

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
พนักงานรายวัน บริษัท ไทย วู รี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AFFECTING WORKING
MOTIVATION OF DAILY EMPLOYEES IN
THAI WOO REE ENGINEERING CO., LTD.



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม
วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ.2558

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับ **KVUTL-2015-AVIC-M-017-024** อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AFFECTING WORKING
MOTIVATION OF DAILY EMPLOYEES IN
THAI WOO REE ENGINEERING CO.,LTD.**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENT FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
IN INDUSTRIAL BUSINESS ADMINISTRATION
ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

2015

KMITL-2015-AMC-M-017-024

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2015

เอกสารนี้เป็นทรัพย์สินทางปัญญาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่อาจถือลิขสิทธิ์ได้หากมีการนำเอกสารนี้ไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตจากสถาบันฯ ทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงานรายวัน บริษัทไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AFFECTING
WORKING MOTIVATION OF DAILY EMPLOYEES IN
THAI WOO REE ENGINEERING CO.,LTD.

นักศึกษา

นางสาวศศิลักษณ์ หอมสุวรรณ

รหัสประจำตัว

55671877

ปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ดร.ชานินทร์ ศรีสุวรรณภา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ ไรจน์นिरุตติกุล

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์		ลายมือชื่อ
รศ.ดร.วรรณารถ	แสงมณี	
ดร.ชานินทร์	ศรีสุวรรณภา	
ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ	ไรจน์นिरุตติกุล	
ดร.พยัคฆ์	วุฒิรงค์	

วัน / เดือน / ปี ที่สอบ 3 กรกฎาคม 2558 เวลา 12.30 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้องประชุม AMC อาคารสำนักบริการคอมพิวเตอร์

วิทยาลัยรับรองแล้ว



(รองศาสตราจารย์ ดร.อำนวยการ แสงโนรี)

คณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวันบริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด
นักศึกษา	นางสาวศศิลักษณ์ หอมสุวรรณ
รหัสประจำตัว	55671877
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม
พ.ศ.	2558
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ดร.ชานินทร์ ศรีสุวรรณภา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ โรจนันันิรุติกุล

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวัน บริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานรายวัน จำนวนทั้งสิ้น 213 คน ที่ได้จากการสุ่มอย่างง่าย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณในการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยการประเมินผลงาน การบริหารค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์มีผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

Thesis Title	Human Resource Management Affecting Work Motivation of Daily Employees in Thai Woo Ree Engineering Co.,Ltd
Student	Ms.Sasilak Homsuwan
Student ID.	55671877
Degree	Master of Business Administration
Program	Industrial Business Administration
Thesis Advisor	Dr. Chanin srisuwannapa
Thesis Co-Advisor	Assistant Professor Dr. Nuttawut Rojniruttikul

ABSTRACT

This research aimed to study the level of working motivation and human resource management that affect working motivation of daily employees in Thai Woo Ree Engineering Co.,Ltd. The samples were 213 dialy employees who were drawn by simple random sampling. The questionnaire was used as research instrument. The data were analyzed by percentage, arithmetic mean and standard deviation. Multiple linear regression was used for hypothesis testing. The research results showed that the level of working motivation was at moderate level. Performance evaluation, compensation management, and labour relation had a positive effect on the working motivation with statistical significance at the 0.01 level

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิตติกรรมประกาศ

ในการศึกษาวิจัยและจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ด้วยความกรุณาและความอนุเคราะห์เป็นอย่างยิ่งจาก ดร.ชานินทร์ ศรีสุวรรณณา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐวุฒิ โรจนันรุตติกุลซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม โดยการให้คำแนะนำ ปรึกษาตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนติดตามผลการดำเนินการอย่างใกล้ชิด ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

รายงานวิจัยฉบับนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจาก สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาลัยการบริหารและจัดการ งบประมาณปี 2558 ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อการสนับสนุน โครงการวิจัยเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวันบริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด มา ณ ที่นี้

ขอขอบคุณพนักงานรายวันและหัวหน้างาน บริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด ที่ให้ความอนุเคราะห์และเสียสละให้ข้อมูลเวลาตอบแบบสอบถาม

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้คำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามและให้ความช่วยเหลือในส่วนอื่นๆ ของการวิจัยอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ธุรการ วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือ ประสานงาน และอำนวยความสะดวกในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายขอขอบคุณ บิดามารดา ญาติสนิทมิตรสหาย ที่ใกล้ชิดและเป็นที่รักทุกคน ที่คอยให้ข้อมูลข่าวสารคอยตักเตือนและคอยให้คำแนะนำ อีกทั้งยังให้ความรักและกำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

คุณค่าที่พึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ที่จะอำนวยความสะดวกแก่การศึกษาในด้านต่างๆ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณแต่ผู้ที่มีพระคุณทุกท่าน

ศศิลักษณ์ หอมสุวรรณ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VI
สารบัญภาพ.....	VIII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	5
1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในงานวิจัย.....	5
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	6
1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	10
2.1.1 ความหมายของแรงจูงใจ.....	10
2.1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ.....	11
2.1.3 องค์ประกอบของแรงจูงใจ.....	13
2.1.4 ขั้นตอนของการเกิดแรงจูงใจ.....	14
2.1.5 ประเภทของแรงจูงใจ.....	15
2.1.6 ทฤษฎีแรงจูงใจ.....	17
2.2 แนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	
2.2.1 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	26
2.2.2 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	27
2.2.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	28
2.2.4 ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	28
2.2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานและการออกแบบ.....	31

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.6 การฝึกอบรมและพัฒนา.....	36
2.2.7 การประเมินผลงาน.....	37
2.2.8 การบริหารค่าตอบแทน.....	38
2.2.9 แรงงานสัมพันธ์.....	54
2.3 ความเป็นมาและการดำเนินงานของบริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด.....	59
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	60
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	63
3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	64
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	64
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	67
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	70
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	76
4.2 ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	77
4.3 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	85
4.4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	100
4.5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	103
บทที่ 5 สรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะการวิจัย.....	105
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	105
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	107
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	110

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บรรณานุกรม.....	111
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	113
ประวัติผู้วิจัย.....	125



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 จำนวนพนักงานรายวัน.....	64
3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	67
3.3 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ.....	70
4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	76
4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	77
4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการวิเคราะห์งานและการออกแบบ.....	79
4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการฝึกอบรมและพัฒนา.....	80
4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการประเมินผลงาน.....	81
4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการบริหารค่าตอบแทน.....	82
4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของแรงงานสัมพันธ์.....	83
4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	85
4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยจูงใจ.....	85
4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของความสำเร็จในการทำงานองค์การ.....	86
4.11 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของลักษณะงานที่ปฏิบัติ.....	88
4.12 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของความก้าวหน้าในหน้าที่.....	89
4.13 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยค่าจ้าง.....	91

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.14 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ระดับและลำดับที่ของสภาพแวดล้อมในการทำงาน.....	92
4.15 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ระดับและลำดับที่ของนโยบายและการบริหาร.....	93
4.16 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ระดับและลำดับที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน.....	95
4.17 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ระดับและลำดับที่ของความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา.....	98
4.18 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ระดับและลำดับที่ของคำตอบแทนและสวัสดิการ.....	97
4.19 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ระดับและลำดับที่ของความมั่นคงในการทำงาน.....	99
4.20 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจ.....	101
4.21 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยค่าจูน.....	102
4.22 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวม.....	103
4.23 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวัน.....	104

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	6
2.1 องค์ประกอบของแรงงูใจ.....	13
2.2 วัฏจักรของกระบวนการเกิดแรงงูใจ.....	14
2.3 ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีแรงงูใจของมาสโลว์.....	18
2.4 การเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีการงูใจของ มาสโลว์และเซอร์ชเบอร์ก.....	21
2.5 ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	28
2.6 แสดงขั้นตอนการฝึกอบรม.....	39
2.7 บริษัท ไทย วู รี เอ็นจิเนียริง จำกัด.....	58



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์กรของภาครัฐ หรือของภาคเอกชนส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดก็คือ คน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้นๆ การศึกษาเรื่องราวเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคนในองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจเพราะความต้องการของคนในองค์กรหรือพนักงานในองค์กรตลอดจนผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การที่จะบริหารงานขององค์กรให้อยู่รอดและมีประสิทธิภาพได้นั้น จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาถึงจุดประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่างๆ เมื่อ คน ได้ขึ้นชื่อว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในผลิตภัณฑ์งานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และให้ได้ตามวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้

มนุษย์นั้นเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกรู้คิด ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในงานและทักษะที่แตกต่างกัน การที่องค์กรจะสามารถนำศักยภาพในแต่ละบุคคลออกมาได้อย่างเต็มที่นั้น ย่อมต้องใช้กลยุทธ์จิตวิทยา หรือต้องใช้แรงจูงใจ ซึ่งแรงจูงใจมีความจำเป็นและสำคัญกับองค์กรต่างๆทุกองค์การ เนื่องจากแรงจูงใจที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์เพื่อไปสู่เป้าหมาย วิไลวรรณ ศรีสงคราม (2547: 7) กล่าวว่า พฤติกรรมที่กระทำออกมาของบุคคลนั้นเป็นพฤติกรรมที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความตั้งใจ จึงมีผลต่อผลผลิตและผลลัพธ์ที่เป็นบวก ดังนั้น การนำทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือเป็นทรัพยากรอันมีค่าและมีศักยภาพที่สุดในหน่วยงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น จำเป็นต้องมีการใช้วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดแรงจูงใจให้พนักงานในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานสามารถอยู่รอดได้ในภาวะการณ์เศรษฐกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างสูง ต้องนำกลยุทธ์การบริหารต่างๆมาใช้รวมทั้งต้องมีการปรับตัว ทั้งนี้เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยการจัดการทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์ และให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยจะต้องพัฒนามาจากการบริหารงานบุคคล (Personal Management) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ว่าด้วยเรื่องการรับบุคลากรเข้ามาทำงานการดูแลบุคลากรระหว่างปฏิบัติงาน อันได้แก่ การเข้างาน การขาดงาน การลางาน มาทำงานและการจ่ายค่าตอบแทนแนวคิดการบริหารงานบุคคลในอดีตมองบุคลากรขององค์กรเป็นการจ้างงานและการทำงานตอบแทนซึ่งกันและกันเท่านั้น ปัจจุบันแนวคิดเรื่องการบริหารงานบุคคลได้มีการพัฒนามาเป็นการจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) ซึ่งใช้แนวคิดที่ว่าบุคลากรในองค์กรเป็นเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งวนไว้สำหรับการทำงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไมออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า เสมือนทรัพย์สินประเภทหนึ่งขององค์กรที่ต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่การจ่ายค่าตอบแทนให้ ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รางวัลและสวัสดิการ โดยเน้นการดึงและพัฒนาศักยภาพของบุคคลมาใช้ให้เหมาะสมกับงานมีการฝึกพัฒนาแนวคิดนี้ไปสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนาเสริมสร้าง และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา และมุ่งมั่นทุ่มเททำงานให้กับองค์กรสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดที่สร้างสรรค์อันก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นกำลังผลักดันและเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรซึ่งยากต่อการที่ใครจะลอกเลียนแบบและเพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว (วนิดา วาตีเจริญ : 2556)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่การพัฒนาเพียงความรู้หรือทักษะในการทำงานเท่านั้นแต่ต้องเป็นการพัฒนาในด้านการกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน สร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจในการทำงาน เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากพนักงานได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เต็มความรู้ความสามารถ มีความรัก ความผูกพันต่อองค์กรแล้ว ก็ย่อมส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ทั้งนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ช่วยพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งจะต้องสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรและทำให้พนักงานทุกคนยอมปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Mission) ตามพันธกิจ (Vision) และค่านิยม (Values) ขององค์กรและดำเนินกระบวนการต่างๆไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์นั้นๆ โดยปฏิบัติเป็นงานประจำวันและกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องจัดวางอย่างเป็นระบบเหมาะสม (Aligned) กับองค์กรและสภาพแวดล้อมซึ่งนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร ได้ในที่สุด (ฮากรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ 2550)

“การจูงใจให้บุคลากรทำงาน เป็นการโน้มน้าวให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพัน มีความพึงพอใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความศรัทธาทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ และกำลังสติปัญญาเพื่องานและหน่วยงาน เพื่อให้งานนั้นๆเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จต่อไป” อย่างไรก็ตาม บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจและการจูงใจที่ถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญ สิ่งจูงใจจะเป็นเครื่องดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของบุคคลให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของผลงาน ผู้บริหารจะต้องเข้าใจเกี่ยวกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชาถึงสิ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสุขและเป็นทุกข์ หากองค์กรสามารถทำให้บุคคลก้าวไปถึงเป้าหมายตามที่ต้องการได้ บุคคลนั้นก็อยากจะปฏิบัติงานในองค์กร เกิดความจงรักภักดีและคงอยู่กับองค์กรต่อไป ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้แล้วระดับคงอยู่ของบุคคลก็จะลดลงและเกิดความเห็นห่างต่อองค์กร เช่น การปฏิบัติงานด้วยความเฉื่อยชาขาดความกระตือรือร้น ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานในที่สุด (สุรัตน์ สังวาลย์ 2540 : 2)

นอกจากนั้นสุรัตน์ สังวาลย์(2540 : 2) ยังพบว่ากรณีที่พนักงานในองค์กรจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องอาศัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเกิดจากพฤติกรรมส่วนบุคคล หรือพฤติกรรมสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งถือเป็นสิ่งประกอบสำคัญที่ทำให้พนักงานทำงานอย่างมี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์การเขียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสุข อีกทั้งยังมีส่วนช่วยในการผลักดันให้งานสำเร็จ โดยแรงจูงใจในการทำงานที่ได้มาจากการสนับสนุน จากองค์กรมีดังต่อไปนี้

1. ขวัญและกำลังใจในการทำงาน หมายถึง ความศรัทธาในอาชีพ ความพึงพอใจในงานที่ ทำ อาจจะเกิดจากค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ บุคคลที่มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี และส่งผลต่อความสำเร็จและมีผลงานที่ดีด้วย
2. การเผยแพร่และการแสดงผลงาน เป็นแรงจูงใจที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะจะทำให้ บุคคลมีความภูมิใจ มั่นใจในความสามารถของตน และเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน
3. ความสัมพันธ์ของคนในหน่วยงานเป็นแรงจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน กล่าวคือ ทั้ง ผู้บริหารและสมาชิกใหม่ในหน่วยงานเข้าใจกันดี ไม่ลำบาคใจ ไม่มีการบังคับขู่เข็ญ ทุกคน ช่วยเหลือกันการทำงานก็จะมีความสุข

การที่พนักงานในองค์กรจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนี้อาจเกิดจากลักษณะนิสัยส่วนบุคคล เช่น การที่ บุคคลนั้นมีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นในตัวเองต้องการความก้าวหน้าในชีวิตหรือการมี ทัศนคติที่ดีต่องาน ซึ่งอาจเนื่องมาจากมีความชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย มีความถนัดเนื่องจาก งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถ มีเพื่อนร่วมงานที่ดี รวมทั้งการมีทัศนคติที่ดีต่อ องค์กร ซึ่งอาจเกิดจากความภาคภูมิใจ ในชื่อเสียงขององค์กร ความเชื่อมั่นในนโยบายของ องค์กรตลอดจนการมีความรักความผูกพันกับองค์กร ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ อาจส่งผลให้พนักงาน เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลเกิด ความมานะพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ องค์กรได้ตั้งไว้ (สิริพร อำไพศรี 2547:1)

บริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด เป็นบริษัทธุรกิจรับเหมาก่อสร้างทุกชนิด วิศวกรรม โยธาหรือการก่อสร้างงานขนาดใหญ่ รวมทั้งอาคาร โรงงาน ถนน สะพาน อุโมงค์ เขื่อน โรงกลั่น น้ำมัน และ ปิโตรเคมี บริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด ได้รับความไว้วางใจในเขตอุตสาหกรรม จังหวัดระยองเป็นอย่างดี มีผลงานเด่นที่ผ่านมามากหลายโครงการเช่น โครงการสร้างโรงกลั่น TPI, ATC, ROC, โครงการ PTT Tank Terminal, PTTAR Clean Fuel โดยยึดหลักการทำงานภายใต้ นโยบายคือ 1. ความพึงพอใจของลูกค้า Client Satisfaction 2. คุณภาพดีเยี่ยม Best Quality 3. ส่งงานตรงเวลา Delivery in Time 4. ราคาเหมาะสม Best Price 5. มีความปลอดภัย Safety 6. บริการดีเยี่ยม Best Service ด้านมาตรฐาน ได้รับการรับรอง ISO 9001 เมื่อปี 2008 (DQS) และ ได้รับ การอภัพเทศล่าสุดเมื่อปี 2009 จึงทำให้ลูกค้าสามารถมั่นใจได้ในมาตรฐานของบริษัทฯ ที่อยู่ใน ระดับสากล

ณ ปัจจุบัน พนักงานบริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด มีทั้งเป็นพนักงานประจำและ พนักงานรายวัน ซึ่งพนักงานรายวันมีจำนวนมากกว่าพนักงานประจำถึง 5 เท่า บริษัทจึงใคร่รู้ถึง ปัจจัยทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใดที่จะช่วยจูงใจให้พนักงานรายวันอยู่กับบริษัทได้นาน

กว่าการลาออกของพนักงานรายวันในสถานการณ์ที่ผ่านมา เพราะสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆ สวัสดิการของบริษัท ที่ไม่สามารถจูงใจมากพอพนักงานก็จะตัดสินใจลาออกไปปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่ดีกว่าเดิมอีกจึงเกิดค่านิยมการเปลี่ยนงานเพื่อแสวงหาองค์กรใหม่ที่ดีกว่าเดิม

ด้วยเหตุผลนี้ผู้ศึกษาจึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจที่เพื่อต้องการศึกษาว่าอะไรคือ แรงจูงใจที่ทำให้พนักงาน ทำงานกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบถึงความต้องการของพนักงานรายวันได้อย่างแท้จริง และสามารถนำข้อมูลที่ได้ศึกษาไปใช้ประโยชน์ต่อการบริหารงาน ปรับปรุงสภาพการทำงานและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ให้มีความสอดคล้องกับความประสงค์ของพนักงานอีกทั้งยังเพื่อเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้คงอยู่กับองค์กรได้ยาวนานเป็นการป้องกัน มิให้เกิดภาวะการขาดแคลนบุคลากรในอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวัน บริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียรริ่ง จำกัด
2. เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวันบริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียรริ่ง จำกัด

1.3 สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านการวิเคราะห์งานและออกแบบ การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลงาน การบริหารค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจของพนักงานรายวันบริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียรริ่ง จำกัด

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านการวิเคราะห์งานและออกแบบ การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลงาน การบริหารค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยค้ำจุนของพนักงานรายวันบริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียรริ่ง จำกัด

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านการวิเคราะห์งานและออกแบบ การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลงาน การบริหารค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานรายวันบริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียรริ่ง จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

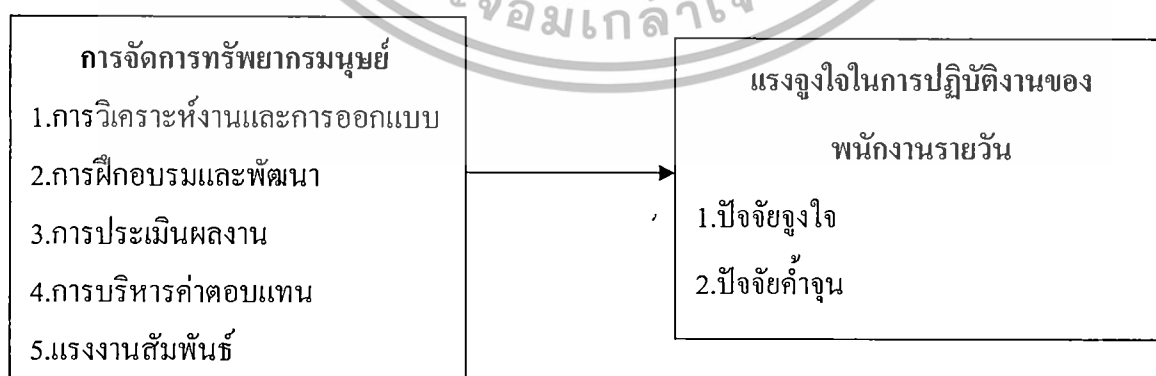
1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวันของบริษัท ไทย วู รี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีองค์ประกอบสองปัจจัยของ Herzberg (1959) เป็นแนวทางในการศึกษาเพื่อใช้ในการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน โดยมีปัจจัยจูงใจและปัจจัยกระตุ้นในทฤษฎีนี้ในการศึกษา

ส่วนแนวคิดองค์ประกอบศึกษาปัจจัยในการดำเนินการด้านต่างๆของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สราวรรณ เรื่องกัลปวงศ์, 2550) กล่าวว่า กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กรทั้งหมด โดยต้องอาศัยกลยุทธ์และวิธีการตั้งแต่การวางแผนสรรหาคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดวางตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทน การดูแลรักษาและการประเมินผลของการปฏิบัติงานให้เกิดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรทุกระดับในองค์กรอันนำไปสู่การสร้างควมพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งผสมผสานกับแนวคิดองค์ประกอบของ R.A. Noe, J.R. Hollenbeck, B. Gerhart, and P.M. Wright (2006) ประกอบไปด้วย การออกแบบงาน การวางแผน การสรรหา การฝึกอบรมและการพัฒนา ค่าตอบแทน การจัดการประสิทธิภาพ พนักงานสัมพันธ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องโดยมุ่งเน้นศึกษาทางด้านแรงจูงใจ มากำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัยโดยให้มีการกำหนดตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม เพื่อเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานวิจัย และเป็นแนวทางในการค้นหาคำตอบเพื่อที่จะนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนการบริหารงานของบริษัทและตอบสนองความต้องการของพนักงานรายวันได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสรุปได้ดังภาพที่ 1.1

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5 ขอบเขตการศึกษา

1.5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ศึกษาคือพนักงานรายวันบริษัท ไทย วู รี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด จำนวน 447 คน (ตามข้อมูลของฝ่ายบุคลากร ณ วันที่ 20-สิงหาคม-2557)

1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

1.5.2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่
 - การวิเคราะห์งานและการออกแบบ
 - การฝึกอบรมและพัฒนา
 - การประเมินผลงาน
 - การบริหารค่าตอบแทน
 - แรงงานสัมพันธ์

1.5.2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ แรงจูงใจการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. ปัจจัยจูงใจ
2. ปัจจัยค้ำจุน

1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ช่วงเวลาที่ใช้ในการศึกษา พฤศจิกายน 2557 ถึง ธันวาคม 2557 รวมเวลา 2 เดือน

1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคคลมีความต้องการในการปฏิบัติงาน และทุ่มเทปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างสุดความสามารถ

2. ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติซึ่งทำให้บุคคลเกิดความตั้งใจในการทำงานและมีความพึงพอใจในงานของตน

2.1 ความสำเร็จในงาน หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุความสำเร็จทั้งหน้าที่ที่ปฏิบัติเป็นประจำ และได้รับมอบหมายพิเศษเป็นครั้งคราวเป็นที่พอใจแก่ตนเอง เพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา

2.2 ลักษณะงาน หมายถึง คุณลักษณะของงานที่ปฏิบัติตามหน้าที่เช่น ปริมาณงาน ความ

ยากง่าย ความน่าสนใจ และลักษณะที่สำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับทักษะความถนัด และความสามารถที่ใช้เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าในการทำงานและโอกาสที่จะดำเนินงานได้ทั้งกระบวนการ

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งภายในองค์กรแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะหรือวิชาชีพของเขา ดังนั้นจึงหมายถึงการที่บุคคลได้รับสิ่งใหม่ ๆ ในการเพิ่มพูนทักษะที่จะช่วยเชื่อมต่อวิชาชีพของเขาตามความเหมาะสมและยุคธรรม

3. ปัจจัยค้ำจุน คือ องค์ประกอบที่ทำให้แรงจูงใจของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีลักษณะไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลในองค์กร จะทำให้บุคคลเกิดความไม่ชอบงานที่ปฏิบัติ

3.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ผลกระทบต่อการทำงาน โดยเฉพาะทางกายภาพ เช่น ความสะอาด ความปลอดภัย การถ่ายเทอากาศสภาพแวดล้อม สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ ความสะดวกสบายในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่างๆตลอดจนครอบคลุมไปถึงความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร

3.2 นโยบายการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่างๆของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงาน การบริหารงาน การจัดระบบงานของผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

3.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อ สัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาโดยทางกาย หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันได้และมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

3.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสัมพันธ์กับบุคคลที่ปฏิบัติร่วมกันหรือที่เกี่ยวข้องในฐานะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกัน

3.5 คำตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง การรับรู้เรื่องราวได้ หรือคำตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานต่อเดือน

3.6 ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพและความมั่นคงขององค์กรและหน่วยงาน

4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งการพัฒนา รักษาให้พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

5. การวิเคราะห์งานและการออกแบบ หมายถึง กระบวนการที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อการจำแนกลักษณะงานที่ออกแบบไว้แล้ว รวมถึงการกำหนดขอบเขตของงาน ลักษณะ

เอกสารที่รองรับปฏิบัติและการแสวงหากฎเกณฑ์เฉพาะงาน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และการคำนวณว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คุณสมบัติอื่นที่บุคคลพึงมี เพื่อบรรจุเป็นพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานขององค์การที่กำหนดไว้แล้วให้แล้วเสร็จตามข้อกำหนด

6. การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความรู้ความชำนาญตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อบริษัทเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบริษัททั้งในปัจจุบันและอนาคต

7. การประเมินผลงาน หมายถึง วิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกต และวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ

8. การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งที่ยังการกำหนดขึ้นเพื่อเป็น การแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัสสิ่งจูงใจรวมถึงสิทธิประโยชน์ เป็นเงินรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในบริษัท เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ ค่ารักษาพยาบาล ต่างๆที่บริษัทให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน

9. แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง การรักษาความสัมพันธ์และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้ว่าจ้างกับลูกจ้าง ซึ่งนำไปสู่การสร้างผลผลิตที่น่าพึงพอใจ และเป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาคืออันเกี่ยวข้องกับบุคคลแต่ละคน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 2.3 ข้อมูลทั่วไป บริษัท ไทย วู รี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

2.1.1 ความหมายของแรงจูงใจ

จากการศึกษาความหมายของแรงจูงใจ พบว่า มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจแตกต่างกันออกไป ผู้วิจัยจึงได้เลือกความหมายของแรงจูงใจในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

พลุสุข สังข์รุ่ง (2550 : 143) กล่าวถึง การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การที่บุคคลแสดงออก ซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งสามารถอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (Arousal) การคาดหวัง (Expectancy) การใช้เครื่องล่อใจ (Incentives) และการลงโทษ (Punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

จารุวรรณ กมลสิทธิ์ (2548 : 12) สรุปว่าแรงจูงใจ หมายถึง พลังที่อยู่ตัวบุคคลแต่ละคนซึ่งทำหน้าที่กระตุ้น หรือทำให้บุคคลนั้นกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา ซึ่งอาจเกิดปัจจัยทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลก็ได้

ปัญญา จันรอด (2548 : 18) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมในตัวบุคคลซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้า ให้แสดงออกพฤติกรรม ความสามารถ หรือทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ แรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายใน จะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่างๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเอง ไม่ได้หวังรางวัลหรือคำชม ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอก จะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่น หวังรางวัลหรือผลตอบแทน

วิไลวรรณ ศรีสงคราม (2547 : 2) ได้สรุปความหมายของแรงจูงใจ (Motivation) ว่ามีรากศัพท์มาจากภาษาละตินคือ “Movere” มีความว่าเคลื่อนที่ (To move) ซึ่งก็จะสะท้อนให้เห็นว่า

แรงจูงใจ มีความเกี่ยวข้องกับพลังงานทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย และการสร้างไว้ซึ่งอธิบายได้ว่า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อใดก็ตามที่บุคคลมีแรงจูงใจ บุคคลจะมีพลังงานพอที่จะนำตนเองไปสู่เป้าหมายอย่างมีทิศทางที่ชัดเจนและมีการธำรงไว้ให้กิจกรรมนั้นคงอยู่ต่อไป

มณฑล รอบตระกูล (2546 : 10) กล่าวถึงการจูงใจว่าเป็นการที่บุคคลเต็มใจที่จะใช้พลัง เพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าประสงค์ หรือ รางวัล การจูงใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยให้คนไปถึงซึ่งจุดประสงค์ที่มีข้อตกลงเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547 : 291) กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่างๆ ของมนุษย์เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารจะใช้แรงจูงใจให้ผู้นับถือปฏิบัติตามในสิ่งต่างๆด้วยความพึงพอใจในทางกลับกันผู้ใ้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีการเดียวกันกับผู้บริหาร

ดังนั้นสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคคลมีความต้องการในการปฏิบัติงาน และทุ่มเทปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างสุดความสามารถ

2.1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ สามารถสรุปความสำคัญของแรงจูงใจ ได้ดังนี้

วรินทร์ แก้วคล้าย (2549 : 9) กล่าวว่าไว้ว่า โดยทั่วไปทุกคนปฏิบัติงานโดย 1.ตามแรงจูงใจ คือแรงจูงใจในตัวเองทำให้ต้องการจะทำงาน 2.ด้วยความสามารถ คือ อยู่ในวิสัยความสามารถที่จะทำงานให้ และ 3.ในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน เช่น สภาพงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ ข่าวสารข้อมูล ซึ่งส่งผลให้เกิดความพอใจที่จะทำงาน เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า การปฏิบัติงานด้วยความสามารถ และสิ่งแวดล้อมที่ทำงานนั้น ผู้บริหารสามารถควบคุมให้เกิดขึ้นได้ ส่วนที่ควบคุมไม่ได้คือการปฏิบัติงานตามแรงจูงใจ ผู้บริหารจึงต้องศึกษาให้ถ่องแท้ เพราะแรงจูงใจในตัวพนักงานเอง เป็นพลังภายใน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญมากในการทำงาน ดังนั้นจะเห็นว่า แรงจูงใจมีความสำคัญ เนื่องจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆจะเกิดขึ้นอยู่ที่ความร่วมมือร่วมใจของพนักงานเป็นสำคัญ ถ้าองค์กรใดไม่มีผู้บริหารที่สามารถใช้หลักจูงใจได้ถูกต้อง พนักงานจะมีความตั้งใจและเต็มใจทำงานสูง จะเกิดประสิทธิภาพได้ประสิทธิภาพผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ส่วนองค์กรใดไม่เห็นความสำคัญของการจูงใจจะได้ผลตรงข้าม

