คุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

CHARACTERISTICS OF SUPERVISORS AND CO-WORKERS' TRUST AFFECTING ON WORK MOTIVATION OF EMPLOYEES IN TOA PAINT (THAILAND) CO.,LTD.

มนมนัส แจ้งประจำ

MONMANUS JANGPRAJUM

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

คณะการบริหารและจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2559

KMITL-2016-FAM-M-047-033

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

คุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของ พนักงาน บริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

CHARACTERISTICS OF SUPERVISORS AND CO-WORKERS' TRUST AFFECTING ON WORK MOTIVATION OF EMPLOYEES IN TOA PAINT (THAILAND) CO.,LTD.



มนมนัส แจ้งประจำ

MONMANUS JANGPRAJUM

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน 144927
วัน.เดือน.ปี 26 ส.ค. 2559

.b.....
.i.....

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

คณะการบริหารและจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2559

KMITL-2016-FAM-M-047-033

CHARACTERISTICS OF SUPERVISORS AND CO-WORKERS' TRUST AFFECTING ON WORK MOTIVATION OF EMPLOYEES IN TOA PAINT (THAILAND) CO.,LTD.

MONMANUS JANGPRAJUM

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION IN BUSINESS ADMINISTRATION

FACULTY OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

2016

KMITL-2016-FAM-M-047-033

COPYRIGHT 2016

FACULTY OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

คณะการบริหารและจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ใบรับรองวิทยานิพนธ์

หัวข้อวิทยานิพนธ์ คุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

CHARACTERISTICS OF SUPERVISORS AND CO-WORKERS' TRUST AFFECTING WORK MOTIVATION OF EMPLOYEES IN TOA PAINT (THAILAND) CO.,LTD.

นักศึกษา นางสาวมนมนัส แจ้งประจำ

รหัสประจำตัว 57611112

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วรนารถ แสงมณี

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์		ลายมือชื่อ
ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ	โรจน์นิรุตติกุล	
รศ.ดร.วรนารถ	แสงมณี	
ผศ.ดร.มณฑาจุฬา	สุวัฒนะดิลก	
อ.ดร.ธนาวุฒิ	ประกอบผล	
ดร.พยัต	วุฒิรงค์	

วัน / เดือน/ ปี ที่สอบ 13 กรกฎาคม 2559 เวลา 13.00 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้อง402 อาคารสำนักบริการคอมพิวเตอร์

คณะรับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.อำนวย แสงโนรี)

คณบดีคณะการบริหารและจัดการ

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

หัวข้อวิทยานิพนธ์	คุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่มีผลแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด
นักศึกษา	นางสาวมนมนัส แจ้งประจำ
รหัสประจำตัว	57611112
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
พ.ศ.	2559
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	รองศาสตราจารย์ ดร.วรนารถ แสงมณี

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้คือ 1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน คุณลักษณะของหัวหน้างานที่ต้องการและระดับความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานของพนักงาน 2) เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน เมื่อจำแนกตามคุณลักษณะของหัวหน้างานและจำแนกตามระดับความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน และ 3) เพื่อพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานด้วยคุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 350 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.986 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวและการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานและมีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะโดยรวมอยู่ในระดับสูง จะมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง

2. พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะและมีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. คุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานได้ร้อยละ 78.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Thesis Title	Characteristics of Supervisors and Co-Workers' Trust Affecting on Work Motivation of Employees in TOA PAINT (THAILAND)
Student	Mrs. Monmanus Jangprajum
Student ID	57611112
Degree	Master of Business Administration
Program	Industrial Business Administration
Year	2016
Thesis Advisor	Associate Professor DR.Woranat Sangmanee

ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study work motivation, characteristics of supervisors, and the level of trust among co-workers of employees 2) to compare employee's work motivation classified by supervisor's characteristics and the level of trust among co-workers and 3) to predict work motivation of employees with supervisor's characteristics and the level of trust among co-workers. The target group of this research was 350 operators in TOA PAINT (THAILAND) by collecting questionnaire with reliability at 0.986. The research instruments for data analysis included Mean of percentage, Arithmetic Mean, Standard Deviation (S.D), one-way analysis of variance (ANOVA) and Multiple Linear Regression. The findings result revealed

1. The employees who trust among colleagues and supervisor's characteristics at high level, they will have the high level of work motivation.

2. Employees who have characteristics of supervisors and trust among colleagues with different the level of statistical significance at .05.

3. The characteristics of supervisors and trust level among co-worker could predict work motivation at 78.9% with statistical significance at .05.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก รศ.ดร.วรนารถ แสงมณี ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้คำชี้แนะ ตลอดจนแก้ไข ปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล คุณสมิต สัมปัตตะวนิช และคุณศุภวิชญ์ จำลอง ที่กรุณารับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัย และให้คำแนะนำต่างๆ และขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านดังรายนามในเอกสารอ้างอิงที่ได้เขียนตำรา และวิทยานิพนธ์ไว้เพื่อเป็นแหล่งค้นคว้าข้อมูลจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสิ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้การสนับสนุนทางด้านการศึกษา และให้กำลังใจอันสำคัญยิ่งแก่ผู้วิจัยเสมอมา ขอบพระคุณญาติ พี่น้อง และเพื่อนๆทุกท่านที่ให้กำลังใจ และช่วยเหลือ ทำให้ผู้วิจัยได้มาถึงจุดหมายแห่งความสำเร็จในครั้งนี้ ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาให้แก่ผู้วิจัย บริษัททีโอเอ เพ้นท์ ประเทศไทย (จำกัด) และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง สำหรับโอกาสทางการศึกษาที่ดี

อนึ่งผู้วิจัยขอขอบพระคุณกลุ่มตัวอย่างทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ความสำเร็จหรือความดีงามใดๆที่พอจะเกิดขึ้นจากการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ผู้อนุเคราะห์ดังกล่าวข้างต้นทุกท่าน และกราบขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งไว้ ณ โอกาสนี้

มนมนัส แจ้งประจำ

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย I

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ II

กิตติกรรมประกาศ III

สารบัญ IV

สารบัญตาราง VI

สารบัญภาพ IX

บทที่ 1 บทนำ 1

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย 4

1.3 สมมติฐานการวิจัย 4

1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย 5

1.5 ขอบเขตของการวิจัย 6

1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ 7

บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 10

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน 10

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้างาน 22

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเชื่อถือไว้วางใจ 30

2.4 ประวัติความเป็นมา ลักษณะธุรกิจ และระบบการบริหารงาน
ของบริษัทที โอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด 39

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 41

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 49

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 49

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 50

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล 54

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล 54

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 60

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 70

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง 70

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้างาน ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน และแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน 73

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน 91

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 104

5.1 สรุปผลการวิจัย 104

5.2 อภิปรายผล 108

5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้ 115

5.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป 117

บรรณานุกรม 118

ภาคผนวก 124

ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย 125

ประวัติผู้เขียน 136

สารบัญตาราง

ตารางที่ หน้า

3.1 รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ 52

3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้างาน 53

3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน 53

3.4 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน 53

3.5 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้างาน 55

3.6 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน 56

3.7 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงาน 57

3.8 สมมติฐานและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ 58

3.9 การวิเคราะห์โดยวิธี One-way ANOVA 64

4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา อายุการทำงานและรายได้ 71

4.2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของคุณลักษณะของหัวหน้างานด้านมนุษยสัมพันธ์ จำแนกเป็นรายข้อ 73

4.3 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของคุณลักษณะของหัวหน้างานงาน ด้านบุคลิกภาพ จำแนกเป็นรายข้อ 76

4.4 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของคุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านบุคลิกภาพ จำแนกเป็นรายข้อ 78

4.5 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในผลงาน จำแนกเป็นรายข้อ 81

4.6 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมา จำแนกเป็นรายข้อ 82

4.7 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย 83

4.8 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของคุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด 84

4.9 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของแรงจูงใจในการทำงานในด้านความต้องการดำรงชีวิต จำแนกเป็นรายข้อ 86

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

4.10 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของแรงจูงใจในการทำงานในด้านความต้องการความสัมพันธ์ จำแนกเป็นรายข้อ 87
4.11 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของแรงจูงใจในการทำงานในด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า จำแนกเป็นรายข้อ 89
4.12 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทที โอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด 91
4.13 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามคุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยวิธี One-way ANOVA 93
4.14 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามคุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นรายคู่ 93
4.15 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามคุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านบุคลิกภาพ โดยวิธี One-way ANOVA 94
4.16 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามคุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านบุคลิกภาพ เป็นรายคู่ 95
4.17 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามคุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านความเป็นผู้นำ โดยวิธี One-way ANOVA 96
4.18 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามคุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านความเป็นผู้นำ เป็นรายคู่ 96
4.19 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านความสำเร็จในผลงานโดยวิธี One-way ANOVA 97
4.20 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านความสำเร็จในผลงานเป็นรายคู่ 98

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

4.21 จำนวน ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจำแนกตามความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมาโดยวิธี One-way ANOVA 99

4.22 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมาเป็นรายคู่ 99

4.23 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย โดยวิธี One-way ANOVA 101

4.24 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย เป็นรายคู่ 101

4.25 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของคุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน 103

สารบัญภาพ

ภาพที่ หน้า

1.1 ส่วนแบ่งทางการตลาดของอุตสาหกรรมสีในประเทศไทย เก็บตัวอย่างเมื่อปี พศ.2556..... 1
1.2 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย..... 6
2.1 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer (Calista, 2009)..... 16
2.2 การเชื่อมโยงผลงานกับความพยายามนำไปสู่เป้าหมายส่วนบุคคล..... 20

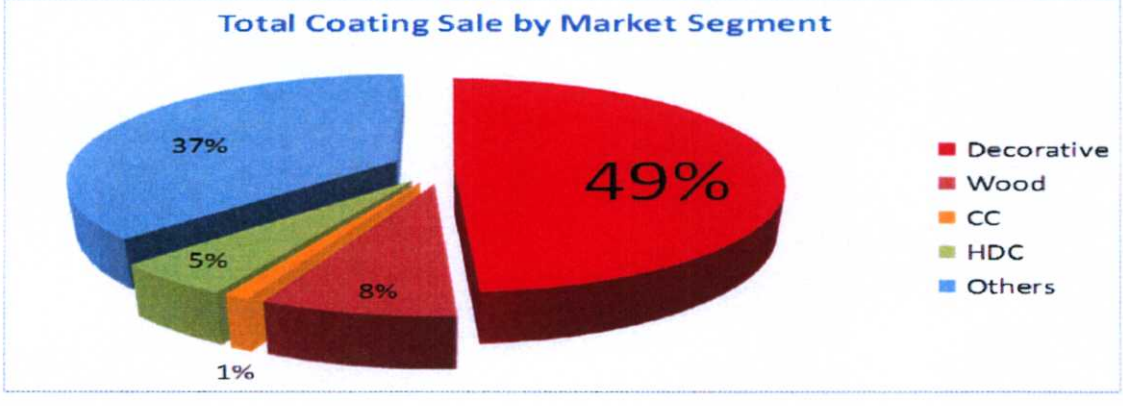
บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจสีทาอาคาร เป็นธุรกิจที่เกิดขึ้นในประเทศไทยมานานกว่า 30 ปี การเติบโตของธุรกิจสีทาอาคาร จะขยายตัวตามการเติบโตของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และธุรกิจก่อสร้าง ไม่ว่าจะเป็นบ้านจัดสรร คอนโดมิเนียม อาคารสำนักงาน โรงงานอุตสาหกรรม รวมทั้งงานก่อสร้างและงานซ่อมแซม อีกหนึ่งปัจจัยหลักที่เป็นแรงผลักดันให้ธุรกิจสีทาอาคารเติบโตได้ในปัจจุบันคือพฤติกรรมของผู้บริโภค ที่เริ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการเลือกซื้อสีทาบ้านด้วยตนเองมากขึ้น ปัจจุบันพบว่า กลุ่มเจ้าของบ้านมีส่วนในการเลือกซื้อสีด้วยตัวเองมากกว่าร้อยละ 50 ของทั้งหมด และมีแนวโน้มว่าภายในระยะเวลาไม่เกิน 5 ปีข้างหน้า จะมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 80

บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายสียี่ห้อ "ทีโอเอ" ประสบความสำเร็จจากการจำหน่ายสีทาอาคาร พิจารณาได้จากผลประกอบการที่มีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่องคิดเป็นร้อยละ 13 ต่อปี หรือส่วนแบ่งทางการตลาดที่ครองความเป็นที่หนึ่งโดยมีมูลค่าของยอดขายในตลาดสีทาอาคาร ที่มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 49 จากมูลค่าตลาดสีโดยรวม 19,000 ล้านบาท ในปี พ.ศ.2556



ภาพที่ 1.1 ส่วนแบ่งทางการตลาดของอุตสาหกรรมสีในประเทศไทย เก็บตัวอย่างเมื่อปี พศ.2556
ที่มา : บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด, 2556

เพื่อเป็นการวางแผนสำหรับเตรียมการรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมผลิตสีทาอาคารที่มีแนวโน้มและทิศทางการปรับตัวที่ดีขึ้น รวมถึงการแข่งขันทั้งในด้านคุณภาพ และประสิทธิภาพกับคู่แข่ง การเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยการผลิตจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งประกอบไปด้วย 4M (Man, Material, Machine, Management) ซึ่งในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายเหล่านี้ บริษัททีโอเอเล็งเห็นว่าทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญกว่าทรัพยากรอื่นใด เนื่องจากคนเป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่นๆ มาก่อให้เกิดผลงานที่ต้องการได้ อีกทั้งยังเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ พร้อมทักษะความชำนาญและความสามารถที่จะเข้ามาปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ได้ ทั้งนี้ทรัพยากรบุคคลผู้ทำงานเหล่านี้จะเป็นผู้ดำเนินการในขั้นตอนการปฏิบัติการ โดยจะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น เงินทุน สิ่งของ วัตถุดิบ และจะเป็นผู้ขับเคลื่อนระบบ โดยทำกิจกรรมต่างๆ เช่น ขับเครื่องจักรหรือคอยให้บริการตามหน้าที่ เป็นต้น ผลงานที่ได้ออกมาจากที่ได้ดำเนินการไปจะดีมากหรือน้อยอย่างไรนั้นส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคคลนี้ ที่จะสร้างสรรค์งานให้มีความเจริญก้าวหน้า และการที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่นั้น ผู้บริหารต้องแน่ใจว่าพนักงานทุกคนในองค์กรจะต้องปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าพนักงานปฏิบัติงานได้อย่างไม่เต็มที่ ไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือไม่มีความแน่นอนแล้ว ก็จะส่งผลต่อคุณภาพและประสิทธิภาพของงาน อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล (Productivity) ซึ่งจะทำให้มีผลกระทบกับความสำเร็จของงาน

การดำเนินงานขององค์กรที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้นั้น จะมีองค์ประกอบสำคัญๆอยู่หลายประการ และหนึ่งในองค์ประกอบเหล่านั้นคือการที่หัวหน้างานมีความรู้ ความสามารถและทักษะในงานนั้นๆ ตลอดจนการมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารคน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าหัวหน้างานจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับลักษณะของงานนั่นเอง ซึ่งหัวหน้างานจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบเบื้องต้นต่อผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้หัวหน้างานควรต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในความเป็นผู้นำ เป็นผู้ที่รู้เรื่องในสายงานนั้นๆเพื่อควบคุมกำกับดูแลประสานงานด้านต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกเขตงานที่รับผิดชอบ และบทบาทของหัวหน้างานนั้น เป็นตัวสำคัญที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปได้ (พัลลภ วงศ์คำ, 2547) ดังที่ (ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติงานใดในแผนกที่รับผิดชอบนั้น บทบาทของหัวหน้างานที่แสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานของคนอื่นในแผนก ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานใดๆในแผนกขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้างานเป็นสำคัญ ทั้งนี้ความจำเป็นที่ต้องมีหัวหน้างานก็เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังที่ (วินิจ เกตุขำ, 2535) กล่าวว่า หัวหน้างานมีความจำเป็นมากในการที่จะทำให้ภารกิจในองค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ ในการปฏิบัติงานและการพัฒนาคน หัวหน้างานต้องสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆเพื่อให้การปฏิบัติงานและการสั่งการเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่

ต้องการ หัวหน้างานเองจะต้องมีคุณลักษณะในการทำงาน ตลอดจนการตัดสินใจที่สอดคล้องกับความรู้ในเนื้องานที่ทำ รวมถึงมีบุคลิกภาพและการสื่อสารที่ดี

ทั้งนี้หัวหน้างานเป็นบุคคลที่มีหน้าที่ ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง และเป็นผู้ที่ต้องใกล้ชิดกับพนักงานอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้างานจึงนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะถือได้ว่าเป็นทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการในเวลาเดียวกัน เป็นผู้ที่มีความสำคัญคนหนึ่ง หัวหน้างานจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเป็นผู้ที่สามารถช่วยเหลือแนะนำ หรือสอนงานแก่พนักงานหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ หัวหน้างานจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับลักษณะของงานซึ่งสามารถนำพนักงาน ให้ปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามเป้าหมายได้

นอกจากหัวหน้างานจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับลักษณะของงานแล้ว หัวหน้างานยังจะต้องสามารถทำให้ลูกน้องรัก ศรัทธาเชื่อถือและไว้วางใจด้วย ซึ่งความไว้วางใจมีผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของผู้คนตลอดเวลา ทั้งในด้านคุณภาพของความสัมพันธ์ การสื่อสาร การพัฒนาประเทศ การดำเนินงานโครงการต่างๆและมิติอื่นของชีวิตที่เราเข้าไปเกี่ยวข้อง ความไว้วางใจไม่ใช่สิ่งที่เป็นมายาคติหรือภาพลวงตาเชิงนามธรรม ที่ล่องลอยในจินตนาการของผู้คน ในทางตรงกันข้ามความไว้วางใจเป็นพลังอำนาจที่ดำรงอยู่จริง ซึ่งมีพลังขับเคลื่อนทิศทางความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้คน ทั้งในทางที่สร้างสรรค์และในทางที่ทำลายล้างหากใช้ในทางที่ผิด (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2553) ความเชื่อถือไว้วางใจจึงกลายเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการบริหารงานบุคลากร (รุจ เจริญลาภ, 2548) การที่องค์กรจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของทีมสูงได้นั้น พบว่าต้องอาศัยบรรยากาศของความไว้วางใจต่อกันสูง สมาชิกจะช่วยเหลือ มีความร่วมมือร่วมใจ ลดความต้องการที่จะควบคุมพฤติกรรมซึ่งกันและกัน สมาชิกเชื่อว่าบุคคลอื่นที่ร่วมงานกันจะไม่มาเอาเปรียบหรือเอาประโยชน์จากเขา ทำให้เกิดความเต็มใจที่จะยอมรับและผูกพันกับเป้าหมายและการตัดสินใจของผู้นำกลุ่มหรือทีม (อังคณา อัศวสกุลไกร, 2550)

การทำงานในปัจจุบันจะเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานบางคนทำงานหรือทำกิจกรรมใดๆ อย่างมีพลังมีชีวิตชีวา ตั้งอกตั้งใจ ขยันขันแข็งมีความกระตือรือร้น แต่ขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานบางคนไม่อยากทำงาน ไม่อยากจะทำกิจกรรมใดๆหรือทำโดยผ่านไปวันๆในสภาพที่เฉื่อยชา เศร้าหมอง และไม่ได้สนใจว่าผลงานจะออกมาดี หรือไม่ดีแต่อย่างใด พฤติกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นล้วนเป็นผลมาจากแรงจูงใจของบุคคลแต่ละคน ทั้งแรงจูงใจจากภายในตัวบุคคล และเป็นผลมาจากแรงจูงใจจากภายนอกตัวบุคคล อันเกิดจากสิ่งเร้าภายนอก คือสภาพการณ์ต่างๆขององค์กรทั้งทางกายภาพและทางสังคม หากพนักงานในองค์กรขาดแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานก็ทำงานอย่างไม่ตั้งใจ ไม่สามารถสร้างผลงานที่ดีออกมาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งการขาดแรงจูงใจของพนักงานภายในองค์กร เสมือนเป็นโรคร้ายชนิดหนึ่งที่เกาะกินและทำลายความสำเร็จของหน่วยงาน ทั้งนี้เพราะพนักงานขององค์กรคือ ทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญที่สอดแทรกร่วมอยู่ในทุกขั้นตอนของการบริหารงาน และความสำเร็จทั้งหลายขององค์กรล้วนมาจากพนักงาน (ชมพูนุท ศรีพงษ์, 2550)

จากเหตุผลข้างต้น ทำให้ผู้ทำการวิจัยสนใจศึกษา แรงจูงใจในการทำงานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานของพนักงานว่าอยู่ในระดับใด เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน เมื่อจำแนกตามคุณลักษณะของหัวหน้างานและจำแนกตามความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานว่าแตกต่างกันหรือไม่ เพื่อศึกษาว่าตัวแปรใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมหรือวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือวางแผนแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรที่อาจเกิดขึ้นในบริษัท และเพื่อให้บริษัทได้บุคลากรที่มีคุณภาพตามต้องการ ซึ่งเมื่อองค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพแล้ว ย่อมจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงาน คุณลักษณะของหัวหน้างานที่พนักงานระดับปฏิบัติการต้องการและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ของพนักงานบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

1.2.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยจำแนกตามคุณลักษณะของหัวหน้างาน และจำแนกตามระดับความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน

1.2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

1.3 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันโดย มีสมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1 พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะด้านมนุษย์สัมพันธ์ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันโดย มีสมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานที่ 2.1 พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านความสำเร็จในผลงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.2 พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านความตรงไปตรงมาต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.3 พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 คุณลักษณะของหัวหน้างาน และความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโดยรวม ประกอบด้วย

X_1 แทน คุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านมนุษยสัมพันธ์

X_2 แทน คุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านบุคลิกภาพ

X_3 แทน คุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านความเป็นผู้นำ

X_4 แทน ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในผลงาน

X_5 แทน ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมา

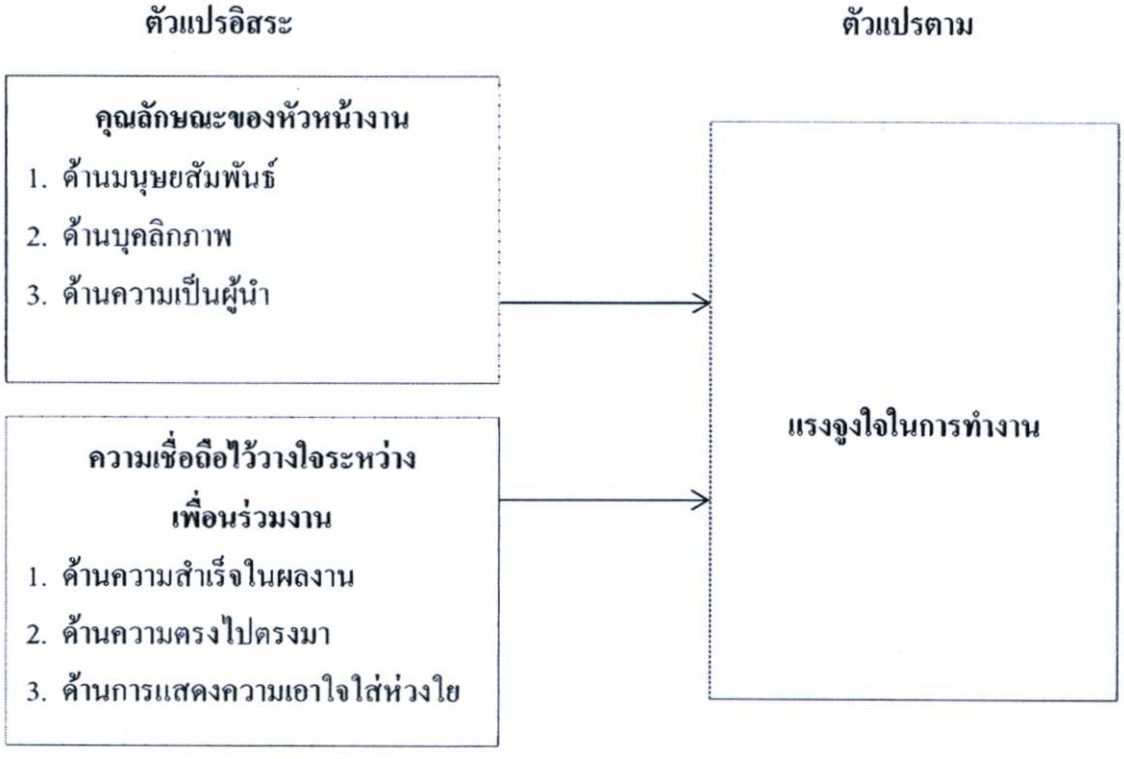
X_6 แทน ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย

$\hat{Y}$ แทน แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยประกอบด้วย 2 ตัวแปรหลัก คือตัวแปรอิสระ (Independent Variable) 2 ตัว ได้แก่ 1) คุณลักษณะของหัวหน้างานประกอบด้วยตัวแปรด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความเป็นผู้นำ 2) ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ประกอบด้วยตัวแปรด้านความสำเร็จในผลงาน ด้านความตรงไปตรงมา ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย และตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ แรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยตัวแปรด้านความต้องการดำรงชีวิต ด้านความตรงไปตรงมา และด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า

จากปัจจัยที่ได้กล่าวมาผู้วิจัยได้นำมาสร้างกรอบแนวคิดของการวิจัยในครั้งนี้ สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.5 ขอบเขตของงานวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อจำแนกตามคุณลักษณะของหัวหน้างาน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความเป็นผู้นำ และเมื่อจำแนกตามความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในผลงาน ด้านความตรงไปตรงมา และด้านการแสดงความเอาใจใส่

1.5.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

1.5.1.1 ประชากร

ด้านประชากร ที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 1,200 คน

1.5.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คำนวณตามหลักการแปรผันระหว่างขนาดของกลุ่มตัวอย่าง กับความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการสุ่มตัวอย่างโดยขนาดของความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 โดยใช้สูตรของ Taro Yamane (ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2552 : 45) ได้

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน แต่เพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูล ผู้วิจัยได้เก็บตัวอย่างจำนวน 350 คนโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

1.5.2 ตัวแปรในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ (Independent variable) คือ

1. คุณลักษณะของหัวหน้างาน ประกอบด้วย
    - 1.1 ด้านมนุษยสัมพันธ์
    - 1.2 ด้านบุคลิกภาพ
    - 1.3 ด้านความเป็นผู้นำ
2. ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ประกอบด้วย
    - 2.1 ด้านความสำเร็จในผลงาน
    - 2.2 ด้านความตรงไปตรงมา
    - 2.3 ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย

ตัวแปรตาม (Dependent variable) คือ

1. แรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย
    - 1.1 ด้านความต้องการดำรงชีวิต
    - 1.2 ด้านความต้องการความสัมพันธ์
    - 1.3 ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า

1.5.3 ระยะเวลาในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ดำเนินการศึกษาและทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแจกแบบสอบถามแก่พนักงานระดับปฏิบัติงาน บริษัทที โอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด การเก็บข้อมูลดำเนินการในช่วงเดือนมีนาคม 2559 ถึงเดือนเมษายน 2559

1.6 นิยามคำศัพท์

1.6.1 หัวหน้างาน หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด และมีตำแหน่ง หน้าที่การงานเหนือกว่าผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ

1.6.2 คุณลักษณะของหัวหน้างาน หมายถึง ลักษณะใดลักษณะหนึ่งของหัวหน้างานซึ่งเป็นลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล สามารถแยกความแตกต่างของบุคคลนั้นกับผู้อื่นได้ การเป็นหัวหน้างานนั้น ต้องคำนึงคุณลักษณะที่จะแสดงให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานและผู้ใต้บังคับบัญชาประจักษ์เพื่อให้งานนั้นออกมาอย่างมีประสิทธิภาพและมีมาตรฐาน ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านบุคลิกภาพและด้านความเป็นผู้นำ

1.6.2.1 ด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง หัวหน้างานที่ยิ้มแย้มแจ่มใส ช่วยเหลือและสงเคราะห์เมื่อมีความทุกข์ ยกย่อง ชมเชย และให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักเข้าร่วมงานกิจกรรมทางสังคม สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองในสถานการณ์ต่างๆได้ มีความสามารถในการพูด การสื่อสารและสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

1.6.2.2 ด้านบุคลิกภาพ หมายถึง หัวหน้างานที่มีสุขภาพแข็งแรง มีกิริยาวาจาที่เหมาะสม แต่งกายถูกกาลเทศะ ท่าทางสง่าผ่าเผย มีความน่าเชื่อถือ มีอารมณ์มั่นคง มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีความสุขุมรอบคอบ มีความกระตือรือร้นและคล่องแคล่วว่องไว

1.6.2.3 ด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง หัวหน้างานที่ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ตามความถนัดและสามารถ มีความซื่อสัตย์และยุติธรรม ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรับผิดชอบ หมั่นใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม มีการศึกษาค้นคว้าพัฒนาตัวเอง กล้าคิดกล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหา มีความรู้ ความสามารถ เป็นผู้ที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีศิลปะในการโน้มน้าวและจูงใจผู้อื่น สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการสร้างทีมงาน และเป็นผู้มีเหตุมีผล

1.6.3 พนักงาน หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นพนักงานประจำของบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายและให้ความร่วมมือร่วมใจกับผู้บังคับบัญชา เพื่อทำให้งานสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่บริษัทวางไว้

1.6.4 ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความคาดหวัง เชื่อมั่น ต่อเพื่อนร่วมงาน ว่าเพื่อนร่วมงานจะทำในสิ่งที่ต้องการและเชื่อมั่นไว้ต่อกัน ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในผลงาน ด้านความตรงไปตรงมา และด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย

1.6.4.1 ด้านความสำเร็จในผลงาน หมายถึง ความคาดหวัง เชื่อมั่นต่อเพื่อนร่วมงานว่าเพื่อนร่วมงานจะมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความรับผิดชอบ และให้ความร่วมมือในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

1.6.4.2 ด้านความตรงไปตรงมา หมายถึง ความคาดหวัง เชื่อมั่นต่อเพื่อนร่วมงานว่าเพื่อนร่วมงานจะมีความซื่อสัตย์ ยึดมั่นในสัญญา และมีพฤติกรรมคงเส้นคงวา

1.6.4.3 ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย หมายถึง ความคาดหวัง เชื่อมั่นต่อเพื่อนร่วมงานว่าเพื่อนร่วมงานจะมีความเป็นห่วงเป็นใย มีความจริงใจ สามารถให้กำลังใจให้คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลือ

1.6.5 แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง แรงผลักดันหรือสิ่งกระตุ้น ให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆออกมาในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรตามทฤษฎี ERG ของ Alderfer ได้แก่

1.6.5.1 ด้านต้องการดำรงชีวิต หมายถึง ความต้องการด้านปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต ประกอบด้วย ปัจจัย 4 อันได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัยและยารักษาโรค รวมถึงการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย การได้รับผลตอบแทนจากการทำงาน

1.6.5.2 ความต้องการความสัมพันธ์ หมายถึง ความต้องการด้านการติดต่อสัมพันธ์ผูกพันกับผู้อื่น เช่น มีความเป็นกันเอง มีไมตรีจิต ห่วงใย ได้รับหรือให้ความช่วยเหลือ ให้ความร่วมมือระหว่างกัน รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันและต้องการการยอมรับทางสังคม

1.6.5.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า หมายถึง ความต้องการได้รับความก้าวหน้า โอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง ได้รับการยกย่องชมเชย ปรับปรุงตนเอง พัฒนาแรงจูงใจภายในและภายนอก การได้ใช้ความสามารถของตัวเองอย่างเต็มที่ อย่างอิสระและมีความสร้างสรรค์ในการทำงาน

1.6.6 ลักษณะของงาน หมายถึง รูปแบบของงานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ทักษะความสามารถเฉพาะบุคคลจะมีความสามารถ ความถนัดในการปฏิบัติงานต่างกันไป งานจึงต้องสอดคล้องกับทักษะความสามารถของแต่ละบุคคล ที่จะสามารถปฏิบัติงานนั้นได้อย่างประสบผลสำเร็จ

1.6.7 ความหลากหลายของทักษะ หมายถึง การที่พนักงานต้องใช้ทักษะและกิจกรรมหลากหลายในการทำงานให้สำเร็จ โดยต้องใช้สติปัญญาความสามารถที่แตกต่างกัน พนักงานได้พัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานในงานเดิมแบบซ้ำๆ ความหลากหลายของทักษะจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกท้าทายและสนุกในการปฏิบัติงาน

1.6.8 ความเกี่ยวเนื่องกันของงาน หมายถึง การหลอมรวมลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน ในแต่ละคนตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการของงาน จนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการอย่างสมบูรณ์และเกิดผลทางจิตใจด้านความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานจนสำเร็จ

1.6.9 ความสำคัญของงาน หมายถึง ระดับงานที่สามารถสร้างผลกระทบต่อชีวิตหรืองานของผู้อื่น ทั้งภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกว่างานนั้นมีความสำคัญและจะพยายามปฏิบัติงานนั้นอย่างปราณีตเอาใจใส่ด้วยเห็นว่างานนั้นมีคุณค่า และความสำคัญของงานเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสำเร็จแก่ตนเอง

1.6.10 ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมหรือส่วนประกอบของงานที่ช่วยเสริมสร้างการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วยนโยบายการบริหารงาน การนิเทศงาน ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และสถานภาพวิชาชีพ

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมเนื้อหาของทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้โดยศึกษาจากตำรา เอกสาร วารสาร รายงานการวิจัยและวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถกำหนดกรอบแนวคิดที่จะใช้เป็นแนวในการศึกษาให้ครอบคลุมและชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

2.1.1 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

2.1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

2.1.3 ความสำคัญของการจูงใจในการทำงาน

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้างาน

2.2.1 ความหมายของหัวหน้างาน

2.2.2 บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างาน

2.2.3 การสังเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้างาน

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเชื่อถือไว้วางใจ

2.3.1 ความหมายของความเชื่อถือไว้วางใจ

2.3.2 แนวคิดที่เกี่ยวกับความไว้วางใจ

2.3.3 ความสำคัญของความไว้วางใจ

2.3.4 การสร้างความไว้วางใจ

2.4 ประวัติความเป็นมา ลักษณะธุรกิจ และระบบการบริหารงานของบริษัทที่โอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

2.1.1 ความหมายของแรงจูงใจ และแรงจูงใจในการทำงาน

2.1.1.1 ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (motive) เป็นคำที่ได้ความหมายมาจากคำภาษาละตินที่ว่า movere ซึ่งหมายถึง "เคลื่อนไหว (move)" ดังนั้น คำว่าแรงจูงใจจึงมีการให้ความหมายไว้ต่างๆกันดังนี้

Walters (1978 : 218) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวของบุคคล ที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำ หรือเคลื่อนไหว หรือมีพฤติกรรม ในลักษณะที่มีเป้าหมาย กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ แรงจูงใจเป็นเหตุผล ของการกระทำ นั่นเอง

Loundon and Bitta (1988 : 368) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่อยู่ภายในตัว ที่เป็นพลังทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่มีเป้าหมาย ที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่ในภาวะสิ่งแวดล้อม จากความหมายนี้จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการคือ

1. เป็นกลไกที่ไปกระตุ้นพลังของร่างกายให้เกิดการกระทำ

2. เป็นแรงบังคับให้กับพลังของร่างกายที่จะกระทำอย่างมีทิศทาง

Lovell (1980 : 109) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นกระบวนการที่ชักนำ โน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายาม เพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ

โนว่าแอ็ค (2550, อ้างถึงใน Loundon and Bitta. 1988 : 368) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลัง ทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่มีเป้าหมาย ที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่ในสิ่งแวดล้อม

ไพบูลย์ เทวรักษ์ (2537) ได้กล่าวว่า การจูงใจเป็นกระบวนการของพฤติกรรมที่เริ่มต้นด้วยความต้องการ (Need) แล้วเกิดแรงขับ (Drive) นำไปสู่การแสดงออกของพฤติกรรมเป้าหมาย (Motivated Behavior)

ประสาน หอมพลูและทิพวรรณ หอมพลู (2540) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ ไว้ว่า หมายถึง ความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อให้งานได้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย โดยมีสภาพแวดล้อม เป็นตัวกำหนด

สุรางค์ โค้วตระกูล (2541) กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง แรงหรือพลังในการทำพฤติกรรมอย่างเข้มแข็งและกระตือรือร้น มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และรักษาพฤติกรรมนั้นไว้เช่น คนๆ หนึ่งทำงานหนักตลอดเวลาด้วยความขยันขันแข็งเพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิตถือว่า เขามีแรงจูงใจในการทำงานสูง

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ สภาวะในตัวอินทรีย์ที่จะกระตุ้นให้อินทรีย์แสดงพฤติกรรมไปในทิศทางที่กำหนดไว้แล้ว เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่อินทรีย์ต้องการ

Wolfolk (1993) กล่าวว่า แรงจูงใจคือ ภาวะภายในซึ่งกระตุ้นกำหนดทิศทางและ รักษาพฤติกรรมให้คงอยู่

Eggen and Kauchack (2004) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นแรงในการกระทำพฤติกรรม ที่เข้มแข็งเพื่อไปสู่จุดหมายใดจุดหมายหนึ่ง

Seng and Other (2003) กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง ภาวะภายในที่เกิดพฤติกรรมที่เข้มแข็ง มีทิศทางและรักษาพฤติกรรมนั้นให้อยู่ต่อไป

อริยา คูหา (2545) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ (Motivation) คือสิ่งซึ่งควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ อันเกิดจากความต้องการ (Needs) พลังกดดัน (Drives) หรือ ความปรารถนา (Desires) ที่จะพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดมาตามธรรมชาติหรือจากการเรียนรู้ก็ได้ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้นๆเอง ภายใน ได้แก่ ความรู้สึกต้องการ หรือขาดอะไรบางอย่าง จึงเป็นพลังชักจูง หรือกระตุ้นให้ มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น ส่วนภายนอกได้แก่ สิ่งใดก็ตามที่มา เร่งเร้า นำช่องทาง และมาเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวมนุษย์ ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอก แต่เพียงอย่างเดียว หรือทั้งสองอย่างพร้อมกันได้ อาจกล่าวได้ว่าแรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมซึ่งเกิดจากความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญกับการเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่น ๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัลหรือกำลังใจ หรือการทำให้เกิดความพอใจล้วนเป็นเหตุจูงใจให้เกิดแรงจูงใจได้

Domjan (1996 : 199) อธิบายว่าการจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมการกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลจงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

E.Woolfolk (1995 : 130) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่า การจูงใจเป็นภาวะภายในของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้กระทำพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง

สมยศ นาวีการ (2540 : 359) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจ ว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานมาก เพราะผู้บริหารจะต้องทำงานให้ประสบความสำเร็จได้โดยอาศัยบุคคลอื่น คนเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ แรงจูงใจจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึกของคนในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ จึงถือได้ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญต่อผู้บริหารเสมอ

วิรัช สงวนวงค์วาน (2546 : 185) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ คือความเต็มใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานผู้นั้นด้วย การจูงใจในองค์การจึงมีผลมาก ทั้งผลงานที่ให้กับองค์การ ในขณะที่พนักงานผู้นั้นก็ได้ผลตอบแทนด้วย

สมพงศ์ เกษมสิน (2523 : 414) ให้ทัศนะ การจูงใจ หมายถึง ความพยามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้นๆ ของแต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญ คือ ความต้องการ (needs)

กิติ ตยัคคานนท์ (2533 : 120) ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังจิตที่อยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งทำหน้าที่เร้าให้บุคคลนั้นกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดออกมา พลังจิตนี้เกิดจากการกระตุ้นหรือสิ่งเร้าต่างๆ ภายในหรือภายนอกร่างกาย

ราณี อิสิชัยกุล (2535 : 183) การจูงใจ หมายถึง การชักนำให้คนแสดงพฤติกรรมที่ต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กล่าวง่ายๆ คือ การทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจนบรรลุผลสำเร็จขององค์การได้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 119) กล่าวได้ว่า การจูงใจ หมายถึง การกระทำทุกวิถีทางที่จะให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมในทางที่ต้องการ การจูงใจจึงเป็นเสมือนแรงขับภายใน (internal Drive) ที่จะทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่ถูกต้องและเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังไว้

สุชา จันทน์เอม (2529 : 101) ได้ให้ความเห็นว่า การจูงใจโดยทั่วๆไปหมายถึง

1. สภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อบรรลุสู่จุดหมายปลายทาง ที่ตั้งไว้

2. พฤติกรรมที่สนองความต้องการของมนุษย์ และเป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่จุดหมายปลายทาง

3. พฤติกรรมที่ถูกกระตุ้นโดยแรงขับ (Drive) ของแต่ละบุคคลมีแนวมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างใดอย่างหนึ่ง และร่างกายอาจจะสมประสงค์ในความปรารถนาอันเกิดจากแรงขับนั้นๆ ได้

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หรือ การจูงใจ (Motivation) หมายถึง ความพยายามที่จะชักนำหรือกระตุ้นให้บุคคลแสดงออกหรือปฏิบัติตามเป้าหมายที่ผู้จูงใจต้องการด้วยความสมัครใจ

ดังนั้น แรงจูงใจในการทำงาน จึงหมายถึง สิ่งที่อยู่ภายในของบุคคล มีอิทธิพลทำให้กำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุมรักษาพฤติกรรม และการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลที่มีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า สามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้มนุษย์มีความต้องการทางด้านร่างกาย (น้ำ อากาศ อาหาร พักผ่อน และที่อยู่อาศัย) และมีความต้องการทางด้านอื่น ๆ เช่น การยกย่อง สถานะ ความรัก ความผูกพันกับบุคคลอื่น ความรู้สึกที่ดี การให้ การประสบความสำเร็จ โดยทั่วไปจะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป และความต้องการจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลด้วย

ผู้วิจัยจึงสรุปว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึงแรงผลักดันหรือสิ่งกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมาในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

2.1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ซึ่งทฤษฎีที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายมีดังนี้คือ

2.1.2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นตอนความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs) Maslow (1970) กล่าวว่าบุคคลจะมีความต้องการที่เรียงลำดับจากระดับพื้นฐานต่ำสุด ไปยังระดับสูงที่สุด โดยอยู่บนพื้นฐานของสมมติฐาน 3 ข้อคือ

1. บุคคล คือสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ และความต้องการของบุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของตนเองได้ ความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนองเท่านั้นสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจ

2. ความต้องการของบุคคลจะถูกเรียงลำดับตามความสำคัญ หรือเป็นลำดับขั้นจากความต้องการพื้นฐาน เช่น อาหารและที่อยู่อาศัย ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน เช่น ความสำเร็จ

3. บุคคลจะก้าวไปสู่ความต้องการระดับต่อไป เมื่อความต้องการระดับต่ำลงมาได้ถูกตอบสนองอย่างดีแล้วเท่านั้น

Maslow ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับ โดยลำดับ 1-4 เป็นความต้องการลำดับต้น และลำดับที่ 5 เป็นความต้องการระดับสูง ดังนี้

ลำดับขั้นที่ 1 ความต้องการทางสรีระ (Physiological Needs) เป็นความต้องการลำดับต่ำสุด ที่เป็นแรงผลักดันทางชีววิทยาพื้นฐาน เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ และที่อยู่อาศัย เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ องค์กรจะต้องดูแลค่าตอบแทนของบุคลากรให้เหมาะสม ให้สามารถรับภาระสภาพการดำรงชีวิตอยู่ได้

ลำดับขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety Needs) ความต้องการลำดับที่สอง ซึ่งถูกกระตุ้นภายหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายถูกตอบสนองแล้ว โดยเป็นความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ที่ปราศจากอันตรายทางร่างกายและจิตใจ เช่น ความต้องการได้ทำงานที่มั่นคง และความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการส่วนนี้ได้โดยให้การประกันชีวิตและสุขภาพ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย กฎระเบียบและข้อบังคับที่ยุติธรรมและสมควร และโครงการบำเหน็จบำนาญให้แก่บุคลากร

ลำดับขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Love and Belongingness Needs) ความต้องการที่เกิดหลังจากความต้องการในสองขั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้วซึ่งเป็นความต้องการที่ให้เป็นที่รักของผู้อื่น ความต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องการมิตรภาพ ความรักและเป็นสมาชิกในสังคม

ลำดับขั้นที่ 4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ต้องการที่จะให้ผู้อื่นเห็นว่าตนมีความสามารถ มีคุณค่า มีเกียรติ และได้รับการยกย่องจากผู้อื่น

ลำดับขั้นที่ 5 ความต้องการความสมหวังของชีวิต (Self-Actualization Needs) ความต้องการความสมหวังของชีวิต คือความต้องการระดับสูงสุด เป็นความต้องการที่จะบรรลุความ

สมหวังของตนเองด้วยการใช้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพอย่างเต็มที่ บุคคลที่ถูกจูงใจด้วยความต้องการ ความสมหวังของชีวิตจะแสวงหางานที่ท้าทายความสามารถของตน

ความต้องการเหล่านี้ Maslow เชื่อว่าจะถูกเรียงลำดับจากความต้องการต่ำสุดไปยังความต้องการสูงสุด เมื่อความต้องการ ณ ระดับต่ำสุด คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ได้ถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการ ณ ระดับที่สูงขึ้น คือ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย จะมีความสำคัญมากที่สุดต่อไปตามลำดับ

2.1.2.2 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

Alderfer (1969 อ้างถึงใน Calista, 2009) กล่าวว่า เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow 5 ขั้น เหลือความต้องการตามทฤษฎี ERG เพียง 3 ประการ แบ่งออกได้ดังนี้

2.1.2.2.1 ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Needs : E) รวมความต้องการทางร่างกายและความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของ Maslow ไว้ด้วยกัน เป็นความต้องการด้านปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต ประกอบด้วย ปัจจัย 4 อัน ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค และรวมถึงการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย

2.1.2.2.2 ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs : R) คล้ายกับความต้องการความผูกพันหรือยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของ Maslow เป็นความต้องการด้านการติดต่อสัมพันธ์ ผูกพันกับผู้อื่น เช่น มีความเป็นกันเอง มีไมตรีจิต ห่วงใย ได้รับหรือให้การช่วยเหลือ ให้ความร่วมมือระหว่างกัน รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และต้องการยอมรับทางสังคม

2.1.2.2.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs : G) รวมความต้องการการยกย่อง มีศักดิ์ศรี และความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของ Maslow เป็นความต้องการได้รับการยกย่องชมเชย ปรับปรุงตนเอง พัฒนาแรงจูงใจภายในและภายนอก การได้ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และมีความสร้างสรรค์ในการทำงาน



ภาพที่ 2.1 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer (Calista, 2009)

ที่มา : Calista, 2009

2.1.2.3 ทฤษฎีค้ำจุน – จูงใจ (Motivator – Hygiene Theory)

