ่มเกิดแรงจูงใจภายในแล้ว เมื่อได้รับแรงเสริมจากผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ให้ตระหนักในความสำเร็จของงานนั้น ๆ มากขึ้น โดยชี้ให้เห็นประโยชน์และคุณค่าในการทำงานดี ก็จะส่งผลให้พนักงานมีแนวโน้มตั้งใจทำงานดีสม่ำเสมอมากขึ้น ซึ่งบางทีก็อาจต้องใช้คำขวัญ สุภาพสิด คำพังเพย บทกลอนสอนใจ เข้ามาช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดแก่พนักงาน ดังกล่าว

6. จากแนวคิดในทฤษฎี X ของแมคเกรเกอร์ ที่มองมนุษย์ว่าไม่ดีไม่ชอบทำงาน ถ้าจะทำงานก็ต่อเมื่อมีคนควบคุม สั่งการ และข่มขู่ลงโทษถ้าไม่ทำงาน แม้แนวความคิดนี้จะไม่ใช่เป็นที่ยอมรับแพร่หลายนัก แต่ในสภาพความเป็นจริงก็มักพบว่ามีคนส่วนหนึ่งที่เป็นเช่นนี้ ดังนั้นการบังคับควบคุมและลงโทษก็อาจยังเป็นมาตรการที่จำเป็นต้องมีในหน่วยงาน แต่นักจิตวิทยาส่วนใหญ่ก็ยังเห็นว่า ก่อนใช้ควรคิดให้ดี ถ้ารุนแรงก็ก่อให้เกิดปัญหาประท้วงหรืออื่น ๆ ในหน่วยงาน หรือแม้ไม่รุนแรงก็ให้ผลลบต่อความรู้สึกของพนักงานต่อองค์กร

7. จากแนวความคิดทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ ที่ว่ามนุษย์มีความเต็มานะพยายาม ตั้งใจทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีความรับผิดชอบ มีความสามารถมีความต้องการเจริญก้าวหน้า และชอบอยู่เป็นพวก ดังนั้น ผู้จัดการองค์การจึงควรสนใจสนับสนุนให้พนักงานได้ทำงานเป็นทีม ให้ช่วยเหลือกัน ให้รับผิดชอบงานเป็นชิ้นเป็นอัน ให้มีโอกาสและตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง และมีอิสระในการวางแผนงาน เพื่อให้ได้รับความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าตามที่ควรเป็นของแต่ละบุคคล จะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานได้อีกส่วนหนึ่ง และช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร

8. จากการศึกษา "ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา" ในทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบอร์ก ซึ่งเป็นปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของงาน แม้ผลการศึกษาจะพบว่าไม่ถึงกับทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน แต่ถ้าไม่จัดให้มีในหน่วยงานก็จะพบว่าพนักงานไม่พอใจ จึงเป็นแนวคิดแก่ผู้จัดการองค์การที่ต้องใส่ใจ ให้ความสำคัญ และจัดให้มีปัจจัยด้านการบำรุงรักษาในองค์การ ทั้งในด้านการนิเทศงาน นโยบายและการบริหารองค์การ ภาวะการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร ชีวิตส่วนตัวที่ดี และสภาพการทำงาน การจัดให้มีปัจจัยดังกล่าวเพื่อให้ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกพอใจในงาน

9. จากการศึกษา "ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น" ในทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ชเบอร์ก ซึ่งเป็นปัจจัยด้านงาน ถ้าจัดให้มีขึ้นจะส่งผลให้พนักงานพึงพอใจ ปัจจัยด้านงานดังกล่าว ได้แก่ ความสัมพันธ์ ผล การยอมรับนับถือจากคนอื่น ความน่าสนใจของงาน การได้มีโอกาสรับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้าและโอกาสให้พนักงานตัดสินใจ รับผิดชอบในงาน ให้ทำงานร่วมกัน หรือพัฒนางาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่หรือใช้ซ้ำโดยไม่ได้รับอนุญาต  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ร่วมกัน เช่น อาจตั้งกลุ่มสร้างคุณภาพงาน ให้อิสระในการทำงาน ให้มีโอกาสรับทราบผลงาน สม่ำเสมอเพื่อแสดงการยอมรับและให้ได้มีโอกาสลงงานใหม่ ๆ รวมทั้งมอบงานพิเศษบางด้านให้ ทำ ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าของพนักงาน

10. จากผลการศึกษาเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด ซึ่งเน้นจุดสำคัญที่ความต้องการความสำเร็จของบุคคลโดยบุคคลมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากความสำเร็จนั้น หากแต่มีความสุขความพอใจกับผลงานที่สำเร็จได้ด้วยดี จึงเป็นแนวปฏิบัติแก่ผู้จัดการองค์การ ในการมอบหมายงานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบในงานนั้นให้มากที่สุด ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการเข้าไปยุ่งเกี่ยว ให้ได้ทำงานตามระดับความสามารถ คือไม่ง่ายเกินไปหรือยากเกินไป และให้มีการสื่อสาร เพื่อให้เจ้าตัวรับทราบผลงานโดยสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานนั้น ๆ มั่นใจในความมั่นคงของความก้าวหน้าในงานของตนเอง ความมั่นคงของความก้าวหน้าในงาน ในที่นี้มีได้ หมายถึงตำแหน่งงานหรือค่าตอบแทน แต่หมายถึงผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นไปโดยต่อเนื่อง

11. จากทฤษฎีแรงจูงใจไร้สำนึกของซิกมันด์ ฟรอยด์ ที่ว่าแรงจูงใจไร้สำนึกเป็นสิ่งผลักดันให้เกิดพฤติกรรม แม้แนวคิดจากทฤษฎีดังกล่าวไม่สามารถนำมาเป็นแนวทางสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานได้ เพราะแรงจูงใจไร้สำนึกเป็นเรื่องเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล แต่ก็ช่วยให้ผู้จัดการองค์การเกิดความเข้าใจในพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจไร้สำนึกของพนักงานได้บ้างไม่มากนักน้อย ถ้าแรงจูงใจไร้สำนึกมีอยู่จริงในบุคคล

12. จากทฤษฎีการจูงใจที่เนื่องมาจากสิ่งเร้าของกลุ่มพฤติกรรมนิยม ที่เห็นว่าควรใช้สิ่งเร้าที่เหมาะสมมาทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม และเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนาแล้วก็ให้แรงเสริมกับพฤติกรรมที่พึงปรารถนานั้นเพื่อให้แสดงพฤติกรรมที่ดีดังกล่าวอีกในเวลาต่อไป เป็นแนวความคิดแก่ผู้บริหารและผู้จัดการองค์การ ในการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้บุคคลทำงาน และเมื่อทำงานได้รับผลดีก็ควรมีระบบการให้แรงเสริมในลักษณะต่าง ๆ ตามที่พนักงานนั้น ๆ ต้องการ เพื่อสนับสนุนให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ดีโดยสม่ำเสมอต่อไป

แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงานดังกล่าวมาทั้ง 12 ประการ ซึ่งแยกกล่าวตามแนวคิดและการศึกษาตามหัวเรื่องทฤษฎี และผลการศึกษาของนักจิตวิทยาและนักวิจัยพฤติกรรมศาสตร์แต่ละด้าน จะเห็นได้ว่ามีบางแนวทางต่างกัน บางแนวทางให้หลักการเดียวกันตามการศึกษา และข้อค้นพบที่ได้ เนื่องจากการศึกษารวมชาติการจูงใจในมนุษย์ด้วยกัน ซึ่งเป็นภาวะปกติที่จะได้ข้อค้นพบทั้งส่วนที่เหมือนกันและต่างกัน เพราะมนุษย์มีทั้งลักษณะบางประการที่เป็นตัวร่วมที่คล้ายคลึงกัน และลักษณะบางประการที่แตกต่างกันไป ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคคล จึงต้องอาศัยหลักการและทฤษฎีอันเป็นข้อค้นพบจากบุคคลส่วนใหญ่ที่คล้ายคลึงกัน กับทั้งต้องศึกษาลักษณะของบุคคลเฉพาะรายที่เป็นความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อเลือกใช้กลวิธีที่เหมาะสม เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่ขึ้นต้นการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สอดคล้องกับบุคคลนั้น นอกจากนั้น บางครั้งยังพบว่ากลวิธีในการสร้างแรงจูงใจต่าง ๆ ที่ศึกษามากมาย ไม่ว่าจะเลือกใช้วิธีใด ๆ ก็ยังอาจไม่ได้ผล อาจต้องศึกษาทดลองด้วยตนเองจนกว่าจะพบวิธีที่ถูกต้องเหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดแก่บุคคลเฉพาะรายบางคน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้พนักงานระดับกลางและระดับล่างมีความภักดีต่อองค์กร กรณีบริษัทเอสซีแอลแมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ไปยังพนักงาน บริษัท เอสซีแอลแมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 278 ชุด โดยผลการศึกษาสามารถแบ่งออกเป็น 7 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน

ส่วนที่ 2 ปัจจัยแรงจูงใจ ภายใน และภายนอกที่ทำให้พนักงานภักดีต่อองค์กร

ส่วนที่ 3 ความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรระหว่างพนักงานระดับกลาง และระดับล่าง และการทดสอบสมมติฐานความแตกต่าง

ส่วนที่ 4 ความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรต่อความแตกต่างของข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน และการทดสอบสมมติฐานความแตกต่าง

ส่วนที่ 5 ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ทำให้เกิดความภักดีต่อองค์กร และการทดสอบสมมติฐานความแตกต่าง

ส่วนที่ 6 ระดับความภักดีที่พนักงานมีให้ต่อองค์กร

#### ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน

#### จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 278 คน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย กล่าวคือ มีเพศหญิงจำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 54.9 และเพศชายจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 40.6 (ตารางที่ 2)

#### ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	113	40.6
หญิง	165	54.9
รวม	278	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์อื่นใดเป็นการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 278 คน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 26 ถึง 30 ปี จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 60.1 รองลงมาคือ 31 ถึง 35 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 19.4 อายุต่ำกว่า ถึง 25 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 16.2 อายุ 36 ถึง 40 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6 อายุ 41 ปี ขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7 (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า ถึง 25 ปี	45	16.2
26 ถึง 30 ปี	167	60.1
31 ถึง 35 ปี	54	19.4
36 ถึง 40 ปี	10	3.6
41 ปี ขึ้นไป	2	0.7
รวม	278	100.0

### จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพการสมรส

จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 278 คน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 57.6 รองลงมา สมรสแล้ว จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 36.7 หย่า แยกกัน อยู่ หรือเป็นหม้าย จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 (ตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพการสมรส

สถานภาพการสมรส	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	160	57.6
สมรส	102	36.7
หย่า/แยกกันอยู่/หม้าย	16	5.8
รวม	278	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 278 คน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 67.3 รองลงมาคือ 10,001 ถึง 20,000 บาท จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 24.1 20,001 ถึง 30,000 บาท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.4 30,001 ถึง 40,000 บาท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1 สูงกว่า 40,000 บาท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2 (ตารางที่ 5)

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า ถึง 10,000 บาท	187	67.3
10,001-20,000 บาท	67	24.1
20,001-30,000 บาท	15	5.4
30,001-40,000 บาท	3	1.1
สูงกว่า 40,000 บาทขึ้นไป	6	2.2
รวม	278	100.0

### จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 278 คน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมศึกษาหรือปวช. จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 66.2 รองลงมาคือ ปวส. หรืออนุปริญญา จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 21.6 ปริญญาตรี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 10.8 ปริญญาโท หรือสูงกว่า จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4 (ตารางที่ 6)

### จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับพนักงาน

จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 278 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับล่าง อันได้แก่พนักงานปฏิบัติการทั่วไปรายวันและรายเดือน หัวหน้าพนักงานชั้นต้น เสมียน และช่างเทคนิค จำนวน 251 คน คิดเป็นร้อยละ 90.3 รองลงมาเป็นพนักงานระดับกลาง อันได้แก่ วิศวกร หัวหน้างานระดับกลาง และเจ้าหน้าที่สำนักงาน จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7 (ตารางที่ 7)

### ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมศึกษา ปวช.	184	66.2
ปวส. หรือ อนุปริญญา	60	21.6
ปริญญาตรี	30	10.8
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	4	1.4
รวม	278	100.0

### ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับพนักงาน

ระดับพนักงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
พนักงานระดับล่าง	251	90.3
พนักงานระดับกลาง	27	9.7
รวม	278	100.0

### จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามฝ่ายที่สังกัด

จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 278 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่สังกัดฝ่ายผลิต จำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 88.5 รองลงมาคือฝ่าย ซ่อมบำรุง จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.4 ฝ่ายคุณภาพ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.8 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4 ฝ่ายสำนักงาน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4 ฝ่ายจัดซื้อ วางแผนผลิต คลังสินค้า สต็อก โลจิสติกส์ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1 และฝ่ายอื่น ๆ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.4 (ตารางที่ 8)

### จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุงานในบริษัท

จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 278 คน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี ขึ้นไป จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 35.6 รองลงมาคือ ระหว่าง 1 ถึง 5 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็น ร้อยละ 33.1 มากกว่า 3 ถึง 5 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 27.0 และน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 (ตารางที่ 9)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามฝ่ายที่สังกัด

ฝ่าย	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผลิต	246	88.5
ฝ่ายซ่อมบำรุง	15	5.4
ฝ่ายคุณภาพ	5	1.8
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	4	1.4
ฝ่ายสำนักงาน	4	1.4
ฝ่ายจัดซื้อ วางแผนผลิต คลังสินค้า สไตร์ โลจิสติก	3	1.1
อื่น ๆ	1	0.4
รวม	278	100.0

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุงานในบริษัท

อายุงานในบริษัท	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	12	4.3
ระหว่าง 1 ถึง 3 ปี	92	33.1
มากกว่า 3 ถึง 5 ปี	75	27.0
มากกว่า 5 ปีขึ้นไป	99	35.6
รวม	278	100.0

จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนบริษัทที่เคยทำงานด้วย

จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 278 คน พบว่าจำนวนบริษัทที่พนักงานเคยทำงานด้วยมากที่สุดคือ 2 บริษัท จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 35.6 รองลงมาคือ 3 บริษัท จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 34.5 1 บริษัท จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 11.2 4 บริษัท จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 10.1 มากกว่า 4 บริษัท จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 และไม่ตอบ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.4 (ตารางที่ 10)

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนบริษัทที่เคยทำงานด้วย

จำนวนบริษัทที่เคยทำงานด้วย	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1 บริษัท	31	11.2
2 บริษัท	99	35.6
3 บริษัท	96	34.5
4 บริษัท	28	10.1
มากกว่า 4 บริษัท	23	8.3
ไม่ตอบแบบสอบถาม	1	0.4
รวม	278	100.0

### ปัจจัยแรงจูงใจ ภายนอก และภายใน ที่ทำให้พนักงานภักดีต่อองค์กร

การศึกษาปัจจัยแรงจูงใจ ภายนอก และ ภายใน ที่ทำให้พนักงานเกิดความภักดีต่อบริษัท เอสซีอีเอ็มเอฟเคเจริง (ประเทศไทย) จำกัด นั้น ผู้ศึกษาได้กำหนดปัจจัยแรงจูงใจทั้งสิ้น 23 ปัจจัย โดยให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความเห็นว่าปัจจัยแต่ละปัจจัยมีความสำคัญมากน้อยเพียงใดต่อการทำให้กลุ่มตัวอย่างรู้สึกภักดีต่อบริษัท จากกลุ่มตัวอย่าง 278 คน ผลการศึกษา มีดังนี้