จารุวรรณ กมลสินธุ์ (2548 : 13) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ มีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก เพราะการทำงานใดๆก็ตาม ถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถ หรือทักษะในการทำงานของบุคคล และการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สุพัตรา เพชรมณี (2549 : 29) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการจูงใจ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์การ การจูงใจมีประโยชน์ต่อองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคลในอันที่จะส่งสนองความต้องการด้านพฤติกรรมของมนุษย์ให้แก่องค์การในเรื่องสำคัญๆต่อไปนี้

1.1 ช่วยให้องค์การได้คนดีมีความสามารถร่วมทำงานด้วย เป็นที่ปรากฏว่าการที่องค์การจำนวนมากไม่สามารถจะดำเนินงานให้ประสบผลความสำเร็จตามที่ต้องการได้ เนื่องจากองค์การเหล่านั้น ไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานเข้ามาทำงานให้กับองค์การ การจูงใจเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยดึงดูดความสนใจของบุคคลเหล่านั้น ให้เข้ามาทำงานร่วมกับองค์การ และอยู่กับองค์การเป็นเวลานานๆหรือตลอดไป

1.2 ทำให้้องค์การมั่นใจว่าบุคลากรขององค์การจะทำงานอย่างเต็มความสามารถ แม้ว่าการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การจะได้มีการพิจารณากันอย่างละเอียดถี่ถ้วนว่ามีความรู้ความสามารถให้กับองค์การอย่างเต็มที่ อีกทั้งองค์การก็ยังมีข้อจำกัดอยู่หลายประการที่จะใช้งานบุคลากรได้อย่างเต็มที่ ข้อจำกัดดังกล่าวส่วนมาจากปัจจัยภายนอกขององค์การ ซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมทั้งสิ้น เช่น สภาพแรงงาน กฎหมาย หน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ดังนั้น องค์การจึงต้องพยายามหาวิถีทางใหม่ๆ ที่จะใช้กำลังและความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้มากที่สุดที่จะทำได้ การจูงใจจึงเป็นวิธีการที่จะช่วยองค์การโดยทำให้บุคลากรทุ่มเทกำลังความสามารถที่มีอยู่ให้กับองค์การอย่างเต็มที่และด้วยความเต็มใจ

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพิ่มประโยชน์ขององค์การ การเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในสิ่งแวดล้อมขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยี ทำให้องค์การต้องประสบปัญหาที่แปลกและใหม่อยู่เสมอ ความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์เสริมบุคลากรให้มีความริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น วิธีการจูงใจย่อมมีประโยชน์ต่อการส่งเสริมการทำงานในลักษณะที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆใหม่ๆ ได้อย่างดี

2. ความสำคัญต่อผู้บริหารงานเบื้องต้นของผู้บริหารก็คือ การดำเนินการให้องค์การทำหน้าที่อย่างได้ผล ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานทำอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นผลดีหรือประโยชน์ต่อองค์การ วิธีที่ผู้บริหารจะทำให้ผู้บริหารทุกระดับในอันที่จะชักจูงให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานด้วยความกระตือรือร้นมากขึ้น ทุ่มเทความคิดจิตใจให้แก่องค์การให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ การจูงใจนั้น เกิดจากสมมติฐานที่ว่า โดยทั่วไปมนุษย์มิได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถที่มีอยู่ การที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มความสามารถ หรือ ไม่นั่นขึ้นอยู่กับว่าเขาเต็มใจแค่ไหนถ้ามีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความต้องการของเขา สิ่งจูงใจนั้น จะเป็นแรงกระตุ้นที่จะผลักดันให้เขาสนใจเอาใจใส่ในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่งของการจูงใจที่ถูกต้องจะเป็นเครื่องดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของมนุษย์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การมากขึ้นนั่นเอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.ความสำคัญต่อบุคลากร

3.1 ช่วยให้บุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและสนองความต้องการของตนเองได้พร้อมๆกัน

3.2 ได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะในเรื่องค่าตอบแทน

3.3 มีขวัญในการทำงานได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหารในฐานะที่เป็นสิ่งมีชีวิตไม่ใช่วัตถุ ทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายงานหรือหลีกเลี่ยงงาน

2.1.3 องค์ประกอบของแรงจูงใจ

พงส์ หรดาล (2540 : 66) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เพราะมนุษย์มีความต้องการ (Needs) ซึ่งทำให้เกิดความไม่สมดุลทางร่างกายและจิตใจ ก่อให้เกิดแรงขับ (Drive) หรือแรงจูงใจ (Motives) ที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมและการกระทำไปสู่เป้าหมาย (Goals) ที่สามารถสนองความต้องการนั้นๆ เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองแรงขับหรือแรงจูงใจก็จะลดพลังลงทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของแรงจูงใจ

ที่มา : พงส์ หรดาล (2540 : 66)

1. ความต้องการ (Needs) ความต้องการของมนุษย์เกิดจากการขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งในตัวของบุคคลซึ่งเป็นการขาดดุลทั้งร่างกายและสภาพแวดล้อมภายนอก คนทุกคนมีความต้องการของคนเราสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1.1 ความต้องการทางร่างกายภาพ เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นผสมกับความ ต้องการที่จะมีชีวิตและการดำรงชีวิต ได้แก่ ความหิว ความกระหาย ความเจ็บปวด เป็นต้น

1.2 ความต้องการทางจิตใจและสังคม แรงจูงใจประเภทนี้ค่อนข้างสลับซับซ้อนเกิดขึ้นจากสภาพของสังคมวัฒนธรรม การเรียนรู้และประสบการณ์ที่บุคคลนั้นได้รับโดยแยกออกได้ดังต่อไปนี้ คือ ความต้องการที่เกิดจากสังคมและความต้องการทางสังคมที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. แรงจูงใจ (Motive) หรือแรงขับ (Drive)

2.1 แรงจูงใจ (Motive) หมายถึงสิ่งที่มากระตุ้นให้เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลไปยังเป้าหมาย พฤติกรรมที่กระตุ้นนี้เรียกว่าพฤติกรรมที่ถูกลงใจ พฤติกรรมที่ถูกลงใจมี 2 ลักษณะคือ จะต้องมีการียาอาการอย่างหนึ่งออกมาในลักษณะที่เพิ่มพลังและจะต้องมุ่งไปสู่ทิศทางใดทิศทางหนึ่ง

2.2 แรงขับ (Drive) หมายถึงแรงผลักดันที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความ ต้องการ ถ้าความต้องการมีพลังสูง แรงขับก็จะสูงทำให้บุคคลเกิดความพยายามอย่างแรงกล้าที่จะกระทำการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ แรงขับสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1. แรงขับปฐมภูมิเป็นแรงขับที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับบุคลิกภาวะของคนไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ แรงขับประเภทนี้แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ แรงขับทางด้านสรีระ เช่น ความหิวกระหาย ความเจ็บปวด ความอบอุ่น และแรงขับทั่วไปเช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความกลัว เป็นต้น 2.แรงขับทุติยภูมิ เป็นแรงขับที่ค่อนข้างสลับซับซ้อนซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้ หรือบางทีเรียกว่า แรงกระตุ้นทางสังคม เช่นการยอมรับทางสังคม สถานะทางสังคม หรือความผูกพันกับผู้อื่น เป็นต้นว่า ตำแหน่งการงาน เกียรติยศชื่อเสียง อำนาจ เป็นต้น

3. เป้าหมาย (Goals) หมายถึง จุดหมายของพฤติกรรมซึ่งเมื่อบรรลุเป้าหมายแล้วจะทำให้บุคคลรู้สึกพึงพอใจ (ลดแรงขับและลดความต้องการ) หรือรู้สึกไม่พอใจ (เพิ่มแรงขับและเพิ่มความ ต้องการ)

จากการศึกษาองค์ประกอบของแรงจูงใจทำให้ทราบว่าหลักการจูงใจเพื่อทำให้มนุษย์ทำงานประกอบด้วย 3 ประการคือ 1.ผู้รับการจูงใจ เป็นบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายที่ผู้จูงใจต้องการจะใช้กระบวนการจูงใจเข้าดำเนินการให้ปฏิบัติในสิ่งที่ผู้จูงใจต้องการด้วยความสมัครใจ 2.วิธีการจูงใจ เป็นกระบวนการทั้งศาสตร์และศิลป์ และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ถูกจูงใจให้สามารถคล้อยตาม และสามารถกระทำตามจนบรรลุวัตถุประสงค์ 3.เป้าหมายของการจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้จูงใจหวังจะให้เกิดขึ้นในขั้นสุดท้ายภายหลังจากการใช้วิธีการจูงใจ และการกระทำให้การจูงใจมนุษย์ได้ผลสำเร็จนั้นจะเป็นต้องรู้ธรรมชาติของมนุษย์

2.1.4 ขั้นตอนของการเกิดแรงจูงใจ

รัชดาภรณ์ เต็มพงศ์พันธ์ (2539 : 44) ได้กล่าวถึง กระบวนการของการเกิดแรงจูงใจ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้

1. ความต้องการ (Need stage) ความต้องการเป็นภาวะขาดสมดุลที่ทำให้การดำรงชีวิตอยู่ไม่ราบรื่น หรืออาจจะเป็นสิ่งสำคัญต่อความสุขทางจิต เช่น อาหาร ความรัก เป็นต้น บางครั้งความต้องการอาจเกิดขึ้นจากภาวะที่มาคุกคามสุขภาพของบุคคล เช่น ความเจ็บปวดจะทำให้บุคคลเกิดความ ต้องการแสดงพฤติกรรมที่ป้องกันไม่ให้เกิดความเจ็บปวดนั้นๆ

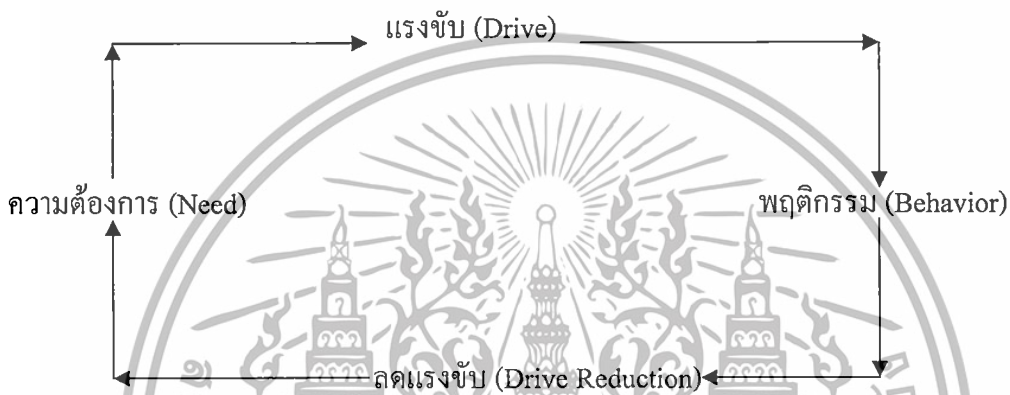
2. แรงขับ (Drive stage) ความต้องการในขั้นแรกนั้น จะกระตุ้นให้เกิดแรงขับ คือ เมื่อเกิด

ความต้องการแล้วจะเกิดภาวะที่บุคคลเกิดความกระวนกระวาย อยู่เฉยๆ ไม่ได้ ซึ่งเรียกว่า "ภาวะเกิด
เอกสภาวะ" ซึ่งภาวะนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการยังไม่ได้รับการตอบสนอง ซึ่งบุคคลจะพยายามหาวิธีการ
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แรงขับ” และระดับความกระวนกระวายจะมีมากหรือน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับของความ ต้องการด้วย

3. **ขั้นพฤติกรรม (Behavior Stage)** เมื่อเกิดความกระวนกระวายแล้วจะผลักดันให้บุคคล สร้างพฤติกรรมออกมา แรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมได้รุนแรงมากน้อยต่างกันตามระดับ ความต้องการที่เกิดขึ้น

4. **ขั้นลดแรงขับ (Drive Reduction Stage)** เป็นขั้นสุดท้าย คือ แรงขับลดลงภายหลังเกิด พฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการแล้ว



ภาพที่ 2.2 วัฏจักรของกระบวนการเกิดแรงจูงใจ

ที่มา : รัชดาภรณ์ เต็มพงศ์พันธ์ (2539 : 44)

2.1.5 ประเภทของแรงจูงใจ

จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ พบว่า มีการแบ่งประเภทของ แรงจูงใจตามลักษณะของการแสดงออกทางพฤติกรรมและตามที่มาของแรงจูงใจไว้ดังนี้

จารุวรรณ กมลสินธุ์ (2548 : 14) ได้แบ่งแรงจูงใจเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. แบ่งตามที่มาของแรงจูงใจ สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 **แรงจูงใจทางกาย (Physiological Motive)** คือ แรงจูงใจที่เกิดขึ้นตามความต้องการทาง ร่างกาย ถือเป็นแรงจูงใจขั้นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิต ซึ่งเกิดจากร่างกายต้องการ สร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำก็เกิดแรงจูงใจ คือ กระหายที่จะดื่มน้ำ และแสวงหาน้ำดื่ม เป็นต้น ลักษณะของแรงจูงใจทางกาย มีดังนี้

1. แรงจูงใจทางบวกหรือแสวงหา เป็นแรงจูงใจเพื่อให้ร่างกายมีชีวิตอยู่รอด ชดเชย ต่อสิ่งที่ร่างกายขาดไป เช่น ความหิว ความกระหาย และการพักผ่อน เป็นต้น

2. แรงจูงใจทางลบหรือการหลีกเลี่ยง เป็นแรงจูงใจเพื่อให้ร่างกายหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะ เป็นอันตราย หรือสิ่งที่ไม่เป็นที่ต้องการ เช่น ความเจ็บปวด ความเสียใจ ความสกปรก เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ 3 แรงจูงใจที่จะดำรงเผ่าพันธุ์ เป็นแรงจูงใจทางธรรมชาติที่ทำให้มีการสืบพันธุ์ ไม่ว่าจะเพื่อการดำรงสมาชิกสืบทอดในสังคมต่อไป และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 แรงจูงใจทางสังคม (Social Motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือสังคม เช่น การต้องการความรัก การยกย่อง การมีชื่อเสียง ความก้าวหน้าในชีวิต ความภาคภูมิใจ ซึ่งแรงจูงใจทางสังคมแบ่งได้ ดังนี้

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้ประสบผลสำเร็จสูงสุด โดยมีความมานะพยายาม ขยัน อดทน เอาชนะอุปสรรคต่างๆ เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักจะตั้งความมุ่งหวังหรือเป้าหมายไว้สูง และมีความพยายามมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นหรือสังคม บุคคลที่มีแรงจูงใจประเภทนี้สูงมักจะเป็นผู้ที่ชอบเข้าสังคม เป็นที่พึ่งพาอาศัยของบุคคลอื่น ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับผู้อื่น มีความเมตตา โอบอ้อมอารี เห็นใจผู้อื่นเสมอ ซึ่งแรงจูงใจด้านนี้ก็จะทำให้ผู้อื่นรักใคร่ยอมรับนับถือ

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นผู้นำของบุคคล ต้องการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นทั่วไป โดยวิธีชอบธรรมและไม่ชอบธรรม เช่น การขยัน

2. แบ่งตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

2.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากภายในตัวของบุคคลที่มองเห็นคุณค่าของการทำกิจกรรมต่างๆว่ามีประโยชน์และมุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อมุ่งหวังความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ความสำเร็จในการทำกิจกรรมหรือทำงาน จะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความสุข อุดมการณ์ ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่สร้างขึ้น หรือกระทำได้อย่างมาก แต่มีความคงทนถาวร

2.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดจากคาดหวังสิ่งต่างๆที่อยู่รอบข้างตัวบุคคล เช่น รางวัล เกียรติยศ คำชมเชย หรือสิ่งล่อใจอื่นๆ โดยไม่ได้กระทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย แรงจูงใจภายนอก อาจเป็นแรงผลักดันในการแสดงพฤติกรรม อย่างมีเป้าหมาย และมีทิศทางโดยกระบวนการใดๆ ก็ได้จากภายนอกตัวบุคคล เช่น การแข่งขันที่หวังชัยชนะ และรางวัลการเสริมแรงจากการได้รับความพอใจ การลงโทษ เป็นต้น

กุศมา จ้อยช้างเนียม (2547 : 14) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจออกเป็นแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายใน โดยอธิบายว่า ภายใต้นมมมองที่เข้าใจกันว่าทำไมบุคคลจึงทำงาน ความแตกต่างจะอยู่ที่แหล่งที่มาของแรงจูงใจ นมมมองบางนมมมองเชื่อว่า บุคคลจะถูกจูงใจด้วยปัจจัยภายในสภาวะแวดล้อมภายนอก เช่น การบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดหรือรายได้ ในขณะที่นมมมองบางนมมมองเชื่อว่า บุคคลจะถูกจูงใจด้วยตัวเองโดยปราศจากปัจจัยภายนอกเหล่านั้น บุคคลอาจจะระลึกถึงงานบางอย่างที่ปฏิบัติอย่างกระตือรือร้น เพียงเพื่ออยากจะทำงานเท่านั้น และงานบางอย่างที่บุคคลปฏิบัติเพียงเพื่อจะรักษางานไว้เท่านั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1.6 ทฤษฎีแรงจูงใจ

1. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ McClelland (1940)

ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อคนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์การใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

ในช่วงปี ค.ศ. 1940 นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland (1940 อ้างถึง โสภษา อรัญวัฒน์) ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test (TAT)) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่างๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น จากการศึกษาวิจัยของแมคคลีแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีความแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการที่ได้จากแบบทดสอบ TAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement (nAch)) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการศึกษาวิจัยของ McClelland พบว่าบุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nAch) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation (nAff)) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการอำนาจ (Need for power (nPower)) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ 3 ประการดังนี้

1. งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

2. องค์กรงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา

3. ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามี

แม้ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความก้าวหน้า ในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้

นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้วแมคคลีแลนต์ได้พบว่าปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพคือสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่เขาทำด้วย

2. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1954)

Abraham Maslow(1943 อ้างถึง โสภชา อรัญวัฒน์) ผู้ซึ่งค้นพบทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมนุษย์ ซึ่ง โดย Maslow ได้กล่าวไว้ว่ามนุษย์ถูกจูงใจโดยความต้องการ 5 ลำดับขั้นด้วยกันคือ

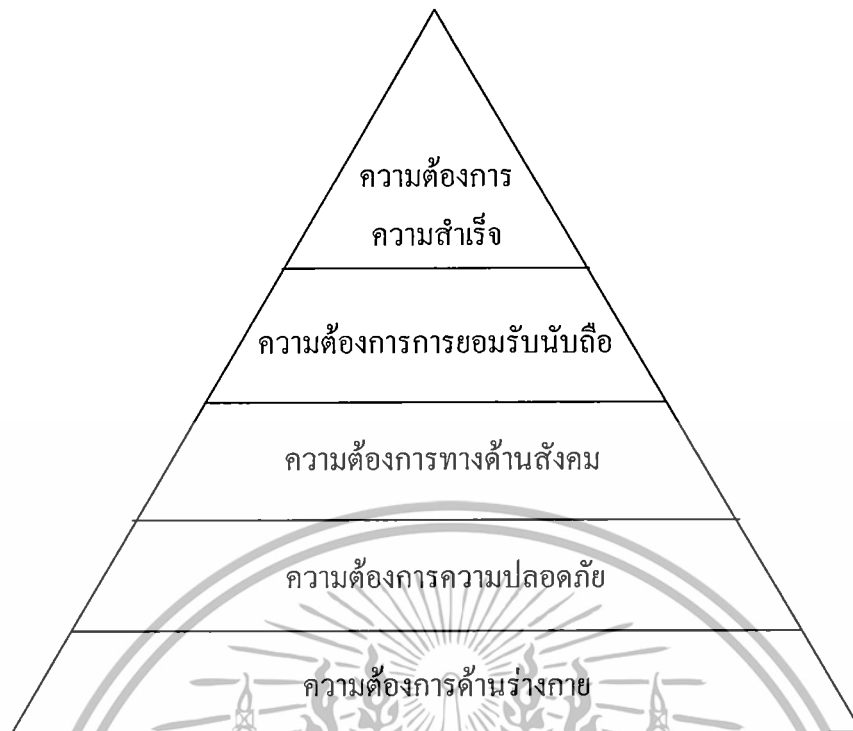
1. ความต้องการด้านร่างกาย(Physiological Needs)
2. ความต้องการความปลอดภัย(Safety Needs)
3. ความต้องการมีส่วนร่วม(Belonging Needs)
4. ความต้องการการยกย่องนับถือ(Esteem Needs)
5. ความต้องการความสมหวังในชีวิต(Self-actualization Need)

2.1 ลักษณะที่สำคัญของทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของ Maslow

1. มนุษย์มีความต้องการแบ่งออกเป็น 5 ประเภท
2. ความต้องการของมนุษย์ทั้ง 5 ประเภท เกิดนับเป็นลำดับขั้น เริ่มจากความต้องการด้านร่างกายซึ่งเป็นความต้องการด้านพื้นฐาน ไปจนถึงขั้นสูงสุดคือ ความต้องการความสมหวังในชีวิต
3. ความต้องการของมนุษย์ไม่มีจุดสิ้นสุด เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองจนพึงพอใจบางส่วนแล้วมนุษย์จะแสวงหาความต้องการในขั้นต่อไป

สจวร์ท ไรต์ตระกูล (2544 : 116) ได้กล่าวถึงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์หรือที่เรียกว่าทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Maslow's General Theory of Human Motivation) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมากที่สุดและถูกนำมาอ้างอิงมากที่สุดในการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ มาสโลว์ได้ตั้งสมมติฐานแห่งสิ่งจูงใจจากความต้องการของมนุษย์ไว้ว่ามนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป แต่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองนั้นจะเป็นสิ่งจูงใจแทน และมาสโลว์ ได้จัดลำดับของความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำถึงระดับสูง

โดยมาสโลว์ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ได้แบ่งเป็น 5 ชั้น ตั้งแต่ขั้นต่ำสุด ไปจนถึงขั้นสูงสุด ดังนี้ 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย 2) ความต้องการความปลอดภัย 3) ความต้องการทางด้านสังคม 4) ความต้องการการยอมรับนับถือ 5) ความต้องการความสำเร็จ



ภาพที่ 2.3 ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์
ที่มา : สุรางค์ ไคว์ตระกูล (2544 : 116)

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการทางกายของมนุษย์ที่จำเป็นต้องสนองเป็นขั้นเริ่มต้นขั้นนี้ เพื่อการอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการด้านอาหาร น้ำ เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่ให้ตนเองปลอดภัยจากภัยอันตรายทั้งทางด้านร่างกายและอารมณ์ สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่สบายทางอารมณ์ได้แก่ สิ่งแวดล้อมต่างๆ เป็นต้น ว่าสิ่งแวดล้อมที่ถูกรบกวนให้เกิดอารมณ์กลัว วิดก กังวล ความต้องการในขั้นนี้ คือ ความต้องการเป็นอิสระจากสภาพผู้เจริญ

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) หรือความต้องการความรักและการยอมรับ (Love and belongingness needs) ความต้องการทั้งในแง่ของการให้และการได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการให้ได้รับการยอมรับ เป็นต้น

4. ความต้องการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) ซึ่งเป็นความต้องการการยกย่องส่วนตัว (Self-esteem) ความนับถือ (Recognition) และสถานะ (Status) จากสังคม ตลอดจนเป็นความพยายามที่จะให้มีความสัมพันธ์ระดับสูงกับบุคคลอื่น เช่น ความต้องการให้ได้รับการเคารพนับถือ ความสำเร็จ ความรู้ ศักดิ์ศรี ความสามารถ สถานะที่ดีในสังคมและมีชื่อเสียงในสังคม

5. ความต้องการการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดแต่ละบุคคล ซึ่งถ้าบุคคลใดบรรลุความต้องการในขั้นนี้ได้ จะได้รับเกียรติยกย่องว่าเป็น

เกียรติ ได้รับการยกย่อง และชมเชยจากผู้บังคับบัญชา ตลอดจนจากเพื่อนร่วมงานว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และเป็นผู้ที่มีคุณค่าแก่หน่วยงาน

1.3 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ประเภทหรือชนิดของงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนปริมาณ และคุณลักษณะของงานที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอยู่ตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นต้น

1.4 ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจจากการที่ได้รับมอบหมายความรับผิดชอบในงานที่เขาปฏิบัติหรือในงานของผู้อื่น รวมทั้งการพึงพอใจที่ได้รับความรับผิดชอบใหม่ๆ

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงสถานะหรือตำแหน่งสูงขึ้นในองค์กรรวมถึงการปรับเงินเดือน และค่าจ้างให้สูงขึ้น

2. ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยที่เกี่ยวกับการบำรุงหัวใจรักษาจิตใจ (Hygiene or Maintenance Factors) ปัจจัยถือเป็นแรงจูงใจภายนอก ซึ่งไม่ได้แรงจูงใจที่ทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น สภาพของปัจจัยนี้ถือเป็นแรงจูงใจเพื่อจรรโลงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดี และความมั่นคงขององค์กร ในอันที่จะผลงไว้ซึ่งความก้าวหน้า และรักษาทรัพยากรที่มีอยู่ให้ยาวนาน มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร
- 2.2 เทคนิคและวิธีให้คำปรึกษา
- 2.3 เงินเดือนและค่าจ้าง
- 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน
- 2.5 สภาพทั่วไปของการทำงาน

เฮอริชเบิร์ก เสนอว่าผู้บริหารส่วนมากให้ความสำคัญกับปัจจัยค้ำจุน เช่น เมื่อเกิดปัญหาผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการทำงาน มักแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพในการทำงาน หรือปรับปรุงเงินเดือนให้สูงขึ้น การปฏิบัติดังนี้เป็นการแก้ไขที่มีได้ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือส่งเสริมความก้าวหน้าของคนงานจะเป็นการกระตุ้นให้ทำงานได้ดีกว่าที่จะให้ทำงานในตำแหน่งเดิม แต่เพิ่มเงินเดือนให้ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องพยายามรักษาปัจจัยค้ำจุนให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน

ผลการศึกษาในปี ค.ศ. 1988 นักวิจัยได้พบว่า ทฤษฎีที่พัฒนาโดย เฮอริชเบิร์ก นั้น ได้รับการสนับสนุน ทฤษฎีนั้นมีความสมดุลกันระหว่างการควบคุมและการให้อิสระกับผู้บริหารในการคิดวิธีสร้างแรงจูงใจ โดยเน้นที่ความคิดเห็นของการให้ความสำคัญต่อพนักงาน ผู้บริหารที่ส่งเสริมการพัฒนาความมุ่งมั่นในตัวเองของพนักงานพบว่า แรงขับในงานเป็นส่วนหนึ่งของความใส่ใจของผู้บริหารในการจัดสวัสดิการของบริษัท Arnold (1988 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2541) นักจิตวิทยาพบว่า แรงจูงใจที่ดีที่สุดสำหรับพนักงานไม่ใช่การให้สิ่งตอบแทน เช่น การเอารางวัลมา

เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดต้องพิจารณาด้วยว่าทำไมงานที่ทำถึงไม่เหมาะสมสำหรับตัวพนักงานเอง (Dowless 1992 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2541) และนี่คือสิ่งที่สนับสนุนการทบทวนทฤษฎีของการนำไปใช้

เฮอรัชเบิร์ก ในเรื่องของ 4 วิธีในการออกแบบงาน (Cunningham .1989 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ .2541)

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอรัชเบิร์ก



ภาพที่ 2.4 การเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีการจูงใจของ มาสโลว์และเฮอรัชเบิร์ก

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 46)

4. ทฤษฎี X, Y ของ McGregor (Theory X และ Theory Y)

McGregor (1960 อ้างถึง นิคมล มณีสว่างวงศ์. 2555) ได้สรุปข้อสมมุติฐานที่เกี่ยวกับตัวคนในหนังสือ ชื่อ “The Human Side of Enterprise” ข้อสมมุติฐานทั้งสอง คือ Theory X และ Theory Y ซึ่งแสดงเปรียบเทียบลักษณะของคนให้เห็นในสองทรรศนะที่แตกต่างกันดังนี้

1. Theory X McGregor ได้ตั้งสมมุติฐานที่เกี่ยวกับตัวคนว่าจะมีลักษณะดังนี้ คือ ลักษณะของคนโดยทั่วไปจะไม่ชอบการทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงหรือบิดพลิ้วเมื่อมีโอกาส

เอกสคัยเหตคักคนไม่ชอบงานดังกล่าว ดังนั้นเพื่อที่จะให้คนปฏิบัติงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพค่า
ไม่ว่ากัคตลุประสคักได้ จึงต้องใช่วิธีการบังคับ (Coerced) ควบคุม (Controlled) กำกับ (Directed) หรือ คุมขัง

(Threatened) ด้วยวิธี การลงโทษต่างๆคนทั่วไปมักจะชอบวิธีการดังกล่าว และอยากที่จะให้มีการ บังคับสั่งการ โดยตัว ผู้บริหารเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้หลีกเลี่ยงการรับผิดชอบต่างๆ คนทั่วไปจะไม่มี ความกระตือรือร้นหรือใฝ่สูง และมีความต้องการในเรื่องความมั่นคงเป็นสำคัญเท่านั้น

2. Theory Y ภายหลังจากที่วิชาการความรู้ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ได้รับการ ศึกษาและค้นคว้าอย่างกว้างขวางมีผลให้เกิดข้อสมมุติฐานที่เกี่ยวกับคนขึ้นมาใหม่ McGregor ได้สรุปไว้ดังนี้

2.1 ในขณะที่คนกำลังปฏิบัติงาน โดยใช้แรงกำลังความคิดในหน้าที่ต่างๆนั้น คนงานอาจถือว่างานเป็นเรื่องที่สนุกสนานและเป็นสิ่งที่ให้ความเพลิดเพลินได้ด้วย แต่งานต่างๆจะ ดีหรือไม่ดีสำหรับคนงานหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของความควบคุม ถ้าหากงานนั้นได้รับการ จัดการอย่างเหมาะสม ก็อาจเป็นสิ่งที่ตอบสนองสิ่งจูงใจของคนงานได้ ในทางตรงกันข้าม ถ้า หากงานนั้นเป็นไปลักษณะบังคับจะทำให้คนไม่ชอบที่จะทำงาน

2.2 การควบคุมและข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษต่างๆ จึงไม่ใช่วิธีที่จะช่วยให้องค์การ บรรลุวัตถุประสงค์ได้ แต่ที่ถูกต้องควรจะเป็นเปิด โอกาสให้คนมีโอกาสใช้ดุลยพินิจของตนเอง (Self-direction) และสามารถรับผิดชอบควบคุมตนเอง (Self-control) ในขณะที่กำลังปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายมา เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

2.3 ด้วยเหตุผลดังกล่าว การที่คนนิยมผูกมัดตนเองต่องานขององค์กร จึงย่อมมี ผลทำให้งานดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งจูงใจที่จะปฏิบัติงานได้สำเร็จในตัวของคนงาน ด้วย ดังนั้น การที่คนจะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จึงมีส่วนสัมพันธ์กับ โอกาสที่ บุคคลดังกล่าวจะได้รับการตอบสนองสิ่งจูงใจตามความพอใจของตนเองด้วย