วราพร มโนเพ็ญ (2551) กล่าวว่า ความต้องการตามแนวคิดของ Frederick Herzberg หรือที่เรียกว่า Herberg's Motivator-Hygiene Theory พบว่า ระบบการทำงานในองค์กรนั้น มีปัจจัยอยู่ 2 พวกที่จะมีส่วนสร้างความพึงพอใจหรือความไม่พอใจให้กับพนักงาน ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นเครื่องกระตุ้น (Motivator Factor) ที่จะทำให้คนรักหรือชอบงานนั้นมีอยู่ 5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นประสบผลสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ปัญหาต่างๆเกี่ยวกับงาน และรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในหน่วยงานหรือบุคคลอื่นๆที่มาขอคำปรึกษา ซึ่งอาจแสดงออกในรูปการยกย่องชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงความยินดี การแสดงออกที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

3. ลักษณะงาน (Work itself) หมายถึง งานนั้นน่าสนใจ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพัง

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้ดูแลงานใหม่ๆ และมีอำนาจอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรมดูงาน

นอกจากปัจจัยกระตุ้นดังกล่าวแล้วยังมีสิ่งที่เรียกว่าปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะเกิดความไม่ชอบงาน หรือหย่อนประสิทธิภาพลง ประกอบด้วย

1. นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่างๆของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงาน

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

การบริหารงาน การจัดระบบงานของผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

2. การนิเทศงาน คือพนักงานรู้สึกว่า ผู้บริหารตั้งใจสอนงานและให้งาน ตามหน้าที่รับผิดชอบ

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation, Subordinate, Peers) หมายถึง ความมีสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีการช่วยเหลือกัน มีการสนับสนุนกัน และมีการปรึกษาหารือกันเป็นอย่างดี

4. ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความมั่นคงในตำแหน่งงาน และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

5. เงินเดือน (Salary) หมายถึง สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงิน รวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน ตามความเหมะสมที่รับผิดชอบ

6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่างๆ ตลอดจนครอบคลุมไปถึงความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร

7. สถานภาพวิชาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับและนับถือของสังคม มีเกียรติและมีศักดิ์ศรี รวมถึงสถานภาพของบุคคลในสังคมที่มีวิชาชีพเดียวกัน หรือสถานภาพของวิชาชีพในสายตาของสังคมที่มีวิชาชีพต่างกัน หรือเป็นการรับรู้จากบุคคลวิชาชีพอื่น ที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลรู้สึกต่องาน ให้คุณค่าแก่งานที่ปฏิบัติ

จากทฤษฎีของเฮอร์ซเบอร์ก หากความต้องการทางด้านปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ได้รับการตอบสนองอย่างไม่เต็มที่ มนุษย์จะเกิดความไม่พอใจ แต่ถึงแม้ว่าจะได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ มนุษย์ยังพึงพอใจไม่ถึงขีดสุดอยู่ดี กลับจะรู้สึกเฉยๆ ฉะนั้นการตอบสนองความต้องการด้านสุขอนามัยของมนุษย์จะเป็นเงื่อนไขหนึ่งในการลดความไม่พึงพอใจในการทำงานลงเท่านั้น แต่ไม่สามารถจะทำให้มนุษย์พอใจได้ในเวลาเดียวกัน หากความต้องการด้านความจูงใจ (Motivation Factors) ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ มนุษย์จะรู้สึกพึงพอใจพร้อมปฏิบัติงานด้วยความรักในหน้าที่ อุทิศตนเองอย่างหนัก รวมทั้งเสียสละทุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจให้กับองค์กรอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย แต่หากไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์จะรู้สึกเฉยๆไม่ยินดียินร้าย อาจทำงานเพียงเพื่อให้งานเสร็จไปเป็นวันๆเท่านั้น ไม่สนใจที่จะอุทิศตนเองแต่อย่างใด

ทฤษฎีการจูงใจของเฮอร์ซเบอร์ก เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 2 ส่วนคือ ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการทำงาน และปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงาน เมื่อพิจารณาแล้วผู้วิจัยเห็นว่า ทฤษฎีดังกล่าว มีความเหมาะสมกับการนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กร และผู้บริหารในองค์กรควรเอาปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยจัยภายในมาเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้เจ้าหน้าที่

144927

ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจในเวลาเดียวกัน ก็ต้องตอบสนองหรือใช้ปัจจัยค้ำจุนควบคู่กันไป จึงจะทำให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

2.1.2.4 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (McClelland)

ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการ เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จ มิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงาน หมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์กรใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมาก ก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

ในช่วงปี ค.ศ.1940s นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test (TAT)) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่างๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น จากการศึกษาวิจัยของแมคคลีแลนด์ ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการที่ได้จากแบบทดสอบ TAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้

2.1.2.4.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement (nAch)) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nAch) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการ วางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2.1.2.4.2 ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation (nAff)) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

2.1.2.4.3 ความต้องการอำนาจ (Need for power (nPower)) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ 3 ประการดังนี้

1. งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

2. ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา

3. ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึง ความสามารถของเขาได้

นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้ว แมคคลีแลนด์ได้พบว่าปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงาน ที่มีประสิทธิภาพคือ สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่เขาทำด้วย

2.1.2.5 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

ทฤษฎีความคาดหวังถูกนำเสนอโดย Victor Vroom (1964) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงานโดย Vroom มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติ เขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้นหรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้น เมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้น เมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้น ทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ค่าจ้างกับตำแหน่งเป็นผลของการทำงานหนักและเป็นรางวัลที่เขาต้องการเพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยกย่องจากผู้อื่นมากขึ้น แต่ถ้าเขาคิดว่าแม้เขาจะทำงานหนักขึ้นเท่าไรก็ตามหัวหน้าของเขาก็ไม่เคยสนใจดูแลยกย่องเขา จึงเป็นไปไม่ได้ที่เขาจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เขาก็ไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้น ความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะทำงานขึ้นอยู่กับการคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้น รวมถึงความดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่จะได้รับซึ่งจะมีเรื่องของการดึงดูดใจ การเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน และการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม โดยทฤษฎีนี้จะเน้นเรื่องของการจ่ายและ การให้รางวัลตอบแทนเน้นในเรื่องพฤติกรรมที่คาดหวังเอาไว้ต่อเรื่องผลงาน ผลรางวัลและผลลัพธ์ของความพึงพอใจต่อเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามของพนักงาน

Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

V = Valance หมายถึงระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล คือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

I = Instrumentality หมายถึงความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือ เป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

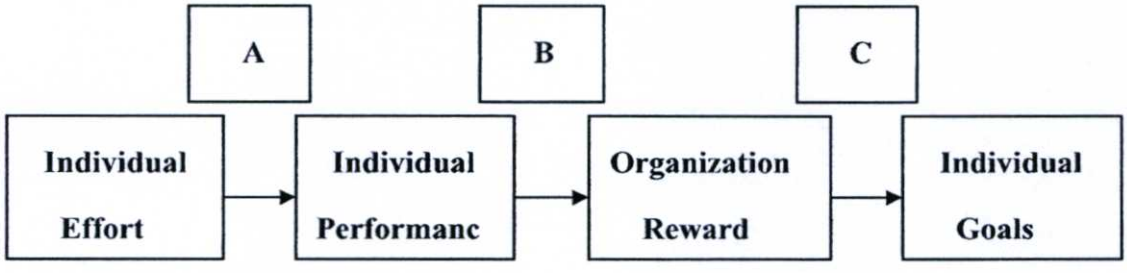
E = Expectancy ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการ เมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง (การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม)

ตามหลักทฤษฎีความคาดหวังจะแย้งว่า ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน คุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือและคุณค่าจากผลลัพธ์สูงสุด ซึ่งจะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยโดย

1. สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถให้การอบรมพวกเขา ให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็น และระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

2. ให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3. ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับ ผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน เพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา



A= Effort performance linkage

B= Performance reward linkage

C= Attractiveness

ภาพที่ 2.2 การเชื่อมโยงผลงานกับความพยายามนำไปสู่เป้าหมายส่วนบุคคล

ที่มา : pirun.ku.ac.th

มีการแบ่งรางวัลออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่นอกเหนือจากการทำงาน เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ (Schermerhorn, Hunt and Osborn 2003 : 118) หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานซึ่งมีคุณค่าเชิงบวกที่ให้กับบุคคลในการทำงาน

2. รางวัลภายใน (Intrinsic rewards) เป็นรางวัลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงาน ประกอบด้วยความรับผิดชอบ ความท้าทาย หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานที่มีคุณค่าเชิงบวกซึ่งบุคคลได้รับ

โดยตรงจากผลลัพธ์ของการทำงาน ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ความท้าทาย

แนวทางในการจัดสรรรางวัลภายนอก มีดังนี้

1. ระบุถึงพฤติกรรมที่พึงพอใจให้ชัดเจน

2. ธำรงรักษาการให้รางวัลที่มีศักยภาพที่จะช่วยให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก

3. คิดเสมอว่าบุคคลจะมีความแตกต่างกัน จึงต้องให้รางวัลที่มีคุณค่าเชิงบวกสำหรับแต่ละบุคคล

4. ให้แต่ละบุคคลรู้อย่างชัดเจนถึงสิ่งที่เขาจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้รับรางวัลที่ต้องการ กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและให้ข้อมูลป้อนกลับในการปฏิบัติงาน

5. การจัดสรรรางวัลให้อย่างทันทีทันใด เมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงพอใจ

6. จัดสรรรางวัลให้ตามตารางที่กำหนดเพื่อให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก

2.1.3 ความสำคัญของการจูงใจในการทำงาน

การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลิตผลของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไรคือ แรงจูงใจที่ทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่เรื่องง่ายในการจูงใจพนักงานเพราะพนักงานตอบสนองต่องาน และวิธีทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมีความสำคัญ (สุทิน นาคเคลียง, 2552) ดังนั้น สามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจในการทำงานได้ดังนี้

1. ช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคล

2. ช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคล

3. ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของบุคคล

4. ช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้บุคคล

ฉีรพัฒน์ แผ่นทอง (2548) กล่าวถึง ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานโดยแยกเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประการ คือ

1. ความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคล คือ ช่วยให้องค์กรได้คนดี มีความสามารถมาช่วยในการทำงาน และรักษาคนดีๆ เหล่านั้นไว้ให้อยู่ทำงานกับองค์กรไปนานๆ

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถขจัดปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงานได้ การจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ

3. ความสำคัญต่อบุคลากร คือสนองต่อความต้องการของบุคลากร และเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจการทำงาน ไม่เบื่อหน่ายงาน และทุ่มเทกำลังกับการทำงานเต็มที่ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

การที่จะทำให้พนักงานอยากทำงาน จะต้องมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อเป็นสิ่งเร้าหรือตัวกระตุ้นให้พนักงานเกิดความอยากที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานที่ได้กล่าวมาทั้งหมด โดยมีแนวคิดของนักคิด Maslow's (Hierarchy of Needs), Herzberg's (Two-Factor Theory) Alderfer's (ERG Needs Theory) และ Mc Clelland's (AAP Needs Theory) และกลุ่มทฤษฎีกระบวนการ (Process Model) ที่มีแนวคิดของนักคิดคือ Vroom's (Expectancy Theory) แสดงให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ แสดงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ผู้วิจัยเห็นว่าทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งไม่สามารถให้คำตอบหรือแก้ปัญหาได้ครอบคลุมทั้งหมด การจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารควรใช้บูรณาการทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ และประยุกต์ใช้ให้สามารถใช้ได้กับองค์กรของตนเอง

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้างาน

2.2.1 ความหมายของหัวหน้างาน

ได้มีผู้ให้ความหมายของหัวหน้างาน ไว้ดังนี้

อเนก เทียนบูชา (2544) กล่าวว่า หัวหน้างานคือผู้ที่มีตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่ในการที่จะควบคุมดูแลพนักงานเพื่อให้ทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของฝ่ายบริหาร