#### ด้านปัจจัยแรงจูงใจภายนอก

จากการศึกษาการให้ความสำคัญปัจจัยแรงจูงใจ ด้านปัจจัยแรงจูงใจภายนอกของพนักงานบริษัทเอสซีอีเอ็มเอฟเคเจริง (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดปัจจัย เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น สวัสดิการรถรับส่งที่ดี สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี และสวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ พนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางต่อปัจจัย สวัสดิการที่อยู่อาศัย สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ และสวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร ทั้งนี้ในภาพรวมของปัจจัยแรงจูงใจภายนอกอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.32) (ตารางที่ 11)

#### ด้านปัจจัยแรงจูงใจภายใน

จากการศึกษาการให้ความสำคัญปัจจัยแรงจูงใจ ด้านปัจจัยแรงจูงใจภายในของพนักงานบริษัทเอสซีอีเอ็มเอฟเคเจริง (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดปัจจัยเป็นอิสระที่ตนเองได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจงานที่ควรศึกษาทำนั้น ไม่นอนอดทนให้ผ่านไป ประโยชน์ด้านการค่าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่อปัจจัย พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง บริษัทมีความมั่นคงสูง สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ เสียง แสง) ลักษณะงานที่ต้องทำ ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน และการมีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน พนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางต่อปัจจัย โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น สวัสดิการสโมสกีฟ้านันทนาการ สวัสดิการการฝึกอบรม สวัสดิการวันลาที่มากกว่า กิจกรรมท่องเที่ยว การปฏิบัติตนและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง มีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึง ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง นโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง ทั้งนี้ในภาพรวมของปัจจัยแรงจูงใจภายในอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.44) (ตารางที่ 12)

### ความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรระหว่างพนักงานระดับกลางและระดับล่าง

การทดสอบสมมติฐาน “ปัจจัยแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กร มีความแตกต่างกันระหว่างพนักงานระดับกลาง และพนักงานระดับล่าง”

การทดสอบทำโดยใช้ข้อมูลที่พนักงานแต่ละระดับได้ให้ระดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยไว้แล้ว จากนั้นทำการประมวลผลโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows release 10.0.1 ด้วยการวิเคราะห์ทางสถิติ ไคสแควร์ (Chi – Square) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

$H_0$  = ระดับพนักงานแตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยไม่แตกต่างกัน

$H_1$  = ระดับพนักงานแตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าความน่าจะเป็นของค่านัยสำคัญ (significance) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธ  $H_0$  และยอมรับ  $H_1$  สรุปได้ว่าระดับพนักงานแตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ในปัจจัยเรื่อง (ตารางที่ 13)

1. ลักษณะงานที่ต้องทำ (ชอบงานที่ทำ งานมีความท้าทาย ต้องใช้ความสามารถสูง)
2. สวัสดิการรถรับส่งที่ดี
3. สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร
4. กิจกรรมท่องเที่ยว
5. ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง
6. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการวิจัยเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ตารางที่ 11 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจภายนอก**

ปัจจัยแรงจูงใจภายนอก	ระดับความสำคัญ					รวม	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น	140 (50.7)	53 (19.2)	80 (29.0)	3 (1.1)	0 (0)	276 (100.0)	4.20	มาก
สวัสดิการการรักษายาบาลที่ดี	49	80	128	19	2	278 (100.0)	3.56	มาก
สวัสดิการการเงินสำรองเลี้ยงชีพ	64 (23.0)	77 (26.6)	100 (36.0)	28 (10.1)	12 (4.3)	278 (100.0)	3.54	มาก
สวัสดิการการรับส่งที่ดี	50 (18.1)	77 (27.8)	123 (44.4)	19 (6.9)	8 (2.9)	277 (100.0)	3.51	มาก
สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร	37 (13.5)	54 (19.7)	105 (38.3)	37 (13.5)	41 (15.0)	274 (100.0)	3.03	ปานกลาง
สวัสดิการที่อยู่อาศัย	45 (16.4)	39 (14.2)	75 (27.3)	51 (18.5)	65 (23.6)	275 (100.0)	2.81	ปานกลาง
สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ	32	35	79	53	76	275 (100.0)	2.61	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>(11.6)</b>	<b>(12.7)</b>	<b>(28.7)</b>	<b>(19.3)</b>	<b>(27.6)</b>	<b>(100.0)</b>	<b>3.32</b>	<b>ปานกลาง</b>

**ตารางที่ 12 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจภายใน**

ปัจจัยแรงจูงใจภายใน	ระดับความสำคัญ						รวม	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
บริษัทมีความมั่นคงสูง	92 (33.1)	133 (47.8)	50 (18.0)	3 (1.1)	0 (0)		278 (100.0)	4.13	มาก
พนักงานมีความมั่นคงในงาน	105 (37.8)	74 (26.6)	78 (28.1)	20 (7.2)	1 (0.4)		278 (100.0)	3.94	มาก
ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน	84 (30.2)	73 (26.3)	90 (32.4)	23 (8.3)	8 (2.9)		278 (100.0)	3.73	มาก
ลักษณะงานที่ดึงดูดใจ	49 (17.8)	91 (33.0)	121 (43.8)	9 (3.3)	6 (2.2)		276 (100.0)	3.61	มาก
สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี(อากาศ, เสียง, แสง)	52 (18.7)	87 (31.3)	110 (39.6)	21 (7.6)	8 (2.9)		278 (100.0)	3.55	มาก
มีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน	34 (12.3)	97 (35.1)	117 (42.4)	23 (8.3)	5 (1.8)		276 (100.0)	3.48	มาก
โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	66 (23.7)	60 (21.6)	86 (30.9)	48 (17.3)	18 (6.5)		278 (100.0)	3.39	ปานกลาง

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ปัจจัยแรงจูงใจภายใน	ระดับความสำคัญ					รวม	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
กิจกรรมท่องเที่ยว	34 (12.3)	80 (29.0)	130 (47.1)	23 (8.3)	9 (3.3)	276 (100.0)	3.39	ปานกลาง
การปฏิบัติงานและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง	48 (17.3)	69 (24.8)	115 (41.4)	36 (12.9)	10 (3.6)	278 (100.0)	3.39	ปานกลาง
มีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึง	36 (13.0)	87 (31.4)	110 (39.7)	34 (12.3)	10 (3.6)	277 (100.0)	3.38	ปานกลาง
ความมีอิสระในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	25 (9.2)	84 (30.8)	137 (50.2)	23 (8.4)	4 (1.5)	273 (100.0)	3.38	ปานกลาง
มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง	35 (12.9)	79 (29.0)	107 (39.3)	36 (13.2)	15 (5.5)	272 (100.0)	3.31	ปานกลาง
สวัสดิการวันลาที่มากกว่า	39 (14.1)	58 (21.0)	124 (44.9)	42 (15.2)	13 (4.7)	276 (100.0)	3.25	ปานกลาง
นโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา	26 (9.5)	78 (28.6)	109 (39.9)	39 (14.3)	21 (7.7)	273 (100.0)	3.18	ปานกลาง

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ปัจจัยแรงจูงใจภายใน	ระดับความสำคัญ							
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	รวม	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ
สวัสดิการการฝึกอบรม	13 (4.7)	64 (23.1)	128 (46.2)	50 (18.1)	22 (7.9)	277 (100.0)	2.99	ปานกลาง
สวัสดิการสมมติที่พำนักทางการ	26 (9.5)	49 (17.8)	111 (40.4)	49 (17.8)	40 (14.5)	275 (100.0)	2.90	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม							3.44	มาก

ตารางที่ 13 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับพนักงานกับระดับความสำคัญของปัจจัย

ปัจจัยแรงจูงใจ	Pearson Chi-Square	df	ค่านัยสำคัญ
เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น	4.285	3	0.232
พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง	6.268	4	0.180
บริษัทมีความมั่นคงสูง ( บริษัทมีชื่อเสียงและผลประกอบการที่ดี )	1.481	3	0.687
โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	9.365	4	0.053
สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง)	6.648	4	0.156
ลักษณะงานที่ต้องทำ	11.759	4	0.019*
สวัสดิการรถรับส่งที่ดี	16.748	4	0.002*
สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี	5.042	4	0.283
สวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ	4.574	4	0.334
สวัสดิการที่อยู่อาศัย	2.829	4	0.587
สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ	7.004	4	0.136
สวัสดิการสโมสรกีฬาันทนาการ	8.439	4	0.075
สวัสดิการการฝึกอบรม	1.447	4	0.836
สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร	13.970	4	0.007*
สวัสดิการวันลาที่มากกว่า	8.400	4	0.087
กิจกรรมท่องเที่ยว	23.900	4	0.000*
ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน	1.987	4	0.738
การปฏิบัติตนและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง	0.821	4	0.936
มีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน	6.344	4	0.175
มีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึงและสม่ำเสมอ	9.402	4	0.052
ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง	14.938	4	0.005*
นโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา	4.478	4	0.345
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง	18.315	4	0.001*

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรระหว่างพนักงานระดับกลางและระดับล่าง**

### **ด้านปัจจัยแรงจูงใจภายนอก**

จากการศึกษาการให้ความสำคัญปัจจัยแรงจูงใจ ด้านปัจจัยแรงจูงใจภายนอกแยกตามระดับพนักงานของพนักงาน บริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า

พนักงานระดับกลางให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดต่อปัจจัย เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น และสวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ ให้ความสำคัญในระดับปานกลางต่อปัจจัย สวัสดิการรถรับส่งที่ดี สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี และสวัสดิการที่อยู่อาศัย ให้ความสำคัญในระดับน้อยต่อปัจจัยสวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ และสวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร ทั้งนี้ในภาพรวมของปัจจัยแรงจูงใจภายนอกต่อพนักงานระดับกลางอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย = 3.03) (ตารางที่ 14)

พนักงานระดับล่างให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดต่อปัจจัย เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น สวัสดิการรถรับส่งที่ดี สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี และสวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ ให้ความสำคัญในระดับปานกลางต่อปัจจัย สวัสดิการที่อยู่อาศัย ให้ความสำคัญเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ และสวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร ทั้งนี้ในภาพรวมของปัจจัยแรงจูงใจภายนอกต่อพนักงานระดับล่างอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.36) (ตารางที่ 14)

### **ด้านปัจจัยแรงจูงใจภายใน**

จากการศึกษาการให้ความสำคัญปัจจัยแรงจูงใจ ด้านปัจจัยแรงจูงใจภายในแยกตามระดับพนักงานของพนักงาน บริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า

พนักงานระดับกลางให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดต่อปัจจัย พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง และบริษัทมีความมั่นคงสูง ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดต่อปัจจัย โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ, เสียง, แสง) ลักษณะงานที่ต้องทำ ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน การปฏิบัติตนและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง ให้ความสำคัญในระดับปานกลางต่อปัจจัย สวัสดิการการฝึกอบรม สวัสดิการวันลาที่มากกว่า กิจกรรมท่องเที่ยว การมีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน มีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึง และนโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้าน

เอกสารนี้เป็นเอกสารของบริษัทโดยที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาวิจัยและนำเสนอผลการวิจัยแก่ผู้บริหารของบริษัทโดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เวลา ให้ความสำคัญในระดับน้อยต่อบัณฑิต สวัสดิการสโมสรรักษาพนักงาน ทั้งนี้ในภาพรวมของบัณฑิตแรงจูงใจภายในต่อพนักงานระดับกลางอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.44) (ตารางที่ 15)

พนักงานระดับล่างให้ความสำคัญในระดับมากต่อบัณฑิต พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง บริษัทมีความมั่นคงสูง สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ เสียง แสง) ลักษณะงานที่ต้องทำ กิจกรรมท่องเที่ยว ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน การมีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน และมีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึง ให้ความสำคัญในระดับปานกลางต่อบัณฑิต โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น สวัสดิการสโมสรรักษาพนักงาน สวัสดิการการฝึกอบรม สวัสดิการวันลาที่มากกว่า การปฏิบัติตนและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง นโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง ทั้งนี้ในภาพรวมของบัณฑิตแรงจูงใจภายในต่อพนักงานระดับล่างอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.44) (ตารางที่ 15)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและความสำคัญของบัณฑิตแรงจูงใจภายนอกจำแนกระดับของพนักงาน

บัณฑิตแรงจูงใจภายนอก	พนักงานระดับล่าง		พนักงานระดับกลาง	
	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ
เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัท อื่น	4.20	มาก	4.15	มาก
สวัสดิการรถรับส่งที่ดี	3.57	มาก	2.96	ปานกลาง
สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี	3.58	มาก	3.33	ปานกลาง
สวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ	3.55	มาก	3.48	มาก
สวัสดิการที่อยู่อาศัย	2.82	ปานกลาง	2.70	ปานกลาง
สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ	2.66	ปานกลาง	2.19	น้อย
สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร	3.10	ปานกลาง	2.41	น้อย
ค่าเฉลี่ยรวม	3.36	ปานกลาง	3.03	ปานกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจภายในระหว่างระดับของพนักงาน

ปัจจัยแรงจูงใจภายใน	พนักงานระดับล่าง		พนักงานระดับกลาง	
	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ
พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง	3.91	มาก	4.26	มากที่สุด
บริษัทมีความมั่นคงสูง	4.12	มาก	4.22	มากที่สุด
โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	3.33	ปานกลาง	3.93	มาก
สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง)	3.52	มาก	3.85	มาก
ลักษณะงานที่ต้องทำ	3.56	มาก	4.07	มาก
สวัสดิการสมรสกีฬานันทนาการ	2.96	ปานกลาง	2.37	น้อย
สวัสดิการการฝึกอบรม	2.97	ปานกลาง	3.11	ปานกลาง
สวัสดิการวันลาที่มากกว่า	3.29	ปานกลาง	2.85	ปานกลาง
กิจกรรมท่องเที่ยว	3.47	มาก	2.63	ปานกลาง
ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน	3.73	มาก	3.74	มาก
การปฏิบัติตนและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง	3.38	ปานกลาง	3.48	มาก
มีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน	3.50	มาก	3.30	ปานกลาง
มีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึงและสม่ำเสมอ	3.43	มาก	2.89	ปานกลาง
ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง	3.34	ปานกลาง	3.74	มาก
นโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา	3.19	ปานกลาง	3.11	ปานกลาง
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งมีผลกระทบต่อตนเอง	3.28	ปานกลาง	3.52	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.44	มาก	3.44	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร ต่อความแตกต่างของข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน

**การทดสอบสมมติฐาน “ปัจจัยแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กร มีความแตกต่างกันระหว่างความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน”**

การทดสอบทำโดยใช้ข้อมูลที่พนักงานได้ให้ระดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยไว้แล้ว จากนั้นทำการประมวลผลโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows release 10.0.1 ด้วยการวิเคราะห์ทางสถิติ ไคสแควร์ (Chi – Square) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ในการวิเคราะห์จะพิจารณาค่าความน่าจะเป็นของค่านัยสำคัญ (significance) ถ้ามีค่าน้อยกว่า 0.05 ก็จะใช้ปฏิเสธ  $H_0$  และยอมรับ  $H_1$

### เพศกับระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจ

$H_0$  = เพศแตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยไม่แตกต่างกัน

$H_1$  = เพศแตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า เพศของพนักงานแตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ในปัจจัยเรื่อง (ตารางที่ 16)

1. โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น
2. สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี
3. สวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ
4. กิจกรรมท่องเที่ยว
5. ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน

### อายุกับระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจ

$H_0$  = อายุแตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยไม่แตกต่างกัน