2.4 สาเหตุที่คนงานพยายามหลีกเลี่ยง ความรับผิดชอบ ขาดความกระตือรือร้น มุ่ง ที่จะตอบสนองสิ่งจูงใจด้านความมั่นคงเพียงอย่างเดียวเท่านั้น สืบเนื่องมาจากกระบวนการเรียนรู้ และประสบการณ์ที่เคยเป็นมามากกว่า แต่แท้จริงแล้วลักษณะ ของคนจะไม่เป็นไปตามที่กล่าวมา ถ้าหากงานต่างๆได้รับการจัดอย่างเหมาะสมแล้ว คนงานจะรับผิดชอบงานดังกล่าวและอยาก จะรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานนั้นด้วย

2.5 ถ้าหากได้มีการเข้าใจถึงคน โดยถูกต้องแล้ว จะเห็นได้ว่าคนโดยทั่วไปจะมี คุณสมบัติที่ดีเลิศ คือ มีความคิดความอ่านที่ดี ฉลาด และมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยแก้ปัญหาต่างๆของ องค์กรได้อย่างดี

2.6 สรุปได้ว่าภายใต้ระบบอุตสาหกรรมในปัจจุบัน การที่ยังมิได้เข้าใจลักษณะของ คนที่แท้จริง จึงเป็นผลทำให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็น ไปโดยได้ผลไม่เต็มที่

McGregor ให้ข้อเสนอแนะว่า ปัญหาที่เกี่ยวกับการจูงใจให้คนทำงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้อง ยอมรับข้อสมมุติฐานใหม่ของคน นั่นคือ Theory Y กล่าวว่า พนักงานจะถือว่างานเป็นสิ่งปกติ บรรรมคา และการทำงานเป็นสิ่งที่สนุกสนาน ดังนั้น คนทั่วไปจะไม่รังเกียจงานเสมอไป และถ้าหาก สามารถหาวิธีการให้คนงานนั้นตอบสนองสิ่งจูงใจของตนได้จากหน้าที่การงานต่างๆอย่างครบถ้วน

แล้ว ย่อมทำให้ผลการทำงานมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็มีโอกาสตอบสนองสิ่งสูงใจในขั้นอื่นๆ จากงานต่อไป

การใช้ Theory Y จะเปิดโอกาสให้มีการจูงใจคนงานอย่างสมบูรณ์ครบถ้วนมากกว่า แต่ไม่ได้หมายถึงการละเลยการสั่งการ หากจะควบคุมทางอ้อม

แนวคิดดังกล่าวของ McGregor ถ้าหากได้พิจารณาอย่างถ่องแท้แล้ว จะเห็นถึงคุณค่าที่เป็นพื้นฐานที่จะให้ประโยชน์ต่อสังคมมนุษย์เป็นอย่างมาก คนงานจะได้รับการปฏิบัติที่ดีขึ้น งานมีประสิทธิภาพ ผลผลิตสูงขึ้น ซึ่งจะทำให้สังคมได้รับการตอบสนองมากขึ้นด้วย

ตามความเข้าใจของ McGregor ผู้บริหารในอดีตส่วนใหญ่เนื่องจากมิได้พิจารณาถึงธาตุแท้ของคนอย่างจริงจังและยุติธรรมกว่า มักจะเชื่อว่า คนไม่ดีเสมอ เหตุผลก็เพราะ เขาได้เคยเห็นการปฏิบัติและเลี่ยมสอนจากผู้บริหารในอดีต

แต่แท้ที่จริงนั้นธาตุแท้ของคนในสวนดินนั้นมีอยู่มาก และผู้บริหารก็มิได้เคยที่จะหันมาสนใจและเข้าใจในความคิดของคนบ้างเลย โดยความเป็นจริง ถ้าหากพิจารณาให้ดีจะเห็นว่าคนมีข้อดีอยู่ไม่น้อย และที่สำคัญก็คือ มีกำลังความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อการผลิตได้อย่างมาก ความฉลาดเฉลียวแหลมของมนุษย์ในความคิดริเริ่มสิ่งต่างๆที่ดีจะมีอยู่เสมอ และอาจกล่าวได้ว่ามีโอกาสดีขึ้นไปเรื่อยโดยไม่มีที่สิ้นสุดทีเดียว

McGregor จึงเสนอแนะให้ผู้บริหารมีใจเป็นกลางและยุติธรรมบ้าง หากหันมามองคุณค่ามนุษย์แล้วจะเห็นว่า เหตุที่คนมีลักษณะ Theory X เพราะสาเหตุจากผู้บริหารเองที่ทำให้เป็นเช่นนั้น ดังนั้น ผู้บริหารหากได้เข้าใจและเห็นถึงข้อดีของคนบ้างแล้ว ก็สมควรเป็นฝ่ายเริ่มเปลี่ยนวิธีการปกครองคนเสียใหม่โดยให้ความสำคัญต่อคนงานบ้าง หรือใช้วิธีนุ่มนวลกว่า ผลดีย่อมจะเกิดขึ้น ทฤษฎี Y มีลักษณะตรงข้ามกับทฤษฎี X คือ จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการระดับสูง เช่น ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการการยอมรับ และความต้องการความสำเร็จในชีวิต จากเหตุที่เชื่อว่าคนงานมีความรับผิดชอบงานเอง ต้องการพัฒนาตัวเอง เห็นว่าการควบคุม การปฐนบ่าเหน็บจรรยาวัธ การลงโทษทางวินัย แต่จะเป็นการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม คนงานจะควบคุมและสั่งการด้วยตนเอง เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การเขา ยอมรับว่าเป้าหมายและกิจกรรมของฝ่ายบริหารนั้น จะต้องเข้ากันได้กับความต้องการหรือเป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงานแต่ละคน ผู้บริหารตาม ทฤษฎี Y เชื่อว่า การตอบสนองความต้องการระดับสูงนั้นจะมีความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานแต่ละคน

ทฤษฎีของแมคเกรเกอร์สามารถนำไปประยุกต์ในการทำงานได้ โดยลักษณะการทำงานจะแตกต่างกันตามทัศนะของฝ่ายจัดการ นั่นคือ ถ้านำทฤษฎี X ไปใช้ องค์การจะควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเข้มงวด และใช้ปัจจัยพื้นฐานทางวัตถุ เช่น เงินค่าจ้าง เพื่อจูงใจพนักงาน ในทาง

ตรงกันข้ามทฤษฎี Y ไปใช้ องค์การจะให้อิสระแก่พนักงานในการทำงาน ให้ความไว้วางใจให้
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สูงมวไว้สำหรับการใช้รวมเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ใดๆ
พนักงานรู้สึกว่าคุณสามารถปฏิบัติงานได้โดยใช้ความสามารถของคุณได้เต็มที่โดยไม่ถูกบังคับ
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บัญชาอย่างเข้มงวด กล่าวคือ ใช้ปัจจัยทางด้านจิตใจเป็นสิ่งจูงใจพนักงานนั่นเอง ผู้วิจัยเป็นว่าองค์การควรใช้วิธีจูงใจแบบทฤษฎี Y เพราะจะทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเต็มใจและอุทิศกำลังความสามารถให้กับการทำงานของตน ส่งผลให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพมากขึ้น(นิฤมิต มณีสว่างวงศ์ . 2555)

5. ทฤษฎี ERG ของ Alderfer (ERG theory)

ทฤษฎี ERG เป็นผลการศึกษาวิจัยของ Clayton P. Alderfer (อ้างถึงใน ธนารักษ์ ตราฐ และสุชาติณี รุ่งแสงมณูญ. 2540) เป็นการขยายแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลในการจูงใจคนของ Maslow และ Herzberg จากการวิจัย Alderfer ได้แบ่งแยกความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ระดับ คือ ความต้องการในการมีชีวิตอยู่รอด ความต้องการสัมพันธภาพและความต้องการความเจริญก้าวหน้า ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความต้องการในการมีชีวิตอยู่รอด(Existence needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อให้ตนเองสามารถดำรงชีวิตอยู่รอดได้ ซึ่งก็คือ ความต้องการด้านร่างกาย และความต้องการด้านความมั่นคง ปลอดภัยตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow

ความต้องการสัมพันธภาพ(Relatedness needs) เป็นความต้องการที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสัมพันธภาพอื่นๆภายในสังคมที่ตนเองดำรงชีวิตอยู่ อาทิเช่น ความสัมพันธ์กับบุคคลในครอบครัว ความสัมพันธ์กับเพื่อนฝูงหรือเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น เมื่อเทียบกับทฤษฎีของ Maslow แล้วจะเห็นถึงความคล้ายคลึงกันในส่วน of ความต้องการทางสังคม

ความต้องการความเจริญก้าวหน้า(Growth needs) เป็นความต้องการที่มนุษย์แปลงเป็นตัวผลักดันในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง เพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิตตามที่ใฝ่ฝันไว้ เป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตให้สูงขึ้น ทำให้มีความภาคภูมิใจในตัวเอง มีความมั่นใจเพิ่มมากยิ่งขึ้น

ความต้องการทั้งสามระดับตามแนวคิดของ Alderfer นี้สามารถปรับเปลี่ยนขึ้นลงได้ เมื่อบุคคลมีความไม่พึงพอใจเกิดขึ้น จะสามารถปรับลดความต้องการของตนเองไปในระดับต่ำที่สุดได้ ทำนองเดียวกันหากบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการ หรือมีความพึงพอใจเกิดขึ้น บุคคลนั้นก็จะมีปรับเพิ่มความต้องการของตนเองในระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้ Alderfer ยังกล่าวไว้อีกว่า ความต้องการทั้งสามนี้สามารถเกิดขึ้นพร้อมกันได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 แนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.2.1 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวางแผน ระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้ได้พนักงานที่เหมาะสมและบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอในอันที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร(ศิวพร มัชฌุกานท์ กรรณิการ์ นิยมศิลป์และเนภาพร ชันชนากร. 2530)

ธัญญา ผลอนันต์ (2546 : 17) ได้ให้ความหมายของ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งการพัฒนา ชำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กร ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

วรรณารถ แสงมณี(2553) กล่าวว่า กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาชำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มความรู้ ความสามารถมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

สราวรรณ เรื่องกัลปวงศ์(2550) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กรที่ต้องอาศัยกลยุทธ์และวิธีการตั้งแต่การวางแผนการสรรหาคัดเลือกการฝึกอบรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การจัดวางตำแหน่งการจ่ายค่าตอบแทนการดูแลชำรงรักษาและการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรทุกระดับในองค์กรอันนำไปสู่การสร้างควมพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรให้เกิดความทันต่อยุคสมัยของสภาพสังคมที่แปรเปลี่ยนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Watson (2010 อ้างถึง กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล. 2556) ได้อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ความพยายาม ความรู้ความสามารถ และพฤติกรรม ที่บุคคลทำให้แก่องค์การ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในวิธีที่ช่วยให้้องค์การดำเนินต่อไปได้

Boxall (2007 อ้างถึง กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล. 2556) ได้นิยามว่า การบริหารทรัพยากร

มนุษย์หมายถึง แนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเน้นใช้ความสามารถของเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุคคล เป็นสิ่งสำคัญในการบรรลุข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ความสำเร็จเกิดจากการบูรณาการนโยบายโปรแกรมการดำเนินงาน และแนวปฏิบัติต่างๆ ที่เกิดจากการจ้างงาน

นอกจากนี้ สุนันทา เลานันท์ (2556 : 5) ได้อธิบายอย่างครอบคลุมว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้ทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายองค์กร กระบวนการต่างๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือกการอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวคู่ สุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการ สรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมไปปฏิบัติงานในองค์กร และต้องมีการคอยดูแลและพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันความมั่นคงจนถึงการพ้นจากการทำงาน เช่น การเกษียณอายุ ให้แก่บุคลากรสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้

2.2.2 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ชัยญา ผลอนันต์ (2546 : 17) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริการทรัพยากรมนุษย์นั้น มีอยู่มากมายหลายประการแต่โดยส่วนมากจะเข้าใจกันเฉพาะในด้านขององค์กรผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพอย่างไรก็ตาม ชัยญา ผลอนันต์ (2546 : 17) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริการทรัพยากรมนุษย์ ที่นอกเหนือจากด้านองค์กรแล้ว ยังมีผลต่อด้านบุคลากรตลอดจนสังคมส่วนรวมด้วย ซึ่งได้อธิบายถึงความสำคัญไว้ในแต่ละ 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ด้านบุคลากร ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และได้พัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและความพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ

2. ด้านองค์กร ช่วยพัฒนาองค์การพนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

3. ด้านสังคม ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคง ก็ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วยเมื่อพนักงานได้พัฒนาตนเองมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลดีต่อชุมชนไม่ว่าการแต่งบ้าน การศึกษาของลูกหลาน การดูแลสุขภาพของตนเองและครอบครัว ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็เป็นการนำไปใช้

2.2.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สุนันทา เลहनันท์ (2556 : 12) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพราะหากไม่ดำเนินการตามกระบวนการอย่างเป็นระบบ ก็จะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรได้ในอนาคต เพราะผลที่ได้รับจากการจัดการที่ไม่เป็นระบบนั้นจะทำให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจ โดยทุกองค์กรต้องบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของตนเอง ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อให้องค์กรดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
2. เพื่อใช้ทักษะความสามารถและความเชี่ยวชาญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ

3. เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมาปฏิบัติงานในองค์กร

4. เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และตระหนักในคุณค่าและศักยภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

5. เพื่อพัฒนาและธำรงไว้ซึ่งชีวิตการทำงานที่มีคุณภาพในระดับที่พึงปรารถนา

6. เพื่อช่วยธำรงนโยบายด้านระเบียบวินัยและจริยธรรมขององค์กร

7. เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคลากร กลุ่มบุคคล

องค์กรและสาธารณชน

ดังนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จจะต้องมีการปฏิบัติของต่อทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในฐานะที่เป็นผู้มีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กรและการบริหาร งานด้านนี้ต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ เป็นระบบทুমเท เอาจริงเอาจังและมีการประเมินผลอย่างครบวงจร

2.2.4 ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการตั้งแต่การพยากรณ์ความต้องการคนที่จะมาทำงานในองค์กร การดูแลรักษาคนที่ทำงานในองค์กร ได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนการดูแลการออกจากงานของคนงาน ซึ่งภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาอาชีพ การประเมินผล การปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนสวัสดิการและผลประโยชน์ และกฎระเบียบ ข้อบังคับ วินัย ซึ่งแสดงดังภาพที่ 2.5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.5 ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล (2556)

จากภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ (กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล 2556 : 25)

1.การออกแบบงาน คือ การนำภารกิจขององค์กรมาแยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของงานเพื่อกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน และง่ายต่อการจัดหาคนมาทำงานตามตำแหน่งเหล่านั้น

2.การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาค้นคว้าหารายละเอียดของตำแหน่งงานที่ออกแบบไว้นั้นจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ประสบการณ์ ตลอดจนคุณสมบัติเช่นไร จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ

3.การวางแผนกำลังคน เป็นการคำนวณหาปริมาณของพนักงานที่พอเหมาะที่จะมาปฏิบัติภารกิจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งงานทั้งปัจจุบันและในอนาคต

4.การสรรหาและคัดเลือกเป็นกระบวนการที่จะหาคนที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวได้ครบถ้วนและตรงเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าตามเวลาที่ต้องการ

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.การบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน เป็นกระบวนการรับพนักงานใหม่ขององค์กร ที่จะต้องทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง พร้อมกับให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์กร และทดลองทำงานชั่วคราวระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่จะทำหรือไม่ ก่อนบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำขององค์กรต่อไป

6.การสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เต็มใจ เต็มความสามารถ โดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับพนักงาน ให้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล

7.มนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการติดต่อสื่อสารของบุคคลมาอบรมพนักงาน เพื่อให้มีความชำนาญในการติดต่อกับบุคคลและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

8.การสร้างทีมงาน คือ ความพยายามของผู้บริหารที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้ทำงานร่วมกัน

9.การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะตรวจสอบความสามารถในการทำงานของพนักงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

10.การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการให้พนักงานเข้าฝึกอบรมในโอกาสต่างๆ ตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง

11.การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายและการให้พ้นจากงาน เป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร ด้วยการพิจารณาเพิ่มค่าจ้างเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ส่วนการโยกย้ายเป็นไปตามความเหมาะสม ความจำเป็นของหน่วยงานและการให้พ้นจากงานเป็นไปตามระเบียบการพ้นจากงานขององค์กร

12.การจ่ายค่าตอบแทน เป็นกระบวนการคิดอัตราค่าจ้างตอบแทน และผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพในการจูงใจ บุคคลภายนอกให้ยินดีจะมาร่วมงานและกระตุ้นให้พนักงานภายในเต็มใจที่จะทำงาน

13.การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย เป็นการดูแลสุขภาพอนามัยของพนักงานให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานซึ่งเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน

14.การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ เป็นการฝึกฝนให้พนักงานมีความสามารถในการควบคุมตนเองให้อยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร หากผู้ใดฝ่าฝืนก็ดำเนินการลงโทษตามความเหมาะสม

15.กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นการให้ความรู้แก่นายจ้างและลูกจ้างที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยกฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายกองทุนเงินทดแทน กฎหมายกองทุนประกันสังคม และกฎหมายแรงงาน

สัมพันธ์ และเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์การตั้งแต่การวางแผน สรรหา คัดเลือก การจัดการตำแหน่งงาน การชำระรักษาและการให้พ้นจากงาน หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญและสร้างประโยชน์ให้กับทุกหน่วยงานในองค์การโดยการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์การ โดยเฉพาะ ดังนั้น หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนหน่วยงานที่คอยเสริมสร้างความเข้มแข็งและเพิ่มคุณภาพให้กับพนักงานในองค์การ

สำหรับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจจำแนกได้ 4 บทบาทได้แก่ บทบาทผู้ปฏิบัติมีอาชีพ บทบาทการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจ บทบาทการเป็นผู้นำในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจและบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจุบันพบว่าได้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้นั่นเอง(กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2556)

2.2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานและการออกแบบ

2.2.5.1 ความหมายของการวิเคราะห์งานและการออกแบบ

De Cenzo and Robbins (1993อ้างถึง กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2556) ได้ให้ความหมายว่า การวิเคราะห์งานเป็นการศึกษาอย่างเป็นระบบถึงกิจกรรมที่ต้องการทำในแต่ละงาน โดยที่การวิเคราะห์ระบบจะเป็นขั้นตอนทางเทคนิคที่ถูกนำมาใช้ในการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และขอบข่ายของงานนั้น

นิถุมล มณีสว่างวงศ์(2555) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์งาน หมายถึง การวิเคราะห์งานมุ่งไปที่กระบวนการในการวิเคราะห์และแจกแจงรายละเอียดที่สำคัญของงาน มิใช่การวิเคราะห์ “ตัวบุคคล” ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นๆ แม้ว่าส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์งาน จะเป็นการกำหนดคุณสมบัติงานในตำแหน่งงานนั้นด้วยก็ตาม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ (2540 : 91) ได้อธิบาย ความหมายของการออกแบบงานดังนี้

1. การกำหนดงานของพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมประกอบด้วยลักษณะที่เป็นโครงสร้างและลักษณะระหว่างบุคคลของงาน โดยกำหนดความจำเป็น และความต้องการของแต่ละบุคคลและขององค์การด้วย
2. กระบวนการพิจารณาถึงงานที่ทำเฉพาะอย่าง วิธีที่ใช้ในการทำงานเหล่านี้และวิธีการซึ่งสัมพันธ์กับงานอื่นในองค์การ
3. การกำหนดกิจกรรมในการทำงานเฉพาะอย่างของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สามารถ

เลือกออกแบบงานของคนแต่ละคนในะกลุ่มงาน 3 ประเภทคือ ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.1 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หมายถึง การหมุนเวียนจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งภายในองค์กร

3.2 การขยายปริมาณงาน (Job Enlargement) เป็นการเพิ่มปริมาณให้มากขึ้น เพิ่มปริมาณงานในแนวนอน

3.3 การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบงาน (Job Enrichment) เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบในการที่มีความสำคัญและท้าทายมากขึ้น (การเพิ่มความรับผิดชอบในแนวดิ่ง)

นอกจากนี้ สุนันทา เลานันท์ (2556 : 42) ได้อธิบายความหมายของการวิเคราะห์งานอย่างครอบคลุมว่า การวิเคราะห์งานหมายถึง กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ศึกษา ทั้งในแง่ลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ ชนิดของบุคลากร ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ต้องการสำหรับงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานพึงจะมี เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประการสำคัญคือ การวิเคราะห์งานช่วยให้เห็นว่างานนั้นแตกต่างจากงานอื่นอย่างไร และมีการนำข้อมูลที่ได้เหล่านั้นไปจัดการทำคำพรรณนาลักษณะงาน และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า การวิเคราะห์งาน เป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เพราะทำให้ทราบถึงปริมาณงานรวมทั้งขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบโดยการใช้การสังเกต รวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อจะได้สารสนเทศของงานนั้น เพียงพอต่อการที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการทำกิจกรรมอื่นในอนาคต

2.2.5.2 กระบวนการในการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานจะประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ที่นักวิเคราะห์งานจะต้องปฏิบัติเพื่อให้การวิเคราะห์ที่เป็นไปอย่างเป็นระบบ เรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างสมบูรณ์ โดยกระบวนการในการวิเคราะห์งานประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ (ฉันทะพันธ์ เจริญนันท์ 2546 : 30)

ขั้นตอนที่ 1 การระบุงาน (Job Identification) นักวิเคราะห์งานจะต้องระบุงานและขอบเขตของงานที่ตนต้องการจะทำการศึกษา (Job Study) ซึ่งอาจจะเป็นงานเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรืองานทั้งหมดภายในองค์กร เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางและขอบเขตของการศึกษางานให้ดำเนินไปอย่างมีเป้าหมายที่แน่นอน ขั้นตอนนี้ไม่ค่อยมีปัญหามากนักในหน่วยงานขนาดเล็กหรือหน่วยงานที่เคยทำการวิเคราะห์งานมาแล้ว แต่สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่ไม่เคยมีการศึกษาและวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบมาก่อน นักวิเคราะห์งานจะต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับงานจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น แผนภูมิขององค์กร (Organization Chart) เอกสารรายละเอียดที่เกี่ยวกับระดับขั้นและเงินเดือน ทะเบียนการจ่ายเงินเดือน แม้กระทั่งการสนทนาเพื่อหาข้อมูลเบื้องต้นจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญมาใช้ในการประกอบในการกำหนดขอบเขตของงาน

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาเฉพาะหรือศึกษาทั้งระบบก็ตาม นักวิเคราะห์งานจะต้องทำการศึกษาเลือกวิธีการเก็บข้อมูลที่เหมาะสม

กับลักษณะของงาน ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน และงบประมาณ ปกติวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานจะมีหลายวิธี เช่น

1. การสังเกต (Observation Method)
2. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire Method)
3. การสัมภาษณ์ (Interview Method)
4. การประชุม (Conference Method)
5. การศึกษาจากบันทึกงานประจำวัน (Diary Method)
6. การทดลองปฏิบัติงาน (Job Experiment Method)

โดยแต่ละวิธีจะมีทั้งข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกัน ซึ่งนักวิเคราะห์งานสมควรต้องมีความรู้ มีทักษะ และความเข้าใจในการดำเนินงานแต่ละวิธีอย่างละเอียด เพื่อให้สามารถเลือกนำมาใช้ ประกอบวิเคราะห์งานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเราจะกล่าวถึงรายละเอียดของการวิเคราะห์แต่ละวิธีในหัวข้อถัดไป

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection) จะเป็นการปฏิบัติการ โดยพยายามเก็บรวบรวมข้อมูลจากงานที่ทำการศึกษาตามวิธีการที่ได้วางแผนไว้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องครบคลุม และมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำสารสนเทศของงาน (Job Analysis Information) ข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจะถูกนำมาใช้ประกอบการศึกษาและวิเคราะห์งาน เพื่อจัดรูปแบบของสารสนเทศของงานให้เหมาะต่อการนำไปใช้งานจริง ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา หรือการออกแบบงานและการใช้อุปกรณ์ในการทำงาน ปกติสารสนเทศของงานจะถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่สำคัญ ได้แก่ เอกสารพรรณนาลักษณะงาน เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน และมาตรฐานการทำงานความสัมพันธ์ของกระบวนการวิเคราะห์งานแสดงให้เห็นว่า กระบวนการวิเคราะห์งาน เป็นการทำงานที่ต่อเนื่องและอาจมีการดำเนินการใหม่เมื่อเวลาผ่านไป เนื่องมาจากกระแสพลวัต (Dynamics) ที่เกิดขึ้นส่งผลให้สิ่งแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนแปลงไป ทำให้งานหลายชนิดลดบทบาทหรือความสำคัญลง ขาดความเหมาะสม หรือล้าสมัยลงในขณะที่มีงานใหม่เกิดขึ้นและงานบางประเภทจะทวีความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ นอกจากนี้งานบางชนิดยังต้องปรับบทบาทให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์เช่นกัน ทำให้ต้องมีการเก็บรวบรวมระบบสารสนเทศและทำการวิเคราะห์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อไม่ให้ก่อให้เกิดปัญหางานที่ล้าสมัย หรือซ้ำซ้อนกัน

2.2.5.3 ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบที่ถูกนำมาใช้ในการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อที่จะได้สารสนเทศของงานนั้นเพียงพอต่อการที่

จะนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน
 เอกสารพรรณนาลักษณะงาน เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน และมาตรฐานการทำงานความสัมพันธ์ของกระบวนการ
 ไม่สามารถนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อประยุกต์ใช้งานในองค์กรธุรกิจภาครัฐได้ ดังที่อธิบาย

ไว้ในหัวข้อที่ผ่านมา ตั้งแต่เอกสารบรรยายลักษณะงาน เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน มาตรฐานการทำงาน และเกณฑ์ในการประเมินค่างาน (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ 2546: 26)

ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งานกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะพบว่า การวิเคราะห์งานไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เฉพาะเพียงในแผนภาพเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะอื่นๆ อีกมากมาย ซึ่งในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงการนำสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานไปใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ ขององค์การ ดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์. 2546)

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) สารสนเทศจากการวิเคราะห์งานจะแสดงคุณลักษณะและธรรมชาติของงานแต่ละชนิด ตลอดจนบ่งชี้ถึงคุณสมบัติของบุคลากรที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานนั้นด้วย โดยข้อมูลของงานจะถูกนำมาช่วยในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การคาดการณ์ การวางแผน จนกระทั่งกำหนดวิธีการที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากร เช่น การวางแผนจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณ ชนิด และตำแหน่งของงานในองค์การ โดยผู้วางแผนจำเป็นต้องทราบข้อมูลเกี่ยวกับงานที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งจะสามารถศึกษาได้จากเอกสารพรรณนางานและเอกสารระบุข้อกำหนดของงาน ตลอดจนข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์อื่น นอกจากนี้ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถนำข้อมูลของงานพร้อมทั้งข้อมูลอื่นมาใช้ประกอบการคาดการณ์ความต้องการกำลังคน (Manpower) รวม และในแต่ละสาขาขององค์การ เพื่อที่จะวางแผนและกำหนดยุทธวิธีในการปฏิบัติตามความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) การวิเคราะห์งานจะได้ผลลัพธ์หรือสารสนเทศที่สำคัญเกี่ยวกับแต่ละงาน ดังที่กล่าวถึงในหัวข้อที่ผ่านมา ปกติสารสนเทศจากการวิเคราะห์งานสามารถที่จะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์การ ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะเอกสารพรรณนางานจะรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ และกระบวนการในการปฏิบัติงานแต่ละชนิด ทำให้ทราบถึงขอบเขตของงานที่บุคลากรจะต้องกระทำในแต่ละหน้าที่ที่เขาได้รับมอบหมาย ในขณะที่เอกสารระบุข้อกำหนดงานจะกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นๆ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถที่จะนำข้อมูลจากเอกสารทั้ง 2 ชนิดมาใช้ประโยชน์ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ และมีความเหมาะสมในด้านต่างๆ เข้ามาร่วมงานกับองค์การ

3. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (Training and Development) การที่จะให้บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม องค์การจะต้องฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่บุคลากรได้ผ่าน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สงวนไว้กับองค์การ การฝึกอบรมและการพัฒนาจะเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานในปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะในสถานการณ์ของบุคลากรอาจ

ล้ำสมัย และไม่สามารถใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดโครงการฝึกอบรมและวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับความต้องการแรงงานขององค์กรตลอดจนช่วยสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในระหว่างที่เข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้แต่ละบุคคลทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานนอกจากจะแสดงถึงธรรมชาติและลักษณะของงานที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติแล้ว ยังสามารถใช้เป็นแนวทางเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานและประเมินผลการทำงานของบุคลากรว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานหรือไม่เพียงไร ตลอดจนสามารถนำมาใช้เป็นมาตรฐานที่เป็นรูปธรรม (Objective Standard) ในการประเมินคุณภาพ ประสิทธิภาพ และผลผลิตในการทำงานของแต่ละบุคคลากร เช่น พนักงานพิมพ์ดีด สมควรที่จะพิมพ์ภาษาไทยได้ไม่ต่ำกว่านาทีละ 35 คำ โดยมีคำผิดน้อยกว่า 3 คำใน 100 คำ เป็นต้น

5. การกำหนดค่าตอบแทน (Compensation) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานสามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินค่าจ้างได้ โดยการนำงานต่างๆ ที่ทำการศึกษาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาหาค่าเปรียบเทียบ (Relative Value) และจัดเรียงลำดับความสำคัญของแต่ละงานเพื่อที่จะนำมาใช้เป็นมาตรฐานและสร้างความเป็นธรรมในการกำหนดค่าจ้างและผลตอบแทนให้แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร ตามหลักการที่ว่า “จ่ายเท่ากันสำหรับงานที่เท่ากัน (Equal Work, Equal Pay)”

6. การส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน (Safety Reinforcement) การวิเคราะห์งานทำให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งหน้าที่ ความรับผิดชอบ และคุณลักษณะของงาน ตลอดจนขั้นตอนและเงื่อนไขต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติที่อาจเกิดขึ้นได้ อันมีผลเกี่ยวข้องกับงานทั้งโดยเฉพาะและโดยรวมของหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น งานที่มีความเสี่ยงสูงหรือต้องปฏิบัติงานภายใต้ความกดดัน สมควรที่จะมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติและวางมาตรฐานป้องกันไว้ล่วงหน้า เป็นต้น นอกจากนี้ข้อมูลของงานจะมีส่วนช่วยในการออกแบบให้งานมีความปลอดภัยและถูกต้องตามสุขลักษณะซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุได้