พงศ์ หรดาล (2545) กล่าวว่า หัวหน้างานคือ บุคคลผู้เป็นหัวหน้างานระดับต้นที่สามารถทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากคนอื่นพร้อมที่ต้องเป็นผู้ลงมือกระทำให้งานสำเร็จ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรโดยรวม

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2545) กล่าวว่า หัวหน้างาน คือผู้บริหารระดับต้นที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานตามที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้างานจึงเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นแรก ของพนักงานที่ทำหน้าที่ทางการบริหาร (เช่นเดียวกับผู้บริหารทุกระดับ) ตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายในองค์กร

ณตฉรรต ธรรมราทฤมงคล (2547) กล่าวว่า หัวหน้างาน คือ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานและเชื่อมโยงระหว่างผู้บังคับบัญชาขั้นสูงกับคนงาน เป็นบุคคลที่ต้องมีคุณภาพทั้งในด้านแผนการบริหารงาน บริหารบุคคล รวมถึงความรู้ทางด้านเทคนิคในงานที่ทำ มีความสำคัญในด้านการนำทีม

สู่การเพิ่มผลผลิต และยังต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ ขยัน อดทน รวมถึงภาวะของการเป็นผู้นำและสามารถประยุกต์ความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างาน ให้สัมพันธ์กับหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบและมีการพัฒนาตนเองให้มีทักษะของหัวหน้างานที่ดี ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในระดับปฏิบัติการได้อย่างเหมาะสม

ลัดดา ศุขปรีดี (2548) กล่าวว่า หัวหน้างาน หมายถึง บุคคลที่ทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่นๆเป็นผู้ทำให้งานเสร็จ โดยที่จะรู้ตนว่าจะต้องรับผิดชอบงานร่วมกับบุคคล หรือดูแลการทำงานร่วมกับผู้ใด และใครเป็นผู้บังคับบัญชาของตน

พนาวรรณ กล้าแข็ง (2551) กล่าวว่า หัวหน้างาน หมายถึงบุคคลที่มีตำแหน่งบริหารขั้นต้นในองค์กร โดยทำหน้าที่และรับผิดชอบในการกำกับ ควบคุมดูแลพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆในหน่วยงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ผู้วิจัยจึงสรุป ความหมายของหัวหน้างานที่กล่าวมาข้างต้นได้ว่า หัวหน้างาน หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในโรงงานผลิตสีทาอาคาร บริษัทที โอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีตำแหน่งหน้าที่การงาน เหนือจากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ

2.2.2 บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างาน

หัวหน้างานเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด ต่อการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเป็นผู้เชื่อมประสานระหว่างฝ่ายคนงานในบังคับบัญชากับฝ่ายผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ หัวหน้างานจะเป็นผู้รับแผนและนโยบายการปฏิบัติงานมาจากผู้บังคับบัญชา และนำมาดำเนินการบริหารคนงานกับเครื่องจักรเพื่อให้แผนและนโยบายสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย หัวหน้างานจะต้องทำความเข้าใจและตระหนักถึงนโยบายของหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่ ขอบเขตและหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ที่ต้องมีต่องานและคนงานในความควบคุมบังคับบัญชา (สายสุนีย์ พุทธาคุณเจริญ, 2535) ดังนั้นจึงได้มีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่หลักของหัวหน้างานไว้ดังนี้

วินิจ เกตุขำ (2535 อ้างถึงใน สายพิณ ภู่ผล, 2544) ได้กล่าวว่า บทบาท หน้าที่ของหัวหน้างานนั้นเป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์กรหรือหน่วยงานนั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด ฉะนั้นหัวหน้างาน จึงควรมีบทบาทหน้าที่ ดังต่อไปนี้คือ

1. เป็นตัวแทน และสนับสนุนผู้บังคับบัญชา
2. พัฒนาการทำงานเป็นทีม
3. ให้ปรึกษาแนะนำที่เหมาะสม
4. ใช้อำนาจอย่างเหมาะสม
5. บริหารเวลาให้ดี
6. ควบคุมสภาพความเครียดได้ดี

พงศ์ หรดาล (2545) ได้กล่าวถึงหัวหน้างานที่ดีควรมีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบหรือภารกิจสำคัญดังนี้

1. สร้างงาน หัวหน้างานจำเป็นต้องกระทำหรือรับผิดชอบในงาน 3 ลักษณะคือ

1.1 งานประจำ ได้แก่ งานประจำที่หัวหน้าต้องรับผิดชอบที่ต้องทำเป็นปกติทุกวัน

1.2 งานแก้ปัญหา ได้แก่ ปัญหาที่เกิดขึ้นในงานที่ต้องรับผิดชอบ โดยจะต้องพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่ดีที่สุด

1.3 งานริเริ่มสร้างสรรค์ คือ การพัฒนางานที่รับผิดชอบและสร้างสรรค์งานใหม่ขึ้น

2. สร้างคน โดยจะต้องสร้างคนและพัฒนาคนงานของตนเองอยู่เสมอ ได้แก่

2.1 ให้ความรู้และข้อมูลที่จำเป็นต่อคนงาน เพื่อนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ

2.2 ฝึกฝนให้สามารถนำความรู้มาใช้ในการทำงาน โดยจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมเป็นรายบุคคล และต้องเป็นระบบแบบแผนคือ

2.2.1 สร้างคนด้วยการสร้างเสริมประสบการณ์

2.2.2 ให้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

2.2.3 ปลูกฝังทัศนคติต่อคนงานให้มีส่วนร่วมโดยเปิดโอกาสให้คนงานได้แสดงความคิดเห็นพร้อมๆกับชี้ให้ได้เห็นถึงผลดีที่จะเกิดตามมา

3. สร้างทีมงาน โดยทีมงานจะต้องแข็งแกร่ง จึงจะทำให้งานบรรลุผล

ปิยวัฒน์ แก้วกัณฑรัตน์ (2553) กล่าวว่า หัวหน้างานมีหน้าที่ในการบริหารคนและบริหารงาน ดังนี้

1. หน้าที่ในการพัฒนาความมั่นใจในตนเอง
2. หน้าที่ในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง
3. หน้าที่ในการวางแผนและจัดองค์กร
4. หน้าที่ในการสื่อสาร
5. หน้าที่ในการสร้างทีม
6. หน้าที่ในการจูงใจทีมงาน
7. หน้าที่ในการบริหารเวลา
8. หน้าที่ในการแก้ไขปัญหา

2.2.3 การสังเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้างาน

หัวหน้างานระดับปฏิบัติการ เป็นบุคคลที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยตรง และเป็นผู้ที่จะต้องใกล้ชิดกับพนักงานระดับดังกล่าวด้วยอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้างานระดับปฏิบัติการ จึงนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะถือได้ว่าเป็นทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการในเวลาเดียวกัน อันเป็นผู้ที่มีความสำคัญคนหนึ่ง หัวหน้างานระดับปฏิบัติการหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ หัวหน้าระดับปฏิบัติการจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับลักษณะของงาน ซึ่งจะสามารถนำพนักงานให้ปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามเป้าหมายของโรงงานได้ (พัลลภ วงศ์คำ, 2547) ดังนั้น จึงได้มีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้างาน ดังนี้

Barnard (1969 อ้างถึงใน อัชราธร สังมณีโชติ, 2550) แสดงแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้างานที่ดี ดังนี้

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality and Undulation)
2. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness)
3. ความสามารถในการจูงใจ (Persuasiveness)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความฉลาดมีไหวพริบ (Intellectual Capacity)

จิรภา สงวนสุข (2540) กล่าวว่า ความสามารถอีกอย่างหนึ่งที่บุคคลจะเป็นหัวหน้าคนจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่ดีดังนี้

1. ต้องมีความสามารถในการเขียน การอ่าน การพูดในที่ชุมชน
2. ต้องมีความสนใจต่อทุกสิ่งทุกอย่าง และกว้างขวางพอ
3. ต้องมีความสามารถในการเกลี้ยกล่อม
4. ต้องมีความกระตือรือร้น
5. ต้องมีความอดทน มานะ บากบั่น
6. ต้องมีความแข็งแกร่งทางกาย และจิตใจ
7. ต้องมีความเด็ดขาด
8. ต้องมีน้ำใจ เยือกเย็น และถ่อมตัว

สมคิด จีนจรรยา (2541) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่มีความสามารถจะต้องมีคุณลักษณะพื้นฐาน 7 ประการคือ

1. ความสามารถในการสื่อสาร
2. ความเชื่อมั่นในตนเอง
3. การมีมนุษย์สัมพันธ์
4. การมีนิสัยในการทำงานที่ดี
5. การมีความยืดหยุ่น
6. การมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์
7. การมีความเป็นผู้นำ

สมคิด จีนจรรยา (2541) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกวิชาตามทัศนะของ ผู้บริหาร และครู–อาจารย์ ในวิทยาลัยเทคนิคนครสวรรค์ ทั้งคุณลักษณะส่วนตัวและการบริหารงานเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะความเป็นผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านบุคลิกภาพ การจัดการเรียนการสอน ด้านการบริหารบุคลากร และด้านการบริหารงบประมาณพัสดุ

1. ด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารหรือผู้นำและหัวหน้าแผนกวิชาการควรมีความรู้ความสามารถ ฉลาดและมีไหวพริบดี รู้จักใช้คนได้เหมาะสมกับงาน เป็นผู้มีเหตุมีผล ความซื่อสัตย์และยุติธรรม ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรับผิดชอบ และกล้าตัดสินใจ

2. ด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง มนุษยสัมพันธ์ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำและหัวหน้าแผนกวิชาการ คือ มีอารมณ์มั่นคง ยิ้มแย้มแจ่มใส ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา จริงใจ และเต็มใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน มีกิริยาวาจาสุภาพ ให้เกียรติและยกย่องเพื่อนร่วมงาน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และวางตนเสมอต้นเสมอปลาย รวมถึงความสามารถในการประสานประโยชน์ของคนในสภาพการทำงาน

3. ด้านบุคลิกภาพ หมายถึง สภาวะทุกอย่างที่ประกอบขึ้นเป็นบุคคล ซึ่งรวมถึงคุณลักษณะทางจิตใจ ทางกาย ซึ่งดูได้จากนิสัยในการคิด การแสดงออก รวมถึงทัศนคติ ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาวะแวดล้อม

4. การจัดการเรียนการสอน สรุปได้ว่าการจัดการเรียนการสอนที่มีความสำคัญต้องเน้นถึงการมีประสบการณ์ตรงในการฝึกหัดจริง มีเครื่องมือ เครื่องจักรตรงตามอาชีพและผู้สอนต้องมีการพัฒนาความสามารถอยู่เสมอ

5. การจัดการในด้านที่เกี่ยวกับบุคลากรให้เกิดงานดีมีประสิทธิภาพมากที่สุดนั้น ต้องมีการเลือกสรรผู้ที่มีความสามารถ มีการบำรุงขวัญ เสริมแรงและให้กำลังใจพร้อมกับต้องอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ระเบียบต่างๆ หัวหน้าแผนกวิชาต้องดูแลความทุกข์สุข พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศให้ครู-อาจารย์ ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้แก่สถานศึกษาอย่างเต็มที่ ในขณะเดียวกันการปกครองบังคับบัญชาต้องยึดระเบียบประเพณีครู พ.ศ.2539 เพื่อให้ครู-อาจารย์ ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และศรัทธาในอาชีพครู เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กรมอาชีวศึกษากำหนดและนำพาศิษย์สู่สังคมอย่างมีความสุข

6. การบริหารงบประมาณและพัสดุ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้นั้น หัวหน้าแผนกวิชาต้องมีความรู้เรื่องงบประมาณหรือวงเงินที่มีอยู่ในแผนก พร้อมทั้งหาวิธีการดำเนินไปตามแผนทั้งที่เป็นเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณหรือเงินบำรุงการศึกษา

สายพิณ ภู่ผล (2544) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่ดีทั่วไปของผู้นำหรือหัวหน้างานขององค์กรประกอบด้วย ด้านคุณลักษณะส่วนตัว ทักษะและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนตัว ซึ่งได้แก่