$H_1$  = อายุแตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า อายุของพนักงานแตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ในปัจจัย พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง เพียงปัจจัยเดียว (ตารางที่ 17)

ตารางที่ 16 ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับระดับความสำคัญของปัจจัย

ปัจจัยแรงจูงใจ	Pearson Chi-Square	df	ค่านัยสำคัญ
เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น	0.391	3	0.942
พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง	7.886	4	0.096
บริษัทมีความมั่นคงสูง ( บริษัทมีชื่อเสียงและผลประกอบการที่ดี )	5.540	3	0.136
โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	12.746	4	0.013*
สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง)	4.442	4	0.350
ลักษณะงานที่ต้องทำ	8.488	4	0.075
สวัสดิการรถรับส่งที่ดี	2.588	4	0.629
สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี	10.076	4	0.039*
สวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ	14.469	4	0.006*
สวัสดิการที่อยู่อาศัย	5.549	4	0.235
สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ	6.874	4	0.143
สวัสดิการสโมสรรีพอร์ทนันทนาการ	6.521	4	0.163
สวัสดิการการฝึกอบรม	2.711	4	0.607
สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร	3.100	4	0.541
สวัสดิการวันลาที่มากกว่า	9.220	4	0.056
กิจกรรมท่องเที่ยว	20.793	4	0.000*
ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน	9.843	4	0.043*
การปฏิบัติตนและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง	5.873	4	0.209
มีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน	1.259	4	0.868
มีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึงและสม่ำเสมอ	9.154	4	0.057
ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง	1.862	4	0.761
นโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา	1.719	4	0.787
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง	3.461	4	0.484

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 17 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับระดับความสำคัญของปัจจัย

ปัจจัยแรงจูงใจ	Pearson Chi-Square	df	ค่านัยสำคัญ
เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น	15.626	12	0.209
พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง	37.493	16	0.002*
บริษัทมีความมั่นคงสูง ( บริษัทที่มีชื่อเสียงและผลประกอบการที่ดี )	13.607	12	0.327
โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	16.813	12	0.398
สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง)	23.783	16	0.094
ลักษณะงานที่ต้องทำ	22.810	16	0.119
สวัสดิการรกรับส่งที่ดี	7.945	16	0.950
สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี	16.608	16	0.411
สวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ	21.245	16	0.169
สวัสดิการที่อยู่อาศัย	13.792	16	0.614
สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี่ยต่ำ	13.512	16	0.635
สวัสดิการสโมสรกีฬาันทนาการ	7.752	16	0.957
สวัสดิการการฝึกอบรม	17.496	16	0.354
สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร	16.873	16	0.394
สวัสดิการวันลาที่มากกว่า	11.249	16	0.794
กิจกรรมท่องเที่ยว	14.739	16	0.544
ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน	13.281	16	0.652
การปฏิบัติตนและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง	15.825	16	0.465
มีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน	17.835	16	0.334
มีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึงและสม่ำเสมอ	15.841	16	0.464
ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง	20.693	16	0.191
นโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา	21.267	16	0.168
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง	23.931	16	0.091

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### สถานภาพการสมรสกับระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจ

$H_0$  = สถานภาพการสมรสแตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยไม่แตกต่างกัน

$H_1$  = สถานภาพการสมรสแตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า สถานภาพการสมรสแตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ในปัจจัยเรื่อง (ตารางที่ 18)

1. สวัสดิการรกรับส่งที่ดี
2. สวัสดิการเงินกูดอกเบี้ยต่ำ
3. นโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา

### รายได้กับระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจ

$H_0$  = รายได้แตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยไม่แตกต่างกัน

$H_1$  = รายได้แตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า รายได้แตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ในปัจจัยเรื่อง (ตารางที่ 19)

1. ลักษณะงานที่ต้องทำ
2. สวัสดิการรกรับส่งที่ดี
3. สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร
4. กิจกรรมท่องเที่ยว
5. มีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน
6. ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง

### ระดับการศึกษากับระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจ

$H_0$  = ระดับการศึกษาแตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยไม่แตกต่างกัน

$H_1$  = ระดับการศึกษาแตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยแตกต่างกัน

สรุปได้ว่าระดับการศึกษาแตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ในปัจจัยเรื่อง (ตารางที่ 20)

1. โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น
2. ลักษณะงานที่ต้องทำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้เพื่อการศึกษานั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. สวัสดิการรรับส่งที่ดี
4. กิจกรรมท่องเที่ยว
5. มีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึงและสม่ำเสมอ
6. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง

### ตำแหน่งงานกับระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจ

$H_0$  = ตำแหน่งงานแตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยไม่แตกต่างกัน

$H_1$  = ตำแหน่งงานแตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า ตำแหน่งงานแตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ในปัจจัยเรื่อง (ตารางที่ 21)

1. โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น
2. ลักษณะงานที่ต้องทำ
3. สวัสดิการรรับส่งที่ดี
4. สวัสดิการเงินกุดอกเบี้ยต่ำ
5. กิจกรรมท่องเที่ยว
6. ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง
7. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง

### อายุงานในบริษัทกับระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจ

$H_0$  = อายุงานในบริษัทแตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยไม่แตกต่างกัน

$H_1$  = อายุงานในบริษัทแตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า อายุงานในบริษัทแตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ในปัจจัยเรื่อง (ตารางที่ 22)

1. สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง)
2. สวัสดิการเงินกุดอกเบี้ยต่ำ
3. สวัสดิการวันลาที่มากกว่า
4. กิจกรรมท่องเที่ยว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 18 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพการสมรสกับระดับความสำคัญของปัจจัย

ปัจจัยแรงจูงใจ	Pearson Chi-Square	df	ค่านัยสำคัญ
เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น	4.686	6	0.585
พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง	4.606	8	0.799
บริษัทมีความมั่นคงสูง (บริษัทที่มีชื่อเสียงและผลประกอบการที่ดี)	4.223	6	0.646
โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	13.350	8	0.100
สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง)	6.171	8	0.628
ลักษณะงานที่ต้องทำ	7.121	8	0.524
สวัสดิการรกรับส่งที่ดี	25.259	8	0.001*
สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี	8.248	8	0.410
สวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ	9.863	8	0.275
สวัสดิการที่อยู่อาศัย	12.100	8	0.147
สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี่ยต่ำ	15.729	8	0.046*
สวัสดิการสโมสรกีฬาันทนาการ	8.427	8	0.393
สวัสดิการการฝึกอบรม	9.163	8	0.329
สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร	14.244	8	0.076
สวัสดิการวันลาที่มากกว่า	6.446	8	0.597
กิจกรรมท่องเที่ยว	9.864	8	0.275
ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน	6.989	8	0.539
การปฏิบัติตนและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง	7.355	8	0.499
มีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน	5.612	8	0.691
มีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึงและสม่ำเสมอ	13.826	8	0.086
ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง	8.910	8	0.350
นโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา	18.135	8	0.020*
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง	8.569	8	0.380

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 19 ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับระดับความสำคัญของปัจจัย

ปัจจัยแรงจูงใจ	Pearson Chi-Square	df	ค่านัยสำคัญ
เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น	15.130	12	0.234
พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง	13.081	16	0.667
บริษัทมีความมั่นคงสูง (บริษัทที่มีชื่อเสียงและผลประกอบการที่ดี)	9.375	12	0.671
โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	18.157	16	0.315
สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง)	13.340	16	0.648
ลักษณะงานที่ต้องทำ	30.072	16	0.018*
สวัสดิการรกรับส่งที่ดี	31.207	16	0.013*
สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี	12.168	16	0.732
สวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ	13.534	16	0.633
สวัสดิการที่อยู่อาศัย	10.623	16	0.832
สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี่ยต่ำ	18.543	16	0.293
สวัสดิการสโมสรรกีฬานันทนาการ	14.882	16	0.533
สวัสดิการการฝึกอบรม	10.199	16	0.856
สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร	26.538	16	0.047*
สวัสดิการวันลาที่มากกว่า	13.906	16	0.606
กิจกรรมท่องเที่ยว	38.072	16	0.001*
ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน	12.140	16	0.734
การปฏิบัติตนและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง	8.443	16	0.935
มีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน	26.536	16	0.047*
มีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึงและสม่ำเสมอ	26.084	16	0.053
ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง	30.503	16	0.016*
นโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา	15.240	16	0.507
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง	29.429	16	0.021*

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 20 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับระดับความสำคัญของปัจจัย

ปัจจัยแรงจูงใจ	Pearson Chi-Square	df	ค่านัยสำคัญ
เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น	9.639	9	0.380
พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง	19.025	12	0.088
บริษัทมีความมั่นคงสูง (บริษัทมีชื่อเสียงและผลประกอบการที่ดี)	11.347	9	0.253
โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	32.132	12	0.001*
สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง)	17.985	12	0.116
ลักษณะงานที่ต้องทำ	49.943	12	0.000*
สวัสดิการรถรับส่งที่ดี	26.852	12	0.008*
สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี	19.565	12	0.76
สวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ	11.733	12	0.467
สวัสดิการที่อยู่อาศัย	13.106	12	0.361
สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี่ยต่ำ	15.420	12	0.291
สวัสดิการสโมสรกีฬาันทนาการ	15.133	12	0.234
สวัสดิการการฝึกอบรม	8.623	12	0.735
สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร	16.696	12	0.161
สวัสดิการวันลาที่มากกว่า	18.613	12	0.098
กิจกรรมท่องเที่ยว	48.123	12	0.000*
ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน	14.674	12	0.260
การปฏิบัติตนและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง	14.220	12	0.287
มีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน	16.214	12	0.182
มีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึงและสม่ำเสมอ	21.610	12	0.042*
ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง	20.914	12	0.052
นโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา	15.695	12	0.206
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง	26.381	12	0.009*

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 21 ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานกับระดับความสำคัญของปัจจัย

ปัจจัยแรงจูงใจ	Pearson Chi-Square	df	ค่านัยสำคัญ
เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น	15.309	6	0.018
พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง	15.024	8	0.059
บริษัทมีความมั่นคงสูง (บริษัทมีชื่อเสียงและผลประกอบการที่ดี)	5.614	6	0.468
โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	25.365	8	0.001*
สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง)	15.483	8	0.050
ลักษณะงานที่ต้องทำ	34.071	8	0.000*
สวัสดิการรถรับส่งที่ดี	19.601	8	0.012*
สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี	6.854	8	0.552
สวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ	12.206	8	0.142
สวัสดิการที่อยู่อาศัย	8.740	8	0.365
สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ	23.553	8	0.003*
สวัสดิการสโมสรกีฬาันทนาการ	12.018	8	0.150
สวัสดิการการฝึกอบรม	4.092	8	0.849
สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร	14.331	8	0.074
สวัสดิการวันลาที่มากกว่า	9.562	8	0.297
กิจกรรมท่องเที่ยว	33.881	8	0.000*
ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน	12.316	8	0.138
การปฏิบัติตนและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง	11.150	8	0.193
มีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน	9.046	8	0.338
มีการจ้างชาวสารคามเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึงและสม่ำเสมอ	14.064	8	0.080
ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง	21.074	8	0.007*
นโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา	8.597	8	0.377
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง	25.249	8	0.001*

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 22 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุงานในบริษัทกับระดับความสำคัญของปัจจัย

ปัจจัยแรงจูงใจ	Pearson Chi-Square	df	ค่านัยสำคัญ
เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น	7.580	9	0.577
พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง	11.317	12	0.502
บริษัทมีความมั่นคงสูง (บริษัทมีชื่อเสียงและผลประกอบการที่ดี)	11.500	9	0.243
โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	15.784	12	0.201
สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง)	22.442	12	0.033*
ลักษณะงานที่ต้องทำ	10.753	12	0.550
สวัสดิการรกรับส่งที่ดี	15.496	12	0.215
สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี	13.511	12	0.333
สวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ	16.953	12	0.151
สวัสดิการที่อยู่อาศัย	17.398	12	0.135
สวัสดิการเงินกู้ดอกเบียดำ	28.489	12	0.005*
สวัสดิการสโมสรรีพอร์ทนันทนาการ	19.452	12	0.078
สวัสดิการการฝึกอบรม	10.042	12	0.612
สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร	19.986	12	0.067
สวัสดิการวันลาที่มากกว่า	21.512	12	0.043*
กิจกรรมท่องเที่ยว	22.858	12	0.029*
ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน	13.882	12	0.312
การปฏิบัติตนและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง	12.023	12	0.444
มีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน	10.756	12	0.550
มีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึงและสม่ำเสมอ	16.345	12	0.176
ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง	19.023	12	0.088
นโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา	10.230	12	0.596
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง	12.081	12	0.493

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## จำนวนบริษัทที่เคยทำงานกับระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจ

$H_0$  = จำนวนบริษัทที่เคยทำงานแตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยไม่แตกต่างกัน

$H_1$  = จำนวนบริษัทที่เคยทำงานแตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า จำนวนบริษัทที่เคยทำงานแตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ในปัจจัยเรื่อง (ตารางที่ 23)

1. สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง)
2. สวัสดิการการฝึกอบรม
3. สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร

## ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร ต่อความแตกต่างของข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน

ในการศึกษาความสำคัญของแต่ละปัจจัยจะพิจารณาจากค่าเฉลี่ยความสำคัญเป็นหลัก และจะใช้ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานประกอบการพิจารณาในกรณีที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ในส่วนข้อความที่อยู่ในวงเล็บกำกับไว้หลังปัจจัยแต่ละตัวแสดงถึงค่าเฉลี่ย

### ความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่อเพศ

จากการศึกษาการให้ความสำคัญปัจจัยแรงจูงใจ แยกตามเพศของพนักงาน บริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า

เพศชาย ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจในระดับมาก 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.19) บริษัทมีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.11) พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 4.01) ลักษณะงานที่ต้องทำ (ค่าเฉลี่ย 3.77) และผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.77) ตามลำดับ (ตารางที่ 24)

เพศหญิง ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจในระดับมาก 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.20) บริษัทมีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.15) พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 3.90) ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.70) และสวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี (ค่าเฉลี่ย 3.59) ตามลำดับ (ตารางที่ 24)

ตารางที่ 23 ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนบริษัทที่เคยทำงานกับระดับความสำคัญของปัจจัย

ปัจจัยแรงจูงใจ	Pearson Chi-Square	df	ค่านัยสำคัญ
เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น	15.848	12	0.198
พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง	13.928	16	0.604
บริษัทมีความมั่นคงสูง (บริษัทที่มีชื่อเสียงและผลประกอบการที่ดี)	9.203	12	0.686
โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	22.293	16	0.134
สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง)	26.896	16	0.043*
ลักษณะงานที่ต้องทำ	12.513	16	0.708
สวัสดิการรถรับส่งที่ดี	15.539	16	0.486
สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี	15.530	16	0.486
สวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ	14.406	16	0.568
สวัสดิการที่อยู่อาศัย	22.180	16	0.137
สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ	19.669	16	0.235
สวัสดิการสโมสรกีฬาันทนาการ	23.550	16	0.100
สวัสดิการการฝึกอบรม	27.091	16	0.040*
สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร	33.396	16	0.007*
สวัสดิการวันลาที่มากกว่า	21.077	16	0.176
กิจกรรมท่องเที่ยว	20.425	16	0.202
ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน	13.208	16	0.657
การปฏิบัติตนและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง	17.375	16	0.362
มีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน	22.473	16	0.129
มีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึงและสม่ำเสมอ	24.941	16	0.071
ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง	20.394	16	0.203
นโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา	18.081	16	0.319
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง	17.862	16	0.332