7. การออกแบบงาน (Job Design) ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายรักษาความปลอดภัย หรือวิศวกรรมสำนักงาน ที่จะนำมาใช้ประกอบในการออกแบบและพัฒนาขั้นตอนและระบบการทำงาน โดยการนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณาร่วมกับความสัมพันธ์ของปริมาณและโครงสร้างของงาน ผลผลิต ตลอดจนขวัญและกำลังใจของบุคลากรประกอบกัน เพื่อให้ผลงานที่ได้มีประสิทธิภาพสูงสุดและบุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี นอกจากนี้การออกแบบงานที่ดีจะทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ ลดความเมื่อยล้า และลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.6 การฝึกอบรมและพัฒนา

2.2.6.1 ความหมายของการฝึกอบรมและพัฒนา

ได้มีนักวิชาการทั้งต่างประเทศและชาวไทยได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างน่าสนใจ หลายท่านด้วยกัน ดังนี้

Nadler (1970 อ้างถึงใน พิไลวรรณ อินทร์รักษา 2550 : 34) ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การจัดการดำเนินงานให้บุคลากรได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ช่วงระยะเวลาหนึ่งในอันที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงความสามารถในการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้าซึ่งถือเป็นกระบวนการการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพื่อเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ และช่วยส่งเสริมความเจริญเติบโตของทั้งบุคลากรและองค์กรในปัจจุบันและอนาคต โดยแบ่งกิจกรรมสำคัญๆ ของการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 3 ประการ คือ การศึกษา(Education) การฝึกอบรม(Training)และการพัฒนา(Development)

สุริยา มนตรีภักดิ์ (2550 : 23) ได้นิยามความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถมีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆเช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

Noe (2003 อ้างใน กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล, 2556) ได้นิยามคำว่าพัฒนาบุคลากรไว้ว่าการพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการที่ทำให้พนักงานมีความรู้ มีทักษะ และพฤติกรรมที่ดีขึ้น ทั้งนี้เพื่อช่วยให้พนักงานปรับปรุงความสามารถ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของงานและความต้องการของลูกค้า

นอกจากนี้ สุนนทา เลาหนันท์ (2556 : 224) ได้อธิบายถึงการพัฒนาบุคลากรอย่างครอบคลุมไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา เป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มศักยภาพของบุคคลในองค์กร โดยการผ่านกระบวนการมุ่งพัฒนาทักษะการศึกษา การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการฝึกอบรมที่เป็นกรรมวิธีอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารส่วนมากใช้ในการพัฒนาพนักงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.6.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร

พิไลวรรณ อินทร์ศึกษา(2550) ได้ให้วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรมี 4 ประการดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) ซึ่งการพัฒนาความรู้เป็นรูปแบบการพัฒนาที่ปรากฏอย่างค้ำคืบกันไป เนื่องจากเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันว่า “ความรู้” (knowledge) เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการทำงานทุกระดับ ดังนั้น การพัฒนาความรู้เป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารได้โดยง่าย การพัฒนาความรู้มีหลายวิธีเช่น การส่งบุคลากรไปศึกษา ในสถาบันการศึกษา การจัดอบรมภายในองค์กร การส่งบุคคลเข้าการฝึกอบรมซึ่งจัดโดยองค์กรภายนอก การสอนงาน การโยกย้ายหน่วยงาน ทั้งหมดล้วนแล้วแต่เป็นตัวช่วยส่งเสริมความรู้แก่บุคลากรได้ทั้งสิ้น อย่างไรก็ตามวิธีการที่ทำให้ง่ายและปฏิบัติกันแพร่หลายในเรื่องการพัฒนาความรู้คือ การส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกองค์กร

2. การพัฒนาทักษะ (Skill Development) ซึ่งทักษะคือความชำนาญ ดังนั้น การพัฒนาทักษะจึงมักจะพัฒนาโดยการทำงานจริง (On the job training) การฝึกแก้ปัญหา (Problem solving) หรือการแสดงบทบาทสมมติ (Role model)

3. การพัฒนาความสามารถ (Ability Development) ซึ่งเป็นกระบวนการให้บุคลากรได้มีโอกาสทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม การโยกย้ายเขตความรับผิดชอบของบุคลากรให้กว้างขึ้น มากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ดีกว่าตนได้ทำงานที่สำคัญ ยากขึ้นกว่าเดิม ทำหายกว่าเดิม

4. การพัฒนาทัศนคติ (Attitude Development) ซึ่งการพัฒนาทัศนคติคือ การพัฒนาความคิดเห็น มุมมอง วิธีคิดหรือความเชื่อของบุคลากรในเรื่องต่างๆ ในการทำงาน เช่น ทัศนคติต่องานที่ทำ บุคลากรบางคนชอบทำงาน คนที่รู้สึกว่าการทำหายความรู้ ความสามารถ ในขณะที่บุคลากรบางคนชอบทำงานที่มีปัญหาน้อยๆ ไม่ชอบการทำงานที่ต้องเผชิญหน้ากับลูกค้า ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน บุคลากรบางคนมีปัญหาเรื่องทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานเช่น มองผู้อื่นในแง่ร้าย ไม่รู้จักให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น หรือ ทัศนคติต่อผู้บริหารและองค์กรทัศนคติที่ไม่ดี ไม่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ต่อผู้บริหาร และองค์กร เป็นมูลเหตุให้เกิดปัญหาในที่ทำงานจำนวนไม่น้อย ในปัจจุบัน ดังนั้น การพัฒนาทัศนคติจึงเป็นภาระงานที่มีความสำคัญมากของผู้บริหารที่ต้องดูแลเอาใจใส่ และจัดให้มีการฝึกอบรม – พัฒนาให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวก ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อหัวหน้างานและองค์กรโดยรวมด้วย

2.2.6.3 กิจกรรมพัฒนาบุคลากร

โดยปกติเมื่อองค์กรรับบุคคลเข้าทำงานจะเริ่มด้วยการจัดกิจกรรมปฐมนิเทศให้บุคลากรที่รับเข้ามาใหม่ได้รับรู้และเข้าใจสภาพต่างๆ ในการทำงานขององค์กรตลอดจนการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน และความรู้สึกที่

เป็นใจในการทำงานสบายใจของบุคลากรเอง ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำมากล่าว
เอกสารนี้เป็นของบุคลากรที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำมากล่าว
ไม่ว่ากรณีใดๆ ที่เห็น (1) การปฐมนิเทศบุคลากร (2) การฝึกอบรม (3) การสอนงาน (4) การย้ายหน่วยงานไปใช้

5) การให้การเรียนรู้ 6) การศึกษาดูงาน 7) การเพิ่มความรับผิดชอบ 8) การทำกิจกรรมทางสังคม

1. การปฐมนิเทศบุคลากรแนวคิดพื้นฐานของการปฐมนิเทศบุคลากร คือ การแนะนำให้บุคลากรใหม่รู้จักการในมิติต่างๆ อย่างถูกต้อง การรับทราบประวัติองค์กร โครงสร้างการบริหาร ผู้บริหารตำแหน่งที่สำคัญ ผลิตภัณฑ์/บริการ/สินค้า กฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับการทำงาน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากร มีความคุ้นเคยกับองค์กร การปฐมนิเทศ คือ เป็นกระบวนการทางสังคม (Socialization) ที่สำคัญประการหนึ่งที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรโดยรวมด้วย และอะไรไม่ควรทำซึ่งหากไม่มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่อาจทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับการทำงานที่รุนแรงก็เป็นได้ ในทางตรงข้ามกับการปฐมนิเทศจะทำให้บุคลากรมีความมั่นใจ ภูมิใจในองค์กรมากขึ้น

2. รูปแบบการปฐมนิเทศแนวปฏิบัติโดยทั่วไป การปฐมนิเทศอาจแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. การปฐมนิเทศบุคลากรจ้างใหม่

2. การปฐมนิเทศบุคลากรเก่าที่มีการโยกย้ายหน่วยงาน บุคลากรเก่าที่ได้เลื่อนตำแหน่ง

การปฐมนิเทศบุคลากรส่วนใหญ่กระทำก่อนบุคลากรเริ่มทำงานหรือ ทำงานในวันแรกอย่างไรก็ตามมีหน่วยงานจำนวนไม่น้อยจัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรตามตารางเวลาที่กำหนด เช่น เดือนละ 1 ครั้ง เป็นต้น

3. ผู้รับผิดชอบการปฐมนิเทศ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้รับผิดชอบการปฐมนิเทศในฐานะหน่วยงานกลางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะทำการปฐมนิเทศในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลองค์กร และเรื่องทั่วไปที่บุคลากรใหม่ควรรู้ หน่วยงานต้นสังกัด เป็นผู้ทำการปฐมนิเทศเกี่ยวกับงานที่ทำ และข้อมูลทางเทคโนโลยีเป็นส่วนใหญ่

4. เนื้อหาการปฐมนิเทศเนื้อหา (Contents) ของการปฐมนิเทศครอบคลุมสิ่งที่บุคลากรต้องรู้และควรรู้ทั้งหมด ทั้งนี้ เพื่อป้องกันการเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นเพราะความไม่รู้ หรือความเข้าใจผิดของบุคลากร แต่ละองค์กรจะมีเนื้อหาการปฐมนิเทศแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามเนื้อหาที่สำคัญที่นำมาสื่อสารแก่บุคลากรในการปฐมนิเทศ นายจ้างจะมีการบันทึกไว้อย่างชัดเจนและในหลายองค์กร จะให้บุคลากรผู้เข้าปฐมนิเทศลงลายมือชื่อรับทราบการปฐมนิเทศและรับทราบเนื้อหาในเรื่องต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน เพื่อป้องกันการกล่าวอ้างของบุคลากรในภายหลังว่า ตนไม่ทราบเนื้อหาที่สำคัญนั้นๆ เพราะไม่มีใครแจ้งให้ทราบ

5. ปัญหาในการปฐมนิเทศบุคลากรในการปฏิบัติ พบว่ามีปัญหาบางประการที่ควรให้ความสนใจในการปฐมนิเทศบุคลากร ซึ่งสรุปเป็นประเด็นได้ ดังนี้

1. ปัญหาด้านเนื้อหา (Content Issue) เนื่องจากการปฐมนิเทศเป็นกระบวนการทางการสื่อสารซึ่งมีเป้าประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่บุคลากร ด้วยเหตุนี้เนื้อหาที่ชี้แจงอธิบายให้บุคลากรรับทราบจะต้องถูกต้อง (Correct) สมบูรณ์ (Completed) และมีความกระชับ (Concised)

ตัวเนื้อหานั้นจะต้องครอบคลุม (Covered) ประเด็นที่สำคัญทั้งหมด การปฐมนิเทศมีปัญหาด้านเนื้อหาจะทำให้ผู้เข้ารับการปฐมนิเทศมีความสับสน เข้าใจผิดในสาระสำคัญอันจะนำไปสู่การ

ปฏิบัติผิด เป็นการสร้างปัญหาแก่องค์กร การจัดประเภทเนื้อหาเป็นหมวดหมู่ การเสนอประเด็นที่บุคลากรต้องทราบก่อนเริ่มทำงาน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

2. ปัญหาด้านระยะเวลา (Time Issue) ระยะเวลาที่ใช้ในการปฐมนิเทศมีความสำคัญเพราะมีผลต่อความสนใจของผู้เข้ารับการปฐมนิเทศ หากระยะเวลาน้อยเกินไปก็มีผลต่อความเข้าใจของบุคลากร เพราะบุคลากรอาจมีความสงสัย ไม่ชัดเจนในหัวข้อที่นำมาปฐมนิเทศได้ง่าย หากระยะเวลานานเกินไปก็อาจเกิดความไม่คุ้มค่า มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น บุคลากรเกิดความเบื่อหน่ายจะทำให้การปฐมนิเทศไม่มีประสิทธิผล

3. ปัญหาด้านจำนวนผู้เข้าร่วม จำนวนผู้เข้าร่วมน้อยเกินไปหรือมากเกินไปทำให้การปฐมนิเทศไม่บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ในบางหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานที่ได้รับบุคลากรใหม่ เข้าทำงานพร้อมกันคราวละมากๆ เช่น โรงงานอุตสาหกรรม พบว่า ทำให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่ายต่อการปฐมนิเทศจนนำไปสู่ความไม่ประทับใจในองค์กร เป็นเหตุให้เกิดการลาออกจากงานตามมาในภายหลัง

4. ปัญหาด้านตัวบุคคลผู้ทำการปฐมนิเทศ (Orientation Conductor issue) ผู้ที่เป็นผู้รับผิดชอบทำการปฐมนิเทศ ทำการสื่อสารกับบุคลากร จะต้องเป็นผู้ได้รับการฝึกฝนมาเป็นอย่างดี มีบุคลิกภาพ ทักษะ และทักษะในการนำเสนอที่ดี เพราะสิ่งเหล่านี้ คือ ตัวดึงดูดให้ผู้เข้ารับการปฐมนิเทศให้ความสนใจในการปฐมนิเทศ ความล้มเหลวของการปฐมนิเทศบุคลากรจำนวนมากเกิดจากตัวบุคคลผู้ทำการปฐมนิเทศด้วยเหตุต่างๆ กัน

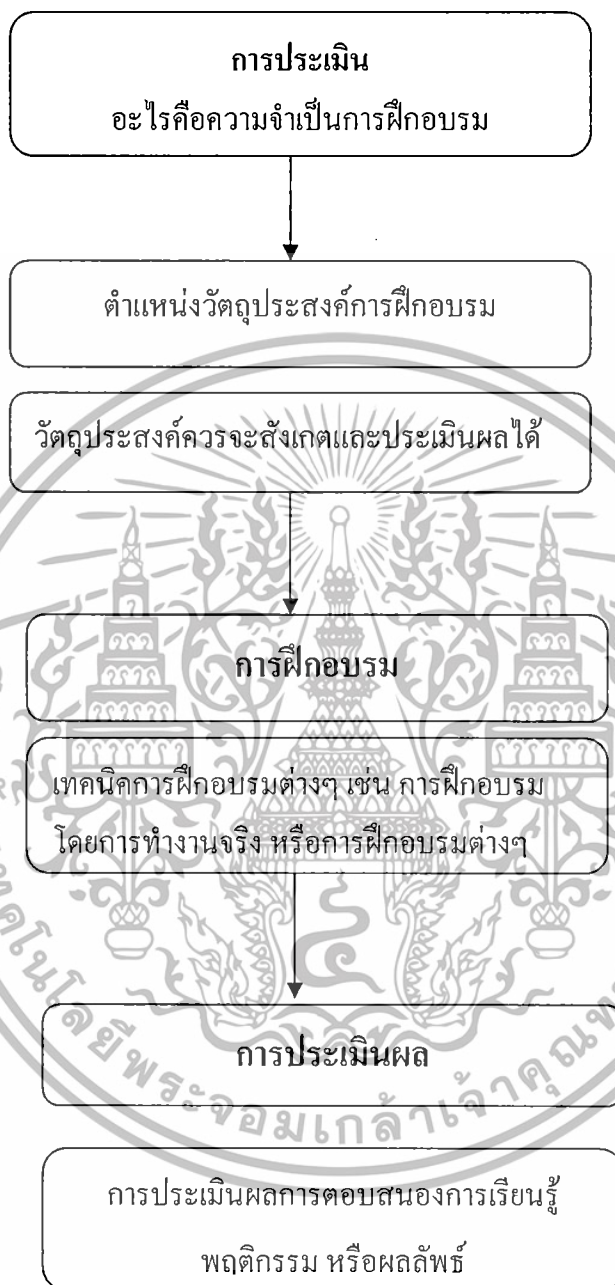
5. ปัญหาด้านสถานที่ (Orientation Venue Issue) การปฐมนิเทศในสถานที่ที่เหมาะสม เช่น เล็กเกินไป ใหญ่เกินไป ร้อนจัด หนาวจัด เสียงดังรบกวน มีคนพลุกพล่าน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีผลต่อสมาธิ ความตั้งใจของผู้เข้ารับการปฐมนิเทศอย่างมาก การปฐมนิเทศในสถานที่ที่กะทัดรัดเรียบร้อยเหมาะสมเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้เข้าร่วมปฐมนิเทศอีกทางหนึ่งด้วย

6. การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการและแนวทางในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ปรับที่ทัศนคติ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรที่นำไปสู่การเพิ่มผลผลิตภาพขององค์กรแนวคิดพื้นฐานของการฝึกอบรม คือ องค์กรมีปัญหาซึ่งปัญหานั้นอันเนื่องมาจากบุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมไม่เหมาะสมกับงาน ที่ทัศนคติเป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จและปัญหาเหล่านั้นสามารถบรรเทา หรือแก้ไขให้หมดสิ้นไปได้ด้วยกระบวนการฝึกอบรม การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ ต้องส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม และทัศนคติของบุคลากรอันนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์กร การฝึกอบรมมีหลายรูปแบบ จะกล่าวในที่นี้ 3 รูปแบบ คือ

1. การฝึกอบรมด้วยการปฏิบัติงานจริง (On the job Training)

การฝึกอบรมประเภทนี้ เป็นรูปแบบการฝึกอบรมที่กระทำกันแพร่หลาย ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มพูนทักษะในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะมีความคุ้นเคยกับงานทำงานได้ในระดับพื้นฐานทั่วไปรูปแบบการฝึกอบรมประเภทใดก็ตาม ประทับด้วยขั้นตอนนี้สำคัญ

4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการประเมิน (Assessment) เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม (Training Objectives) ขั้นตอนการฝึกอบรม และขั้นตอนสุดท้ายคือขั้นตอนการประเมิน (Evaluation) แสดงดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 แสดงขั้นตอนการฝึกอบรม

ที่มา : กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล (2556)

จากภาพที่ 2.6 แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมชนิดใดก็ตามมีขั้นตอนการดำเนินการชัดเจน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นลำดับแรกว่า บุคลากร หรือองค์กรมี ปัญหาอะไรบ้างที่มีผลให้ภาคปฏิบัติการมีปัญหาไม่บรรลุวัตถุประสงค์ และปัญหาดังกล่าวนั้น เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบให้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม เพราะปัญหาขององค์กรสามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการที่ ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แตกต่างกัน เมื่อทำการวิเคราะห์ประเมินความจำเป็นแล้ว ขั้นตอนที่สองคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในการกำหนดวัตถุประสงค์นั้น ต้องเป็นวัตถุประสงค์ที่สามารถประเมินผลได้ สามารถสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จได้ ขั้นตอนที่สามคือ การดำเนินการจัดฝึกอบรม ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมาก และขั้นตอนสุดท้ายหลังจากการจัดฝึกอบรมแล้วคือการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งการประเมินอบรมนี้ทำได้หลายรูปแบบ เช่น บางหน่วยงานกำหนดการประเมินผลเป็นระยะๆ เช่น การประเมินผลทันทีเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมการประเมินผลหลังจากบุคลากรไปปฏิบัติงานแล้ว 1-3 เดือน เป็นต้น

2. การฝึกอบรมทางเทคนิค (Technical Training)

การฝึกอบรมทางเทคนิคมักมีความรู้ใหม่เชิงเทคนิคที่ถูกค้นพบจากการศึกษาวิจัย หรือจากการปฏิบัติงานจริงของสถาบัน หน่วยงาน หรือนักวิจัยแล้วถูกนำเสนอเพื่อแก้ไขปัญหาที่องค์กรประสบอยู่ในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมทางเทคนิคบางประการเพื่อแก้ปัญหา ในอนาคตก็เป็นไปได้เช่นเดียวกัน การฝึกอบรมทางเทคนิคเน้นแก้ปัญหาด้านการปฏิบัติการสายช่าง สายวิศวกรรม สายการวิทยาศาสตร์ สายการแพทย์ เป็นต้น

3. การฝึกอบรมทางบริหาร (Managerial Training หรือ Management Training)

การฝึกอบรมทางบริหารใช้อธิบายการฝึกอบรมที่เน้นมายัง “ตัวบุคคล” เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะ เพื่อให้ทำงานได้ดีขึ้น ยอมรับความเปลี่ยนแปลง รวมถึงการทำงานร่วมกัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และศักยภาพให้เกิดขึ้นในตัวผู้ปฏิบัติงาน โดยให้มีโอกาสเรียนรู้จากการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมและทัศนคติที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงานเองมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน กลุ่มเป้าหมายที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนานั้นจำแนกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) การพัฒนาพนักงาน หมายถึง การพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผู้ลงมือปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลงานในหน่วยงาน ผลงานในที่นี้หมายถึงสินค้าและบริการหน่วยงานจะต้องพึ่งพาพนักงานกลุ่มนี้ในกระบวนการผลิตทั้งหมด นับตั้งแต่เสมือน เจ้าหน้าที่ ช่างเทคนิคด้านต่างๆ เป็นต้น ดังนั้นการฝึกอบรมและการพัฒนาสำหรับพนักงานปฏิบัติการ จึงจัดอยู่ในความจำเป็นระดับสูง การพัฒนาสำหรับกลุ่มนี้จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเทคนิควิธีการทำงานการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงาน จุดเน้นจะอยู่ที่การฝึกฝนและทดลองปฏิบัติจริง

2. การพัฒนาผู้บริหาร (Executive Development) การพัฒนาผู้บริหารเป็นการช่วยให้ผู้บริหารได้พัฒนาความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน โดยปลูกฝังความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นทางการบริหาร สามารถใช้เทคนิคและกลยุทธ์ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จโดยใช้บุคคล

อื่น การกิจหลักของผู้บริหารมีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารจะตัดสินใจตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นการปฏิบัติงานของหน่วยงานอาจจะล้มเหลว

หรือไม่เจริญก้าวหน้าเท่าที่ควร อนาคตขององค์การจึงอยู่ในมือของผู้บริหาร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาหรือเพิ่มพูนศักยภาพด้านการบริหารให้แก่บุคคลกลุ่มนี้ให้ก้าวทันกับแนวคิดและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วและไม่หยุดยั้ง รวมทั้งต้องให้อยู่ในภาวะที่พร้อมจะมุ่งมั่นทำประโยชน์และปฏิบัติการกิจที่สำคัญให้สำเร็จ จุดเน้นของการพัฒนาจึงอยู่ที่การปลูกฝังทักษะ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการบริหารทั้งในตำแหน่งปัจจุบันและในอนาคตผู้บริหารในที่นี้จึงรวมถึงบุคคลหลายกลุ่ม นับตั้งแต่ผู้ควบคุมงาน (Supervisor) ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ตลอดจนระดับสูง และอาจรวมถึงบุคคลที่กำลังเตรียมตัวเพื่อเป็นผู้บริหารในอนาคต (Management Trainee) ด้วย

2.2.7 การประเมินผลงาน

2.2.7.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ได้มีนักวิชาการทั้งชาวต่างประเทศและชาวไทย ได้กล่าวถึงความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างน่าสนใจหลายท่านด้วยกัน ดังนี้

Michael Armstrong (2012 กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล, 2556) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการเชิงระบบเพื่อการปรับปรุงผลงานในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการพัฒนาขั้นต้น มีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและเพื่อพัฒนาบุคลากรปัจเจกบุคคลและเป็นกลุ่ม

นงลักษณ์ เพิ่มชาติ (2548) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ยังมีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกตการจดบันทึกและการประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีกฎเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรม โดยทั่วกัน

นอกจากนี้ สุรินทร์ เล้าหมื่น (2556 : 281) ได้อธิบายความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างครอบคลุมว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้เพื่อตรวจสอบสมรรถภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงานว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด โดยการเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้กับวัตถุประสงค์หรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้ รวมถึงมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบประเมินผลตัวบุคคลกรเป็นกระบวนการประเมินผลสิ่งที่พนักงานประพฤติปฏิบัติให้แก่องค์กร โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ มาประเมิน เพื่อให้ทราบถึงผลการประเมินเพื่อนำมาพัฒนาบุคลากร ปรับปรุง ส่งเสริม ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพที่ดีมากขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ของสถาบันวิจัยและพัฒนาทรัพยากรทางเกษตรกรรมและประมง มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งประเมินผลการทำงานของบุคลากรมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๒ เป็นต้นไป

1. องค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อหวังที่จะให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าฉะนั้นบุคลากรที่รับเข้ามาทำงานควรเป็นบุคคลที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ซึ่งสิ่งนี้จะรู้ได้ก็ต้องมีกระบวนการตรวจสอบประเมินผลว่าบุคลากรที่ตนรับเข้ามาอยู่ในระดับใด มีคุณภาพถึงระดับที่จะพัฒนาองค์กรไปในจุดที่ตั้งไว้หรือไม่ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ถึงความก้าวหน้าในการดำรงตำแหน่งงานในสายงานดังกล่าว ซึ่งจะจัดออกมาในรูปแบบเส้นทางเดินของงาน (Career Path) ทั้งนี้เพื่อก้าวไปสู่การพัฒนาสายงาน (Career Development) ในองค์กรอย่างเหมาะสมเป็นระบบ และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติโดยตรงในการที่จะได้วางแผนชีวิตการทำงานของตนเพื่ออนาคตที่ก้าวหน้า
2. องค์กรทั้งหลายปรารถนาที่จะทำให้เงินทุกบาทที่ตนลงไปได้ถูกใช้อย่างคุ้มค่า เพราะองค์กรมีการวางแผนสายงาน (Career Planning) ทุกครั้งที่มีการรับบุคลากรใหม่เข้ามาในองค์กรจะต้องพิจารณาว่าบุคคลที่รับเข้ามาเป็นบุคลากรสามารถเติบโตก้าวสู่ระดับสูงขึ้นในสายงานนั้นๆ หรือไม่ ฉะนั้นเพื่อความอยู่รอดและความมั่นคงขององค์กร องค์กรจึงจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการที่มาประเมินผลว่าบุคลากรที่ตนรับเข้ามานั้นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับที่เรียกว่า คุ้มค่าแก่เงินที่ลงทุนไปหรือไม่
3. ในองค์กรใดๆ จะมีลักษณะไม่คงที่หรือตายตัวตลอดความจำเป็นที่ต้องมีการขยับขยายลักษณะงานย่อมเกิดขึ้น ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติที่จะเกิดขึ้นในองค์กรต่างๆ ฉะนั้นจำนวนบุคลากรจึงต้องมีการเพิ่มและมีการลดในตำแหน่งต่างๆ จากสภาพการณ์ดังกล่าว องค์กรจำเป็นต้องแสวงหามาตรการในการตัดสินใจว่าใครควรอยู่ในตำแหน่งใด ดังนั้นการประเมินผลบุคลากรจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญที่จะเป็นเครื่องมือชี้ให้ผู้บริหารระดับสูงรู้ว่าบุคลากรคนใดมีความเหมาะสม ณ สายงานระดับต่างๆ
4. ธรรมชาติของมนุษย์ทั่วไปต้องการรู้ผลการกระทำของตนเองเป็นที่พึงพอใจของผู้อื่น มากน้อยเพียงใดซึ่งตรงกับหลักจิตวิทยา ที่เรียกว่ากฎแห่งผล (Law of effect) ดังนั้นตัวบุคลากรเองก็ปรารถนาที่จะทราบว่าการทำงานของตนอยู่ในระดับใดเช่นกัน
5. ธรรมชาติของมนุษย์อีกประการคือ เมื่อทำงานไปนานๆ จะเกิดความเฉื่อยชา ฉะนั้นการประเมินผลบุคลากรจะเป็นวิธีการหนึ่งที่มากระตุ้นบุคลากรให้ตื่นตัวเอาใจใส่งานที่ตนกระทำอย่างสม่ำเสมอ

2.2.7.3 วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การประเมินผลบุคลากรมีวัตถุประสงค์สำคัญ(สุดา สุวรรณภิรมณ์, 2546) ดังนี้

1. เพื่อการจัดแต่ง (Placement) ดังที่กล่าวไว้ในตอนต้นเรื่องของการวางแผนสายงาน (Career Planning) การจัดระบบเส้นทางของสายงาน และการพัฒนาสายงาน (Career Development) ล้วนแล้วแต่ต้องการผู้มีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่องาน เพื่อสามารถจัดตำแหน่งให้เหมาะสมกับงานดังที่เรียกว่า Put the right man in the right job

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. เพื่อวินิจฉัย (Diagnosis) การวินิจฉัยทำให้สามารถรู้ข้อบกพร่อง ข้อจำกัดและปัญหาของบุคลากรในงานนั้น จะได้วางแผนพัฒนาและฝึกอบรมให้มีคุณสมบัติเหมาะสมในการทำงานนั้นๆ ได้

3. เพื่อเปรียบเทียบความสามารถ (Assessment) องค์การต้องการได้บุคลากรที่มีความสามารถสูงสุดกับงานประเภทต่างๆ ถ้าการวัดผลนำมาซึ่งการประเมินผลการตัดสินใจความสามารถของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ถูกต้องมากที่สุดย่อมยังประโยชน์แก่องค์การในการได้รับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลในองค์การ

4. เพื่อทำนาย (Prediction) ถ้าองค์การใ้รู้ว่าบุคลากรส่วนมากของตนมีความรู้ความสามารถอยู่ ณ ตำแหน่งใดแล้วก็จะสามารถทำนายและคาดการณ์ผลขององค์การที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ จะได้เตรียมแผนการปรับปรุงพัฒนาให้ตรงประเด็น

2.2.7.4 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การประเมินผลบุคลากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากของการบริหารงานบุคคล ประโยชน์ของการประเมินผลบุคลากรมี ดังนี้(กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล.2556)

1. ปรับปรุงการปฏิบัติงานการประเมินผลจะช่วยสร้างและรักษาไว้ซึ่งระดับของการทำงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจจากการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นๆ ขณะที่มีการประเมินผลและพบทวนการปฏิบัติงานของบุคลากรคนใดคนหนึ่งนั้น ก็อาจจะมีผลทำให้บุคลากรคนอื่นๆ พยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น

2. ช่วยพัฒนาตัวบุคลากรการประเมินงานนั้น อาจทำให้ผู้ประเมินทราบว่า บุคลากรผู้นั้นต้องการอะไร มีโอกาสที่จะก้าวหน้าและพัฒนาได้อย่างไร ความก้าวหน้าอาจเกิดจากการ ขวนขวายหาความรู้ใส่ตัวด้วยตนเอง การเข้ารับการฝึกอบรม มอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติหรือการโยกย้ายหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่ง (Job Rotation) เป็นต้น จะต้องเป็นที่เข้าใจและยอมรับว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรและผู้จัดการจะช่วยทำให้องค์การเข้มแข็งและยังช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่บุคลากรด้วย

3. ช่วยให้เกิดความ เข้าใจและช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันการประเมินผลเป็นทางการอย่างสม่ำเสมอจะช่วยกระตุ้นให้ผู้ที่บังคับบัญชาสังเกตพฤติกรรมของลูกน้อง เมื่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงให้ความสนใจ บุคลากรเหล่านี้ ก็จะสร้างสัมพันธ์ด้วยการหันไปใส่ใจคนอื่น หาวิธีการที่จะช่วยคนอื่น โดยคาดว่าคนอื่นจะช่วยตนบ้าง ความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกันก็จะเกิดขึ้นในระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