1.1 มีความรับผิดชอบ

1.2 มีความขยันหมั่นเพียร

1.3 มีความอดทนอุตสาหะ

1.4 มีความซื่อสัตย์สุจริต

1.5 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.6 มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ กระตือรือร้นในการทำงาน

1.7 มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ

1.8 มีการรักษาระเบียบวินัยที่ดี

1.9 มีความตรงต่อเวลา การบริหารเวลา

1.10 มีบุคลิกภาพที่ดี

2. ทักษะและความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน

2.1 ความรู้ ความสามารถในการวางแผน

2.2 ความรู้ ความสามารถในเชิงผู้นำ

2.3 ความรู้ ความสามารถในการเป็นนักการจัดการ

2.4 ความรู้ ความสามารถในการเป็นนักวิจัยและพัฒนา

2.5 การเป็นนักประสานงาน และประสานประโยชน์

2.6 มีความรู้ความสามารถ ในเชิงการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์

2.7 มีความรู้ความสามารถ ในการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีสมัยใหม่

2.8 เป็นผู้มีพลังหรือศักยภาพที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไม่จำกัด

สกล พร้อมวงษ์ (2544) กล่าวว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกช่างไฟฟ้ากำลัง ในสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษามี 6 ด้านด้วยกัน ประกอบด้วย

1. ด้านงานสอน หมายถึง ควรมีความรับผิดชอบในการสอน โดยเข้าสอนตรงเวลา ควรดำเนินกิจกรรมการเรียน การสอนโดยคำนึงถึงตัวผู้เรียนเป็นหลัก

2. ด้านงานบริหารและวางแผน หมายถึง ต้องมีความรู้ความเข้าใจในนโยบาย และวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานจนสามารถชี้แจงต่อผู้อื่นได้ มีความสามารถในการจัดสายการบังคับบัญชา และระเบียบการทำงาน รู้จักมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในผู้อื่น

3. ด้านงานปกครอง หมายถึง มีกลยุทธ์ในการสั่งงาน และสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะของความคล่องตัวในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างราบรื่น

4. ด้านการส่งเสริมการศึกษา

5. ด้านเจตคติ

6. ด้านบุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่แสดงออกทั้งด้านร่างกายและพฤติกรรม แต่สามารถพัฒนาหรือมีการเปลี่ยนแปลงได้

พัลลภ วงศ์คำ (2547) กล่าวว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานระดับปฏิบัติการกลุ่มโรงงานโตชิบา แบ่งเป็น 4 ด้านได้แก่

1. ด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง ความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ มีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ มีบุคลิกภาพดีเป็นแบบอย่างได้ ที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เป็นคนติดต่อสื่อสาร สามารถสร้างทีมงานได้ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิก ประสานงานได้ทุกระดับ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานใหม่ๆอยู่เสมอ มีความยุติธรรม มีอารมณ์ขัน มีกัลยาณมิตร ไม่มีอคติ รู้วิธีควบคุมตน และรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามความถนัดและความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักจัดหรือวางแผนงานตามลำดับก่อน – หลังของงาน มีเป้าหมายชัดเจน มีการศึกษาค้นคว้าพัฒนาตนเอง และต้องประกอบได้ด้วยการมีวิสัยทัศน์ที่ดี

2. ด้านการปรับปรุงงาน หมายถึง มีความสามารถในงานของตนที่รับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ยึดติดอยู่กับกรอบแนวคิด ค้นหาสาเหตุที่แท้จริงและคิดตามผล และค้นหาช่องทางที่จะปรับปรุงเพิ่ม มีมาตรฐานตรวจสอบคุณภาพของงาน มีการขจัดความฟุ่มเฟือยอันสูญเปล่าและความเคยชินที่ไม่ถูกต้องออก มีการตรวจสอบบริเวณพื้นที่ทำงาน ตรวจสอบความผิดปกติของเครื่องจักร ไม่รีรอปัญหาเกิดก่อนแล้วค่อยตามแก้ แต่ต้องชิงแก้ก่อนปัญหาจะเกิด ได้นำการบำรุงรักษา ปรับปรุงร่วมกันให้ทุกคนที่มีส่วนร่วมเป็นแนวทางเดียวกัน มองเห็นจุดที่ต้องการเปลี่ยนแปลงและลงมือทำ มีการปรับปรุงหรือแสวงหาความรู้ใหม่ๆ โดยพัฒนาอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ให้ทันหรือก่อนสภาพการเปลี่ยนแปลง ช่วยเหลือเมื่อมีการติดขัดหรือมีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่ดี มีการทดสอบเลือกใช้อุปกรณ์เอื้ออำนวยในการทำงาน มีทัศนคติที่มุ่งมั่นจะทำกิจกรรมต่างๆที่ส่งเสริมงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

3. ด้านการป้องกันอุบัติเหตุ หมายถึง มีความสามารถที่มุ่งเน้นถึงการจัดระบบทำงานอย่างปลอดภัย โดยปราศจากการเกิดอุบัติเหตุ มีการตรวจสอบและควบคุมพนักงานทำงานตามขั้นตอนที่กำหนด มีการเลือกใช้อุปกรณ์ป้องกันที่ถูกต้อง ค้นหาปัญหาในการทำงานและปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ค้นหาสภาพการณ์ที่ไม่ปลอดภัยในที่ทำงาน วิธีการที่ไม่ปลอดภัย และขจัดสิ่งดังกล่าวให้หมดไปก่อนจะกลายเป็นอุบัติเหตุ

4. ด้านการสั่งและแนะนำงาน หมายถึง มีทักษะ มีความสามารถในการสอนงานที่มีเหตุผล มีทักษะของการสื่อสาร มีการเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสม มีวิธีอธิบายและสาธิตการทำงาน มีการเขียนข้อแนะนำการทำงาน สามารถจูงใจได้และต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนงานได้ฝึกปฏิบัติ ทบทวนติดตาม ตรวจสอบการออกคำสั่งและประเมินผลงาน สามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระต่างๆให้เข้าใจง่าย สามารถแนะนำการใช้อุปกรณ์ใหม่ๆสร้างความรู้สึกปลอดภัยและบรรยากาศที่สบายๆ สังเกตและให้คำปรึกษาแก่ผู้เรียน ให้คำชี้แนะและข้อมูลย้อนกลับที่เพียงพอต่อการที่ผู้เรียนงานจะ

นำไปใช้ปรับปรุงแก้ไขตนเอง ต้องดึงเอาศักยภาพในการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จออกมาจากตัวของผู้เรียน ขณะเดียวกันควรมีความคิดสร้างสรรค์

พนาวรรณ กล้าแข็ง (2551) กล่าวว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างาน ความร่วมมือ และบริการชุมชนที่ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานประกอบการต้องการ 6 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะ

1. ด้านบุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะที่เกี่ยวกับ กริยา ท่าทาง มารยาท การพูด การแต่งตัว ความเฉลียวฉลาด มีความน่าเชื่อถือ การควบคุมอารมณ์ ความร่าเริงแจ่มใส

2. ด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น การให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ มีความสุภาพอ่อนโยน ยิ้มแย้มแจ่มใส เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การให้เกียรติและยกย่องผู้อื่น การให้ความสำคัญต่อทุกคน ความสามารถในการสื่อสาร และการเข้าสังคมมีปฏิภาณไหวพริบในการสร้างบรรยากาศ และความสัมพันธ์กับผู้อื่น

3. ด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะที่เกี่ยวกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมองการณ์ไกล กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ มีความเชื่อมั่นตนเอง มีเหตุผล สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานได้ มีความสามารถในการสร้างทีมงาน และสร้างความเชื่อมั่นให้ทีมงาน

4. ด้านความรู้และทักษะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ สามารถใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสื่อสาร ความรู้ทางด้านการศึกษา ด้านการสื่อสารด้วยวาจาและทักษะการใช้ภาษา มีความรู้ด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ มีการประยุกต์ความรู้จากทฤษฎีและหลักวิชาชีพไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความรู้ทางด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง

5. ด้านการจัดการ หมายถึง ความรู้และความสามารถในการบริหารงานที่จะให้การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ได้แก่ การวางแผนงาน การกำหนดเป้าหมายหน่วยงาน การวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงาน การควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน

6. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง ความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน มีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มองเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นเรื่องสำคัญ มีน้ำใจต่อผู้อื่น และปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ มีพฤติกรรมเป็นตัวอย่างที่ดีในทุกด้าน มีความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม

จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้างาน ได้แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับในหลายๆด้าน ดังนั้นผู้วิจัยได้จำแนกคุณลักษณะของหัวหน้างาน ออกเป็น 3 ด้าน โดยอาศัยแนวความคิดที่ได้ค้นคว้าและศึกษามาเป็นกรอบ ได้แก่ ด้านมนุษย์สัมพันธ์ ด้านบุคลิกภาพและด้านความเป็นผู้นำ

คุณลักษณะของหัวหน้างานด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง หัวหน้างานที่ยิ้มแย้มแจ่มใส ช่วยเหลือและสงเคราะห์เมื่อมีความทุกข์ ยกย่อง ชมเชย และให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักเข้าร่วมงานกิจกรรม

ทางสังคม สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองในสถานการณ์ต่างๆได้ มีความสามารถในการพูด การสื่อสาร และสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

คุณลักษณะของหัวหน้างานด้านบุคลิกภาพ หมายถึง หัวหน้างานที่มีสุขภาพแข็งแรง มีกิริยาวาจาที่เหมาะสม แต่งกายถูกกาลเทศะ ท่าทางสง่าผ่าเผย มีความน่าเชื่อถือ มีอารมณ์มั่นคง มีสติปัญญาแฉลียวฉลาด มีความสุขุมรอบคอบ มีความกระตือรือร้นและคล่องแคล่ว ว่องไว

คุณลักษณะของหัวหน้างานด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง หัวหน้างานที่ใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามความถนัดและสามารถ มีความซื่อสัตย์และยุติธรรม ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรับผิดชอบ หมั่นใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม มีการศึกษาค้นคว้าพัฒนาตนเอง กล้าคิด กล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหา มีความรู้ ความสามารถ เป็นผู้ที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีศิลปะในการโน้มน้าวและจูงใจผู้อื่น สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการสร้างทีมงาน และเป็นผู้มีเหตุมีผล

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเชื่อถือไว้วางใจ

2.3.1 ความหมายของความเชื่อถือไว้วางใจ

Whitney (1996) ได้กล่าวถึงความไว้วางใจว่า หมายถึง ความเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรมในบุคคลหรือสิ่งใดๆ

Reina &iReina (1999) กล่าวว่า ความเชื่อถือไว้วางใจ หมายถึง ความสัมพันธ์ของการเชื่อมั่นกันและกันของบุคคลสองฝ่าย ในผลของการกระทำที่ตกลงหรือสัญญาไว้ ซึ่งจะต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ซื่อตรงและจริงใจ เป็นความคาดหวังในความสามารถของอีกฝ่าย และเป็นการมีปฏิสัมพันธ์กันโดยไม่ได้มีการระมัดระวังไว้ใดๆ

Gillespie & Mann (2004, อ้างถึงใน เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน 2552 : 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความไว้วางใจอยู่บนพื้นฐานของอารมณ์ความรู้สึก (affective-based trust) เกี่ยวข้องกับบทบาทสำคัญของอารมณ์ ในกระบวนการความไว้วางใจ ความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ (cognitive-base trust) เป็นความเชื่อมั่นผู้อื่นและการเปิดเผยข้อมูลไปยังบุคคลอื่นและความไว้วางใจบนพื้นฐานของพฤติกรรม (behavioral-based trust) เป็นความเชื่อมั่นผู้อื่นและการเปิดเผยข้อมูลไปยังบุคคลอื่น

Robbins (2005) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจเป็นความคาดหวังในทางบวก ต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นคำพูด การกระทำ หรือการตัดสินใจที่จะกระทำตามสมควรแล้วแต่โอกาส