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่อเพศ

ปัจจัยแรงจูงใจ	ชาย		หญิง	
	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ
เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัล ที่สูงกว่าบริษัทอื่น	4.19	มาก	4.20	มาก
สวัสดิการรถรับส่งที่ดี	3.47	มาก	3.54	มาก
สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี	3.51	มาก	3.59	มาก
สวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ	3.58	มาก	3.51	มาก
สวัสดิการที่อยู่อาศัย	2.78	ปานกลาง	2.83	ปานกลาง
สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ	2.67	ปานกลาง	2.58	น้อย
สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร	3.01	ปานกลาง	3.05	ปานกลาง
พนักงานมีความมั่นคงในงาน	4.01	มาก	3.90	มาก
บริษัทมีความมั่นคง	4.11	มาก	4.15	มาก
โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	3.58	มาก	3.26	มาก
สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง)	3.59	มาก	3.53	มาก
ลักษณะงานที่ต้องทำ	3.77	มาก	3.50	มาก
สวัสดิการสโมสรกีฬาันทนาการ	2.91	ปานกลาง	2.89	ปานกลาง
สวัสดิการการฝึกอบรม	2.98	ปานกลาง	2.99	ปานกลาง
สวัสดิการวันลาที่มากกว่า	3.21	ปานกลาง	3.27	ปานกลาง
กิจกรรมท่องเที่ยว	3.13	ปานกลาง	3.57	มาก
ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน	3.77	มาก	3.70	มาก
การปฏิบัติตนและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง	3.38	ปานกลาง	3.40	ปานกลาง
มีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน	3.42	มาก	3.52	มาก
มีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึงและสม่ำเสมอ	3.35	ปานกลาง	3.40	ปานกลาง
ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง	3.42	มาก	3.35	ปานกลาง
นโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา	3.17	ปานกลาง	3.19	ปานกลาง
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง	3.37	ปานกลาง	3.26	ปานกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่ออายุ

จากการศึกษาการให้ความสำคัญปัจจัยแรงจูงใจ แยกตามช่วงอายุของพนักงาน บริษัท เอสซีอีอาร์แมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า

พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจ 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 3.90) บริษัทมีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 3.89) พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 3.69) กิจกรรมท่องเที่ยว (ค่าเฉลี่ย 3.56) และผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.56) ตามลำดับ (ตารางที่ 25)

พนักงานที่มีอายุ 26 ถึง 30 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจ 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.25) บริษัทมีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.14) พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 3.99) และผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.71) และลักษณะงานที่ต้องทำ (ค่าเฉลี่ย 3.64) ตามลำดับ (ตารางที่ 25)

พนักงานที่มีอายุ 31 ถึง 35 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจ 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.31) บริษัทมีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.28) พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 4.04) ลักษณะงานที่ต้องทำ (ค่าเฉลี่ย 3.83) และผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.83) และตามลำดับ (ตารางที่ 25)

พนักงานที่มีอายุ 36 ถึง 40 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจ 5 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 4.20) พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 4.10) สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง) (ค่าเฉลี่ย 3.90) เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 3.80) และสวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี (ค่าเฉลี่ย 3.70) ตามลำดับ (ตารางที่ 25)

พนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจ 3 ลำดับแรก คือ พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 4.50) บริษัทมีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.50) และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง (ค่าเฉลี่ย 4.0) ตามลำดับ (ตารางที่ 25)

## ความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่อสถานภาพการสมรส

จากการศึกษาการให้ความสำคัญปัจจัยแรงจูงใจ แยกตามสถานภาพการสมรสของพนักงาน บริษัท เอสซีอีอาร์แมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พนักงานที่มีสถานภาพโสด ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.16) บริษัทที่มีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.07) พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 3.91) ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.65) และลักษณะงานที่ต้องทำ (ค่าเฉลี่ย 3.58) ตามลำดับ (ตารางที่ 26)

พนักงานที่มีสถานภาพสมรส ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.25) บริษัทที่มีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.20) พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 3.98) ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.70) และลักษณะงานที่ต้องทำ (ค่าเฉลี่ย 3.63) ตามลำดับ (ตารางที่ 26)

พนักงานที่มีสถานภาพหย่า แยกกันอยู่ หรือเป็นหม้าย ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ บริษัทที่มีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.31) เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.19) ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 4.13) สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง) (ค่าเฉลี่ย 4.06) และพนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 4.00) ตามลำดับ (ตารางที่ 26)

### ความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่อรายได้

จากการศึกษาการให้ความสำคัญปัจจัยแรงจูงใจ แยกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของพนักงานบริษัทเอสซีแอลแมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า

พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่ำกว่า 10,000 บาทต่อเดือน ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.17) บริษัทที่มีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.09) พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 3.89) สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี (ค่าเฉลี่ย 3.59) และสวัสดิการรถรับส่งที่ดี (ค่าเฉลี่ย 3.55) ตามลำดับ (ตารางที่ 27)

พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ย 10,000 ถึง 20,000 บาทต่อเดือน ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.28) บริษัทที่มีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.21) พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 3.96) ลักษณะงานที่ต้องทำ (ค่าเฉลี่ย 3.91) และผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.82) ตามลำดับ (ตารางที่ 27)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ย 20,001 ถึง 30,000 บาทต่อเดือน ให้ความสำคัญต่อบัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ ลักษณะงานที่ต้องทำ (ค่าเฉลี่ย 4.20) พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 4.20) เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.20 มาก) บริษัทมีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.13) และความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง (ค่าเฉลี่ย 3.93) ตามลำดับ (ตารางที่ 27)

พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ย 30,001 ถึง 40,000 บาทต่อเดือน ให้ความสำคัญต่อบัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ บริษัทมีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.33) สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง) (ค่าเฉลี่ย 4.00) ลักษณะงานที่ต้องทำ (ค่าเฉลี่ย 4.00) ซึ่งเท่ากับ พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 4.00) และลำดับสุดท้าย สวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ (ค่าเฉลี่ย 3.67) ตามลำดับ (ตารางที่ 27)

พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยมากกว่า 40,000 บาทต่อเดือน ให้ความสำคัญต่อบัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 4.67) บริษัทมีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.50) โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (ค่าเฉลี่ย 4.33) เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.17) และผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 4.00) ตามลำดับ (ตารางที่ 27)

### ความสำคัญของบัจจัยแรงจูงใจต่อระดับการศึกษา

จากการศึกษาการให้ความสำคัญต่อบัจจัยแรงจูงใจ แยกตามระดับการศึกษาของพนักงาน บริษัท เอสซีแอลกรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า

พนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าหรือเท่ากับ มัธยม หรือ ป.ว.ช. ให้ความสำคัญต่อบัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.14) บริษัทมีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.04) พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 3.83) ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติ (ค่าเฉลี่ย 3.65) และสวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี (ค่าเฉลี่ย 3.53) ตามลำดับ (ตารางที่ 28)

พนักงานที่มีระดับการศึกษา ระดับ ป.ว.ส.หรืออนุปริญญา ให้ความสำคัญต่อบัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.42) บริษัทมีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.37) พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 4.18) และลักษณะงานที่ต้องทำ (ค่าเฉลี่ย 4.03) ตามลำดับ (ตารางที่ 28)

พนักงานที่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี ให้ความสำคัญต่อบัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ บริษัทมีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.13) ลักษณะงานที่ต้องทำ (ค่าเฉลี่ย 4.03) เงินเดือน ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.03) พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 4.00) และโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.80) ตามลำดับ (ตารางที่ 28)

พนักงานที่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า ให้ความสำคัญต่อบัณฑิต แรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 5.00) ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติ (ค่าเฉลี่ย 4.75) ซึ่งเท่ากับ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.75) บริษัทที่มีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.50) และความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง (ค่าเฉลี่ย 4.25) ตามลำดับ (ตารางที่ 28)

### ความสำคัญของบัณฑิตแรงจูงใจต่อตำแหน่งงาน

จากการศึกษาการให้ความสำคัญต่อบัณฑิตแรงจูงใจ แยกตามตำแหน่งงานของพนักงาน บริษัท เอสซีแอล แมนูแฟคเจอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า

พนักงานที่มีตำแหน่งงาน พนักงานทั่วไปรายวันและรายเดือน ระดับ D1 ถึง D3 และ N1 ให้ความสำคัญต่อบัณฑิตแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.12) บริษัทที่มีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.08) พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 3.87) ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติ (ค่าเฉลี่ย 3.64) และสวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี (ค่าเฉลี่ย 3.57) ตามลำดับ (ตารางที่ 29)

พนักงานที่มีตำแหน่งงาน หัวหน้าพนักงานชั้นต้น (Leader) เสมียน (Clerk) และช่างเทคนิค (Technician) ระดับขั้น N1 ถึง N4 ให้ความสำคัญต่อบัณฑิตแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.53) บริษัทที่มีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.28) ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติ (ค่าเฉลี่ย 4.11) พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 4.09) และลักษณะงานที่ต้องทำ (ค่าเฉลี่ย 3.96) ตามลำดับ (ตารางที่ 29)

พนักงานที่มีตำแหน่งงาน วิศวกร (Engineer) หัวหน้างานระดับกลาง (Supervisor) และเจ้าหน้าที่สำนักงาน (Officer) ระดับขั้น E1 ถึง E4 ให้ความสำคัญต่อบัณฑิตแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 4.26) บริษัทที่มีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.22) เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.15) ลักษณะงานที่ต้องทำ (ค่าเฉลี่ย 4.07) และโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.93) ตามลำดับ (ตารางที่ 29)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่ออายุ

ปัจจัยแรงจูงใจ	ต่ำกว่า 25 ปี		26 ถึง 30 ปี		31 ถึง 35 ปี		36 ถึง 40 ปี		41 ปีขึ้นไป	
	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ
เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่า	3.98	มาก	4.25	มากที่สุด	4.31	มากที่สุด	3.80	มาก	3.50	ปานกลาง
พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง	3.69	มาก	3.99	มาก	4.04	มาก	3.60	มาก	4.50	มากที่สุด
บริษัทมีความมั่นคงสูง	3.89	มาก	4.14	มาก	4.28	มากที่สุด	4.10	มาก	4.50	มากที่สุด
โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	3.16	ปานกลาง	3.32	ปานกลาง	3.72	มาก	3.70	มาก	3.50	ปานกลาง
สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง)	3.20	ปานกลาง	3.57	มาก	3.72	มาก	3.90	มาก	3.50	ปานกลาง
ลักษณะงานที่ต้องทำ	3.23	ปานกลาง	3.64	มาก	3.83	มาก	3.60	มาก	3.50	ปานกลาง
สวัสดิการกรรับส่งที่ดี	3.49	มาก	3.52	มาก	3.52	มาก	3.40	ปานกลาง	3.50	ปานกลาง
สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี	3.49	มาก	3.58	มาก	3.52	มาก	3.70	มาก	3.50	ปานกลาง
สวัสดิการการเงินสำรองเลี้ยงชีพ	3.42	มาก	3.57	มาก	3.61	มาก	3.30	ปานกลาง	3.00	ปานกลาง
สวัสดิการที่อยู่อาศัย	2.42	น้อย	2.89	ปานกลาง	2.92	ปานกลาง	2.90	ปานกลาง	2.00	ปานกลาง
สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ	2.27	น้อย	2.68	ปานกลาง	2.73	ปานกลาง	2.60	น้อย	2.00	น้อย
สวัสดิการสโมสรกีฬาันทนาการ	2.87	ปานกลาง	2.90	ปานกลาง	2.90	ปานกลาง	3.00	ปานกลาง	2.50	น้อย

ตารางที่ 25 (ต่อ)

ปัจจัยแรงจูงใจ	ต่ำกว่า 25 ปี		26 ถึง 30 ปี		31 ถึง 35 ปี		36 ถึง 40 ปี		41 ปีขึ้นไป	
	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ
		สำคัญ		สำคัญ		สำคัญ		สำคัญ		สำคัญ
สวัสดิการการมีครอบครัว	2.93	ปานกลาง	2.93	ปานกลาง	3.19	ปานกลาง	3.11	ปานกลาง	3.00	ปานกลาง
สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร	3.02	ปานกลาง	3.04	ปานกลาง	3.09	ปานกลาง	2.56	น้อย	3.00	ปานกลาง
สวัสดิการวันลาที่มากกว่า	3.31	ปานกลาง	3.23	ปานกลาง	3.26	ปานกลาง	3.10	ปานกลาง	3.50	มาก
กิจกรรมท่องเที่ยว	3.56	มาก	3.42	มาก	3.24	ปานกลาง	3.00	ปานกลาง	3.00	ปานกลาง
ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน	3.56	มาก	3.71	มาก	3.83	มาก	4.20	มาก	3.50	มาก
การปฏิบัติตนและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง	3.27	ปานกลาง	3.37	ปานกลาง	3.56	มาก	3.50	มาก	3.00	ปานกลาง
มีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน	3.14	ปานกลาง	3.55	มาก	3.59	มาก	3.20	ปานกลาง	3.50	มาก
มีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึง	3.22	ปานกลาง	3.41	มาก	3.47	มาก	3.00	ปานกลาง	3.50	มาก
ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง	3.18	ปานกลาง	3.38	ปานกลาง	3.55	มาก	3.22	ปานกลาง	3.50	มาก
นโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา	3.09	ปานกลาง	3.15	ปานกลาง	3.36	ปานกลาง	3.22	ปานกลาง	3.00	ปานกลาง
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตน	2.91	ปานกลาง	3.34	ปานกลาง	3.51	มาก	3.38	ปานกลาง	4.00	มาก

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่อสถานภาพการสมรส

ปัจจัยแรงจูงใจ	โดดเด่น		สมรส		หย่า/แยกกันอยู่/หม้าย	
	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ
เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น	4.16	มาก	4.25	มากที่สุด	4.19	มาก
สวัสดิการรับส่งที่ดี	3.53	มาก	3.48	มาก	3.63	มาก
สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี	3.52	มาก	3.57	มาก	3.88	มาก
สวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ	3.52	มาก	3.56	มาก	3.63	มาก
สวัสดิการที่อยู่อาศัย	2.72	ปานกลาง	2.88	ปานกลาง	3.33	ปานกลาง
สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ	2.57	น้อย	2.59	น้อย	3.27	ปานกลาง
สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร	3.02	ปานกลาง	2.98	ปานกลาง	3.53	มาก
พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง	3.91	มาก	3.98	มาก	4.00	มาก
บริษัทมีความมั่นคงสูง	4.07	มาก	4.20	มาก	4.31	มากที่สุด
โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	3.33	ปานกลาง	3.41	มาก	3.81	มาก
สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง)	3.50	มาก	3.56	มาก	4.06	มาก
ลักษณะงานที่ต้องทำ	3.58	มาก	3.63	มาก	3.75	มาก
สวัสดิการสิทธิประโยชน์ทางการ	2.80	ปานกลาง	3.00	ปานกลาง	3.27	ปานกลาง
สวัสดิการการฝึกอบรม	2.89	ปานกลาง	3.08	ปานกลาง	3.40	ปานกลาง

ตารางที่ 26 (ต่อ)