4. เป็นช่องทางขยายขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การทำงานการประเมินผลงานช่วยในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้าง และปลดออกจางานในกรณีที่ผลการปฏิบัติงาน ไม่เป็นที่พอใจ การประเมินผลโดยผู้ประเมินผลหลายคนอย่างมีระบบต่อเนื่องสม่ำเสมอด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษรจะช่วยให้ระบบประเมินผลเชื่อถือได้และเป็นสิ่งที่น่ากระทำเพราะจะยังประโยชน์ให้แก่หน่วยงานและตัวบุคคลไปพร้อมๆกันทั้งที่มีการนำไปใช้

5. เป็นมาตรการนำมาใช้พิจารณาค่าจ้างเงินเดือนสถานประกอบการส่วนใหญ่ใช้ประเมินผลงานเป็นเครื่องพิจารณาในการขึ้นเงินเดือนว่าจะขึ้นเป็นจำนวนเท่าใด เมื่อใดจึงจะขึ้น โดยอาศัยคะแนนที่บุคลากรผู้นั้นถูกประเมิน

6. ช่วยฝ่ายบุคคลด้านว่าจ้างบุคลากรฝ่ายบุคคลเป็นผู้คัดเลือกบุคลากรเพื่อการว่าจ้างและบรรจุ ฉะนั้นคะแนนต่างๆที่ให้ไว้ในตอนคัดเลือกควรมีการประเมินเมื่อบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานจริงๆ เพราะการประเมินผลงานจะช่วยช่วยให้ฝ่ายบุคคลได้ทราบว่า คะแนนทั้งสองชุดใกล้เคียงกันหรือไม่ควรจะแก้ไขต่อไปอย่างไร

2.2.7.5 ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

1. การประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait-based Appraisals) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ผู้ประเมินควรมุ่งประเมินคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มากกว่าที่จะประเมินคุณลักษณะทั่วไป นักวิชาการจึงได้แบ่งประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็น 3 ประเภทคือ (กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล, 2556)

การประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นการประเมินบุคลิกภาพ หรือคุณลักษณะส่วนตัวของพนักงาน เช่น ความสามารถในการตัดสินใจ ความจงรักภักดีต่อบริษัท ทักษะในการสื่อสาร หรือความคิดริเริ่ม เป็นต้น การประเมินประเภทนี้จะถามว่าพนักงานมีลักษณะอย่างไร คุณลักษณะที่ใช้เป็นมติในการประเมินจะมีผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการทำงาน จะมีคำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานน้อยมากวิธีการนี้มีปัญหาทางด้านความเที่ยงตรง เนื่องจากคุณลักษณะที่ประเมินจะไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน เพราะว่าพฤติกรรมของพนักงานได้รับอิทธิพลอย่างสูงจากองค์ประกอบด้านสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม เช่น พนักงานผู้ซึ่งมีคุณลักษณะค่อนข้างเออะเอะ โวยวาย และก้าวร้าวกับเพื่อนร่วมงาน อาจจะปฏิบัติตัววางเฉยและสุขุม เมื่อติดต่อกับลูกค้า นอกจากนี้ค่าความเชื่อมั่นระหว่างคุณลักษณะที่ประเมินจะมีค่อนข้างต่ำจากการศึกษาพบว่าเป็นการยากที่จะให้คำจำกัดความคุณลักษณะต่างๆ ให้ถูกต้องและตรงกัน เพราะการตีความหมายของผู้ประเมินแต่ละคนจะมีกรอบแนวคิดที่แตกต่างกัน และประการสุดท้ายการให้ข้อมูลย้อนกลับไม่ทำให้ประโยชน์ต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานมากนัก ตัวอย่างเช่น การบอกว่าพนักงานขี้อาย ซึ่งข้อมูลนี้ไม่สามารถบอกได้ว่าพนักงานจะอายน้อยลงได้อย่างไร และคุณลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลเป็นสิ่งที่ได้รับการปลูกฝังไว้นานแล้วจนยากที่จะเปลี่ยนแปลง

2. การประเมินพฤติกรรม (Behavior – based Appraisals)

การประเมินพฤติกรรมเป็นการประเมินสิ่งที่พนักงานแสดงออกในการปฏิบัติงาน มากกว่าที่จะประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคล การวัดพฤติกรรมในการทำงานเป็นสิ่งที่เหมาะสม เมื่อต้องการทราบว่างานนั้นทำอย่างไร ตัวอย่างเช่น พนักงานขายควรต้อนรับลูกค้าขณะที่ลูกค้าเดินเข้ามาในร้าน ให้ความช่วยเหลือหาสินค้าที่ลูกค้าต้องการ เมื่อได้สินค้าแล้วรับเงินจากลูกค้าโดยไม่ชักช้า และ

ขอขอบคุณในการมาใช้บริการ เป็นต้น พนักงานจะได้รับการประเมินตามสิ่งที่เขาได้ปฏิบัติในการ
ไม่ว่ากรณีใดๆ พนักงานที่รับผิดชอบข้อมูลที่ได้จึงเป็นประโยชน์สำหรับการให้ข้อมูลย้อนกลับเพราะว่าชี้ให้เห็น

ชัดเจนว่าสิ่งที่พนักงานควรปฏิบัติคืออะไร ตัวอย่างเช่นถึงแม้ว่าพนักงานจะเป็นคนขี้อาย แต่การประเมินพฤติกรรมจะชี้ให้เห็นกิจกรรมเฉพาะอย่างที่พนักงานสามารถทำได้ เช่น แสดงความคิดเห็นในการประชุม เป็นต้นข้อจำกัดที่เกิดขึ้นสืบเนื่องจากวิธีนี้พบว่าบ่อยครั้งไม่ได้ตระหนักถึงพฤติกรรมสำคัญที่นำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ความสำเร็จของงานบางงานเกิดจากพฤติกรรมที่มีหลายรูปแบบ เช่น พนักงานขายคนหนึ่งอาจขายรถได้ 20 คัน โดยใช้วิธีรุกถึงลูกถึงคน ในขณะที่พนักงานอีกคนหนึ่งขายรถได้จำนวนใกล้เคียงกัน โดยใช้วิธีการที่สุ่ม ไตร่ตรอง และชี้แจงรายละเอียดแก่ลูกค้า ซึ่งในกรณีนี้การสรุปว่าวิธีการรุกถึงลูกถึงคน ดีที่สุดย่อมไม่ยุติธรรมสำหรับพนักงานคนหลัง

3. การประเมินผลงาน (Results – based appraisals)

การประเมินผลงานเป็นการประเมินปริมาณและคุณภาพของงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว โดยกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำของการปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลา วิธีนี้เหมาะที่จะใช้เมื่อวิธีการทำงานไม่เป็นสิ่งสำคัญพนักงานจะได้รับการประเมินผลแบบเดียวกันถึงแม้ว่าวิธีการทำงานแตกต่างกันก็ตามปัญหาของวิธีนี้จะเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เพราะว่างานบางงานวัดผลการปฏิบัติงานได้ยาก เช่น ผลงานของอาจารย์ผู้สอนหนึ่งสื่อคืออะไร เป็นต้น นอกจากนี้ผลงานที่เกิดขึ้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับการทำงานของพนักงานแต่ละคน หากยังได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก เช่น เครื่องมือหรืออุปกรณ์ชำรุด การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ความโชคร้าย งบประมาณ ไม่เพียงพอ ขาดแคลนแรงงาน และองค์ประกอบอื่นๆ ที่พนักงานควบคุมไม่ได้แต่มีผลกระทบต่อผลงานเป็นอย่างมาก นอกจากนี้การประเมินผลงานยังส่งผลกระทบในทางลบต่อการทำงานเป็นทีม เพราะพนักงานมุ่งให้ความสนใจกับผลงานของตนเป็นหลัก แทนที่จะมุ่งช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ซึ่งในที่สุดอาจทำให้องค์กรไม่ได้รับผลประโยชน์สูงสุด ข้อเสียอีกประการหนึ่งที่พบ คือ ข้อมูลจากการประเมินผลงานมีประโยชน์ต่อการพัฒนาพนักงานค่อนข้างน้อย เพราะข้อมูลเพียงแต่ระบุว่าผลงานการปฏิบัติงานต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง แต่ไม่ได้บอกให้ชัดเจนว่าจะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างไร

2.2.8 การบริหารค่าตอบแทน

2.2.8.1 ความหมายของการบริหารค่าตอบแทน

กึ่งพร ทองใบ (2553) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หรือค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนที่พนักงานหรือผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ได้รับจากการทำงานในรูปแบบของเงินเดือน แบบค่าจ้าง (รายวัน/สัปดาห์) สวัสดิการ หรือผลประโยชน์อื่นที่พนักงานพึงได้รับ เพื่อธำรงรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและองค์กร องค์กรในปัจจุบันกำหนดรูปแบบของค่าตอบแทนในลักษณะที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ที่เป็นตัวเงิน ซึ่งมีความหมายครอบคลุมถึงค่าจ้างและเงินเดือน ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของค่าตอบแทน

เอกสารนี้เป็นเอกสารลิขสิทธิ์ของสถาบัน (2552) กล่าวว่า ค่าตอบแทนหมายถึงค่าใช้จ่ายต่างๆที่องค์กรต้องจ่าย ไม่ว่าจะกรณีใดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปแบบตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงาน

ตามหน้าที่ความรับผิดชอบจึงให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานและเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ธงชัย สันติวงศ์ (2537) กล่าวว่า การบริหารค่าตอบแทนหมายถึงการวางแผนการจัดวางระบบงานและการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมให้กับพนักงานทั้งนี้เพื่อแลกกับผลงานหรือบริการที่พนักงานได้ทำ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นได้สรุปว่า การบริหารค่าตอบแทน หมายถึงรางวัลที่องค์กรจ่ายให้พนักงาน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สวัสดิการ ที่อยู่อาศัย การรักษาพยาบาล รางวัลที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จึงให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานและเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

2.2.8.2 วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทน

1. จูงใจให้ลูกจ้างปฏิบัติงานเต็มความสามารถ
2. ควบคุมต้นทุนทางด้านแรงงาน
3. เป็นฐานสำหรับการว่าจ้าง การใช้ประโยชน์ การเลื่อนขั้น
4. ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดี ระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง

2.2.8.3 ลักษณะพื้นฐานของการจ่ายค่าตอบแทน

ลักษณะพื้นฐานของการจ่ายค่าตอบแทน การจ่ายค่าตอบแทนพนักงานมี 2 แบบ คือ (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542)

1. การจ่ายค่าตอบแทนเป็นรูปเงินสด โดยตรง เป็นการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของค่าจ้าง (Wage) เงินเดือน (Salaries) ค่านายหน้า (Commission) และ โบนัส (Bonuses) ให้แก่พนักงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้ 2 วิธี คือ

1.1 การจ่ายค่าตอบแทนโดยดูตามระยะเวลาการทำงานที่เพิ่มขึ้นพนักงานมักได้รับการจ่ายค่าตอบแทนโดยใช้พื้นฐานที่ใช้ในการทำงาน เช่น คนงานที่ใช้แรงงานมักได้รับการจ่ายค่าจ้างเป็นรายชั่วโมง หรือรายวัน ซึ่งมักเรียกว่าการทำงานเป็นรายวัน ส่วนพนักงาน เช่น ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานมืออาชีพ เลขานุการ และเสมียน มักได้รับค่าตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือน พวกเขาจะได้รับค่าตอบแทนจากช่วงระยะเวลาการทำงาน เช่น ต่อสัปดาห์ ต่อเดือน หรือต่อปี ซึ่งมากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมง หรือรายวัน

1.2 การจ่ายค่าตอบแทนโดยดูตามผลการปฏิบัติงานเป็นการจ่ายค่าตอบแทนโดยดูตามชิ้นงาน ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับจำนวนผลิตภัณฑ์ (จำนวนชิ้น) ที่พนักงานผลิตได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายสำหรับแผนการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ พนักงานทุกคนจะได้รับค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมงแตกต่างกันตามมาตรฐานของจำนวนหน่วยการผลิตโดยพนักงานทุกคนจะได้รับการ

คาดหวังว่าจะผลิตชิ้นงานได้จำนวนเท่าไรใน 1 ชั่วโมง หากแต่ละหน่วยที่พนักงานผลิตชิ้นงานได้เกินมาตรฐานที่กำหนดไว้ก็จะได้รับการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน

4. ความเป็นธรรมและผลกระทบที่มีต่ออัตราการจ่ายค่าตอบแทนความต้องการความเป็นธรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับอัตราการจ่ายค่าตอบแทนความเป็นธรรมมีทั้งภายนอกและภายใน การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมนั้นควรเปรียบเทียบกับอัตราภายนอกขององค์กรอื่นๆ ที่เป็นคู่แข่งกัน และต้องให้มีความเป็นธรรมภายในองค์กรด้วย โดยพนักงานแต่ละคนต้องได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติ กระบวนการกำหนดอัตราการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อสร้างความเป็นธรรมทั้งภายในและภายนอก

2.2.8.5 การกำหนดอัตราการจ่ายค่าตอบแทน

การกำหนดอัตราการจ่ายค่าตอบแทน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542)

ขั้นตอนที่ 1 ทำการสำรวจเงินเดือน เป็นการสำรวจเพื่อทราบถึงอัตราค่าจ้าง การสำรวจเงินเดือนที่ดีจะทำให้อัตราค่าจ้างที่เหมาะสมสำหรับงานเฉพาะอย่าง ซึ่งการสำรวจโดยทั่วไปนิยมใช้แบบสอบถามที่เขียนอย่างเป็นทางการ ที่สามารถเข้าใจได้ดีที่สุดซึ่งการสำรวจโดยทางโทรศัพท์และสื่อหนังสือพิมพ์ก็เป็นแหล่งข้อมูลได้เช่นกัน นายจ้างอาจใช้การสำรวจเงินเดือนได้ 3 แนวทางได้แก่

1. การสำรวจข้อมูลที่จะใช้จากการกำหนดราคางานที่มีมาตรฐาน หมายถึง งานที่ใช้เป็นเกณฑ์สำหรับการให้คะแนนการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานและงานอื่นซึ่งมีการจัดตามลำดับคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับบริษัท

2. การสำรวจอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเปรียบเทียบการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทกับงาน มักมีการกำหนดราคาค่าตอบแทนตามตำแหน่งมากกว่าจะกำหนดให้เกี่ยวข้องกับงานที่มีมาตรฐาน

3. การสำรวจเก็บข้อมูลจากผลประโยชน์ เช่น การประกันภัย การลาป่วย การลาพักผ่อน แล้วทำการตัดสินใจตามผลประโยชน์ของพนักงาน

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเกี่ยวกับคุณค่าของแต่ละงาน การประเมินค่างาน (Job Evaluation) หมายถึง การพิจารณาอย่างมีระบบเกี่ยวกับคุณค่าของงานแต่ละงาน โดยพิจารณาความสัมพันธ์ (เปรียบเทียบ) กับงานอื่นในองค์กร

1. จุดมุ่งหมายของการประเมินค่างาน การประเมินค่างานมีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดคุณค่าที่สัมพันธ์กับงาน เป็นการเปรียบเทียบงานอย่างเป็นทางการและเป็นระบบเพื่อตัดสินใจว่าคุณค่าของงานหนึ่งสัมพันธ์กับอีกงานหนึ่งอย่างไร และเป็นผลในด้านค่าจ้าง หรือเงินเดือนตามลำดับขั้นสายการบังคับบัญชา กระบวนการพื้นฐานของการประเมินค่างานคือ การเปรียบเทียบเนื้อหาของงานที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เช่น ความพยายาม ความรับผิดชอบ และความชำนาญ ของพนักงาน สมมติว่าท่านรู้ความสำคัญของราคางานมาตรฐาน และสามารถ ใช้ประเมินค่า

งานเพื่อตัดสินใจความสัมพันธ์ของงานอื่นคือในบริษัทว่าสัมพันธ์กับงานที่สำคัญให้ค่านี้ ดังนั้นก็จะไม่ยากที่จะกำหนดอัตราค่าตอบแทนได้ด้วยความรู้ของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ปัจจัยของการจ่ายค่าตอบแทน เป็นส่วนประกอบพื้นฐานซึ่งใช้เพื่อการจ่ายค่าตอบแทนในงาน ประกอบด้วย (1) ทักษะ (2) ความพยายาม (3) ความรับผิดชอบ (4) สภาพการทำงาน ซึ่งเป็นแนวทางพื้นฐานที่สามารถใช้สำหรับเปรียบเทียบงานหลายๆอย่าง

3. การวางแผนและการเตรียมการสำหรับการประเมินค่างาน การประเมินค่างานเป็นกระบวนการพิจารณาค่าของงานในองค์การโดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน เมื่อได้ส่วนประกอบทั้งหมดของงานแล้วก็ดำเนินการเปรียบเทียบค่าของงานแต่ละงานออกมาเป็นผลตอบแทนในรูปแบบของเงิน ซึ่งเป็นความต้องการการร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างหัวหน้างานบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ พนักงานและตัวแทนสหภาพแรงงาน แล้วจึงเลือกคณะกรรมการประเมิน หลังจากนั้นจึงทำการประเมินค่างานที่เป็นจริงคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นควรประกอบด้วยพนักงานประมาณ 5 คน ฝ่ายบริหารอาจทำหน้าที่ให้ความสะดวกแก่คณะกรรมการ แต่ไม่ควรส่งตัวแทนเข้าร่วมอย่างไรก็ตามผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์มักได้รับการพิจารณาว่ามีภาพลักษณ์ที่ดีกว่าการแต่งตั้งผู้บริหารโดยตรง ดังนั้นจึงอาจแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์เข้าไปเป็นผู้ช่วยในการประเมินค่างาน โดยไม่ให้มีการลงคะแนนเสียง (Nonvoting) ตัวแทนสหภาพ แรงงานมีความเป็นไปได้ที่จะเข้าร่วมประชุม ซึ่งมักจะยอมรับในการประเมินค่างานขั้นต้น คณะกรรมการแต่ละคนควรได้รับคู่มือ อธิบายวิธีการประเมินค่างาน คำแนะนำพิเศษเฉพาะ และการฝึกหัดซึ่งอธิบายเกี่ยวกับวิธีการประเมินค่างาน

4. วิธีการจัดลำดับของการประเมินค่างาน เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งจะจัดลำดับการปฏิบัติงานของบุคลากรหนึ่งเพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นๆถือเป็นวิธีประเมินค่างานที่ง่ายที่สุด โดยการจัดลำดับงานแต่ละงานให้สัมพันธ์กับงานอื่นๆ โดยมักใช้พื้นฐานในการจัดลำดับจากความยากของงาน ไปสู่งานที่ง่ายกว่ามีขั้นตอนในการจัดลำดับดังนี้

4.1 การใช้ข้อมูลของงานที่มีอยู่ ขั้นแรกคือวิเคราะห์งาน ดูรายละเอียดของแต่ละงาน เปรียบเทียบ แล้วจึงจัดลำดับวิธีการจัดลำดับงานมักจัดลำดับตามงานทั้งหมด

4.2 เลือกผู้ประเมินและเลือกงานที่จะจัดลำดับ การจัดลำดับงานจะจัดเป็นแผนกหรือกลุ่ม จะไม่จัดทั้งหมดในองค์การ ซึ่งการจัดลักษณะนี้จะทำให้สามารถเปรียบเทียบได้โดยตรงตามลักษณะงาน

4.3 เลือกปัจจัยการจ่ายค่าตอบแทน วิธีการจัดลำดับจะใช้ปัจจัยเพียงอย่างเดียว เช่น ความยากของงาน แล้วจึงนำมาจัดลำดับงานตามปัจจัยที่เลือก และควรต้องให้คำจำกัดความปัจจัยที่นำมาประเมินด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้การประเมินจะได้คงที่

4.4 จัดลำดับงาน จัดลำดับโดยวิธีที่ง่ายคือใช้การ์ดดัชนี (Index Cards) พร้อมทั้งมีคำอธิบายสั้นๆ ลักษณะงานจัดลำดับโดยใช้การ์ดเรียงจากต่ำสุดสู่สูงสุด โดยครั้งแรกเลือกงานที่สูงสุดและต่ำสุดก่อนแล้วจึงค่อยๆ เรียงสูงที่สุดรองลงมา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
 5. การรวมการจัดลำดับ (Combine Rating) ในการจัดลำดับการให้ผู้จัดแต่ละคนจัดลำดับโดยอิสระ แล้วจึงนำมารวมกันเพื่อหาค่าเฉลี่ยของลำดับวิธีการจัดลำดับของการประเมินค่า

งานเป็นวิธีง่ายที่สุด แต่ไม่มีเกณฑ์หรือมาตรฐานในการวัดค่าของงานที่สัมพันธ์กับงานอื่น อาจเหมาะสมกับองค์กรเล็กๆ ซึ่งมีตำแหน่งงานที่ไม่ซับซ้อน

6. วิธีการประเมินค่างานด้วยการจำแนกตำแหน่งงาน การจำแนกตามตำแหน่งงาน เป็นวิธีการประเมินค่างานตามระดับชั้นงานหรือเกรดซึ่งแสดงถึงกลุ่มของงาน โดยเป็นกระบวนการวิเคราะห์ตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์กรเพื่อให้ทราบถึงค่าความสำคัญและความแตกต่างของประเภทตำแหน่งงานต่างๆ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานจะพิจารณาจากคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อนำมาเปรียบเทียบกัน โดยการจัดหมวดหมู่ของงานซึ่งเป็นวิธีง่ายและใช้กันอย่างกว้างขวาง

ชั้นงาน เป็นการแบ่งงานออกเป็นระดับชั้น โดยถือเกณฑ์สำหรับแต่ละระดับชั้นของงาน เช่น วิจารณ์ของบุคคล ทักษะ ความพยายามทางกายภาพ เช่น เลขานุการของทุกฝ่ายถือว่าอยู่ในชั้นงานเดียวกันเป็นวิธีการจัดประเภทงานออกตามความคล้ายคลึงกัน เช่น งานเลขานุการ งานเครื่องจักร งานดับเพลิง โดยจะมีการบรรยายละเอียดของงานในแต่ละระดับชั้น

การบรรยายลักษณะเกรดของงาน เป็นรายละเอียดที่เป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับหน้าที่กำหนดไว้ในกลุ่มเดียวกัน

วิธีการจำแนกระดับชั้นของงานมีข้อดีคือ นายจ้างงานทุกงานจะได้รับการจัดหมวดหมู่ของงาน จึงทำให้ง่ายต่อการประเมิน ข้อเสียคือ ยากในการเขียนคำบรรยายลักษณะ

7. วิธีให้คะแนนของการประเมินค่างาน เป็นวิธีการประเมินค่างานซึ่งใช้สเกลการให้คะแนนเชิงปริมาณเพื่อประเมินค่างาน โดยใช้เกณฑ์การเปรียบเทียบปัจจัย ซึ่งวิธีการให้คะแนนจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับงานทั้งหมดที่ประเมินแล้วจำแนกคะแนนจากปัจจัยเหล่านั้นมารวมกันเพื่อจัดลำดับการให้คะแนนเชิงตัวเลขจากมากไปหาน้อย เพื่อกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน โดยมีการคัดเลือกและกำหนดปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานขึ้นมา จากนั้นก็มีการประเมินคะแนนให้แต่ละปัจจัยจนครบแล้วนำคะแนนที่ได้มารวมกันเพื่อเอาคะแนนไปกำหนดค่าจ้าง เงินเดือนกับเกณฑ์ที่จัดทำขึ้น

8. วิธีการเปรียบเทียบปัจจัยในการทำงาน เป็นเทคนิคการประเมินค่างานโดยใช้สเกลที่เป็นดัชนีเงินในการประเมินงาน โดยอาศัยเกณฑ์การเปรียบเทียบปัจจัย ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้แพร่หลายในการจัดลำดับงานตามเกณฑ์ความหลากหลายของทักษะและปัจจัยของความยากลำบากในการทำงาน วิธีการประเมินงานนี้ผู้ให้คะแนนจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับทั้งหมดที่เขาประเมินแล้วนำคะแนนจากปัจจัยเหล่านั้นมารวมกันเพื่อจัดลำดับการให้คะแนนของตัวเลขจากมากไปหาน้อย

ขั้นตอนที่ 3 การรวมกลุ่มที่คล้ายกันแล้วจัดแบ่งระดับการจ่ายค่าตอบแทนเป็นการจัดแบ่งระดับการจ่ายค่าตอบแทน ตามระดับชั้นหรือเกรดของงานที่กำหนดขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการจ่ายค่าตอบแทนโดยถือเกณฑ์คุณค่าของงานที่มีต่อองค์กร หรือเป็นการจัดกลุ่มตามงานที่คล้ายคลึงกัน เพื่อให้ง่ายในกระบวนการกำหนดค่าตอบแทนสำหรับงานนั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. การสื่อสารกับพนักงานสามารถช่วยเพิ่มความมั่นใจในการลงทุนจากภายนอก

มีหลักฐานจากการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบบ่งชี้ว่า องค์กรที่ให้ความสำคัญแก่การสื่อสารภายในกับพนักงานอย่างจริงจังและมีประสิทธิภาพมากกว่า จะมีจำนวนผู้ถือหุ้นเพิ่มสูงขึ้นกว่า องค์กรที่ยังด้อยประสิทธิภาพในการสื่อสารกับพนักงานถึงร้อยละ 75

2.2.9.2 จิตวิทยาการสื่อสารกับพนักงานให้เกิดประสิทธิผล

การสื่อสารกับพนักงานให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงบวก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการสื่อสารในสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความงุนงงสงสัยและความไม่แน่นอนนั้นเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนเช่น เมื่อมีการลดขนาดขององค์กร หรือมีการเปลี่ยนแปลง โยกย้ายบุคลากรในตำแหน่งต่างๆและอื่นๆ Seitel (2011 อ้างถึงใน รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ, 2556) กล่าวถึงหลักสำคัญของการสื่อสารกับพนักงาน 5 ประการซึ่งองค์กรต้องคำนึงถึงดังนี้

1. หลักความเคารพ (Respect) พนักงานทุกคนจะต้องได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพในคุณค่าของเขาทั้งในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลและในฐานะที่เป็นคนงาน

2. หลักการตอบสนองอย่างซื่อสัตย์จริงใจ (Honest Feedback) พนักงานทุกคนจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองจากนายจ้างหรือหัวหน้างานอย่างซื่อสัตย์จริงใจผู้บังคับบัญชาไม่ควรหลีกเลี่ยงปัญหา แต่ต้องให้คำแนะนำและให้การสนับสนุนทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของเขา เพื่อช่วยให้พนักงาน ได้รู้สถานการณ์และสามารถปรับตัวเพื่อพัฒนาได้

3. หลักการยอมรับและเห็นความสำคัญ (Recognition) พนักงานจะรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนเองเมื่อผู้บริหารหรือหัวหน้างานแสดงการรับรู้หรือยอมรับในผลงานที่ตนได้ทำไว้ โดยฝ่ายสื่อสารองค์กรควรสนับสนุนการเชิดชูเกียรติของพนักงานเหล่านั้น

4. หลักการเปิดโอกาสให้มีสิทธิมีเสียง (A voice) องค์กรผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของการรับฟังความเห็น โดยเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้เสนอความคิดเห็นเพื่อเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งที่ฝ่ายบริหารจะใช้ประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยองค์กรในยุคปัจจุบันสามารถใช้เทคโนโลยีสื่อออนไลน์ได้อย่างหลากหลายเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน

5. หลักการให้กำลังใจ (Encouragement) แม้ว่าการให้เงินและผลประโยชน์ตอบแทนจะมีส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจพนักงานในระดับหนึ่ง แต่ยังมีสิ่งอื่นที่สำคัญยิ่งกว่า นั่นก็คือการให้กำลังใจ ซึ่งมาจากการที่ฝ่ายบริหารสามารถสื่อสารกับพนักงานจนทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน และมีความรู้สึกที่ว่า องค์กรซึ่งเขาทำงานด้วยนั้นเป็นที่ทำงานซึ่งดีกว่าที่อื่นๆ

2.2.8.3 เทคนิคการสื่อสารกับพนักงานเพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดี

เมื่อองค์กรได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสารกับพนักงานแล้ว ก็ควรอาศัยเทคนิคหรือกลวิธีการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อสามารถเข้าถึงพนักงานได้อย่างเหมาะสม แต่ก่อนที่จะเริ่ม

ดำเนินการตามแผนการสื่อสารภายในกับพนักงาน องค์กรจำเป็นต้องรู้และเข้าถึงความรู้สึกนึกคิด

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของพนักงานอย่างจริงจัง ในที่นี้จึงประมวลข้อเสนอแนะของ Seitel (2011 อ้างถึงใน รุ่งรัตน์ ชัย สำเร็จ. 2556) และอื่นๆ เกี่ยวกับเทคนิคเพื่อการสื่อสารกับพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การตรวจสอบการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications Audits)

แนวทางที่เหมาะสมในการตรวจสอบการสื่อสารภายในองค์กรก็คือ การแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการด้านการสื่อสาร โดยตรวจสอบทั้งจากกลุ่มผู้บริหารว่า “ต้องการ” ให้ทีมงานฝ่ายสื่อสารทำอะไร และสอบถามจากฝ่ายที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารขององค์กรว่า “คิด” ว่าฝ่ายบริหารต้องการอะไรบ้าง ทั้งนี้ วิธีการที่น่าจะใช้ได้ดีในการตรวจสอบการสื่อสารภายในจากทั้งสองกลุ่มดังกล่าวก็คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interviews)

2. การสื่อสารออนไลน์ (Online Communications)

ในปัจจุบัน การสื่อสารออนไลน์กลายเป็นเครื่องมือหรือช่องทางที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการสื่อสารภายในองค์กร ทั้งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) การส่งข้อความเสียง (Voice Mail) และรายการวิทยุหรือโทรทัศน์ผ่านเว็บ (Web Radio or Web TV) ซึ่งสามารถเข้าถึงพนักงานได้อย่างรวดเร็วหรืออาจจะในทันที ข้อได้เปรียบของการสื่อสารออนไลน์ก็คือ สามารถเข้าถึงพนักงานได้ถึงโต๊ะทำงานของทุกคนและมีแนวโน้มว่าจะได้รับการอ่าน เปิดฟัง และมีการตอบสนอง ยิ่งไปกว่านั้นคือ การสื่อสารออนไลน์ยังสามารถเข้าถึงพนักงานได้ถึงคอมพิวเตอร์ขนาดเล็กบน โต๊ะทำงานที่บ้าน บนเครื่องมือรับส่งข่าวสารขนาดเล็กอย่างเช่น โทรศัพท์ ภายในรถหรือแม้แต่ในสถานที่ห่างไกลจากสำนักงาน ทั้งนี้ รูปแบบของช่องทางออนไลน์สำหรับการสื่อสารภายในที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในองค์กรจำนวนมากทั่วโลกคือ สื่อสังคมออนไลน์ (Online Social Media) ซึ่งมีลักษณะเป็น “การเชื่อมโยงเครือข่ายพนักงาน” (Employee Networking) ที่ประกอบด้วยกลไกการสื่อสารแบบสองทางหลายชนิด เช่น บล็อก (Blogs or Web logs) ห้องสนทนา (Chat Rooms) ฯลฯ อย่างไรก็ตาม การสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์จะมีประสิทธิภาพแท้จริงสำหรับองค์กรนั้นจะต้องตอบโจทย์ทางธุรกิจขององค์กรได้ ต้องให้ข้อมูลข่าวสารควบคู่ไปกับความสนุกสนาน รวมทั้งต้องประกอบด้วยเนื้อหาที่เร้าความสนใจและน่าประทับใจซึ่งพบว่าช่องทางออนไลน์ที่ทรงประสิทธิภาพสำหรับการสื่อสารภายในองค์กรคือ อินทราเน็ต (Intranet)

3. การใช้สื่อสิ่งพิมพ์ (Print Publications)

แม้ว่าสื่อสิ่งพิมพ์สำหรับการสื่อสารภายในองค์กรกำลังถูกลดบทบาทเนื่องจากการทดแทนด้วยสื่อออนไลน์แต่ก็มิได้หมายความว่า การใช้สื่อสิ่งพิมพ์จะไม่มีคุณค่าสำคัญเสียเลย เนื่องจากสื่อสิ่งพิมพ์เช่นจดหมายข่าวต่าง ๆ ยังคงมีคุณลักษณะที่ดีบางประการคือ เป็นช่องทางที่มีลักษณะพร้อมเข้าถึงได้สำหรับฝ่ายบริหารที่จะนำเสนอปรัชญาและนโยบายขององค์กรแก่พนักงานสิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้ทันกับสภาวะของการสื่อสารยุคใหม่ก็คือ การทำให้เกิดการสื่อสารสองทางขึ้นในสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ขององค์กร โดยมีใจมุ่งนำเสนอเพียงเรื่องราวเกี่ยวกับความต้องการ

เอกสารนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นเท่านั้น ไม่สามารถนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจ การดำเนินการใดๆ ได้โดยอิสระแต่ควรศึกษาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อนึ่ง รายงานประจำปีที่องค์กรจัดทำขึ้นเป็นการเฉพาะสำหรับกลุ่มพนักงาน(Employee Annual Reports) เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ชนิดหนึ่งที่มีความหมายโดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเขียน การนำเสนอและการจัดทำรายงานนี้ร่วมด้วย เนื้อหาส่วนหนึ่งคล้ายคลึงกับรายงานกิจการประจำปีขององค์กรซึ่งนำเสนอข่าวสารจากฝ่ายบริหารเช่น แลกเปลี่ยน สถานะของกิจการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร แต่มีการเน้นให้ความสำคัญกับเรื่องราวอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับพนักงานมากยิ่งขึ้น โดยให้ครอบคลุมประเด็นหลากหลายและให้มีแง่มุมในเชิงลึกเกี่ยวกับงานและความเห็นจากสมาชิกขององค์กรมากยิ่งขึ้นทั้งในส่วนของเรื่องราวเชิงสาระและบันเทิง ข้อความแสดงทัศนคติรวมถึงภาพต่าง ๆ ที่นำเสนอ(รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ. 2556)

4. บอร์ดข่าวสาร (Bulletin Boards)

อาจกล่าวได้ว่า บอร์ดข่าวสารจัดเป็นช่องทางเก่าแก่ที่สุดในการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน แต่ในระยะหลังพบว่า บอร์ดข่าวสารมีบทบาทลดลงเป็นเพียงแค่สื่อเสริมสำหรับการเผยแพร่ข่าวสารเท่านั้น อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน เนื่องจากจุดเด่นของบอร์ดข่าวสารที่ดึงดูดความสนใจได้ไม่ยากเมื่อพนักงานเดินผ่านหรืออยู่ในบริเวณที่ตั้งของบอร์ดข่าวสารนั้น การใช้บอร์ดข่าวสารจึงยังคงมีจุดแข็งที่น่าสนใจในการช่วยประชาสัมพันธ์เรื่องราวต่าง ๆ เพื่อขอความร่วมมือ เช่น การรณรงค์ลดขยะ การป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรมทำบุญตักบาตร ฟังธรรม กีฬาสีหรืออื่น ๆ เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ ฯลฯ

อนึ่ง ตำแหน่งที่ตั้งของบอร์ดข่าวสารมีส่วนสำคัญในการดึงดูดความสนใจของพนักงาน นอกจากนี้ การปรับเปลี่ยนเนื้อหาและการตกแต่งบอร์ดเป็นประจำทุก ๆ ระยะ 1-2 สัปดาห์ช่วยทำให้บอร์ดข่าวสารมีความน่าสนใจและติดตามมากขึ้น

5. การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face to Face Communication)

ฝ่ายบริหารควรเอาใจใส่กับการสื่อสารในลักษณะเผชิญหน้ากัน ทั้งที่เป็นรายบุคคล กลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ โดยมีตัวอย่างวิธีการสื่อสารแบบเผชิญหน้าที่มีประสิทธิภาพคือ สื่อบุคคลโดยผู้บริหารสูงสุด (Personal Channel by CEO or President) องค์กรใดก็ตามที่ผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในกับพนักงาน โดยใช้ตัวเองเป็นสื่อบุคคลในการเข้าถึงพนักงานกลุ่มต่าง ๆ มักจะได้รับการตอบรับที่ดีจากพนักงานเสมอเนื่องจากการมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารและปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ตลอดจนเสนอแนะทางออกต่อผู้บริหารได้โดยตรง และนอกจากจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเอง ได้รับเกียรติและได้รับความไว้วางใจแล้ว พนักงานยังรู้สึกอบอุ่นใจในความจริงใจที่ผู้บริหารแสดงออก ที่สำคัญอย่างยิ่งคือช่วยให้ผู้บริหารได้รับรู้ถึงสภาพที่แท้จริงขององค์กรด้วยตนเองในบางแง่มุมที่อาจคาดไม่ถึงการพบปะพนักงาน โดยผู้บริหารควรมีเป็นประจำสม่ำเสมอ โดยอาจเป็นสัปดาห์ละครั้งหมุนเวียนกันไปตามแผนกต่าง ๆ ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ เพื่อเปิดโอกาสให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเป็นไปในลักษณะที่ไม่

เป็นทางการและมีความเป็นธรรมชาติมากที่สุด การศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. กล่องรับฟังความคิดเห็น (Suggestion Box)

กล่องรับฟังความคิดเห็นเป็นช่องทางเก่าแก่อีกช่องทางหนึ่งสำหรับการสื่อสารสองทางภายในองค์กร ซึ่งสามารถนำมาช่วยเสริมการสื่อสารสองทางได้ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานนำเสนอประเด็นปัญหาต่างๆ รวมทั้งเสนอแนะข้อคิดเห็นในการปรับปรุงการทำงานหรือการพัฒนาองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม การเสนอความคิดเห็นต่อองค์กรผ่านทางกล่องรับฟังความคิดเห็นก็จำเป็นต้องได้รับการกระตุ้น เช่น โดยการให้รางวัลแก่ความคิดเห็นที่น่าสนใจหรือมีคุณค่า เป็นต้น ในปัจจุบัน องค์กรหลายแห่งหันมาใช้ช่องทางกล่องรับฟังความคิดเห็นทางออนไลน์โดยเปิดโอกาสให้พนักงานส่ง E-mail ผ่านทางหน้าเว็บไซต์ถึงฝ่ายบริหารได้โดยตรง

โดยสรุป เทคนิคของการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อประโยชน์ด้านการพนักงานสัมพันธ์นั้นมีหลากหลาย เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งมีแนวนโยบายด้านการสื่อสารรวมถึงธรรมชาติขององค์กรแตกต่างกัน การเลือกใช้หรือการผสมผสานช่องทางการสื่อสารต่างๆ เพื่อการพนักงานสัมพันธ์จึงอาจปรับตามสถานการณ์เพื่อความเหมาะสมได้เสมอ

เนื่องจากการขับเคลื่อนองค์กรใดๆ ลู่เป้าหมายได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยสมาชิกคือลูกจ้างหรือพนักงานเป็นตัวจักรสำคัญ พนักงานสัมพันธ์หรือการสื่อสารกับพนักงานเป็นภารกิจด้านการสื่อสารองค์กรที่ต้องรับผิดชอบต่อกลุ่มประชาชนเป้าหมายภายในองค์กรโดยตรง การสื่อสารกับพนักงานให้บรรลุถึงความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีกับองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับจิตวิทยาการสื่อสารกับพนักงาน โดยมีแนวคิดเรื่องความน่าเชื่อถือเป็นกุญแจสำคัญของงานส่วนนี้ เทคนิคการสื่อสารกับพนักงานเพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีมีหลายประการ โดยควรเริ่มต้นจากการตรวจสอบการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์ ความต้องการขององค์กร รวมถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐาน จากนั้นจึงอาศัยสื่อหรือช่องทางและกลวิธีต่างๆ เป็นเทคนิคในการถ่ายทอดข่าวสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นกับชุมชนภายในองค์กร เพื่อให้สามารถสนับสนุนประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรมากที่สุด (รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ.2556)

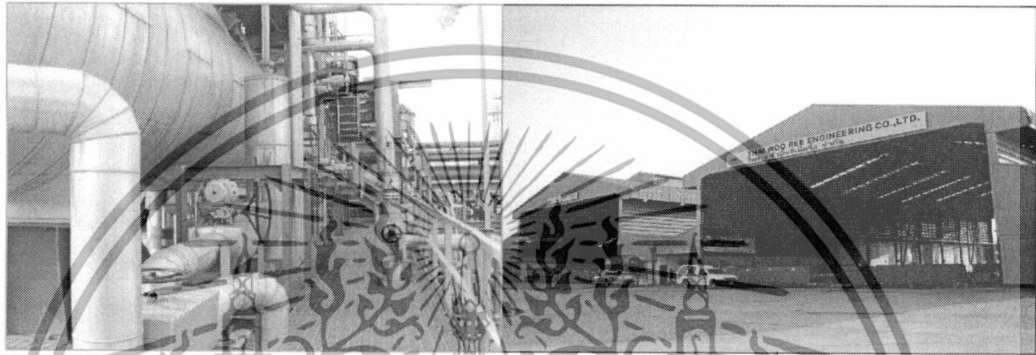
2.3 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ไทย วู รี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด

บริษัท ไทย วู รี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด สำนักงานปัจจุบันตั้งอยู่เลขที่ 239 ถนนห้วยโป่ง – หนองบอน ตำบลห้วยโป่ง อำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง 21150 โทรศัพท์ 0-3860-6234 โทรสาร 0-3860-6164-5 โดยเริ่มเปิดดำเนินกิจการ เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2547 โดยการร่วมทุนระหว่าง บริษัท ไทย วู รี เอ็นจิเนียริ่ง และ บริษัท เอส เค อี ซี ประเทศเกาหลี บริษัท ไทย วู รี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด ประกอบธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง โรงกลั่นน้ำมัน และ ปิโตรเคมี ซึ่งได้รับการไว้วางใจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ของ บริษัท ไทย วู รี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด ไม่สามารถนำข้อมูลไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาตจากบริษัทฯ
 ATC, ROC, MOC, PTT, DOW และในปัจจุบัน บริษัทกำลังดำเนินการก่อสร้างโครงการต่างๆ

รวมถึงโครงการที่ประเทศสิงคโปร์ ตัวอย่างโครงการ เช่น Site BST NB LATEX, Site OCS#4, Site JAC, Site TGTU, Site IRPC เป็นต้น

โดยยึดหลักการทำงานภายใต้นโยบายคือ 1. ความพึงพอใจของลูกค้า Client Satisfaction 2. คุณภาพดีเยี่ยม Best Quality 3. ส่งงานตรงเวลา Delivery in Time 4. ราคาเหมาะสม Best Price 5. มีความปลอดภัย Safety 6. บริการดีเยี่ยม Best Service ด้านมาตรฐาน ได้รับการรับรอง ISO 9001 เมื่อปี 2008 (DQS) และได้รับการอภุเตทล่ำสุดเมื่อปี 2009 จึงทำให้ลูกค้าสามารถมั่นใจได้ในมาตรฐานของบริษัทฯ ที่อยู่ในระดับสากล



ภาพที่ 2.7 บริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริง จำกัด ที่มา: จากเว็บ <http://www.twre.co.th>

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิรนนท์ บรรจงภาค (2547- 2548) การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันสวนสุนันทา จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลกร ใช้วิธีการศึกษาเชิงสำรวจกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา จำนวน 141 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9194 วิเคราะห์ ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-F-test และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายเฉลี่ยรายคู่โดยวิธีเชฟเฟ ผลการศึกษาพบว่า

1. ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 68.8 มีอายุระหว่าง 21-30 ปี ร้อยละ 79.4 มีระดับการศึกษปริญาตรีร้อยละ 70.2 มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-3 ร้อยละ 48.9 และมีอัตราเงินเดือนละ 6,001-7,000 บาท ร้อยละ 56.7
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันราชภัฏสวนสุนันทาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีแรงจูงใจภายในมากเป็นอันดับที่ 1 โดยเฉพาะพบว่า แรงจูงใจระดับมากเป็นอันดับแรก คือ ตั้งใจทำงาน เพราะมีความสุขที่มีเพื่อนร่วมงานที่ดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าบุคลากรที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้นบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ

ช่อเพชร เบ้าเงินและนิตยา กันตะวงษ์ (2553 : บทคัดย่อ) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 3 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน ด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ด้านผู้บังคับบัญชาชั้นต้นและด้านเพื่อนร่วมงาน จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครู จำนวน 205 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยค่าทีและค่าเอฟผลการวิจัยพบว่า 1) ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากสูงที่สุดไปหาต่ำที่สุดตามลำดับ คือ ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและด้านเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ 2) ครูที่มีเพศต่างกันมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน โดยครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 21 ปี ขึ้นไป มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1 - 10 ปี

ลักขมี สุดดีและยุพิน อังสุโรจน์ (2555 : บทคัดย่อ) การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน การสนับสนุนทางสังคมความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร กับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการ และปัจจัยที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน จำนวน 378 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แรงจูงใจในการทำงาน การสนับสนุนทางสังคม ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและความสุขในการทำงาน ที่ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คนและตรวจหาความเที่ยงของเครื่องมือ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบราวน์ ได้ค่าเท่ากับ .82, .93, .87 และ .87 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ของเพียร์สันและความวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

สัจจา เสวกเสณีย์ (2555 : บทคัดย่อ) การวิจัยนี้เป็นการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และบุคลากรขององค์กรบริหารส่วนตำบลวังห้วยไคร้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และบุคลากรขององค์กรบริหารส่วนตำบลวังห้วยไคร้

เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติของ พนักงาน และบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลวังห้ว จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล การศึกษาวิจัยในครั้งนี้กลุ่มประชากร ที่ศึกษาเป็นกลุ่ม พนักงานและบุคลากรของ องค์การบริหารส่วนตำบลวังห้ว ทางผู้ศึกษาได้กำหนดขนาดกลุ่ม ตัวอย่างแบบเจาะจง 50 คน โดยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

ผลการศึกษา พบว่า

1. ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานและบุคลากร ขององค์การบริหารส่วน ตำบลวังห้ว ส่วนใหญ่มีลักษณะ ดังต่อไปนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 62.00 มีอายุอยู่ระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 52.00 มีระดับการศึกษาอยู่ใน ระดับปวส. หรือเทียบเท่า จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 46.00 มีเวลาในการทำงาน ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 54.00 และกลุ่มตัวอย่างมีรายได้ต่อเดือน 6,000 –10,000 บาท จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 52.00

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยรวม พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 (S.D.= 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แรงจูงใจ ภายนอกมีผลกระทบต่อการทำงานมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.86 (S.D.= 0.73)

2.1 แรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงานของพนักงานและบุคลากรของ องค์การบริหารส่วนตำบล แรงจูงใจภายใน พบว่า โดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.84 (S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แรงจูงใจภายใน เรื่อง การ อุทิศแรงกายแรงใจให้กับ งานอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 (S.D. = 0.61) รองลงมา คือ ตั้งใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.96 (S.D. = 0.67) งานที่ทำอยู่ตรงกับความรู้ความสามารถ มี ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.96 (S.D. = 0.70) งานที่สร้างคุณค่าแก่ตัวเอง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.90 (S.D. = 0.74) ตามลำดับ

2.2 แรงจูงใจภายนอก แรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานของพนักงานและบุคลากรของ องค์การ บริหารส่วนตำบล แรงจูงใจภายนอก พบว่า โดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 (S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แรงจูงใจภายนอก เรื่อง ไม่เสี่ยงต่อความปลอดภัยในชีวิต และสุขภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 (S.D. = 0.71) รองลงมา คือ เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีพของ มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D. = 0.74) ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนา บุคลากร เท่ากับ 3.96 (S.D. = 0.70) งานที่สร้างคุณค่าแก่ตัวเอง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.90 (S.D. = 0.74) ตามลำดับ

3. การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลของพนักงาน และบุคลากร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ที่ 1 พนักงานและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล วังห้ว ที่มีเพศ ไม่ว่ากรณีใดก็ตาม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตาม

เพศ โดยใช้สถิติทดสอบค่า t (Independent Sample t-test) พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตามเพศ ของพนักงานและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลวังห้ว โดยรวม ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.2 สมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลวังห้ว ที่มีอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติวิเคราะห์ One Way ANOVA พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตามอายุ โดยรวมไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติในทุกหัวข้อ ที่ระดับนัยสำคัญทางที่ระดับ 0.05

3.3 สมมติฐานข้อที่ 3 พนักงานและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลวังห้ว ที่มีระดับการศึกษาต่างกันแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานจำแนกตาม ระดับการศึกษา โดยใช้สถิติวิเคราะห์ One Way ANOVA พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตาม ระดับการศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติในทุกหัวข้อ ที่ระดับนัยสำคัญทางที่ระดับ 0.05

3.4 สมมติฐานข้อที่ 4 พนักงานและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล วังห้ว ที่มีเวลาในการทำงานต่างกันแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตามเวลาในการทำงาน โดยใช้สถิติวิเคราะห์ One Way ANOVA พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตามเวลาในการทำงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติในทุกหัวข้อ ที่ระดับนัยสำคัญทางที่ระดับ 0.05

3.5 สมมติฐานข้อที่ 5 พนักงานและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลวังห้ว ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยใช้สถิติทดสอบค่า t (Independent Sample t-test) พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน ของพนักงานและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลวังห้ว โดยรวม ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติในทุกหัวข้อ ที่ระดับนัยสำคัญทางที่ระดับ 0.05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด โดยมีขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานรายวันบริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด มีทั้งสิ้น 447 คน (ข้อมูลจากฝ่ายบุคคล ณ วันที่ 20 สิงหาคม 2557) โดยมีรายละเอียด ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนพนักงานรายวัน

แผนก	จำนวนประชากร
Admin Common	11
Cons Mat'l Control Team	1
Heater Fab. Team	200
Mat'l Control Team	38
Painting Shop	14
Piping Fab. Team	98
Piping QA&QC Team	1
Structure Fab.	18
T&V Fab. Team	65
Tools & Consumable Control Team	1

เอกสารอ้างอิง เอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ 447 ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่าการที่นำข้อมูลจากฝ่ายบุคคล ณ วันที่ 20 สิงหาคม 2557 ไปอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คำนวณตามหลักการแปรผันระหว่างขนาดของกลุ่มตัวอย่างกับความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการสุ่มตัวอย่างโดยขนาดของความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้หลักการคำนวณของ Taro Yamane (Taro Yamane.1973) ดังนี้

$$n = \frac{N}{(1+Ne^2)} \quad (3.1)$$

เมื่อ n คือ ขนาดตัวอย่าง

N คือ จำนวนประชากร

e คือ ขนาดของความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ในที่นี้คือ 5% หรือ 0.05

แทนค่าในสูตร $n = \frac{447}{(1+(447 \times 0.05^2))}$

$$= 211.098$$

ดังนั้น

$$n = 212$$

จากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างของพนักงานรายวันบริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด ที่ต้องการ สุ่มตัวอย่างมีขนาดตัวอย่างเท่ากับ 212 คน จากจำนวนประชากรทั้งหมด

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) (ดังภาคผนวก ก) และลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้เป็นลักษณะของแบบสอบถามปลายปิด และแบบสอบถามปลายเปิด ดังนี้

3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วย 4 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน หน่วยงานที่สังกัด ของผู้ตอบจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตรวัด (Likert Scale) 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์งานและการออกแบบ จำนวน 5 ข้อ

2. การฝึกอบรมและพัฒนา จำนวน 5 ข้อ

3. การประเมินผลงาน จำนวน 5 ข้อ

4. การบริหารค่าตอบแทน จำนวน 5 ข้อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีเหตุใดเปลี่ยนแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. แรงงานสัมพันธ์

จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงานรายวัน โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตรวัด (Likert Scale) 5 ระดับ จำนวน ข้อ ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	จำนวน 5 ข้อ
2. นโยบายและการบริหาร	จำนวน 5 ข้อ
3. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	จำนวน 5 ข้อ
4. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	จำนวน 5 ข้อ
5. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	จำนวน 5 ข้อ
6. ความมั่นคงในการทำงาน	จำนวน 5 ข้อ
7. ความสำเร็จในการทำงาน	จำนวน 5 ข้อ
8. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	จำนวน 5 ข้อ
9. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่	จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 แบบสอบถามเป็นลักษณะแบบมาตรวัด Likert Scale จำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด ซึ่งลักษณะแบบมาตรวัด Likert Scale (พวงรัตน์ ทวีรัตน์.2543) ดังนี้

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

ตอนที่ 4 แบบสอบถามข้อเสนอแนะต่อแรงจูงใจเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาเกี่ยวกับการแก้ไขตามความต้องการของพนักงานรายวัน

3.2.2 การตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ข้อความทางวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อทางอินเทอร์เน็ตและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม จากหนังสือเทคนิคการใช้เครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับวิจัย ของบุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธ์ิ (2543) และระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์

ของสุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธ์ (2540)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 3. กำหนดประเด็นและขอบข่ายของคำถาม ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามเผยแพร่ต่อผู้อื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของลิขสิทธิ์ทุกครั้ง

4. ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม แล้วจึงนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อทำการตรวจสอบและแนะนำเพื่อการแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมถูกต้อง

5. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบที่ถูกต้องและขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อความเหมาะสมของแบบสอบถามในการวิจัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน

6. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ มาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ให้พิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้ง ขึ้นสุดท้ายจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา

7. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิและปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานไทย วูรี เอ็นจิเนียร์ จำกัด จำนวน 30 คนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

8. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยใช้วิธีของ Cronbach ค่าความเชื่อมั่นที่หาโดยวิธีนี้เรียกว่า “สัมประสิทธิ์แอลฟา” (α) มีสูตรดังนี้ (ยูทช ไทยวรรณ. 2553 :199)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{s^2} \right\}$$

α	แทน	ค่าความเชื่อมั่น
k	แทน	จำนวนข้อของเครื่องมือวัด
$\sum S_i^2$	แทน	ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
s^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวม

การคำนวณค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาค่าเชื่อมั่น ซึ่งได้ค่าแอลฟา (α - Coefficient) ดังแสดงในตารางที่ 3.2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น
การจัดการทรัพยากรมนุษย์	
การวิเคราะห์งานและการออกแบบ	0.743
การฝึกอบรมและพัฒนา	0.912
การประเมินผลงาน	0.870
การบริหารค่าตอบแทน	0.870
แรงงานสัมพันธ์	0.896
โดยรวม	0.909
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	
ปัจจัยจูงใจ	0.807
ปัจจัยค้ำจุน	0.807
โดยรวม	0.939

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแจกแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวัน โดยส่งแบบสอบถามผ่านด้วยตนเองภายในบริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด ไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัย คือ ทุกแผนกที่มีพนักงานรายวัน ใน บริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด พร้อมหนังสืออนุญาตเก็บข้อมูลจากวิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงบริษัทและแนบซองเปล่าเพื่อให้หัวหน้างานรวบรวมแบบสอบถามใส่ซองเปล่าส่งกลับมาถึงผู้วิจัย

1. ขอนหนังสือจากวิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้จัดการฝ่ายบุคคลในบริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด เพื่อขออนุญาตสอบถามข้อมูล

2. นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพแล้ว พร้อมหนังสือขออนุญาตส่งแบบสอบถามให้กับพนักงานรายวัน โดยด้วยตนเอง ในบริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด

3. หลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับ นำไปวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือก่อนนำมาใช้ประโยชน์ได้

4. นำผลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลไปวิเคราะห์

3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ

เป็นข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า รวบรวมจากงานวิจัย วารสาร เอกสารสัมมนา สถิติใน รายงานต่างๆ ของภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นส่วนประกอบใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้กลับมาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์และ ตรวจสอบจำนวนของแบบสอบถาม

2. นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ คือ

2.1 นำข้อมูลของลักษณะทั่วไปของประชากรมาจัดเป็นหมวดหมู่โดยแยกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน เพื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล โดยนำข้อมูล มาแจกแจงความถี่ และร้อยละ

2.2 นำแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน รายวันซึ่งเป็นแบบวัดที่กำหนดมาตราวัดตามแบบของ Likert Scale (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543) จำแนกออกเป็น 5 ระดับคือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด และนำข้อมูลที่ได้ออกมาหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำมาเปรียบเทียบและแปลความหมายกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ค่าเฉลี่ย	ระดับแรงจูงใจ
1.000 – 1.500	น้อยที่สุด
1.501 – 2.500	น้อย
2.501 – 3.500	ปานกลาง
3.501 – 4.500	มาก
4.501 – 5.000	มากที่สุด

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.000 – 0.999 หมายถึง ระดับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตั้งแต่ 1.000 ขึ้นไป หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มนุษย์แตกต่างกันมาก

3. นำแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นแบบวัดที่กำหนด มาตราวัดตามแบบของ Likert Scale (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543) จำแนกออกเป็น 5 ระดับคือ เห็นด้วย มากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด และนำข้อมูลที่ได้ออกมาหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำมาเปรียบเทียบและแปลความหมายกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

มากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด และนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำมาเปรียบเทียบและแปลความหมายกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ค่าเฉลี่ย	ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
1.000 – 1.500	น้อยที่สุด
1.501 – 2.500	น้อย
2.501 – 3.500	ปานกลาง
3.501 – 4.500	มาก
4.501 – 5.000	มากที่สุด

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.000 – 0.999 หมายถึง ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตั้งแต่ 1.000 ขึ้นไป หมายถึง ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันมาก

4. นำแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์แรงจูงใจการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการทดสอบแบบการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis)

ตารางที่ 3.3 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านการวิเคราะห์งานและออกแบบ การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลงาน การบริหารค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจของพนักงานรายวันบริษัท ไทย วู รี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านการวิเคราะห์งานและออกแบบ การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลงาน การบริหารค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยค่าจูงของพนักงานรายวันบริษัท ไทย วู รี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านการวิเคราะห์งานและออกแบบ การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลงาน การบริหารค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานรายวันบริษัท ไทย วู รี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด	Multiple Linear Regression

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

เป็นสถิติที่นำมาใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูล ที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มประชากรที่นำมาศึกษา ได้แก่

1. **ค่าร้อยละ (Percentage)** เป็นสถิติที่นำมาบรรยายคุณลักษณะของข้อมูล ที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน ในตอนที่ 1 ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

$$\text{ค่าร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนข้อมูลแต่ละข้อ} \times 100}{\text{จำนวนรวมทั้งหมด}} \quad (3.2)$$

2. **ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean)** ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนที่ 2 และแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงานรายวัน ในส่วนที่ 3 โดยใช้สูตรดังนี้ (พวงรัตน์ มณีรัตน์, 2543)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n} \quad (3.3)$$

เมื่อ	\bar{X}	หมายถึง	คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
	X	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum X$	หมายถึง	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	n	หมายถึง	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

3. **ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)** ใช้วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลต่างๆ ซึ่งใช้คู่กับค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงลักษณะการกระจายของคะแนนแต่ละครั้ง ซึ่งคำนวณได้จาก สูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}} \quad (3.4)$$

เมื่อ	S.D.	หมายถึง	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
	X	หมายถึง	คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
	n	หมายถึง	จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

เป็นสถิติที่ใช้สรุปถึงลักษณะของตัวแปรอิสระได้แก่ ปัจจัยด้านการวิเคราะห์งานและ ออกแบบ การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลงาน การบริหารค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ ใน บริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริง จำกัด ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยวิธีการวิเคราะห์ถดถอย เชิงเส้นแบบพหุคูณดังนี้

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) เป็น การวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ได้รับผลมาจากตัวแปร อิสระตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไป ซึ่งจะทำให้การพยากรณ์เข้าใกล้ความจริงและถูกต้องยิ่งขึ้น ต้องมีปัจจัย หรือตัวแปรต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องกันมากกว่า 1 ตัวแปร เพื่อนำมาอธิบายหรือพยากรณ์ตัวแปร โดย สมการเพื่อพยากรณ์มีลักษณะดังนี้

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \varepsilon_i \tag{3.5}$$

- เมื่อ Y_i = ค่าสังเกตที่ i ของตัวแปรประชากร
- X_{1i} = ค่าที่สังเกตที่ i ของตัวแปรอิสระที่ j เมื่อ $j = 1, 2, \dots, k$
- β_0 = ค่าที่ตัดแกน Y ของสมการเส้นตรง (เมื่อ X_i ทุกค่าเป็น 0)
- β_k = ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยบางส่วน (Partial regression coefficient) ของตัวแปรอิสระที่ k
- ε_i = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ i

ข้อสมมติ (Assumption) ของการวิเคราะห์ความถดถอย

1. ε_i มีการแจกแจงปกติ (Normal Distribution) โดยมีค่าคาดหวัง (Expected Value) เป็นศูนย์และมีความแปรปรวนคงที่
2. ε_i และ ε_j สำหรับ $i \neq j$ เป็นอิสระต่อกัน
3. X_{ij} แต่ละค่าเป็นอิสระต่อกัน

โดยทั่วไปการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณจะใช้เมตริกซ์เป็นเครื่องมือโดย กำหนดค่าต่างๆ ดังนี้

สมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ

ค่าประมาณค่า Y_i ที่กำหนดได้จากกลุ่มตัวอย่าง เขียนเป็นสมการเรียกว่า สมการถดถอย เชิงเส้นพหุคูณ โดยสมการเป็นดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้เปลี่ยนแปลงแก้ไขและต้องสงวนลิขสิทธิ์ไว้ทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1 X_{1i} + b_2 X_{2i} + \dots + b_k X_{ki} \tag{3.6}$$