ปัจจัยแรงจูงใจ	โดดเด่น		ธรรมดา		หย่า/แยกกันอยู่/หม้าย	
	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ
สวัสดิการวันลาที่มากกว่า	3.22	ปานกลาง	3.26	ปานกลาง	3.44	มาก
กิจกรรมท่องเที่ยว	3.40	ปานกลาง	3.38	ปานกลาง	3.37	ปานกลาง
ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน	3.65	มาก	3.78	มาก	4.13	มาก
การปฏิบัติงานและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง	3.35	ปานกลาง	3.39	ปานกลาง	3.81	มาก
มีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน	3.50	มาก	3.42	มาก	3.63	มาก
มีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึงและสม่ำเสมอ	3.32	ปานกลาง	3.44	มาก	3.63	มาก
ความมีอิสระในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	3.34	ปานกลาง	3.47	มาก	3.19	ปานกลาง
นโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา	3.10	ปานกลาง	3.30	ปานกลาง	3.19	ปานกลาง
มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง	3.25	ปานกลาง	3.40	ปานกลาง	3.20	ปานกลาง

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่อรายได้เฉลี่ยต่อเดือน (บาท)

ปัจจัยแรงจูงใจ	ต่ำกว่า 10,000		10,000-20,000		20,001-30,000		30,001-40,000		สูงกว่า 40,000	
	ค่าเฉลี่ย สำคัญ	ความ สำคัญ	ค่าเฉลี่ย สำคัญ	ความ สำคัญ	ค่าเฉลี่ย สำคัญ	ความ สำคัญ	ค่าเฉลี่ย สำคัญ	ความ สำคัญ	ค่าเฉลี่ย สำคัญ	ความ สำคัญ
เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่างๆ ที่สูงกว่า	4.17	มาก	4.28	มากที่สุด	4.20	มาก	3.67	มาก	4.17	มาก
สวัสดิการรับส่งที่ดี	3.55	มาก	3.64	มาก	3.07	ปานกลาง	2.67	ปานกลาง	2.67	ปานกลาง
สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี	3.59	มาก	3.54	มาก	3.33	ปานกลาง	3.33	ปานกลาง	3.33	ปานกลาง
สวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ	3.52	มาก	3.63	มาก	3.40	ปานกลาง	3.67	มาก	3.50	มาก
สวัสดิการที่อยู่อาศัย	2.80	ปานกลาง	2.88	ปานกลาง	2.93	ปานกลาง	2.67	ปานกลาง	2.17	น้อย
สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ	2.61	ปานกลาง	2.78	ปานกลาง	2.13	น้อย	2.33	น้อย	2.17	น้อย
สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร	3.11	ปานกลาง	3.07	ปานกลาง	2.27	น้อย	3.00	ปานกลาง	2.17	น้อย
พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง	3.89	มาก	3.96	มาก	4.20	มาก	4.00	มาก	4.67	มากที่สุด
บริษัทมีความมั่นคงสูง	4.09	มาก	4.21	มากที่สุด	4.13	มาก	4.33	มากที่สุด	4.50	มากที่สุด
โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	3.30	ปานกลาง	3.45	มาก	3.73	มาก	3.67	มาก	4.33	มากที่สุด
สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี	3.50	มาก	3.61	มาก	3.80	มาก	4.00	มาก	3.83	ปานกลาง
ลักษณะงานที่ต้องทำ	3.45	มาก	3.91	มาก	4.20	มาก	4.00	มาก	3.67	ปานกลาง
สวัสดิการสมรสที่พำนักนันทนาการ	2.95	ปานกลาง	2.97	ปานกลาง	2.47	น้อย	2.00	น้อย	2.17	น้อย

ตารางที่ 27 (ต่อ)

ปัจจัยแรงจูงใจ	ต่ำกว่า 10,000		10,000-20,000		20,001-30,000		30,001-40,000		สูงกว่า 40,000	
	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ
สวัสดิการการฝึกอบรม	2.92	ปานกลาง	3.09	ปานกลาง	3.07	ปานกลาง	3.33	ปานกลาง	3.33	ปานกลาง
สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร	3.11	ปานกลาง	3.07	ปานกลาง	2.27	น้อย	3.00	ปานกลาง	2.17	น้อย
สวัสดิการวันลาที่มากกว่า	3.28	ปานกลาง	3.27	ปานกลาง	2.73	ปานกลาง	3.00	ปานกลาง	3.17	ปานกลาง
กิจกรรมท่องเที่ยว	3.43	มาก	3.54	มาก	2.60	น้อย	2.67	ปานกลาง	2.67	ปานกลาง
ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติ	3.69	มาก	3.82	มาก	3.73	มาก	3.33	ปานกลาง	4.00	มาก
การปฏิบัติตนและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง	3.33	ปานกลาง	3.52	มาก	3.53	มาก	3.33	ปานกลาง	3.50	มาก
มีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน	3.50	มาก	3.49	มาก	3.40	ปานกลาง	3.00	ปานกลาง	3.00	ปานกลาง
มีการแจ้งข่าวสารความ เป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึง	3.42	มาก	3.48	มาก	2.80	ปานกลาง	2.33	น้อย	3.00	ปานกลาง
ความมีอิสระในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	3.29	ปานกลาง	3.48	มาก	3.93	มาก	2.67	ปานกลาง	3.83	มาก
นโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา	3.16	ปานกลาง	3.28	ปานกลาง	3.07	ปานกลาง	2.67	ปานกลาง	3.17	ปานกลาง
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง	3.22	ปานกลาง	3.50	มาก	3.40	ปานกลาง	3.00	ปานกลาง	3.83	มาก

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่อระดับการศึกษา

ปัจจัยแรงจูงใจ	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ		ปวส./อนุปริญญา		ปริญญาตรี		ปริญญาโทหรือสูงกว่า	
	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ
เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น	4.14	มาก	4.42	มากที่สุด	4.03	มากที่สุด	4.75	มากที่สุด
สวัสดิการการรับส่งที่ดี	3.48	มาก	3.83	มาก	3.17	ปานกลาง	2.75	ปานกลาง
สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี	3.53	มาก	3.77	มาก	3.33	ปานกลาง	3.25	ปานกลาง
สวัสดิการการเงินสำรองเพียงพอ	3.49	มาก	3.70	มาก	3.57	มาก	3.25	ปานกลาง
สวัสดิการที่อยู่อาศัย	2.78	ปานกลาง	3.03	ปานกลาง	2.60	น้อย	2.50	น้อย
สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ	2.60	น้อย	2.86	ปานกลาง	2.33	น้อย	2.00	น้อย
สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร	3.07	ปานกลาง	3.20	ปานกลาง	2.63	ปานกลาง	2.00	น้อย
พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง	3.83	มาก	4.18	มาก	4.00	มาก	5.00	มากที่สุด
บริษัทมีความมั่นคงสูง	4.04	มาก	4.37	มากที่สุด	4.13	มาก	4.50	มากที่สุด
โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	3.18	ปานกลาง	3.78	มาก	3.80	มาก	4.00	มาก
สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง)	3.40	ปานกลาง	3.88	มาก	3.77	มาก	4.00	มาก
ลักษณะงานที่ต้องทำ	3.40	ปานกลาง	4.03	มาก	4.03	มาก	3.75	มาก
สวัสดิการสมิตรีทิฟานันทนาการ	2.90	ปานกลาง	3.20	ปานกลาง	2.33	น้อย	2.50	น้อย

ตารางที่ 28 (ต่อ)

ปัจจัยแรงจูงใจ	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ		ปวส./อนุปริญญา		ปริญญาตรี		ปริญญาโทหรือสูงกว่า	
	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ
สวัสดิการการฝึกอบรม	2.91	ปานกลาง	3.19	ปานกลาง	3.03	ปานกลาง	3.00	ปานกลาง
สวัสดิการวันลาที่มากกว่า	3.29	ปานกลาง	3.41	มาก	2.67	ปานกลาง	3.25	ปานกลาง
กิจกรรมท่องเที่ยว	3.50	มาก	3.48	มาก	2.63	ปานกลาง	2.50	น้อย
ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติ	3.65	มาก	3.98	มาก	3.57	มาก	4.75	มากที่สุด
การปฏิบัติงานและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง	3.24	ปานกลาง	3.70	มาก	3.57	มาก	4.25	มากที่สุด
มีกฎระเบียบที่เหมาะสมและชัดเจน	3.48	มาก	3.60	มาก	3.20	ปานกลาง	3.75	ปานกลาง
มีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึง	3.40	ปานกลาง	3.60	มาก	2.93	ปานกลาง	2.50	น้อย
ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง	3.28	ปานกลาง	3.59	มาก	3.43	มาก	4.25	มากที่สุด
นโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา	3.13	ปานกลาง	3.41	มาก	2.97	ปานกลาง	3.50	มาก
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งมีผลกระทบต่อตนเอง	3.24	ปานกลาง	3.43	มาก	3.33	ปานกลาง	4.00	มาก

ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่อตำแหน่งงาน

	พนักงานทั่วไปรายวัน		พนักงานรายเดือน		พนักงานรายเดือน	
	และรายเดือน ระดับ D1-D3 และ N1	ระดับ	ระดับ N2-N4	ระดับ	ระดับ E1-E4	ระดับ
<b>ปัจจัยแรงจูงใจ</b>						
เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น	ค่าเฉลี่ย 4.12	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย 4.53	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย 4.15	มาก
สวัสดิการกรรับส่งที่ดี	3.52	มาก	3.78	มาก	2.96	ปานกลาง
สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี	3.57	มาก	3.64	มาก	3.33	ปานกลาง
สวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ	3.48	มาก	3.85	มาก	3.48	มาก
สวัสดิการที่อยู่อาศัย	2.76	ปานกลาง	3.09	ปานกลาง	2.70	ปานกลาง
สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ	2.56	น้อย	3.11	ปานกลาง	2.19	น้อย
สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร	3.09	ปานกลาง	3.17	ปานกลาง	2.41	น้อย
พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง	3.87	มาก	4.09	มาก	4.26	มากที่สุด
บริษัทมีความมั่นคงสูง	4.08	มาก	4.28	มากที่สุด	4.22	มากที่สุด
โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	3.22	ปานกลาง	3.83	มาก	3.93	มาก
สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง)	3.44	มาก	3.89	มาก	3.85	มาก

ตารางที่ 29 (ต่อ)

	พนักงานทั่วไปรายวัน		พนักงานรายเดือน		พนักงานรายเดือน	
	และรายเดือน ระดับ D1-D3 และ N1	ระดับ N2-N4	ระดับ E1-E4			
ปัจจัยแรงจูงใจ	ค่าเฉลี่ย ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย ความสำคัญ
ลักษณะงานที่ต้องทำ	3.47	มาก	3.96	มาก	4.07	มาก
สวัสดิการสมรรถภาพอันทนทาน	2.94	ปานกลาง	3.02	ปานกลาง	2.37	น้อย
สวัสดิการกรรมาชีพ	2.93	ปานกลาง	3.15	ปานกลาง	3.11	ปานกลาง
สวัสดิการวันลาที่มากกว่า	3.29	ปานกลาง	3.28	ปานกลาง	2.85	ปานกลาง
กิจกรรมท่องเที่ยว	3.50	มาก	3.34	ปานกลาง	2.63	ปานกลาง
ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติ	3.64	มาก	4.11	มาก	3.74	มาก
การปฏิบัติตนและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง	3.28	ปานกลาง	3.81	มาก	3.48	มาก
มีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน	3.51	มาก	3.43	มาก	3.30	ปานกลาง
มีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึงและสม่ำเสมอ	3.44	มาก	3.38	ปานกลาง	2.89	ปานกลาง
ความมีอิสระในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	3.29	ปานกลาง	3.57	มาก	3.74	มาก
นโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา	3.12	ปานกลาง	3.46	มาก	3.11	ปานกลาง
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง	3.23	ปานกลาง	3.52	มาก	3.52	มาก

## ความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่ออายุงานในบริษัท

จากการศึกษาการให้ความสำคัญปัจจัยแรงจูงใจ แยกตามอายุงานในบริษัทของพนักงาน บริษัทเอสซีอีอาร์แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า

พนักงานที่มีอายุงาน น้อยกว่า 1 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ บริษัทมีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.33) พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 4.08) เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.00) ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติ (ค่าเฉลี่ย 4.00) และสวัสดิการรกรับส่งที่ดี (ค่าเฉลี่ย 3.92) ตามลำดับ (ตารางที่ 30)

พนักงานที่มีอายุงาน ระหว่าง 1 ปี ถึง 3 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.32) บริษัทมีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.18) พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 4.14) ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติ (ค่าเฉลี่ย 3.83) และสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง) (ค่าเฉลี่ย 3.73) ตามลำดับ (ตารางที่ 30)

พนักงานที่มีอายุงาน มากกว่า 3 ปี ถึง 5 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.09) บริษัทมีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 3.96) พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 3.79) ลักษณะงานที่ต้องทำ (ค่าเฉลี่ย 3.51) และผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติ (ค่าเฉลี่ย 3.51) ตามลำดับ (ตารางที่ 30)

พนักงานที่มีอายุงาน มากกว่า 5 ปีขึ้นไป ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ บริษัทมีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.18) เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.18) พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 3.86) สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง) (ค่าเฉลี่ย 3.64) และลักษณะงานที่ต้องทำ (ค่าเฉลี่ย 3.64) ตามลำดับ (ตารางที่ 30)

## ความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่อจำนวนบริษัทที่เคยทำงานด้วย

จากการศึกษาการให้ความสำคัญปัจจัยแรงจูงใจ แยกตามจำนวนบริษัทที่เคยผ่านงานมาของพนักงาน บริษัทเอสซีอีอาร์แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า

พนักงานที่เคยผ่านงานน้อยกว่า 1 บริษัท ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.29) บริษัทมีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.26) พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 4.03) ลักษณะงานที่ต้องทำ (ค่าเฉลี่ย 3.65) และสวัสดิการรกรับส่งที่ดี (ค่าเฉลี่ย 3.61) ตามลำดับ (ตารางที่ 31)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้เฉพาะเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พนักงานที่เคยผ่านงานมาจำนวน 2 บริษัท ให้ความสำคัญต่อบัณฑิตจบใหม่ใน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.13) บริษัทมีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.11) พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 3.86) ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.63) และลักษณะงานที่ต้องทำ (ค่าเฉลี่ย 3.58) ตามลำดับ (ตารางที่ 31)

พนักงานที่เคยผ่านงานมาจำนวน 3 บริษัท ให้ความสำคัญต่อบัณฑิตจบใหม่ใน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.08) บริษัทมีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.01) พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 3.83) ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.78) และลักษณะงานที่ต้องทำ (ค่าเฉลี่ย 3.57) ตามลำดับ (ตารางที่ 31)

พนักงานที่เคยผ่านงานมาจำนวน 4 บริษัท ให้ความสำคัญต่อบัณฑิตจบใหม่ใน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.50) พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 4.36) บริษัทมีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.29) ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 4.07) และสวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ (ค่าเฉลี่ย 4.04) ตามลำดับ (ตารางที่ 31)

พนักงานที่เคยผ่านงานมามากกว่า 4 บริษัท ให้ความสำคัญต่อบัณฑิตจบใหม่ใน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.45) บริษัทมีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.30) พนักงานมีความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 4.13) สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง) (ค่าเฉลี่ย 4.00) และลักษณะงานที่ต้องทำ (ค่าเฉลี่ย 3.74) ตามลำดับ (ตารางที่ 31)

### บัณฑิตที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ทำให้เกิดความภักดีต่อองค์กร

จากการศึกษาบัณฑิตจบใหม่ที่พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุด โดยกำหนดให้กลุ่มตัวอย่างเลือกบัณฑิตเพียงหนึ่งบัณฑิตที่คิดว่าสำคัญมากที่สุดเมื่อเทียบกับบัณฑิตอื่น ๆ ผลการศึกษาพบว่า 3 อันดับแรกของบัณฑิตที่ถูกเลือกมากที่สุดคือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น ๆ ความถี่ 192 คิดเป็นร้อยละ 73.3 โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ความถี่ 19 คิดเป็นร้อยละ 7.3 พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง ความถี่ 18 คิดเป็นร้อยละ 6.9 ตามลำดับ (ตารางที่ 32)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่ออายุงานในบริษัท