โดยที่ \hat{Y}_i เป็นค่าประมาณของ Y_i และ $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$ เป็นค่าประมาณ $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ ตามลำดับในการหาตัวประมาณ $b_0, b_1, b_2, \dots, b_0$ ของ $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ จะหาได้โดยวิธี Least Squares Method

ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณจะใช้เมทริกซ์เป็นเครื่องมือจะได้สูตรการประมาณค่าดังนี้

$$b = (X'X)^{-1}X'Y \quad (3.7)$$

เมื่อ

$$Y = \begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ \vdots \\ Y_n \end{bmatrix}, \quad X = \begin{bmatrix} 1 & x_{11} & x_{21} & \cdots & x_{k1} \\ 1 & x_{12} & x_{22} & \cdots & x_{k2} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ 1 & x_{1n} & x_{2n} & \cdots & x_{kn} \end{bmatrix}, \quad b = \begin{bmatrix} b_0 \\ b_1 \\ \vdots \\ b_k \end{bmatrix}$$

การทดสอบสมการความถดถอยเชิงซ้อนโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกแบบทางเดียว โดยสมมติฐานคือ

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$$

$$H_1 : \beta_i \text{ อย่างน้อย 1 ค่าที่ } \neq 0 ; i = 1, 2, 3, \dots, k$$

เมื่อ β_k เป็นค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) โดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณคือ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546)

$$F = \frac{(b'X'Y - ny^2)/k}{(Y'Y - b'X'Y)/(n-k-1)} \quad (3.8)$$

เปรียบเทียบค่า F ที่ได้จากการคำนวณกับค่า F ที่ได้จากตารางที่ $df = n - k - 1$ เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ α เท่ากับ 0.05 และ 0.01

ถ้าค่า F ที่ได้จากการคำนวณมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า F ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1 แสดงว่า Y ไม่มีความสัมพันธ์กับ X ทั้ง k ตัวในรูปเชิงเส้น

ถ้าค่า F ที่ได้จากการคำนวณมีค่ามากกว่า F ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 แสดงว่ามี X_i อย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับ Y ในรูปเชิงเส้น จึงต้องทดสอบต่อไปว่า X_i ตัวใดมีความสัมพันธ์กับ Y โดยใช้สถิติทดสอบเกี่ยวกับสัมประสิทธิ์การถดถอยทดสอบ

ต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอย (Regression Coefficient)

สมมติฐาน

$$H_0 : \beta_i = 0$$

$$H_1 : \beta_j \neq 0$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ

$$t = \frac{b_j - \beta_j}{S_{b_j}} \quad (3.9)$$

S_{b_j} หาได้จากการถอดรากกำลังสองของ $\text{Var}(b_j)$ ซึ่งได้คำนวณได้จากสูตร

$$\text{Var}(b_j) = \sigma^2 (X'X)^{-1} \quad (3.10)$$

เมื่อ σ^2 คือ ค่าความแปรปรวนของความคาดเคลื่อน ซึ่งประมาณได้จาก $(Y'Y - b'X'Y)/(n - k - 1)$ เปรียบเทียบค่า t ที่ได้จากการคำนวณกับค่า t ที่ได้จากตารางที่ $df = n - k - 1$ เมื่อกำหนดค่านัยสำคัญของ α เท่ากับ 0.05 และ 0.01

ถ้าค่า t ที่ได้จากการคำนวณมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า t ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1 แสดงว่าค่า $\beta_j = 0$ นั่นคือ ตัวแปร X_j ไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปร Y เป็นเส้นตรง

ถ้าค่า t ที่ได้จากการคำนวณมีค่ามากกว่าค่า t ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 แสดงว่าค่า $\beta_j \neq 0$ นั่นคือ ตัวแปรตาม X_j มีอิทธิพลต่อตัวแปร Y เป็นเส้นตรง

การแปลความหมาย

เมื่อ b_j มีนัยสำคัญ แปลความหมายได้ว่าเมื่อผลของตัวแปรอิสระที่ j เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย ค่าของตัวแปรตามจะเปลี่ยนแปลงไป b_j หน่วย เมื่อผลของตัวแปรอิสระอื่นๆคงที่ โดยการศึกษาครั้งนี้มีการกำหนดสมการและตัวแปรต่างๆดังนี้

$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 \quad (3.11)$$

เมื่อ $k = 5$

\hat{Y}_i = แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค่าจ้าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ในการวิเคราะห์งานและออกแบบต่อไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงเนื้อหาของการฝึกอบรมและพัฒนาของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- X_3 = การประเมินผลงาน
 X_4 = การบริหารค่าตอบแทน
 X_5 = แรงงานสัมพันธ์
 b_0 = ค่าประมาณของค่าที่ตัดแกน Y สมการ
 b_j = ค่าประมาณของสัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงเส้นของตัวแปรอิสระที่ j ; $j = 1, 2, 3, \dots, k$



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวัน บริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียรริ่ง จำกัด

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างของพนักงานบริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียรริ่ง จำกัด จำนวน 213 ฉบับ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

- 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 4.3 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 4.4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 4.5 ข้อเสนอแนะต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	166	77.9
หญิง	47	22.1
รวม	213	100.0
2. อายุ		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	3	1.4
มากกว่า 20 ปี – 30 ปี	35	16.4
มากกว่า 30 ปี – 40 ปี	118	55.4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2.อายุ		
มากกว่า 40 ปี – 50 ปี	49	2.3
มากกว่า 50 ปี	8	3.8
รวม	213	100.0
3. ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	192	90.1
มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.	18	8.5
อนุปริญญา / ปวส.	2	0.9
ปริญญาตรี	1	0.5
รวม	213	100.0
4. ประสบการณ์ทำงาน		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	207	97.1
มากกว่า 5 ปี – 10 ปี	6	2.9
รวม	213	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงานรายวัน บริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด จำนวน 213 คน มีข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลดังต่อไปนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ซึ่งมีจำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 77.9 รองลงมาเป็นเพศหญิงจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 22.1

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 30 ปี- 40 ปี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 55.4 รองลงมาคือ อายุมากกว่า 40 ปี- 50 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3 อายุมากกว่า 50 ปี มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 และอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 90.1 รองลงมาคือ มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5 อนุปริญญา/ปวส. จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.9 และปริญญาตรี 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ

ประสบการณ์ทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 97.1 รองลงมาคือ มากกว่า 5 ปี – 10 ปี จำนวน

6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9 สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2 ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ไทย วู รี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์และการออกแบบ การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลงาน การบริหารค่าตอบแทนและแรงงานสัมพันธ์ ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
การวิเคราะห์งานและการออกแบบ	3.568	0.608	มาก	1
การฝึกอบรมและพัฒนา	2.901	0.832	ปานกลาง	4
การประเมินผลงาน	2.980	0.734	ปานกลาง	3
การบริหารค่าตอบแทน	3.112	0.742	ปานกลาง	2
แรงงานสัมพันธ์	2.631	0.715	ปานกลาง	5
โดยรวม	3.040	0.730	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.2 พบว่าระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.040 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่า 0.730 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 การวิเคราะห์งานและการออกแบบ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.568 และระดับการวิเคราะห์และการออกแบบงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.608

ลำดับที่ 2 การบริหารค่าตอบแทนพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.112 และระดับการบริหารค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.742

ลำดับที่ 3 การประเมินผลงานพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.980 และระดับการประเมินผลงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.734

ลำดับที่ 4 การฝึกอบรมและพัฒนาพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.901 และระดับการฝึกอบรมและพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.832

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การฝึกอบรมและพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.901 และระดับการฝึกอบรมและพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.832 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านมีโอกาสได้เรียนรู้อะไรไปพร้อมกับการทำงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.042 และระดับการฝึกอบรมและพัฒนาแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.025

ลำดับที่ 2 บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านได้เข้าอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.930 และระดับการฝึกอบรมและพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.966

ลำดับที่ 3 บริษัทจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อทบทวนความรู้ให้แก่พนักงานอยู่เป็นประจำ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.925 และมีระดับการฝึกอบรมและพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.949

ลำดับที่ 4 ท่านได้รับโอกาสในการถ่ายทอดความรู้ที่ได้จากการเข้าอบรมแก่เพื่อนร่วมงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.850 และระดับการฝึกอบรมและพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.960

ลำดับที่ 5 บริษัทมีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.761 และระดับการฝึกอบรมและพัฒนาแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.011

4.2.3 ระดับการประเมินผลงาน

จากการวิเคราะห์ระดับประเมินผลงาน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการประเมินผลงาน

การประเมินผลงาน	n=213		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.บริษัทมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.141	0.966	ปานกลาง	1
2.บริษัทมีขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและโปร่งใส	3.009	0.890	ปานกลาง	2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การประเมินผลงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
3.หัวหน้างาน ตรวจสอบงานที่ท่านรับผิดชอบตามเกณฑ์และขั้นตอนของบริษัทได้อย่างถูกต้องและเที่ยงธรรม	2.995	0.798	ปานกลาง	3
4.หัวหน้างาน แจ้งผลการตรวจสอบงานและแนะนำสิ่งที่ควรแก้ไขอย่างชัดเจน	2.826	0.876	ปานกลาง	5
5.การเลื่อนตำแหน่งงานอาศัยหลักเกณฑ์การใช้ความรู้ ความสามารถและผลงานเป็นหลัก	2.930	0.901	ปานกลาง	4
โดยรวม	2.980	0.734	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การประเมินผลงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.980 และระดับการประเมินผลงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.734 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.141 และระดับการประเมินผลงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.966

ลำดับที่ 2 บริษัทมีขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและโปร่งใส พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.009 และระดับการประเมินผลงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.890

ลำดับที่ 3 หัวหน้างาน ตรวจสอบงานที่ท่านรับผิดชอบตามเกณฑ์และขั้นตอนของบริษัทได้อย่างถูกต้องและเที่ยงธรรม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.995 และระดับการประเมินผลงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.798

ลำดับที่ 4 การเลื่อนตำแหน่งงานอาศัยหลักเกณฑ์การใช้ความรู้ ความสามารถและผลงานเป็นหลัก พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.930 และระดับการประเมินผลงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.901

ลำดับที่ 5 หัวหน้างาน แจ้งผลการตรวจสอบงานและแนะนำสิ่งที่ควรแก้ไขอย่างชัดเจน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.826 และระดับการประเมินผลงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.876

4.2.4 ระดับการบริหารค่าตอบแทน

จากการวิเคราะห์ระดับการบริหารค่าตอบแทนได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน	n=213		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. ท่านคิดว่ารายได้ที่ได้รับมีความเหมาะสมเมื่อเทียบกับบริษัทอื่นที่มีงานลักษณะเดียวกัน	3.305	0.888	ปานกลาง	2
2. สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ท่านได้รับมีการปรับปรุงให้เหมาะสมต่อสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	2.808	0.924	ปานกลาง	5
3. บริษัทมีการกำหนดค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรม	3.005	0.924	ปานกลาง	4
4. บริษัทมีการจ่ายค่าล่วงเวลาที่เหมาะสมและเป็นธรรม	3.333	0.899	ปานกลาง	1
5. บริษัทมีการจัดสรรสวัสดิการในรูปแบบที่เหมาะสมกับฐานะและความจำเป็นของพนักงาน	3.113	0.925	ปานกลาง	3
โดยรวม	3.112	0.742	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การบริหารค่าตอบแทนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.112 และระดับการบริหารค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.742 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทมีการจ่ายค่าล่วงเวลาที่เหมาะสมและเป็นธรรมพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.333 และระดับการบริหารค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.899

ลำดับที่ 2 ท่านคิดว่ารายได้ที่ได้รับมีความเหมาะสมเมื่อเทียบกับบริษัทอื่นที่มีงานลักษณะเดียวกัน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.305 และระดับการบริหารค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.888

ลำดับที่ 3 บริษัทมีการจัดสรรสวัสดิการในรูปแบบที่เหมาะสมกับฐานะและความจำเป็นของพนักงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.113 และระดับ

ไม่ว่ากรรมใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีเหตุดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การบริหารค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.925

ลำดับที่ 4 บริษัทมีการกำหนดค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.005 และระดับการบริหารค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.924

ลำดับที่ 5 สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ท่านได้รับมีการปรับปรุงให้เหมาะสมต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไปอยู่เสมอ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.808 และมีระดับการบริหารค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.924

4.2.5 ระดับแรงงานสัมพันธ์

จากการวิเคราะห์แรงงานสัมพันธ์ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของแรงงานสัมพันธ์

แรงงานสัมพันธ์	n=213		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. บริษัทมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่เป็นสิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทน สิทธิการคุ้มครองแรงงาน ขั้นตอนการอุทธรณ์ ร้องทุกข์ แก่พนักงานอยู่เสมอ	2.587	0.829	ปานกลาง	4
2. ร้องทุกข์ ตามแนวทางแรงงานสัมพันธ์จากการประชาสัมพันธ์ของบริษัทได้เป็นอย่างดี	3.439	0.467	ปานกลาง	1
3. บริษัทมีการจัดทำหนังสือคู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับเครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ของบริษัทที่สามารถเข้าใจง่าย	2.704	0.760	ปานกลาง	2
4. ช่องทางที่ท่าน อุทธรณ์ ร้องทุกข์และ นำเสนอข้อเสนอนะ เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ตามแนวทางแรงงานสัมพันธ์ สามารถสื่อสารถึงผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.507	0.919	ปานกลาง	5
5. บริษัทมีกฎระเบียบต่างๆ บัญญัติไว้อย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามได้	2.695	0.856	ปานกลาง	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ใช้โดยรวมการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่สามารถนำไปเผยแพร่ในทางอื่นได้
 2:631 0.715 ปานกลาง ด้านกรค่า
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.7 พบว่าแรงงานสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.631 และระดับแรงงานสัมพันธ์ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.715 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ร้องทุกข์ ตามแนวทางแรงงานสัมพันธ์จากการประชาสัมพันธ์ของบริษัทได้เป็นอย่างดี พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.439 และระดับแรงงานสัมพันธ์ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.467

ลำดับที่ 2 บริษัทมีการจัดทำหนังสือคู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ของบริษัทที่สามารถเข้าใจง่าย พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.704 และระดับแรงงานสัมพันธ์ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.760

ลำดับที่ 3 บริษัทมีกฎระเบียบต่างๆ บัญญัติไว้อย่างชัดเจนและสามารถปฏิบัติตามได้ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.695 และระดับแรงงานสัมพันธ์ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.856

ลำดับที่ 4 บริษัทมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่เป็นสิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทน สิทธิการคุ้มครองแรงงาน ขั้นตอนการอุทธรณ์ ร้องทุกข์ แก่พนักงานอยู่เสมอ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.587 และระดับแรงงานสัมพันธ์ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.829

ลำดับที่ 5 ช่องทางที่ท่านอุทธรณ์ร้องทุกข์และนำเสนอข้อเสนอนั้นเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ตามแนวทางแรงงานสัมพันธ์สามารถสื่อสารถึงผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.507 และระดับแรงงานสัมพันธ์ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.919

4.3 ระดับแรงจูงใจการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ซึ่งสามารถแยกได้ดังนี้ ความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.8

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.3.1 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	n=213		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. ปัจจัยจูงใจ	3.402	0.614	ปานกลาง	1
2. ปัจจัยค้ำจุน	3.210	0.478	ปานกลาง	2
โดยรวม	3.306	0.550	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.8 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวัน โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.306 และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวันแต่ละคนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.550 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ปัจจัยจูงใจ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.402 และระดับปัจจัยจูงใจของพนักงานรายวันแต่ละคนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.614

ลำดับที่ 2 ปัจจัยค้ำจุน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.210 และระดับปัจจัยจูงใจของพนักงานรายวันแต่ละคนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.478

4.3.2 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยจูงใจ

จากการวิเคราะห์ระดับปัจจัยจูงใจได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยจูงใจ

ปัจจัยจูงใจ	n=213		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
ความสำเร็จในการทำงาน	3.634	0.626	มาก	1
เอกสารที่ถึงขณะงานที่ปฏิบัติ	3.404	0.749	ปานกลาง	2
ไม่ว่าการคิดวกก้าวิหน้าในหน้าที่ให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้อวลีถึงเจ้าขอเอกสารที่นำป้	3.169	0.785	ปานกลาง	3

เอกสารที่ถึงขณะงานที่ปฏิบัติ ไม่ว่าการคิดวกก้าวิหน้าในหน้าที่ให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้อวลีถึงเจ้าขอเอกสารที่นำป้

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ปัจจัยจูงใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
โดยรวม	3.402	0.720	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับปัจจัยจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.402 และระดับปัจจัยจูงใจของพนักงานรายวันแต่ละคนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.720 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ความสำเร็จในการทำงานองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.634 และระดับปัจจัยจูงใจของพนักงานรายวันแต่ละคนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.626

ลำดับที่ 2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.404 และระดับปัจจัยจูงใจของพนักงานรายวันแต่ละคนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.749

ลำดับที่ 3 ความก้าวหน้าในหน้าที่โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.169 และระดับปัจจัยจูงใจของพนักงานรายวันแต่ละคนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.785

4.3.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการทำงาน

จากการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการทำงานองค์กร ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของความสำเร็จในการทำงานองค์กร

ความสำเร็จในการทำงานองค์กร	n=213		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายกรณีพิเศษเป็นครั้งคราวให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	3.723	0.647	มาก	1 ^a
2.ความสำเร็จในการทำงานจูงใจทำให้ท่านอยากทำงานมากยิ่งขึ้น ดียิ่งขึ้น	3.427	0.952	ปานกลาง	5
3.ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จทันตามกำหนดเวลา	3.690	0.591	มาก	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ความสำเร็จในการทำงานขององค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
4.ท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆในการทำงานให้ผ่านลุล่วงด้วยดี	3.610	0.709	มาก	4
5.ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำให้ประสบความสำเร็จด้วยดี	3.723	0.820	มาก	1 ^a
โดยรวม	3.634	0.626	มาก	-

หมายเหตุ ^a หมายถึง ลำดับที่เท่ากัน

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ความสำเร็จในการทำงานขององค์กรของพนักงานรายวันโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.634 และมีระดับความสำเร็จในการทำงานขององค์กรของพนักงานรายวันแต่ละคน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.626 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำให้ประสบความสำเร็จด้วยดี พบว่าระดับปัจจัยงูใจอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.723 และระดับปัจจัยงูใจของพนักงานรายวันแต่ละคน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.820

ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายกรณีพิเศษเป็นครั้งคราวให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้พบว่า มีระดับปัจจัยงูใจอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.723 และระดับปัจจัยงูใจของพนักงานรายวันแต่ละคน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.647

ลำดับที่ 3 ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จทันตามกำหนดเวลาพบว่า มีระดับปัจจัยงูใจอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.690 และระดับปัจจัยงูใจของพนักงานรายวันแต่ละคน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.591

ลำดับที่ 4 ท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆในการทำงานให้ผ่านลุล่วงด้วยดี พบว่า มีระดับปัจจัยงูใจอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.610 และระดับปัจจัยงูใจของพนักงานรายวันแต่ละคน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.709

ลำดับที่ 5 ความสำเร็จในการทำงานงูใจทำให้ท่านอยากทำงานมากยิ่งขึ้น ดียิ่งขึ้น พบว่า เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า มีระดับปัจจัยงูใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.427 และระดับไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีเหตุเปลี่ยนแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.12(ต่อ)

ความก้าวหน้าในหน้าที่	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
5.ถ้าท่านทำงานกับบริษัทไปเรื่อยๆจะทำให้ตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น	2.920	1.036	ปานกลาง	4
โดยรวม	3.169	0.785	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.169 และระดับความก้าวหน้าในหน้าที่ของพนักงานรายวันแต่ละคนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.785 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 งานที่ท่านปฏิบัตินั้นก่อให้เกิดประสบการณ์และความชำนาญเพิ่มมากขึ้น พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.493 และระดับความก้าวหน้าในหน้าที่ของพนักงานรายวันแต่ละคนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.919

ลำดับที่ 2 งานที่ท่านได้รับผิดชอบในปัจจุบันช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.432 และระดับความก้าวหน้าในหน้าที่ของพนักงานรายวันแต่ละคนแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.065

ลำดับที่ 3 ท่านได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานให้มีโอกาสก้าวหน้าตามความรู้ความสามารถที่มีอยู่ พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.103 และระดับความก้าวหน้าในหน้าที่ของพนักงานรายวันแต่ละคนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.931

ลำดับที่ 4 ถ้าท่านทำงานกับบริษัทไปเรื่อยๆจะทำให้ตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.920 และระดับความก้าวหน้าในหน้าที่ของพนักงานรายวันแต่ละคนแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.036

ลำดับที่ 5 หน่วยงานของท่านสนับสนุนการเข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.897 และระดับความก้าวหน้าในหน้าที่ของพนักงานรายวันแต่ละคนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.873

4.3.6 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยคำจูน

จากการวิเคราะห์ระดับปัจจัยคำจูน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของปัจจัยคำจูน

ปัจจัยคำจูน	n=213		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.667	0.688	มาก	1
2.นโยบายและการบริหาร	3.126	0.690	ปานกลาง	3
3.ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.461	0.854	ปานกลาง	2
4.ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	3.141	0.723	ปานกลาง	4
5.ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.095	0.693	ปานกลาง	5
6.ความมั่นคงในการทำงาน	2.764	0.634	ปานกลาง	6
โดยรวม	3.209	0.713	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับปัจจัยคำจูน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.209 และระดับปัจจัยคำจูนของพนักงานรายวันแต่ละคน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.713 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.667 และระดับปัจจัยคำจูนของพนักงานรายวันแต่ละคน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.688

ลำดับที่ 2 นโยบายและการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.461 และระดับปัจจัยคำจูนของพนักงานรายวันแต่ละคน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.854

ลำดับที่ 3 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.126 และระดับปัจจัยคำจูนของพนักงานรายวันแต่ละคน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.690

ลำดับที่ 4 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.141 และระดับปัจจัยคำจูนของพนักงานรายวันแต่ละคน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.723

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 5 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.095 และระดับปัจจัยค่าจ้างของพนักงานรายวันแต่ละคนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.693

ลำดับที่ 6 ความมั่นคงในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.764 และระดับปัจจัยค่าจ้างไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.634

4.3.7 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากการวิเคราะห์ระดับสภาพแวดล้อมในการทำงานได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน	n=213		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. สถานที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมที่สะอาดและมีบรรยากาศที่เหมาะสมแก่การทำงาน	3.690	0.817	มาก	2
2. บริษัทมีความปลอดภัยในการทำงาน	3.671	0.704	มาก	4
3. อุปกรณ์ปฏิบัติงานมีจำนวนเพียงพอและสะดวกในการใช้งาน	3.592	0.769	มาก	5
4. หน่วยงานของท่านจัดบริเวณที่ทำงานเป็นสัดส่วนและสะดวกในการปฏิบัติงาน	3.709	0.824	มาก	1
5. บริษัทตั้งอยู่ในสถานที่เหมาะสม มีกรรมนาคมที่สะดวก	3.676	0.826	มาก	3
โดยรวม	3.667	0.688	มาก	-

จากตารางที่ 4.14 พบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.667 และระดับของปัจจัยค่าจ้างด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานรายวันแต่ละคนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.688 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 หน่วยงานของท่านจัดบริเวณที่ทำงานเป็นสัดส่วนและสะดวกในการปฏิบัติงาน

เอกสารวิจัยว่าพนักงานมีระดับแรงจูงใจในกฏปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค่าเท่ากับ 3.709 และระดับของปัจจัยค้ำจุนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานรายวันแต่ละคนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.824

ลำดับที่ 2 สถานที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมที่สะอาดและมีบรรยากาศที่เหมาะสมแก่การทำงานพบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.690 และระดับของปัจจัยค้ำจุนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานรายวันแต่ละคนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.817

ลำดับที่ 3 บริษัทตั้งอยู่ในสถานที่เหมาะสม มีการคมนาคมที่สะดวกพบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.676 และระดับของปัจจัยค้ำจุนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานรายวันแต่ละคนไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.826

ลำดับที่ 4 บริษัทมีความปลอดภัยในการทำงานพบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.671 และระดับของปัจจัยค้ำจุนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานรายวันแต่ละคนไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.704

ลำดับที่ 5 อุปกรณ์ปฏิบัติงานมีจำนวนเพียงพอและสะดวกในการใช้งาน พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.592 และระดับของปัจจัยค้ำจุนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานรายวันแต่ละคนไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.769

4.3.8 ผลการวิเคราะห์ระดับนโยบายและการบริหาร

จากการวิเคราะห์ระดับนโยบายและการบริหาร ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของนโยบายและการบริหาร

นโยบายและการบริหาร	n=213		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. นโยบายและการบริหารงานของบริษัทสามารถจูงใจให้ท่านอยากทำงานมากขึ้น	3.028	0.890	ปานกลาง	5
2. บริษัทมีการประชาสัมพันธ์ นโยบาย เป้าหมาย หรือแผนงานให้พนักงานรับรู้ทั่วกัน	3.150	0.839	ปานกลาง	3
3. ท่านเข้าใจนโยบายของบริษัทเป็นอย่างดี	3.146	0.854	ปานกลาง	4
4. นโยบายและแนวทางการบริหารของบริษัท	3.155	0.758	ปานกลาง	1 ^a

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต การนำเอกสารนี้ไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต อาจทำให้เกิดข้อผิดพลาด และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.15(ต่อ)

นโยบายและการบริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
5. บริษัทมีการจัดระบบงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบาย	3.155	0.806	ปานกลาง	1 ^a
โดยรวม	3.126	0.690	ปานกลาง	-

หมายเหตุ a หมายถึงลำดับที่เท่ากัน

จากตารางที่ 4.15 พบว่ามีระดับนโยบายและการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.126 และระดับปัจจัยค้ำจุนด้านนโยบายและการบริหารของพนักงานแต่ละคน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.690 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทมีการจัดระบบงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบาย พบว่าระดับปัจจัยค้ำจุนด้านนโยบายและการบริหารอยู่ในปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.155 และระดับของพนักงานรายวันแต่ละคน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.806

นโยบายและแนวทางการบริหารของบริษัทยังต่อการนำไปปฏิบัติ พบว่าพนักงานมีระดับอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.155 และระดับของพนักงานรายวันแต่ละคน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.758

ลำดับที่ 3 บริษัทมีการประชาสัมพันธ์ นโยบาย เป้าหมายหรือแผนงานให้พนักงานรับรู้ทั่วกัน พบว่าพนักงานมีระดับอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.150 และระดับของพนักงานรายวันแต่ละคน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.839

ลำดับที่ 4 ท่านเข้าใจนโยบายของบริษัทเป็นอย่างดี พบว่าพนักงานมีระดับอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.146 และระดับของพนักงานรายวันแต่ละคน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.854

ลำดับที่ 5 นโยบายและการบริหารงานของบริษัทสามารถจูงใจให้ท่านอยากทำงานมากขึ้น พบว่าพนักงานมีระดับอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.028 และระดับของพนักงานรายวันแต่ละคน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.890

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.3.9 ผลการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

จากการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	n=213		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. ท่านมีความสุขในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานในบริษัทของท่าน	3.484	0.904	ปานกลาง	2
2. เพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนและร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ	3.479	0.787	ปานกลาง	3
3. เพื่อนร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการให้ความช่วยเหลือ	3.437	0.875	ปานกลาง	4
4. เพื่อนร่วมงานสามารถไว้ใจได้	3.380	0.917	ปานกลาง	5
5. ในแผนกของท่านมีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	3.563	0.922	มาก	1
โดยรวม	3.461	0.854	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.16 พบว่ามีระดับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.461 และระดับของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานของพนักงานแต่ละคน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.854 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ในแผนกของท่านมีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ พบว่า พนักงานมีระดับอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.563 และระดับของพนักงานรายวันแต่ละคน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.922

ลำดับที่ 2 ท่านมีความสุขในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานในบริษัทของท่าน พบว่า พนักงานมีระดับอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.484 และระดับของพนักงานรายวันแต่ละคน ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.904

ลำดับที่ 3 เพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนและร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ พบว่า พนักงานมีระดับอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.479 และระดับ

ของพนักงานรายวันแต่ละคนไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.787

ลำดับที่ 4 เพื่อนร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการให้ความช่วยเหลือ พบว่า พนักงานมีระดับอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.437 และระดับของพนักงานรายวันแต่ละคนไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.875

ลำดับที่ 5 เพื่อนร่วมงานสามารถไว้วางใจได้ พบว่า พนักงานมีระดับอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.380 และระดับของพนักงานรายวันแต่ละคนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.917

4.3.10 ผลการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

จากการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	n=213		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ความสามารถในการบริหารเป็นอย่างดี	3.160	1.029	ปานกลาง	3
2. ท่านมีโอกาสได้พบและปรึกษากับผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	3.052	1.125	ปานกลาง	4
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้อิสระในการปฏิบัติงาน	3.315	1.099	ปานกลาง	1
4. หัวหน้างานให้ความสนใจและเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.197	0.980	ปานกลาง	2
5. หัวหน้างานของท่านใช้คนได้เหมาะสมกับความสามารถในการปฏิบัติงาน	2.986	0.964	ปานกลาง	5
โดยรวม	3.141	0.723	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.141 และระดับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันมาก เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตเห็นชอบจากเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.723 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้บังคับบัญชาของท่านให้อิสระในการปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.315 และระดับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.099

ลำดับที่ 2 หัวหน้างานให้ความสนใจและเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า พนักงานมีระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.197 และระดับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.980

ลำดับที่ 3 ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ความสามารถในการบริหารเป็นอย่างดี พบว่า มีระดับอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.160 และระดับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.029

ลำดับที่ 4 ท่านมีโอกาสได้พบและปรึกษากับผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ พบว่า มีระดับความอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่า 3.052 และระดับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.125

ลำดับที่ 5 หัวหน้างานของท่านใช้คนได้เหมาะสมกับความสามารถในการปฏิบัติงาน พบว่า มีระดับความอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่า 2.986 และระดับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.964

4.3.11 ผลการวิเคราะห์ระดับค่าตอบแทนและสวัสดิการ

จากการวิเคราะห์ระดับค่าตอบแทนและสวัสดิการ ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	n=213		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.เมื่อเปรียบเทียบปริมาณงานที่ท่านได้รับกับเงินเดือน ท่านคิดว่าจะมีความเหมาะสม	3.286	0.925	ปานกลาง	2
2.ท่านได้รับเงินเดือนตามวุฒิการศึกษาอย่างเหมาะสม	3.347	0.977	ปานกลาง	1
3.ท่านเห็นว่าการปรับขึ้นเงินเดือนในแต่ละปี บริษัทมีวิธีการที่เหมาะสม	3.160	0.865	ปานกลาง	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.18(ต่อ)

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
4.สวัสดิการต่างๆที่บริษัทจัดให้มีความเหมาะสม	3.028	0.900	ปานกลาง	4
5.บริษัทมีการพิจารณาปรับปรุงสวัสดิการให้พนักงาน สม่ำเสมอ	2.657	0.976	ปานกลาง	5
โดยรวม	3.095	0.693	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.095 และมีระดับค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.693 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านได้รับเงินเดือนตามวุฒิการศึกษาอย่างเหมาะสมพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.347 และระดับค่าตอบแทน และสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.977

ลำดับที่ 2 เมื่อเปรียบเทียบปริมาณงานที่ท่านได้รับกับเงินเดือน ท่านคิดว่ามีความเหมาะสม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.286และระดับค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.925

ลำดับที่ 3 ท่านเห็นว่าการปรับขึ้นเงินเดือนในแต่ละปี บริษัทมีวิธีการที่เหมาะสมพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.160 และระดับค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.865

ลำดับที่ 4 สวัสดิการต่างๆที่บริษัทจัดให้มีความเหมาะสม พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.028 และระดับค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.900

ลำดับที่ 5 บริษัทมีการพิจารณาปรับปรุงสวัสดิการให้พนักงานสม่ำเสมอพบว่า มีอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.657และระดับค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.976

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.3.12 ผลการวิเคราะห์ระดับความมั่นคงในการทำงาน

จากการวิเคราะห์ระดับความมั่นคงในการทำงานได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของความมั่นคงในการทำงาน

ความมั่นคงในการทำงาน	n=213		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบันของท่าน	2.779	0.943	ปานกลาง	3
2.บริษัทของท่านมีการเลิกจ้างพนักงานอยู่เป็นระยะๆ	2.197	0.672	ปานกลาง	5
3.บริษัทสร้างความมั่นใจในชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่ท่าน	3.042	0.933	ปานกลาง	2
4.ท่านไม่ต้องการย้ายไปทำงานที่อื่นเพราะบริษัทมีความมั่นคง	2.667	0.904	ปานกลาง	4
5.ท่านมีความมั่นใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานในบริษัทได้นานตามที่ท่านต้องการ	3.136	1.101	ปานกลาง	1
โดยรวม	2.764	0.634	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.764 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความมั่นคงในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.634 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านมีความมั่นใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานในบริษัทได้นานตามที่ท่านต้องการ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.136 และระดับความมั่นคงในการทำงานแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.101

ลำดับที่ 2 บริษัทสร้างความมั่นใจในชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่ท่าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.042 และระดับความมั่นคงในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.933

ลำดับที่ 3 ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบันของท่านเหมาะสม พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.779 และระดับความ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มั่นคงในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.943

ลำดับที่ 4 ท่านไม่ต้องการย้ายไปทำงานที่อื่นเพราะบริษัทมีความมั่นคง พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่า 2.667 และระดับความมั่นคงในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.904

ลำดับที่ 5 บริษัทของท่านมีการเลิกจ้างพนักงานอยู่เป็นระยะๆ พบว่า มีระดับความอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่า 2.197 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.672

4.4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีดังต่อไปนี้

X_1 = การวิเคราะห์งานและการออกแบบ

X_2 = การฝึกอบรม

X_3 = การประเมินผลงาน

X_4 = การบริหารค่าตอบแทน

X_5 = แรงงานสัมพันธ์

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของด้านต่างๆดังต่อไปนี้

\hat{y}_1 = ค่าประมาณปัจจัยจูงใจ

\hat{y}_2 = ค่าประมาณปัจจัยค่าจูง

\hat{y}_3 = ค่าประมาณปัจจัยโดยรวม

4.4.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อปัจจัยจูงใจ

จากการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านการวิเคราะห์งานและออกแบบ การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลงาน การบริหารค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจของพนักงานรายวันบริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด

ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณแบบStepwiseของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจ

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	2.060	11.673	0.000**
การบริหารค่าตอบแทน	0.109	2.045	0.042*
แรงงานสัมพันธ์	0.381	6.880	0.000**

$R=0.511$; $R^2=0.261$; $F=37.047$; $p\text{-value} = 0.000^{**}$

หมายเหตุ : *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ค่า $F = 37.047$ ค่า $p\text{-value} = 0.000$ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจโดยค่า R^2 เท่ากับ 0.261 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านแรงงานสัมพันธ์ ($b_5 = 0.381$) มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจมากที่สุด รองลงมา คือ การบริหารค่าตอบแทน ($b_4 = 0.109$) โดย ตัวแปรอิสระทั้งสองตัวสามารถอธิบายความผันแปรของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านปัจจัยจูงใจได้ร้อยละ 26.1 ส่วนการวิเคราะห์ทั้งงานและกรออกแบบ การฝึกอบรม และการประเมิน ผลงานไม่มียผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวันในด้านปัจจัยจูงใจ ซึ่งสามารถแสดงเป็นสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณได้ดังนี้

$$\hat{y}_1 = 2.060^{**} + 0.381^{**}X_5 + 0.109X_4$$

4.4.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อปัจจัยจูงใจ

ผลการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจ ได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านการวิเคราะห์งานและออกแบบ การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลงาน การบริหารค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจของพนักงานรายวันบริษัท ไทย วู รี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณแบบStepwiseของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยค่าจ้าง

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	1.543	13.055	0.000**
การประเมินผลงาน	0.186	4.594	0.000**
การบริหารค่าตอบแทน	0.252	6.488	0.000**
แรงงานสัมพันธ์	0.125	3.349	0.001**

$R = 0.708$; $R^2 = 0.501$; $F = 69.961$; $p\text{-value} = 0.000^{**}$

หมายเหตุ : **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ค่า $F = 69.961$ ค่า $p\text{-value} = 0.000$ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยค่าจ้าง โดยค่า R^2 เท่ากับ 0.501 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านบริหารค่าตอบแทน ($b_4 = 0.252$) มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยค่าจ้างมากที่สุด รองลงมาคือ การประเมินผลงาน ($b_3 = 0.186$) และแรงงานสัมพันธ์ ($b_5 = 0.125$) โดยตัวแปรอิสระทั้งสามตัวสามารถอธิบายความผันแปรของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในค่าจ้างค่าจ้างได้ร้อยละ 50.1 ส่วนการวิเคราะห์งานและการออกแบบ การฝึกอบรม ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวันในค่าจ้างค่าจ้างซึ่งสามารถแสดงเป็นสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณดังนี้

$$\hat{y}_2 = 1.543^{**} + 0.252^{**}X_4 + 0.186^{**}X_3 + 0.125^{**}X_5$$

4.4.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจโดยรวม

ผลการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวม ได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านการวิเคราะห์งานและออกแบบ การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลงาน การบริหารค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมพนักงานรายวันบริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.22 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	1.769	14.154	0.000**
การประเมินผลงาน	0.131	3.063	0.002**
การบริหารค่าตอบแทน	0.163	3.978	0.000**
แรงงานสัมพันธ์	0.242	6.131	0.000**

$R = 0.661$; $R^2 = 0.436$; $F = 53.936$; $p\text{-value} = 0.000^{**}$

หมายเหตุ : **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.22 ค่า $F = 53.936$ ค่า $p\text{-value} = 0.000$ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม โดยค่า R^2 เท่ากับ 0.436 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวันโดยรวมมากที่สุด คือ แรงงานสัมพันธ์ ($b_3 = 0.242$) รองลงมาคือการบริหารค่าตอบแทน ($b_4 = 0.163$) การประเมินผลงาน ($b_2 = 0.131$) ตัวแปรอิสระทั้งสามตัวสามารถอธิบายความผันแปรของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมร้อยละ 43.6 ส่วนการฝึกอบรมและพัฒนา และการวิเคราะห์งานและการออกแบบไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม ซึ่งสามารถแสดงเป็นสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ได้ดังนี้

$$\hat{y}_3 = 1.769^{**} + 0.242^{**} X_3 + 0.163^{**} X_4 + 0.131^{**} X_2$$

4.5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวัน สามารถสรุปผลจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามได้ดังตารางที่ 4.23

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.23 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่เสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวัน

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติม	จำนวน	ร้อยละ
เสนอความคิดเห็น	4	4.00
ไม่เสนอความคิดเห็น	90	96.00
รวม	100	100.00

ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวัน สามารถสรุปได้ดังนี้

1. บริษัทควรสำรวจข้อมูลทางด้านสวัสดิการต่างๆที่พนักงานต้องการอย่างแท้จริงและนำมาปรับปรุงสวัสดิการบริษัทให้ดียิ่งขึ้นและสามารถแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งได้
2. บริษัทควรมีการทบทวนการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละงานแต่ละตำแหน่งอยู่อย่างต่อเนื่องเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุดอยู่ตลอด
3. บริษัทควรมีการประชาสัมพันธ์ในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นข่าวสารของบริษัท หรือแม้กระทั่งด้านแรงงานสัมพันธ์ เพื่อความชัดเจน และ โปร่งใสมากยิ่งขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงการสรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะการวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวัน บริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด โดยผู้วิจัยทำการศึกษางานวิจัยในช่วง เดือนกันยายน 2557 ถึงเดือนพฤศจิกายน 2557 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานรายวันบริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด ซึ่งมีพนักงานรายวันทั้งสิ้น จำนวน 213 คน

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาผู้วิจัยได้สรุปผลอภิปรายและเสนอข้อเสนอแนะจากการวิเคราะห์ผลการวิจัยข้อมูลตามลำดับดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัย สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

5.1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานทั้งหมดที่ทำการตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 213 คน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุมากกว่า 30 ปี-40 ปี มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี

5.1.2 ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากการวิเคราะห์ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์งานและการออกแบบ การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลงาน การบริหารค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ พบว่าในภาพรวมการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การวิเคราะห์งานและการออกแบบ การบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลงาน การฝึกอบรมและพัฒนา แรงงานสัมพันธ์

5.1.3 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลระดับแรงจูงใจพบว่าในภาพรวม ระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของบริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด อยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค่าจ้าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.1.4 การวิเคราะห์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้าน ปัจจัยจูงใจ

จากการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณสามารถสรุปได้ดังนี้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจในเชิงเส้นตรงมากที่สุด คือ แรงงานสัมพันธ์ รองลงมาคือการบริหารค่าตอบแทน ในส่วนของ การวิเคราะห์งานและการออกแบบ การฝึกอบรมและพัฒนา และการประเมินผลงาน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจโดยตัวแปรอิสระทั้งสองตัวสามารถอธิบายความผันแปรของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจ ได้ร้อยละ 26.1

5.1.5 การวิเคราะห์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้าน ปัจจัยค่าจูง

จากการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยค่าจูง โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณสามารถสรุปได้ดังนี้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยค่าจูงในเชิงเส้นตรงมากที่สุด คือ การบริหารค่าตอบแทน รองลงมาคือ การประเมินผลงาน และแรงงานสัมพันธ์ในส่วนของ การวิเคราะห์งานและการออกแบบ การฝึกอบรมและพัฒนา ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยค่าจูงโดยตัวแปรอิสระทั้งสามตัวสามารถอธิบายความผันแปรของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยค่าจูง ได้ร้อยละ 50.1

5.1.6 การวิเคราะห์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวม

จากการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ สามารถสรุปได้ดังนี้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม ในเชิงเส้นตรงมากที่สุดคือด้านแรงงานสัมพันธ์ รองลงมาคือ การบริหารค่าตอบแทน และการประเมินผลงาน ในส่วนของ การวิเคราะห์งานและการออกแบบ และการฝึกอบรมและพัฒนา ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมโดยตัวแปรอิสระทั้งสามตัวสามารถอธิบายความผันแปรของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม ได้ร้อยละ 43.6

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงงูใจในการปฏิบัติงาน บริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 แรงงูใจในการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์แรงงูใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางทั้งนี้เนื่องมาจาก บริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด เป็นองค์การที่มีการควบคุมและตั้งเป้าหมายในการทำงาน ตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งมีสภาพแวดล้อมในที่ทำงานเหมาะสมในการปฏิบัติงาน พนักงานมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีมีความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับความเดือดร้อนพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีโอกาสแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่พนักงานมีโอกาสที่จะพบและปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาได้สะดวกผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ ในการบริหารงาน และให้ความคุ้มครองและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ เช่น การศึกษาต่อ ฝึกอบรม เป็นต้น และองค์กรมีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างดีและมีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน จึงส่งผลให้พนักงานบริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด มีแรงงูใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุวรรณิ ทับทิมอ่อน (2548) ที่กล่าวว่าความคิดเห็นของพนักงานบริษัทที่มีต่อด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านวิธีการบังคับบัญชา ด้านสัมพันธ์ภาพกับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรินทร์ แก้วคล้าย(2549) ได้ทำ การศึกษาเรื่อง แรงงูใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด(มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีแรงงูใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

5.2.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงงูใจในการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรอิสระทั้งสามตัวสามารถอธิบายความผันแปรของแรงงูใจในการปฏิบัติงาน โดยแรงงานสัมพันธ์มีผลทางบวกต่อแรงงูใจในการปฏิบัติงานเชิงเส้นตรงมากที่สุดรองลงมาคือการบริหารค่าตอบแทนและการประเมินผลงานตามลำดับ ส่วนการฝึกอบรมและพัฒนาการวิเคราะห์งานและการออกแบบไม่มีผลต่อแรงงูใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมซึ่งสามารถอภิปรายได้ดังนี้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านแรงงานสัมพันธ์มีผลต่อแรงงูใจมากที่สุดทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเอกสารจำกัดบริษัทมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับผลประโยชน์การคุ้มครองสิทธิต่างๆระเบียบการปฏิบัติค้ำไม่ว่าการติดต่อจนสามารถร้องทุกข์ถึงผู้บริหารได้ ทำให้พนักงานมีข้อมูลและติดตามข่าวสารของบริษัทได้

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

1. องค์กรควรมีการปรับปรุงแจ้งผลการตรวจสอบงานและแนะนำสิ่งที่ควรแก้ไขอย่างชัดเจน และด้านการเลื่อนตำแหน่งงานอาศัยหลักเกณฑ์การใช้ความรู้และความสามารถและผลงานเป็นหลัก

2. ด้านแรงงานสัมพันธ์บริษัทควรเปิดช่องทางร้องทุกข์และนำเสนอข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ตามแนวทางแรงงานสัมพันธ์สามารถสื่อสารถึงผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและบริษัทควรมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่เป็นสิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทน สิทธิการคุ้มครองแรงงานขั้นตอนการอุทธรณ์ ร้องทุกข์ แก่พนักงานอยู่เสมอ

3. องค์กรควรมีการปรับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์สม่ำเสมอเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานและปรับเปลี่ยนนโยบายในการจ่ายผลตอบแทน เช่น โบนัส อัตราการเพิ่มขึ้นของเงินหรือค่าล่วงเวลาให้มีความเหมาะสมกับปริมาณงานและภาระหน้าที่ที่มอบหมายให้พนักงานมากยิ่งขึ้น

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการศึกษาแนวการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่เสมอเพื่อจะได้รู้ถึงความต้องการของพนักงานตลอดเวลา

2. ควรศึกษากลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมทุกตำแหน่งงานในบริษัทเพื่อผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริงขององค์กรมากที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม

กิ่งพร ทองใบ. 2553. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในเอกสารการสอนชุดวิชา
องค์การและการจัดการและการจัดการเชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 9 นนทบุรี : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

กุศมา ช้อยช้างเนียม. 2547. “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคาร
กสิกรไทย.” กรุงเทพฯ: ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จารุวรรณ กมลสินธุ์. 2548. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตส่งเสริมอุตสาหกรรม
นวนคร.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจ
บัณฑิตย์.

จิรนนท์ บรรจงภาค. 2549. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

ธงชัย สันติวงษ์. 2537. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

รัชฎยา ผลอนันต์. 2546. หนังสือรวมศัพท์บริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท
เนชั่น มัลติมีเดียกรุ๊ป จำกัด(มหาชน)

ชนารักษ์ ทรายูและสุธาสิณี รุ่งแสงมณูญ. 2540 “ปัจจัยในการบำรุงรักษานักบัญชีระดับปฏิบัติการ
และระดับบริหาร กรณีศึกษาองค์การภาคเอกชน.” โครงการวิจัย บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต :
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. 2547. การจัดการสมัยใหม่. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวน
ดุสิต.

บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ์. 2543. สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย. **Statistical analysis for research:
a step by step approach.** กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยมหิดล. ภาควิชาศึกษาศาสตร์ : เรือนแก้ว
การพิมพ์, 2543.

ปัญญา จันทร์อด. 2548. “ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาชลบุรี เขต 3 ชลบุรี.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
มหาวิทยาลัยบูรพา

พงศ์ หรดาล. 2540. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 8.

กรุงเทพฯ : สำนักงานทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เอกสารนี้เป็นเอกสาร **ลิขสิทธิ์** สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พูลสุข สังข์รุ่ง. 2550. มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร. กรุงเทพฯ : บริษัท บี เค อินเตอร์พรีนซ์ จำกัด.
 พิไลวรรณ อินทรักษา. 2550. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษาพนักงาน การไฟฟ้า
 ฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เฉพาะในสายงานรองผู้ว่าการบริหาร. คณะ
 ศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

มณฑล รอยตระกูล. 2546. “แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา.”

วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา สถาบันราชภัฏ
 นครปฐม

รุ่งรัตน์ ชัยสำเริง. 2556. ชื่อเสียงขององค์กร: การสำรวจวรรณกรรมและข้อเสนอกรอบแนวคิดเพื่อ
 การศึกษาปัจจัยขับเคลื่อน –ชื่อเสียง –ผลสืบเนื่องต่อธุรกิจ. วารสารวิชาการ Veridian E-
 Journal, กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

วรรณรด แสงมณี. 2553. องค์กร: ทฤษฎี การออกแบบ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
 กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

วิไลวรรณ ศรีสงคราม. 2547. “แรงจูงใจรากฐานในการพัฒนาศักยภาพของบุคคล.” ปทุมธานี :
 คณะศิลปศาสตร์สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

วิรัช คันศร. 2551. การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม โดยใช้แนวคิดการเรียนรู้ตามสถานการณ์ เพื่อ
 ส่งเสริมสมรรถนะในการพัฒนาอาชีพของผู้รับการศึกษา. กรุงเทพฯ : กรมพัฒนาฝีมือ
 แรงงาน

วรินทร์ แก้วคล้าย. 2549. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ทิพย์ประกันภัย จำกัด
 (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2545. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร

โสภษา อรัญวัฒน์. 2549. การจูงใจ. ใน : หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ:บรรณาธิการ แมคกรอฮิล

สมชาย หิรัญกิตติ. 2542. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: บริษัทชิระพีลิมและโซเท็กซ์
 จำกัด.

สุจิตรา ธนานันท์. 2552. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ :

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สุนันทา เถาหนันท์. 2546. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : วิชาการพิมพ์.

สุรียา มนตรีภักดี. 2550. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการ
 ปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพชรบุรี
 เขต 1. ประเภทสารนิพนธ์ กศม., กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุรัตน์ สังวาลย์. 2541. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานช่างฝีมือบริษัทก่อสร้างจำกัด

ในจังหวัดชลบุรี.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 มหาวิทยาลัยบูรพา

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีเหตุเปลี่ยนแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศุรางค์ โค้วตระกูล. 2541.จิตวิทยาการศึกษา.พิมพ์ครั้งที่ 4.กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สุนันทา เลาहनันทน์. 2546. การบริหารทรัพยากรมนุษย์.พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : ธารณาพิมพ์

เสนาะ ดิยาวี. 2544. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สัจจา เสวกเสนีย์. 2555. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลวังห้วย.” งานวิจัย มหาวิทยาลัยเฉลิมกาญจนา.ศรีสะเกษ

ถักขมิ สุคติและยุพิน อังสุโรจน์ . 2550. “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานการ

สนับสนุนทางสังคม ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การกับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง.” จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. 2550. **Competency based HRM/HRD case study.** กรุงเทพฯ :

เอชอาร์เซ็นเตอร์



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวันบริษัท ไทย วู รี เอ็นจิเนียริง จำกัด

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ เป็นการสอบถามในการเก็บข้อมูลของการวิจัย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวัน โดยมีจุดประสงค์เพื่อนำผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการอย่างแท้จริงของพนักงานรายวันเพื่อมาปรับปรุงสวัสดิการต่างๆเพื่อเป็นการรักษาพนักงานรายวันให้อยู่กับบริษัทไปได้นาน

ดังนั้นจึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความจริง ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ในการประกอบวิทยานิพนธ์เท่านั้น ขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะเป็นความลับและจะไม่มีผลกระทบใดๆเกิดขึ้นแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม และจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมที่ได้จากการวิเคราะห์แล้วเท่านั้น

แบบสอบถามชุดนี้มีคำถาม แบ่งเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงานรายวัน

ตอนที่ 4 แบบสอบถามข้อเสนอแนะกับแรงจูงใจ

ในการตอบแบบสอบถามนี้ ขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ เนื่องจากถ้าตอบไม่ครบเพียงข้อใดข้อหนึ่งจะทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามไม่สมบูรณ์

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ศศิลักษณ์ หอมสุวรรณ

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
--

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] หน้าข้อความตามความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

1. เพศ

[] ชาย [] หญิง

2. อายุ

[] ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี [] มากกว่า 20 ปี- 30 ปี
 [] มากกว่า 30 ปี - 40 ปี [] มากกว่า 40 ปี-50 ปี
 [] มากกว่า 50 ปี

3. ระดับการศึกษา

[] ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย(ปวช.)
 [] มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า (ปวช.)
 [] อนุปริญญาหรือเทียบเท่า (ปวส.)
 [] ปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ทำงานในบริษัทแห่งนี้

โปรดระบุปี.....เดือน

5. แผนก / หน่วยงานที่สังกัด

[] Admin Common	[] Cons Mat'l Control Team
[] Heater Fab. Team	[] Mat'l Control Team
[] Painting Shop	[] Piping Fab. Team
[] Piping QA&QC Team	[] Structure Fab.
[] T&V Fab. Team	[] Tools & Consumable Control Team
[] อื่นๆ โปรดระบุ.....	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อ ร-	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
การวิเคราะห์งานและการออกแบบ						
1	ขอบเขตความรับผิดชอบของท่านเหมาะสมกับตำแหน่งงานของท่าน					
2	ปริมาณงานที่ท่านรับผิดชอบมีความเหมาะสมกับกำลังความสามารถ					
3	บริษัทของท่านมีกำหนดจำนวนคนให้เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท					
4	งานที่ท่านรับผิดชอบเหมาะสมกับทักษะความรู้ความสามารถ					
5	บริษัทของท่านมีการประเมินค่างานเพื่อกำหนดค่าตอบแทน					
การฝึกอบรมและพัฒนา						
6	บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านได้เข้าอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ					
7	ท่านมีโอกาสได้เรียนรู้งานไปพร้อมกับการทำงาน					
8	บริษัทจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อทบทวนความรู้ให้แก่พนักงานอยู่เป็นประจำ					
9	บริษัทมีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบ					
10	ท่านได้รับโอกาสในการถ่ายทอดความรู้ที่ได้จากการเข้าอบรมแก่เพื่อนร่วมงาน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
การประเมินผลงาน						
11	บริษัทมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
12	บริษัทมีขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและ โปร่งใส					
13	หัวหน้างาน ตรวจสอบงานที่ท่านรับผิดชอบตามเกณฑ์และขั้นตอนของบริษัทได้อย่างถูกต้องและเที่ยงธรรม					
14	หัวหน้างาน แจ้งผลการตรวจสอบงานและแนะนำสิ่งที่ควรแก้ไขอย่างชัดเจน					
15	การเลื่อนตำแหน่งงานอาศัยหลักเกณฑ์การใช้ความรู้ ความสามารถและผลงานเป็นหลัก					
การบริหารค่าตอบแทน						
16	ท่านคิดว่ารายได้ที่ได้รับมีความเหมาะสมเมื่อเทียบกับบริษัทอื่นที่มีงานลักษณะเดียวกัน					
17	สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ท่านได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ					
18	บริษัทมีการกำหนดค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรม					
19	บริษัทมีการจ่ายค่าล่วงเวลาที่เหมาะสมและเป็นธรรม					
20	บริษัทมีการจัดสรรสวัสดิการในรูปแบบที่เหมาะสมกับฐานะและความจำเป็นของพนักงาน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
แรงงานสัมพันธ์						
21	บริษัทมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่เป็น สิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทน สิทธิการ คุ้มครองแรงงาน ขั้นตอนการอุทธรณ์ ร้อง ทุกข์ แก่พนักงานอยู่เสมอ					
22	ท่านเข้าใจเรื่องสิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทน สิทธิการคุ้มครองแรงงาน ขั้นตอนการ อุทธรณ์ ร้องทุกข์ ตามแนวทางแรงงาน สัมพันธ์ จากการประชาสัมพันธ์ของบริษัท ได้เป็นอย่างดี					
23	บริษัทมีการจัดทำหนังสือคู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับเครื่องมือ เครื่องใช้ใน การปฏิบัติงาน ของบริษัทที่สามารถเข้าใจง่าย					
24	ช่องทางที่ท่าน อุทธรณ์ ร้องทุกข์และ นำเสนอข้อเสนอนะ เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ ตามแนวทางแรงงานสัมพันธ์ สามารถสื่อสาร ถึงผู้บริหาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
25	บริษัทมีกฎระเบียบต่างๆ บัญญัติไว้อย่าง ชัดเจนและสามารถปฏิบัติตามได้					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย \surd ลงในช่องว่างระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
ความสำเร็จในการทำงาน						
1	ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย กรณีพิเศษเป็นครั้งคราวให้สำเร็จตาม เป้าหมายที่วางไว้					
2	ความสำเร็จในการทำงานจูงใจให้ท่าน อยากทำงานมากยิ่งขึ้น คียิ่งขึ้น					
3	ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ทันตามกำหนดเวลา					
4	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆในการทำงาน ให้ผ่านลุล่วงด้วยดี					
5	ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำให้ ประสบความสำเร็จด้วยดี					
ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ						
6	ท่านได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสม ความรู้ และความสามารถของท่าน					
7	ลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติเป็นงานที่ทำท่าย และน่าสนใจ					
8	หน่วยงานของท่านได้กำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบของท่านไว้ชัดเจน					
9	ท่านมีส่วนรับผิดชอบงานด้านอื่นๆ นอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติอยู่					
10	ลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบต้องใช้ทักษะใน การทำงานหลากหลาย					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่						
11	ท่านได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานให้มี โอกาสก้าวหน้าตามความรู้					
12	หน่วยงานของท่านสนับสนุนการเข้าร่วม ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้					
13	งานที่ท่านปฏิบัตินั้นก่อให้เกิดประสบการณ์ และความชำนาญเพิ่มมากขึ้น					
14	งานที่ท่านได้รับผิชอบในปัจจุบันช่วยให้เกิด ความก้าวหน้าในอนาคตต่อไป					
15	ถ้าท่านทำงานกับบริษัทไปเรื่อยๆจะทำให้ ตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น					
สภาพแวดล้อมในการทำงาน						
16	สถานที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมที่สะอาดและ มีบรรยากาศที่เหมาะสมแก่การทำงาน					
17	บริษัทมีความปลอดภัยในการทำงาน					
18	อุปกรณ์ปฏิบัติงานมีจำนวนเพียงพอและ สะดวกในการใช้งาน					
19	หน่วยงานของท่านจัดบริเวณที่ทำงานเป็น สัดส่วนและสะดวกในการปฏิบัติงาน					
20	บริษัทตั้งอยู่ในสถานที่เหมาะสม มีการ คมนาคมที่สะดวก					
21	นโยบายและการบริหารงานของบริษัท สามารถจูงใจให้ท่านอยากทำงานมากขึ้น					
22	บริษัทมีการประชาสัมพันธ์ นโยบาย เป้าหมายหรือแผนงานให้พนักงานรับรู้ทั่วกัน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
นโยบายและการบริหาร						
23	ท่านเข้าใจนโยบายของบริษัทเป็นอย่างดี					
24	นโยบายและแนวทางการบริหารของบริษัท ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ					
25	บริษัทมีการจัดระบบงานที่เหมาะสม สอดคล้องกับนโยบาย					
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน						
26	ท่านมีความสุขในการปฏิบัติงานกับเพื่อน ร่วมงานในบริษัทของท่าน					
27	เพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนและร่วมมือ ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ					
28	เพื่อนร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการให้ ความช่วยเหลือ					
29	เพื่อนร่วมงานสามารถไว้วางใจได้					
30	ในแผนกของท่านมีการทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพ					
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา						
31	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ความสามารถ ในการบริหารเป็นอย่างดี					
32	ท่านมีโอกาสได้พบและปรึกษากับ ผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ					
33	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้อิสระในการ ปฏิบัติงาน					
34	หัวหน้างานให้ความสนใจและเป็นกันเอง					
35	หัวหน้างานของท่านใช้คนได้เหมาะสมกับ ความสามารถในการปฏิบัติงาน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ในงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
คำตอบแทนและสวัสดิการ						
36	เมื่อเปรียบเทียบปริมาณงานที่ท่านได้รับกับเงินเดือน ท่านคิดว่าจะมีความเหมาะสม					
37	ท่านได้รับเงินเดือนตามวุฒิที่การศึกษาอย่างเหมาะสม					
38	ท่านเห็นว่าการปรับขึ้นเงินเดือนในแต่ละปี บริษัทมี วิธีการที่เหมาะสม					
39	สวัสดิการต่างๆที่บริษัทจัดให้มีความเหมาะสม					
40	บริษัทมีการพิจารณาปรับปรุงสวัสดิการให้พนักงานสม่ำเสมอ					
ความมั่นคงในการทำงาน						
41	ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบันของท่าน					
42	บริษัทของท่านมีการเลิกจ้างพนักงานอยู่เป็นระยะๆ					
43	บริษัทสร้างความมั่นใจในชีวิตและความ เป็นอยู่ที่ดีให้แก่ท่าน					
44	ท่านไม่ต้องการย้ายไปทำงานที่อื่นเพราะ บริษัทมีความมั่นคง					
45	ท่านมีความมั่นใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานใน บริษัทได้นานตามที่ท่านต้องการ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 4 แบบสอบถามข้อเสนอแนะต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวัน

คำชี้แจง : โปรดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวัน

ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล นางสาวศศิลักษณ์ หอมสุวรรณ
วัน เดือน ปีเกิด 5 ตุลาคม 2531
ที่อยู่ 1/10 ถ.ตากวน-หาดทรายทอง ต.มาบตาพุด
อ.เมือง จ.ระยอง 21150
อีเมล louis_si@hotmail.com
ประวัติการศึกษา พ.ศ.2544 สำเร็จการศึกษา ปริญญาตรีรัฐประศาสนศาสตร
บัณฑิต สาขา บริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา
ประสบการณ์ทำงาน พ.ศ. 2554 จนถึง ปัจจุบัน ตำแหน่ง DOCUMENT
บริษัท ไทย วูรี เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้