	น้อยกว่า 1 ปี					ระหว่าง 1 ถึง 3 ปี					มากกว่า 3 ถึง 5 ปี					มากกว่า 5 ปีขึ้นไป				
	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ		
เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น	4.00	มาก	4.32	มากที่สุด	4.09	มาก	4.18	มาก	4.09	มาก	4.18	มาก	4.09	มาก	4.18	มาก	4.09	มาก		
สวัสดิการกรรรับสงฆ์ดี	3.92	มาก	3.59	มาก	3.32	ปานกลาง	3.54	มาก	3.32	ปานกลาง	3.54	มาก	3.32	ปานกลาง	3.54	มาก	3.32	ปานกลาง		
สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี	3.75	มาก	3.60	มาก	3.44	มาก	3.59	มาก	3.44	มาก	3.59	มาก	3.44	มาก	3.59	มาก	3.44	มาก		
สวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ	3.75	มาก	3.72	มาก	3.44	มาก	3.42	มาก	3.44	มาก	3.42	มาก	3.44	มาก	3.42	มาก	3.44	มาก		
สวัสดิการที่อยู่อาศัย	3.00	ปานกลาง	2.83	ปานกลาง	2.69	ปานกลาง	2.87	ปานกลาง	2.69	ปานกลาง	2.87	ปานกลาง	2.69	ปานกลาง	2.87	ปานกลาง	2.69	ปานกลาง		
สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ	2.92	ปานกลาง	2.61	ปานกลาง	2.54	น้อย	2.64	ปานกลาง	2.54	น้อย	2.64	ปานกลาง	2.54	น้อย	2.64	ปานกลาง	2.54	น้อย		
สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร	3.25	ปานกลาง	3.03	ปานกลาง	2.91	ปานกลาง	3.10	ปานกลาง	2.91	ปานกลาง	3.10	ปานกลาง	2.91	ปานกลาง	3.10	ปานกลาง	2.91	ปานกลาง		
พนักงานมีความมั่นคงในงาน	4.08	มาก	4.14	มาก	3.79	มาก	3.86	มาก	3.79	มาก	3.86	มาก	3.79	มาก	3.86	มาก	3.79	มาก		
บริษัทมีความมั่นคง	4.33	มากที่สุด	4.18	มาก	3.96	มาก	4.18	มาก	3.96	มาก	4.18	มาก	3.96	มาก	4.18	มาก	3.96	มาก		
โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	3.75	มาก	3.51	มาก	3.29	ปานกลาง	3.30	ปานกลาง	3.29	ปานกลาง	3.30	ปานกลาง	3.29	ปานกลาง	3.30	ปานกลาง	3.29	ปานกลาง		
สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง)	3.42	มาก	3.73	มาก	3.25	ปานกลาง	3.64	มาก	3.25	ปานกลาง	3.64	มาก	3.25	ปานกลาง	3.64	มาก	3.25	ปานกลาง		
ลักษณะงานที่ต้องทำ	3.67	มาก	3.65	มาก	3.51	มาก	3.64	มาก	3.51	มาก	3.64	มาก	3.51	มาก	3.64	มาก	3.51	มาก		
สวัสดิการผลประโยชน์ที่พำนักชนบท	3.08	ปานกลาง	2.91	ปานกลาง	2.81	ปานกลาง	2.93	ปานกลาง	2.81	ปานกลาง	2.93	ปานกลาง	2.81	ปานกลาง	2.93	ปานกลาง	2.81	ปานกลาง		
สวัสดิการการฝึกอบรม	2.83	ปานกลาง	2.91	ปานกลาง	2.95	ปานกลาง	3.10	ปานกลาง	2.95	ปานกลาง	3.10	ปานกลาง	2.95	ปานกลาง	3.10	ปานกลาง	2.95	ปานกลาง		

## ตารางที่ 30 (ต่อ)

	น้อยกว่า 1 ปี					ระหว่าง 1 ถึง 3 ปี					มากกว่า 3 ถึง 5 ปี					มากกว่า 5 ปีขึ้นไป				
	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ความสำคัญ		
สวัสดิการวันลาที่มากกว่า	3.17	ปานกลาง	3.34	ปานกลาง	3.07	ปานกลาง	3.30	ปานกลาง	3.30	ปานกลาง	3.30	ปานกลาง	3.30	ปานกลาง	3.30	ปานกลาง	3.30	ปานกลาง		
กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง	3.33	ปานกลาง	3.37	ปานกลาง	3.12	ปานกลาง	3.61	มาก	3.61	มาก	3.61	มาก	3.61	มาก	3.61	มาก	3.61	มาก		
ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน	4.00	มาก	3.83	มาก	3.51	มาก	3.77	มาก	3.77	มาก	3.77	มาก	3.77	มาก	3.77	มาก	3.77	มาก		
การปฏิบัติตนและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง	3.67	มาก	3.47	มาก	3.20	ปานกลาง	3.43	มาก	3.43	มาก	3.43	มาก	3.43	มาก	3.43	มาก	3.43	มาก		
มีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน	3.58	มาก	3.45	มาก	3.34	ปานกลาง	3.60	มาก	3.60	มาก	3.60	มาก	3.60	มาก	3.60	มาก	3.60	มาก		
มีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึง	3.67	มาก	3.28	ปานกลาง	3.23	ปานกลาง	3.55	มาก	3.55	มาก	3.55	มาก	3.55	มาก	3.55	มาก	3.55	มาก		
ความมีอิสระในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	3.08	ปานกลาง	3.49	มาก	3.19	ปานกลาง	3.44	มาก	3.44	มาก	3.44	มาก	3.44	มาก	3.44	มาก	3.44	มาก		
นโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา	3.17	ปานกลาง	3.33	ปานกลาง	3.08	ปานกลาง	3.11	ปานกลาง	3.11	ปานกลาง	3.11	ปานกลาง	3.11	ปานกลาง	3.11	ปานกลาง	3.11	ปานกลาง		
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง	3.42	มาก	3.44	มาก	3.11	ปานกลาง	3.31	ปานกลาง	3.31	ปานกลาง	3.31	ปานกลาง	3.31	ปานกลาง	3.31	ปานกลาง	3.31	ปานกลาง		

ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ยและระดับความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่อจำนวนบริษัทที่เคยทำงานด้วย

	1 ปีบริษัท	2 ปีบริษัท	3 ปีบริษัท	4 ปีบริษัท	มากกว่า 4 ปีบริษัท
ค่าเฉลี่ย ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
ความสำคัญ	ความสำคัญ	ความสำคัญ	ความสำคัญ	ความสำคัญ	ความสำคัญ
เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ	4.29 มากที่สุด	4.13 มาก	4.08 มาก	4.50 มากที่สุด	4.45 มากที่สุด
สวัสดิการอัตรารับส่งที่ดี	3.61 มาก	3.38 ปานกลาง	3.48 มาก	3.82 มาก	3.70 มาก
สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี	3.58 มาก	3.48 มาก	3.49 มาก	3.96 มาก	3.65 มาก
สวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ	3.58 มาก	3.49 มาก	3.42 มาก	4.04 มาก	3.61 มาก
สวัสดิการที่อยู่อาศัย	3.00 ปานกลาง	2.69 ปานกลาง	2.61 ปานกลาง	3.52 มาก	3.04 ปานกลาง
สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ	2.74 ปานกลาง	2.56 น้อย	2.37 น้อย	3.30 ปานกลาง	2.87 ปานกลาง
สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร	3.32 ปานกลาง	2.97 ปานกลาง	2.98 ปานกลาง	3.36 ปานกลาง	2.73 ปานกลาง
พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง	4.03 มาก	3.86 มาก	3.83 มาก	4.36 มากที่สุด	4.13 มาก
บริษัทมีความมั่นคงสูง	4.26 มากที่สุด	4.11 มาก	4.01 มาก	4.29 มากที่สุด	4.30 มากที่สุด
โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	3.52 มาก	3.13 ปานกลาง	3.45 มาก	3.96 มาก	3.35 ปานกลาง
สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง)	3.52 มาก	3.47 มาก	3.48 มาก	3.79 มาก	4.00 มาก
ลักษณะงานที่ต้องทำ	3.65 มาก	3.58 มาก	3.57 มาก	3.74 มาก	3.74 มาก
สวัสดิการสมรรถกีฬานันทนาการ	2.87 ปานกลาง	2.90 ปานกลาง	2.76 ปานกลาง	3.26 ปานกลาง	3.04 ปานกลาง

## ตารางที่ 31 (ต่อ)

	1 ปีบริษัท	2 ปีบริษัท	3 ปีบริษัท	4 ปีบริษัท	มากกว่า 4 ปีบริษัท
ค่าเฉลี่ย ความสำคัญ ค่าเฉลี่ย ความสำคัญ ค่าเฉลี่ย ความสำคัญ ค่าเฉลี่ย ความสำคัญ ค่าเฉลี่ย ความสำคัญ					
สวัสดิการการฝึกอบรม	2.87 ปานกลาง	2.92 ปานกลาง	2.96 ปานกลาง	3.29 ปานกลาง	3.13 ปานกลาง
สวัสดิการวันลาที่มากกว่า	3.42 มาก	3.04 ปานกลาง	3.27 ปานกลาง	3.59 มาก	3.39 ปานกลาง
กิจกรรมท่องเที่ยว	3.48 มาก	3.35 ปานกลาง	3.36 ปานกลาง	3.36 ปานกลาง	3.59 มาก
ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน	3.52 มาก	3.63 มาก	3.78 มาก	4.07 มาก	3.74 มาก
การปฏิบัติตนและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง	3.45 มาก	3.37 มาก	3.37 ปานกลาง	3.29 ปานกลาง	3.70 มาก
มีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน	3.58 มาก	3.51 มาก	3.35 ปานกลาง	3.54 มาก	3.70 มาก
มีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึงและสม่ำเสมอ	3.42 มาก	3.21 ปานกลาง	3.41 มาก	3.50 มาก	3.74 มาก
ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง	3.50 มาก	3.35 ปานกลาง	3.39 ปานกลาง	3.33 ปานกลาง	3.35 ปานกลาง
นโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา	3.33 ปานกลาง	3.08 ปานกลาง	3.06 ปานกลาง	3.48 มาก	3.48 มาก
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง	3.33 ปานกลาง	3.24 ปานกลาง	3.26 ปานกลาง	3.59 มาก	3.43 มาก

ตารางที่ 32 ความถี่ และร้อยละของปัจจัยแรงจูงใจที่มีความสำคัญมากที่สุด

ปัจจัยแรงจูงใจ	ความถี่	ร้อยละ
เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น ๆ	192	73.3
โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	19	7.3
พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง	18	6.9
บริษัทมีความมั่นคงสูง	9	3.4
ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน	6	2.3
สวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ	6	2.3
การปฏิบัติตนและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง	4	1.5
สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ, เสียง, แสง)	2	.8
สวัสดิการที่อยู่อาศัย	1	.4
สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ	1	.4
สวัสดิการสมรสกีฬานันทนาการ	1	.4
มีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน	1	.4
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง	1	.4
ลักษณะงานที่ต้องทำ	1	.4
รวม	262	100.0

การทดสอบสมมติฐาน "ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ทำให้พนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กร ปัจจัยแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) มีความสำคัญไม่แตกต่างกับปัจจัยแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) ระหว่างระดับของพนักงาน"

การทดสอบทำโดยแยกข้อมูลที่พนักงานแต่ละระดับได้เลือกปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดเอาไว้ออกเป็น ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกตามคำจำกัดความที่ได้ให้ไว้ในส่วนนิยามศัพท์ จากนั้นทำการประมวลผลโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows release 10.0.1 ด้วยการวิเคราะห์ทางสถิติ ไคสแควร์ (Chi – Square) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

**แรงจูงใจภายในภายนอกกับการให้ความสำคัญ ของพนักงานระดับล่าง**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับอาจารย์ผู้สอนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 $H_0 =$  พนักงานระดับล่างให้ความสำคัญกับปัจจัยแรงจูงใจภายในและภายนอกไม่แตกต่างกัน  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีเหตุเปลี่ยนแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งหากมีการนำไปใช้

$H_1$  = พนักงานระดับล่างให้ความสำคัญกับปัจจัยแรงจูงใจภายในและภายนอกแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าความน่าจะเป็นของค่านัยสำคัญ (significance) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธ  $H_0$  และยอมรับ  $H_1$  สรุปได้ว่า พนักงานระดับล่างให้ความสำคัญกับปัจจัยแรงจูงใจภายในและภายนอกแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 (ตาราง 33)

#### แรงจูงใจภายในภายนอกกับการให้ความสำคัญ ของพนักงานระดับกลาง

$H_0$  = พนักงานระดับกลางให้ความสำคัญกับปัจจัยแรงจูงใจภายในและภายนอกไม่แตกต่างกัน

$H_1$  = พนักงานระดับกลางให้ความสำคัญกับปัจจัยแรงจูงใจภายในและภายนอกแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าความน่าจะเป็นของค่านัยสำคัญ (significance) มีค่ามากกว่า 0.05 ดังนั้นจึงไม่สามารถปฏิเสธ  $H_0$  และไม่สามารถยอมรับ  $H_1$  สรุปได้ว่า พนักงานระดับกลางให้ความสำคัญกับปัจจัยแรงจูงใจภายในและภายนอกไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 (ตาราง 33)

#### แรงจูงใจภายในภายนอกกับการให้ความสำคัญ ของพนักงานทั้งหมด

$H_0$  = พนักงานทั้งหมดให้ความสำคัญกับปัจจัยแรงจูงใจภายในและภายนอกไม่แตกต่างกัน

$H_1$  = พนักงานทั้งหมดให้ความสำคัญกับปัจจัยแรงจูงใจภายในและภายนอกแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าความน่าจะเป็นของค่านัยสำคัญ (significance) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธ  $H_0$  และยอมรับ  $H_1$  สรุปได้ว่า พนักงานทั้งหมดให้ความสำคัญกับปัจจัยแรงจูงใจภายในและภายนอกแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 (ตาราง 33)

#### ตาราง 33 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของพนักงานกับปัจจัยภายในภายนอก

ระดับพนักงาน	Chi – Square	df	ค่านัยสำคัญ
พนักงานระดับล่าง	84.60	1	0.000
พนักงานระดับกลาง	0.33	1	0.564
พนักงานทั้งหมด	72.69	1	0.000

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ระดับความภักดีที่พนักงานมีให้ต่อองค์กร

จากการศึกษาระดับความภักดีที่มีต่อองค์กรในขณะที่ตอบแบบสอบถาม พบว่าพนักงานของบริษัทเอสซีแอลแมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีระดับความภักดีต่อองค์กรดังนี้ มากที่สุด 32 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7 มาก 84 คน คิดเป็นร้อยละ 30.6 ปานกลาง 142 คน คิดเป็นร้อยละ 51.8 น้อย 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5 และน้อยที่สุด 1 คนคิดเป็นร้อยละ 0.4 ทั้งนี้ในภาพรวมของความภักดีต่อองค์กรของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( ค่าเฉลี่ย 3.48) โดยความภักดีต่อองค์กรของพนักงานระดับล่างในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.52) และความภักดีต่อองค์กรของพนักงานระดับกลางในระดับปานกลาง ( ค่าเฉลี่ย 3.07) (ตารางที่ 34)

ตารางที่ 34 ความถี่ ค่าเฉลี่ย และระดับของความภักดีต่อองค์กร

ระดับพนักงาน	ระดับความภักดี					รวม	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
พนักงานระดับล่าง	32 (13.0)	78 (31.5)	124 (50.2)	13 (5.3)	0 (0.0)	247 (100.0)	3.52	มาก
พนักงานระดับกลาง	0 (0.0)	6 (22.2)	18 (66.7)	2 (7.4)	1 (3.7)	27 (100.0)	3.07	ปานกลาง
รวม	32 (11.7)	84 (30.6)	142 (51.8)	15 (5.5)	1 (0.4)	274 (100.0)	3.48	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ

### สรุป

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล เรื่อง ปัจจัยที่ทำให้พนักงานระดับกลางและระดับล่างมีความภักดีต่อองค์กร กรณีบริษัทเอสซีแอลกรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 278 คน สามารถสรุปผลได้ดังนี้

#### ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นหญิง อายุอยู่ระหว่าง 26 ถึง 30 ปี สถานภาพโสด รายได้ต่ำกว่า 10,000 บาทต่อเดือน การศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาหรือปวช. เป็นพนักงานระดับล่างของฝ่ายผลิต ทำงานในบริษัทมากกว่า 1 ปี เคยผ่านการทำงานจากบริษัทอื่นมาแล้ว 2 ถึง 3 บริษัท

#### ปัจจัยแรงจูงใจ ภายนอก และภายใน ที่ทำให้พนักงานภักดีต่อองค์กร

##### ด้านปัจจัยแรงจูงใจภายนอก

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญในระดับมากต่อปัจจัย เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่นสวัสดิการรถรับส่งที่ดี สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี และสวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ ให้ความสำคัญต่อปัจจัย สวัสดิการที่อยู่อาศัย สวัสดิการเงินกู้ ดอกเบี้ยต่ำ และสวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร ในระดับปานกลาง ทั้งนี้โดยเฉลี่ยให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจภายนอกอยู่ในระดับปานกลาง

##### ด้านปัจจัยแรงจูงใจภายใน

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญในระดับมากต่อปัจจัย พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง บริษัทมีความมั่นคงสูง สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ เสียง แสง) ลักษณะงานที่ต้องทำ ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน และการมีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสม ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และชัดเจน ส่วนการให้ความสำคัญต่อปัจจัย โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น  
สวัสดิการสโมสรรีฟานันทนาการ สวัสดิการการฝึกอบรม สวัสดิการวันลาที่มากกว่า กิจกรรม  
ท่องเที่ยว การปฏิบัติตนและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง มีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของ  
บริษัทโดยทั่วถึง ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง นโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้  
สิทธิทางด้านเวลา และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง อยู่ในระดับปาน  
กลาง ทั้งนี้โดยเฉลี่ยให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจภายในอยู่ในระดับมาก

### **ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของพนักงานกับปัจจัยแรงจูงใจ**

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับพนักงานกับความสำคัญของแต่ละปัจจัยพบว่า  
ระดับพนักงานแตกต่างกันให้ความสำคัญกับแต่ละปัจจัยแตกต่างกัน ในปัจจัยเรื่อง ลักษณะงานที่  
ต้องทำ (ขอบงานที่ทำ งานมีความท้าทาย ต้องใช้ความสามารถสูง) สวัสดิการรับส่งที่ดี  
สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร กิจกรรมท่องเที่ยว ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง และ  
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง

### **ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรระหว่างพนักงานระดับกลางและ ระดับล่าง**

#### **ด้านปัจจัยแรงจูงใจภายนอก**

พนักงานระดับกลางส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในระดับมากต่อปัจจัย เงินเดือน ค่าจ้าง  
โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น และสวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ ให้ความสำคัญต่อ  
ปัจจัย สวัสดิการรับส่งที่ดี สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี และสวัสดิการที่อยู่อาศัย ในระดับ  
ปานกลาง และให้ความสำคัญในระดับน้อยต่อปัจจัยสวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ และสวัสดิการ  
สถานเลี้ยงดูบุตร ทั้งนี้โดยเฉลี่ยให้ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง

พนักงานระดับล่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในระดับมากต่อปัจจัย เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส  
เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น สวัสดิการรับส่งที่ดี สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี และ  
สวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ ให้ความสำคัญต่อปัจจัย สวัสดิการที่อยู่อาศัย ให้สวัสดิการเงินกู้  
ดอกเบี้ยต่ำ และสวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร ในระดับปานกลาง ทั้งนี้โดยเฉลี่ยให้ความสำคัญอยู่  
ในระดับปานกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ด้านปัจจัยแรงจูงใจภายใน

พนักงานระดับกลางส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดต่อปัจจัย พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง และบริษัทมีความมั่นคงสูง ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดต่อปัจจัย โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ เสียง แสง) ลักษณะงานที่ต้องทำ ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน การปฏิบัติตนและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง ให้ความสำคัญต่อปัจจัย สวัสดิการการฝึกอบรม สวัสดิการวันลาที่มากกว่า กิจกรรมท่องเที่ยว การมีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน มีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึง และนโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา ในระดับปานกลาง และให้ความสำคัญในระดับน้อยต่อปัจจัย สวัสดิการสโมสรรีพอร์ทนาการ ทั้งนี้โดยเฉลี่ยให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก

พนักงานระดับล่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดต่อปัจจัย พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง บริษัทมีความมั่นคงสูง สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ เสียง แสง) ลักษณะงานที่ต้องทำ กิจกรรมท่องเที่ยว ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน การมีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน และมีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึง ให้ความสำคัญต่อปัจจัย โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น สวัสดิการสโมสรรีพอร์ทนาการ สวัสดิการการฝึกอบรม สวัสดิการวันลาที่มากกว่า การปฏิบัติตนและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง นโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง ในระดับปานกลาง ทั้งนี้โดยเฉลี่ยให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก

## ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับปัจจัยแรงจูงใจ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานคือ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส รายได้ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และจำนวนบริษัทที่เคยผ่านงาน กับการให้ความสำคัญของแต่ละปัจจัยพบว่า

เพศแตกต่างกัน ให้ความสำคัญกับปัจจัยแตกต่างกันในเรื่อง โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี สวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ กิจกรรมท่องเที่ยว และผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน

อายุของพนักงานแตกต่างกันให้ความสำคัญกับปัจจัยแตกต่างกันในเรื่อง พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง เพียงปัจจัยเดียว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่วารณมีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สถานภาพการสมรสแตกต่างกันให้ความสำคัญกับปัจจัยแตกต่างกันในเรื่อง สวัสดิการรูดรับส่งที่ดี สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ และนโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา

รายได้แตกต่างกันให้ความสำคัญกับปัจจัยแตกต่างกันในเรื่อง ลักษณะงานที่ต้องทำ สวัสดิการรูดรับส่งที่ดี สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร กิจกรรมท่องเที่ยว มีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสม และชัดเจน และควมมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง

ระดับการศึกษาแตกต่างกันให้ความสำคัญกับปัจจัยแตกต่างกันในเรื่อง โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ลักษณะงานที่ต้องทำ สวัสดิการรูดรับส่งที่ดี กิจกรรมท่องเที่ยว มีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึงและสม่ำเสมอ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง

ตำแหน่งงานแตกต่างกันให้ความสำคัญกับปัจจัยแตกต่างกันในเรื่อง โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ลักษณะงานที่ต้องทำ สวัสดิการรูดรับส่งที่ดี สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ กิจกรรมท่องเที่ยว ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง

อายุงานในบริษัทแตกต่างกันให้ความสำคัญกับปัจจัยแตกต่างกันในเรื่อง สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง) สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ สวัสดิการวันลาที่มากกว่า และกิจกรรมท่องเที่ยว

จำนวนบริษัทที่เคยทำงานมาก่อนแตกต่างกันให้ความสำคัญกับปัจจัยแตกต่างกันในเรื่อง สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ แสง เสียง) สวัสดิการการฝึกอบรม และสวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร

**ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร ต่อความแตกต่างของข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน**

### **ความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่อเพศ**

เพศชายส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจในระดับมาก 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น บริษัทมีความมั่นคง พนักงานมีความมั่นคงในงาน ลักษณะงานที่ต้องทำ และผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน ตามลำดับ ส่วนเพศหญิงส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจในระดับมาก 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น บริษัทมีความมั่นคง พนักงานมีความมั่นคงในงาน ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน และสวัสดิการ  
 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่ออายุ

พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปีส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจ 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น บริษัทมีความมั่นคง พนักงานมีความมั่นคงในงาน กิจกรรมท่องเที่ยว และผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน ตามลำดับ ส่วนพนักงานที่มีอายุ 26 ถึง 30 ปีส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจ 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น บริษัทมีความมั่นคง พนักงานมีความมั่นคงในงาน และผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน และลักษณะงานที่ต้องทำ ตามลำดับ ส่วนพนักงานที่มีอายุ 31 ถึง 35 ปีส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจ 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น บริษัทมีความมั่นคง พนักงานมีความมั่นคงในงาน ลักษณะงานที่ต้องทำ และผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน ตามลำดับ พนักงานที่มีอายุ 36 ถึง 40 ปีส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจ 5 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน พนักงานมีความมั่นคงในงาน สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น และสวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี ตามลำดับ พนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไปส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจ 3 ลำดับแรก คือ พนักงานมีความมั่นคงในงาน บริษัทมีความมั่นคง และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง ตามลำดับ

### ความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่อสถานภาพการสมรส

พนักงานที่มีสถานภาพโสด ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น บริษัทมีความมั่นคง พนักงานมีความมั่นคงในงาน ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน และลักษณะงานที่ต้องทำ ตามลำดับ ส่วนพนักงานที่สมรสแล้วส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น บริษัทมีความมั่นคง พนักงานมีความมั่นคงในงาน ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน และลักษณะงานที่ต้องทำ ตามลำดับ ส่วนพนักงานที่มีสถานภาพหย่า แยกกันอยู่ หรือเป็นหม้ายส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ บริษัทมีความมั่นคง เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี และพนักงานมีความมั่นคงในงาน ตามลำดับ

เพื่อการศึกษานี้ ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่อรายได้

พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่ำกว่า 10,000 บาทต่อเดือนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น บริษัทมีความมั่นคง พนักงานมีความมั่นคงในงาน สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี และสวัสดิการรถรับส่งที่ดี ตามลำดับ ส่วนพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ย 10,000 ถึง 20,000 บาทต่อเดือนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น บริษัทมีความมั่นคง พนักงานมีความมั่นคงในงาน ลักษณะงานที่ต้องทำ และผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน ตามลำดับ ส่วนพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ย 20,001 ถึง 30,000 บาทต่อเดือนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ ลักษณะงานที่ต้องทำ พนักงานมีความมั่นคงในงาน เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น บริษัทมีความมั่นคง และความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง ตามลำดับ ส่วนพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ย 30,001 ถึง 40,000 บาทต่อเดือนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ บริษัทมีความมั่นคง สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี ลักษณะงานที่ต้องทำ พนักงานมีความมั่นคงในงาน และ สวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ ตามลำดับ ส่วนพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยมากกว่า 40,000 บาทต่อเดือนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ พนักงานมีความมั่นคงในงาน บริษัทมีความมั่นคง โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น และผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน ตามลำดับ

### ความสำคัญของปัจจัยแรงจูงใจต่อระดับการศึกษา

พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับ มัธยมศึกษา หรือ ป.ว.ช. ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น บริษัทมีความมั่นคง พนักงานมีความมั่นคงในงาน ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติ และสวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี ตามลำดับ ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษา ระดับ ป.ว.ส.หรืออนุปริญญาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น บริษัทมีความมั่นคง พนักงานมีความมั่นคงในงาน และลักษณะงานที่ต้องทำ ตามลำดับ ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจใน 5 ลำดับแรก คือ บริษัทมีความมั่นคง ลักษณะงานที่ต้อง

ทำ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น พนักงานมีความมั่นคงในงาน และ  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



สูงกว่าบริษัทอื่น บริษัทมีความมั่นคง พนักงานมีความมั่นคงในงาน ลักษณะงานที่ต้องทำ และผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติ ตามลำดับ ส่วนพนักงานที่มีอายุงาน มากกว่า 5 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อบัณฑิตจบใหม่ใน 5 ลำดับแรก คือ บริษัทมีความมั่นคง เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น พนักงานมีความมั่นคงในงาน สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี และลักษณะงานที่ต้องทำ ตามลำดับ

### ความสำคัญของบัณฑิตจบใหม่ต่อจำนวนบริษัทที่เคยทำงานด้วย

พนักงานที่ไม่เคยทำงานที่บริษัทอื่นมาก่อนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อบัณฑิตจบใหม่ใน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น บริษัทมีความมั่นคง พนักงานมีความมั่นคงในงาน ลักษณะงานที่ต้องทำ และสวัสดิการรกรับส่งที่ดี ตามลำดับ ส่วนพนักงานที่เคยผ่านงานมาจำนวน 2 บริษัทส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อบัณฑิตจบใหม่ใน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น บริษัทมีความมั่นคง พนักงานมีความมั่นคงในงาน ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน และลักษณะงานที่ต้องทำตามลำดับ ส่วนพนักงานที่เคยผ่านงานมาจำนวน 3 บริษัทส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อบัณฑิตจบใหม่ใน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น บริษัทมีความมั่นคง พนักงานมีความมั่นคงในงาน ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน และลักษณะงานที่ต้องทำตามลำดับ ส่วนพนักงานที่เคยผ่านงานมาจำนวน 4 บริษัทส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อบัณฑิตจบใหม่ใน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น พนักงานมีความมั่นคงในงาน บริษัทมีความมั่นคง ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน และสวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ ตามลำดับ ส่วนพนักงานที่เคยผ่านงานมากกว่า 4 บริษัทส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อบัณฑิตจบใหม่ใน 5 ลำดับแรก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น บริษัทมีความมั่นคง พนักงานมีความมั่นคงในงาน สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี และลักษณะงานที่ต้องทำตามลำดับ

### บัณฑิตที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ทำให้เกิดความภักดีต่อองค์กร

ต่อข้อคำถามที่กำหนดให้เลือกบัณฑิตเพียงหนึ่งบัณฑิตที่คิดว่าสำคัญมากที่สุดเมื่อเทียบกับบัณฑิตตัวอื่น ๆ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้เลือกบัณฑิตมากที่สุดคือ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 73.3 รองลงมาคือ โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และพนักงานมีความมั่นคงในงานสูงตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารวิจัยและใช้เฉพาะกิจของโรงเรียนเท่านั้น โปรดอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ระดับความภักดีที่พนักงานมีให้ต่อองค์กร

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับล่างส่วนใหญ่มีความภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับกลางส่วนใหญ่มีความภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

## ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของพนักงานกับปัจจัยภายในภายนอกที่สำคัญที่สุด

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเลือกปัจจัยแรงจูงใจภายในภายนอกที่สำคัญที่สุดกับระดับพนักงานพบว่า พนักงานระดับล่างให้ความสำคัญกับปัจจัยแรงจูงใจภายในและภายนอกแตกต่างกัน พนักงานระดับกลางให้ความสำคัญกับปัจจัยแรงจูงใจภายในและภายนอกไม่แตกต่างกัน และพนักงานทั้งหมดให้ความสำคัญกับปัจจัยแรงจูงใจภายในและภายนอกแตกต่างกัน

## ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่ทำให้พนักงานระดับกลางและระดับล่างมีความภักดีต่อองค์กรกรณี บริษัท เอดซิลอร์แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัดในครั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อปัจจัยที่จะทำให้พนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเชื่อว่าจะสามารถช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานของ บริษัท เอดซิลอร์แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด ลงได้

แนวความคิดเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อเสนอแนะนั้นผู้ศึกษาได้พิจารณาผลการศึกษาโดยใช้ระดับพนักงานเป็นแกนในการพิจารณาเนื่องจากง่ายในเชิงปฏิบัติ ด้วยการพิจารณาความแตกต่าง และปัจจัยที่มีความสำคัญ 5 ลำดับแรกของพนักงานแต่ละระดับ ทำให้ได้ 7 ปัจจัยอันได้แก่ ปัจจัยพนักงานมีความมั่นคงในงานสูง บริษัทมีความมั่นคงสูง เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น ๆ โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน และสวัสดิการรักษายาบาลที่ดี ทั้งนี้ใน 7 ปัจจัยนี้มีปัจจัยที่มีความแตกต่างกันระหว่างระดับพนักงานเพียงแค่ปัจจัยเดียวคือปัจจัยด้านลักษณะงานที่ต้องทำ สำหรับข้อเสนอแนะจากผลการศึกษามีดังนี้

1. เนื่องจากปัจจัยด้านพนักงานมีความมั่นคงในงานสูง เป็นปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากถึงมากที่สุด ดังนั้นบริษัทควรหลีกเลี่ยงการเลิกจ้างหรือโยกย้ายหน้าที่โดยไม่จำเป็น

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บ่อยครั้งจนเกินไป หรือทำเพื่อเป็นการลงโทษ หลีกเลี่ยงการโยกย้ายโดยที่พนักงานไม่เห็นด้วยหรือไม่เข้าใจเหตุผล ควรส่งเสริมการให้โอกาสแก้ไขข้อผิดพลาดและส่งเสริมการทำความเข้าใจเหตุผลกับพนักงานก่อนทำการโยกย้าย หัวหน้างานควรใช้โอกาสช่วงประเมินผลในการสื่อสารถึงอนาคตของงานโดยชี้ให้เห็นความมั่นคงของงาน หรืออาจสร้างวัฒนธรรมการสลับเปลี่ยนหน้าที่ให้กลายเป็นเรื่องปกติจนทำให้พนักงานไม่รู้สึกรู้ชาติความมั่นคงในงาน กรณีเฉพาะสำหรับพนักงานระดับล่างจะเกี่ยวข้องกับปริมาณการผลิต ดังนั้นเมื่อยอดการผลิตเปลี่ยนแปลงต้องมีการพิจารณาให้รอบคอบในระยะยาว ไม่ควรรับพนักงานประจำเพิ่มเพื่อรองรับยอดผลิตที่เพิ่มขึ้นในระยะสั้น แต่ควรหันไปใช้ การทำล่วงเวลาหรือใช้พนักงานชั่วคราวแทน

2. เนื่องจากปัจจัยด้านบริษัทที่มีความมั่นคงสูง เป็นปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากถึงมากที่สุด ดังนั้นบริษัทควรทำการประชาสัมพันธ์สถานะความมั่นคงของบริษัทให้พนักงานรู้ อย่างสม่ำเสมอ ผ่านทางบอร์ดประชาสัมพันธ์ ทางอีเมล ทางวารสารของบริษัทและทางการพูดคุยสื่อสารในการประชุม

3. เนื่องจากปัจจัยด้านเงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น ๆ เป็นปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก ดังนั้นบริษัทควรศึกษาสถิติการจ่ายเงินเดือน โบนัสของบริษัทในระดับเดียวกัน ในอุตสาหกรรมที่มีลักษณะคล้ายกัน นำมากำหนดเงินเดือนโบนัสให้มากกว่าระดับเฉลี่ยเป็นอย่างน้อย ดูแลความเป็นธรรมและสมดุลภายในองค์กรของระดับเงินเดือนระหว่างพนักงานในแต่ละตำแหน่งและแต่ละผลงาน และพยายามสร้างค่านิยมในด้านความมั่นคงในงานและความมั่นคงของบริษัทให้มากขึ้น

4. เนื่องจากปัจจัยด้านลักษณะงานที่ต้องทำเป็นปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก โดยพนักงานระดับกลางให้ความสำคัญในปัจจัยข้อนี้มากกว่าพนักงานระดับล่างอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นบริษัทควร เปิดโอกาสให้พนักงานระดับกลางได้เลือกงานที่ต้องทำ หรือเน้นการให้พนักงานเสนองานขึ้นมาเอง มากกว่าการสั่งงานทางเดียวจากหัวหน้างาน

5. เนื่องจากปัจจัยด้านโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เป็นปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางถึงมาก ดังนั้นบริษัทควรเน้นการรับสมัครงานภายในเป็นอันดับแรก ก่อนรับสมัครภายนอก และเปิดโอกาสโดยอิสระในการสมัครงานภายใน ในตำแหน่งที่สูงขึ้น แยกระบบระดับขั้นออกจากตำแหน่งงานบังคับบัญชาโดยแตกระดับขั้นให้มากขึ้นและผูกไว้กับระดับความสามารถที่ต้องผ่านการทดสอบตามเงื่อนไขที่บริษัทกำหนดก็จะช่วยให้พนักงานได้มีการปรับขั้นโดยไม่ทิ้งช่วงเวลานานจนเกินไป

6. เนื่องจากปัจจัยด้าน ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน เป็นปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก ดังนั้นบริษัทควรจัดให้มีประกาศเกียรติคุณพนักงานดีเด่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้ใช้ประโยชน์ด้านนี้ การค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประจำเดือน โดยผู้บริหารมอบให้ด้วยตนเอง ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารกล่าวคำชมอย่างน้อยวันละครั้ง ทักทายพนักงานอย่างเป็นกันเอง ไม่แสดงอาการดูถูกหรือไม่ให้เกียรติ

7. เนื่องจากปัจจัยด้านสวัสดิการรักษายาบาลที่ดี เป็นปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางถึงมาก ดังนั้นบริษัทควรจัดให้มีห้องพยาบาลที่ได้มาตรฐาน มีพยาบาลประจำห้องพยาบาล จัดแพทย์มาพบเป็นประจำ และจัดซื้อประกันสุขภาพให้พนักงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต คือ ควรมีการศึกษาเพื่อติดตามผลการดำเนินการตามข้อเสนอแนะหลังจากผ่านไปในระยะหนึ่ง โดยศึกษาเพื่อวัดระดับความพึงพอใจควบคู่ไปกับการสอบถามคำแนะนำในการปรับปรุง



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บรรณานุกรม

กรกฎ พลพานิช. 2540. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบังคับบัญชา และพนักงานวิชาชีพการตลาด บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

กัลยา วานิชย์บัญชา. 2541. หลักสถิติ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เทียมใจ ศิริธรรม. 2540. ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด. ชลบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยบูรพา.

นิภา แก้วศรีงาม. 2544. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี:  
<http://dit.dru.ac.th/home/023/psychology/index.html>

ปรียาภรณ์ อัครดำรงชัย. 2540. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี. ชลบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยบูรพา

ปิยะ วงศ์หริเชาว์. 2544. ความพึงพอใจของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายต่อโรงเรียนกวดวิชาในเขตปทุมวัน. กรุงเทพมหานคร. การศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ไพโรจน์ อุลิต. 2544. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา:  
<http://it.aru.ac.th/courseware2/content.htm>

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสาร

สมชาย หิรัญภิตติ. 2542. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธีระฟิล์มและไรท์เท็กซ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สุกานดา ศุภคติสันต์. 2540. **ลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ** ของพนักงาน. กรุงเทพมหานคร. วิทยาลัยนิพนธ์ปริญญาโท, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อเนก แสงโนรี. 2541. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ธนาคารไทยทุน จำกัด (มหาชน).** กรุงเทพมหานคร. การศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

อรัญญา. 2541. **ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทยูคอม.** กรุงเทพมหานคร. วิทยาลัยนิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

Anita E. Woolfolk. 1997. **Educational Psychology.** New York: Prentice Hall Publishing.

David McClelland. 1980. **Achievement Motivation.** New York: Irvington Publishers.

Donald O. Hebb. 1949. **The Organization of Behavior.** New York: John Wiley & Sons Inc

Douglas McGregor. 1968. **Leadership and Motivation.** Massachusetts: The MIT Press.

Elton Mayo. 1949. **The Social Problems of industrial of Civilization.** Routledge & K. Paul Publishing.

Frederick W. Taylor. 1901. **Apiece-rate system.** s.n Publishing.

Frederick W. Taylor. 1980. **Principle of Scientific Management.** Hampton: Arden Library Publishing.

Frederick W. Taylor. 1972. **Shop Management.** New York: Kessinger Publishing.

Frederick Herzberg. 1966. **Work and Nature of Man.** New York: Word Publishing Company.

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปเผยแพร่บนเว็บไซต์หรือสื่ออื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Maslow, H. Abraham. 1970. **Motivation and Personality**. Texas: Harper & Row Publishing Company.

Maslow, H. Abraham. 1960. **Human Relation in Management**. New York: South-Western Publishing Company.

Michale P. Domjan. 2002. **The Principles of Learning and Behavior**. California: Wadsworth Publishing.

SHRM. 1948. **Human Resources Management**. Virginia: <http://www.shrm.org>

Taro Yamane. 1973. **Statistics: an introductory analysis**. Texas: Harper & Row Publishing Company.

Victor H.Vroom. 1964. **Work and Motivation**. New York: John Wiley & Sons Inc.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



## 5. ระดับการศึกษา

- ( ) 1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมศึกษา / ปวช.  
 ( ) 2. ปวส. / อนุปริญญา  
 ( ) 3.ปริญญาตรี  
 ( ) 4. ปริญญาโท หรือ สูงกว่า

## 6. ระดับตำแหน่งงาน

- ( ) 1. พนักงานทั่วไปรายวันและรายเดือน ระดับ D1-D3 และ N1  
 ( ) 2. พนักงานรายเดือนระดับ N2 - N4 (Clerk, Leader, Technician)  
 ( ) 3. พนักงานรายเดือนระดับ E1 - E4 (Engineer, Supervisor, Officer)  
 ( ) 4. อื่น ๆ (โปรดระบุตำแหน่งและระดับ) .....

## 7. ฝ่ายที่สังกัดอยู่

- ( ) 1. ฝ่ายผลิต  
 ( ) 2. ฝ่ายซ่อมบำรุง  
 ( ) 3. ฝ่ายคุณภาพ  
 ( ) 4. ฝ่าย จัดซื้อ วางแผนผลิต คลังสินค้า สโตร์ โลจิสติก  
 ( ) 5. ฝ่ายบัญชี  
 ( ) 6. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์  
 ( ) 8. ฝ่าย สำนักงาน (admin)  
 ( ) 7. อื่น ๆ ระบุ.....

## 8. อายุงานในบริษัท

- ( ) 1. น้อยกว่า 1 ปี ( ) 2. ระหว่าง 1 ถึง 3 ปี  
 ( ) 3. มากกว่า 3 ถึง 5 ปี ( ) 4. มากกว่า 5 ปีขึ้นไป

## 9. จำนวนบริษัทที่เคยทำงานด้วย

- ( ) 1 บริษัท ( ) 2 บริษัท ( ) 3 บริษัท ( ) 4 บริษัท ( ) มากกว่า 4 บริษัท

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ทำให้พนักงานภักดีต่อบริษัท

ท่านคิดว่าปัจจัยแต่ละข้อมีความสำคัญที่ทำให้ท่านเกิดความภักดีต่อบริษัทในระดับใด (ความภักดีต่อบริษัท หมายถึง การที่ท่านรักและผูกพันต่อบริษัท พร้อมทุ่มเททำงาน อยากทำงานให้บริษัทต่อไปนาน ๆ )

	ระดับที่ท่านจะรู้สึกภักดีต่อบริษัท				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินรางวัลต่าง ๆ ที่สูงกว่าบริษัทอื่น ๆ					
2. พนักงานมีความมั่นคงในงานสูง ( บริษัทไม่มีนโยบายปลดออกหรือเลือกใช้เป็นที่สุดท้าย การโยกย้ายงานมีน้อยและดูความสนใจ )					
3. บริษัทมีความมั่นคงสูง ( บริษัทมีชื่อเสียงและผลประกอบการที่ดี )					
4. โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น					
5. สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (อากาศ, เสียง, แสง)					
6. ลักษณะงานที่ต้องทำ (ชองงานที่ทำ, งานมีความท้าทาย ต้องใช้ความสามารถสูง)					
7. สวัสดิการรับส่งที่ดี					
8. สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ดี					
9. สวัสดิการเงินสำรองเลี้ยงชีพ					
10. สวัสดิการที่อยู่อาศัย					
11. สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ					
12. สวัสดิการสโมสรรีพอร์ทนันทนาการ					
13. สวัสดิการการฝึกอบรม					
14. สวัสดิการสถานเลี้ยงดูบุตร					
15. สวัสดิการวันลาที่มากกว่า					
16. กิจกรรมท่องเที่ยว,					
17. ผู้บริหารแสดงความจริงใจและให้เกียรติต่อพนักงาน แสดงความชื่นชมเมื่อปฏิบัติงานได้ดี ประกาศเกียรติคุณพนักงานดีเด่น รับฟังความคิดเห็น					
18. การปฏิบัติตนและแรงกดดันของหัวหน้างานโดยตรง					
19. มีกฎระเบียบวินัยที่เหมาะสมและชัดเจน					
20. มีการแจ้งข่าวสารความเป็นไปของบริษัทโดยทั่วถึง และสม่ำเสมอ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านกรค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	ระดับที่ท่านจะรู้สึกภาคภูมิใจต่อบริษัท				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
21. ความมีอิสระในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง					
22. นโยบายสนับสนุนการศึกษาโดยให้สิทธิทางด้านเวลา					
23. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อตนเอง					
<b>อื่น ๆ โปรดระบุและให้คะแนน</b>					
24. ....					
25. ....					
26. ....					
27. ....					

### ส่วนที่ 3 ความสำคัญของปัจจัยและระดับความภาคภูมิใจต่อบริษัท

1. ท่านคิดว่าปัจจัยใน ส่วนที่ 2 ข้อใดมีความสำคัญมากที่สุด (กรุณาใส่หมายเลขปัจจัยจากส่วนที่ 2) ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ .....
2. ท่านคิดว่า ในขณะที่ท่านมีความภาคภูมิใจต่อบริษัทในระดับใด  
 มากที่สุด       มาก       ปานกลาง       น้อย       น้อยที่สุด

ขอบคุณที่กรุณาใช้เวลาตอบแบบสอบถาม

## ประวัติผู้เขียน

- ชื่อ – นามสกุล** : นายกิตติพงษ์ ธงตะทอบ
- วันเดือนปีเกิด** : 14 พฤศจิกายน พ.ศ.2508
- สถานที่เกิด** : กรุงเทพมหานคร
- ประวัติการศึกษา** : ปริญญาตรี ครุศาสตร์อุตสาหกรรมบัณฑิต สาขาวิศวกรรมเครื่องกล  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- ประวัติการทำงาน** : วิศวกรฝ่ายคุณภาพ บริษัทซีเกทเทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด  
วิศวกรฝ่ายผลิต บริษัทเคเอสโมลด์พาร์ท (ประเทศไทย) จำกัด  
ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายผลิต บริษัทไชนี่แมคเนติกโปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด  
ปัจจุบัน ผู้จัดการฝ่ายผลิต บริษัท เอสซิลอร์แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย)  
จำกัด



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้