McShane & Von Gilnow (2005) กล่าวว่า ความเชื่อถือไว้วางใจ หมายถึง สภาวะทางจิตซึ่งเป็นความตั้งใจในการให้การยอมรับในพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มอื่น โดยอยู่บนพื้นฐานของความคาดหวังในทางบวก ความเชื่อถือไว้วางใจเป็นสิ่งที่ควรมีให้ซึ่งกันและกัน การที่จะได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้อื่นเราต้องแสดงออกถึงความเชื่อถือไว้วางใจผู้อื่นด้วยเช่นกัน

รุจ เจริญลาภ (2548) กล่าวว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ความเชื่อมั่น ความเชื่อ หรือความคาดหวังในแง่บวกของบุคคลๆหนึ่งที่มีต่อบุคคล หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ว่าจะปฏิบัติกับบุคคลนั้นตามที่ได้คาดหวังหรือเชื่อมั่นไว้ ความไว้วางใจจะเพิ่มขึ้นเมื่อความคาดหวังในแง่บวกได้รับการสนองตอบ หรือเป็นความจริงแต่ความไว้วางใจจะลดลง หากความคาดหวังในแง่บวกนั้นได้รับการตอบสนอง

อังคณา อัศวสกุลไกร (2550) ได้ให้ความหมายของความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานว่า หมายถึง ความเชื่อมั่น ยอมรับ คาดหวัง ของเพื่อนร่วมงาน ที่มีต่อเพื่อนร่วมงานด้วยกันว่าเพื่อนร่วมงานจะปฏิบัติในสิ่งที่ต้องการหรือเชื่อมั่น

อุชุมพร แก้วขุนทด (2550) กล่าวว่า ระดับของความคาดหวัง ความเชื่อ และความมั่นใจในความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่นคง ความเชื่อถือได้ ความเปิดเผย และความยุติธรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลด้วยความสมัครใจ และยอมทำตาม การกระทำด้วยความคาดหวังว่าบุคคล หรือกลุ่มบุคคลจะกระทำตามคำพูด คำสัญญา ทั้งที่เป็นภาษาพูด ภาษาเขียน และจะกระทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ด้วยความสามารถ ความเปิดเผย ความห่วงใยและความเชื่อถือได้ โดยไม่ต้องคำนึงถึงการควบคุมตรวจสอบ

เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2552) กล่าวว่าความเชื่อถือไว้วางใจ หมายถึง ความรู้สึกและการกระทำ (แสดงออก) ของบุคคลที่แสดงออกถึงความมั่นใจ ความเชื่อมั่นและการสนับสนุนต่อบุคคล (ผู้บังคับบัญชา) และองค์กร

กาญจนาพร อินตาวงศ์ (2552) ให้ความหมายของ ความไว้วางใจว่า การที่บุคคลมีความคาดหวังว่าคำพูด สัญญา การกระทำของบุคคลอื่นจะเชื่อถือได้ หรือจะทำตามที่พูดว่าจะทำ และความไว้วางใจนั้นเป็นความคาดหวังว่าบุคคลอื่นจะทำในสิ่งที่เป็นคุณมากกว่าโทษ

พรทิพย์ เกยุรานนท์ (2552) กล่าวว่า ความไว้วางใจ คือ ความเชื่อที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้มีให้กับบุคคลอื่นว่าบุคคลนั้นจะซื่อสัตย์ต่อเขา ไม่ทำร้ายหรือเอาเปรียบเขา เป็นปัจจัยพื้นฐานที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน ที่ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีๆต่อกัน เกิดความตั้งใจที่จะทำสิ่งดีๆให้กัน ให้ความร่วมมือในการทำสิ่งต่างๆด้วยใจจริงและเกิดความสามัคคีกัน

พสุ เดชะรินทร์ (2547) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจว่า หมายถึง ความไว้เนื้อเชื่อใจที่เรามีต่อบุคคลอื่นว่า เขาจะปฏิบัติต่อเราด้วยความซื่อสัตย์สุจริต สามารถพึ่งพิงได้ รวมถึงการไม่เอารัดเอาเปรียบเรา

นิชาภา แสงรวี (2552) กล่าวว่า ความไว้วางใจ เป็นความรู้สึกเชื่อมั่น ความเชื่อหรือความคาดหวังในแง่บวกที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีร่วมกัน และมีต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นว่าเขาจะทำอะไรตอบสนองได้ตามที่ต้องการหรือคาดหวัง และโดยทั่วไปนั้น ความไว้วางใจก็มักจะมีมากขึ้นหากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นตอบสนองได้ตามเป้าหรือที่ต้องการ และลดลงหากเกิดผลของการตอบสนองในทางตรงข้ามกับที่คาดหวัง

ดิลก ถือกล้า (2552) กล่าวว่า ความไว้วางใจ หมายถึง สภาวะอารมณ์ความรู้สึกของบุคคลหรือของกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง ที่มีความเชื่อมั่นต่ออีกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลว่า จะดำเนินการปฏิบัติหรือแสดงออกในทิศทางที่ตนเองคาดหวัง ไม่ทำความเสื่อมเสียหรือเสียหายให้เกิดขึ้น ความไว้วางใจเปรียบได้กับเป็น กาวที่มองไม่เห็น ที่เชื่อมโยงระหว่างผู้นำกับบุคคลอื่น ความน่าไว้วางใจถือเป็นมาตรฐานการดำรงอยู่ของการเป็นผู้นำ เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของทุกๆองค์กร ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการธำรงรักษาองค์กรเอาไว้ได้ ความไว้วางใจไม่สามารถซื้อหา ความไว้วางใจไม่สามารถร้องขอได้ ความไว้วางใจไม่สามารถบังคับได้ แต่ความไว้วางจะต้องเกิดจากการถูกสร้างขึ้นมาเพื่อให้ได้รับการยอมรับ

ผู้วิจัยจึงสรุปว่า ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความคาดหวังเชื่อมั่นต่อเพื่อนร่วมงานว่า เพื่อนร่วมงานจะทำในสิ่งที่ต้องการและเชื่อมั่นไว้ต่อกัน ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในผลงาน ด้านความตรงไปตรงมาและด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย

2.3.2 แนวคิดที่เกี่ยวกับความไว้วางใจ

2.3.2.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ

Shaw (1997 อ้างถึงใน Olan, 2009) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจในองค์กร ได้แก่ ความสำเร็จในผลงาน ความตรงไปตรงมา และการแสดงความดูแลเอาใจใส่ห่วงใย

1. ความสำเร็จในผลงานหรือการทำงานสำเร็จ (Achieving Results) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคคล เป็นสิ่งที่สำคัญในองค์กร ความเชื่อถือไว้วางใจจะไม่เหลืออยู่หากบุคคลนั้นไร้ความสามารถ หรือมีความสามารถต่ำ หรือไม่มากพอที่จะทำงานให้สำเร็จ ตามที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นคาดหวังไว้ และยากที่จะได้รับความไว้วางใจจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นในโอกาสต่อไป

2. ความตรงไปตรงมา (Acting with Integrity) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความซื่อสัตย์จริงใจ จริงจังต่อคำพูดและการกระทำ และเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ บุคคลที่แสดงออกให้เห็นถึงสิ่งเหล่านี้ย่อมได้รับความไว้วางใจจากฝ่ายอื่น

3. การแสดงความดูแลเอาใจใส่ (Demonstrating Concerns) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเอาใจใส่ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ตอบสนองต่อความต้องการหรือความคาดหวังของเรา

โดยทั่วไปเราจะให้ความไว้วางใจกับคนที่เป็นห่วงเป็นใยเรา เข้าใจปัญหาต่างๆของเราและไม่กระทำในสิ่งที่ขัดแย้งกับเรา

2.3.2.2 องค์ประกอบของความเชื่อถือไว้วางใจ

Boon & Holmes (1991 อ้างถึงใน ศยามล เอกะกุลานันต์, 2550) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นสภาพการณ์ที่รวมถึงความมั่นใจ สิ่งที่คาดหวังในทางบวกเกี่ยวกับเหตุจูงใจของผู้อื่น ประกอบกับการคำนึงถึงตนเองในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง ขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบดังนี้

1. แนวโน้มที่มีต่อความไว้วางใจที่เป็นนิสัยของบุคคลนั้น

2. ปัจจัยกำหนดสถานการณ์

3. ประวัติความสัมพันธ์

Mayer (1995 อ้างถึงใน ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์, 2552) จากคำนิยามความเชื่อถือไว้วางใจที่ว่า ความเชื่อถือไว้วางใจ คือ ความยินยอมของบุคคลที่จะยอมรับผลการกระทำ ที่อาจเป็นผลทางลบของบุคคลอื่น โดยอยู่บนพื้นฐานความคาดหวังที่ว่าบุคคลอื่นจะปฏิบัติหรือทำงานใดๆที่สำคัญสำหรับผู้ที่ให้ความเชื่อถือไว้วางใจ สามารถสรุปองค์ประกอบที่สำคัญของความเชื่อถือไว้วางใจได้ 3 ประการ คือ

1. ความเต็มใจ (Willingness) กล่าวคือ คนเราอาจจะมีแนวโน้มที่จะให้ความเชื่อถือไว้วางใจแก่บุคคลหนึ่งอยู่แล้ว แต่ทว่าการให้ความเชื่อถือไว้วางใจแก่บุคคลอื่นอย่างตั้งใจเป็นปรากฏการณ์ที่เจาะจง หรือเป็นไปอย่างมีวัตถุประสงค์ กล่าวคือ ความเชื่อถือไว้วางใจที่มอบให้แก่บุคคลอื่นควรจะก่อให้เกิดผลลัพท์ที่ดี สำหรับคนที่ให้ความเชื่อถือไว้วางใจ มิเช่นนั้นแล้วทำไมบุคคลหนึ่งจึงยอมรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ประเด็นนี้แสดงให้เห็นว่าทุกๆสิ่งมีความเท่าเทียมกัน หากบุคคลมีความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนสูงจากการให้ความเชื่อถือไว้วางใจผู้อื่นอย่างถูกต้องเหมาะสม บุคคลนั้นย่อมจะให้ความเชื่อถือไว้วางใจสูงตามไปด้วย

2. การยอมรับความเสียหาย (Vulnerability) สะท้อนถึงการรับรู้ถึงการสูญเสีย ซึ่งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลให้ความเชื่อถือไว้วางใจ แก่บุคคลที่ไม่สมควรจะได้รับความเชื่อถือไว้วางใจนั้น กล่าวคือ ให้ความเชื่อถือไว้วางใจ แก่บุคคลที่แสวงหาผลประโยชน์จากการได้รับความเชื่อถือไว้วางใจ โดยที่บุคคลนั้นจะตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม การยอมรับความเสียหายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความเชื่อถือไว้วางใจ เมื่อคนเรายอมให้ตนเองขึ้นอยู่กับเจตนาดี (Good Will) ของบุคคลอื่น บุคคลก็จำเป็นจะต้องยอมรับความเสียหายที่เกิดขึ้นอันอยู่ในขอบเขตของเจตนาดีนั้นด้วย เมื่อบุคคลให้ความเชื่อถือไว้วางใจแก่ผู้ใด ก็เท่ากับว่าเปิดโอกาสให้เขาผู้นั้นทำให้เกิดภยันตรายหรือความเสียหายได้ ดังนั้น ความเชื่อถือไว้วางใจจึงเป็นการยอมรับความเป็นไปได้ของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นนั้นต้องไม่ได้มาจากเจตนาร้าย (Ill Will) ที่มีต่อบุคคล จากหลักการที่ว่าทุกๆสิ่งมีความเท่าเทียมกัน เราจึงคาดการณ์ไว้ว่าหากบุคคลได้รับความเสียหายหรือความสูญเสียจากการเชื่อถือไว้วางใจแล้ว บุคคลนั้นจะให้ความเชื่อถือไว้วางใจน้อยลง

3. ความคาดหวัง (Expectation) แสดงเงื่อนไขในเรื่องของความเชื่อถือหรือความมั่นใจในความสมควรแก่การได้รับความเชื่อถือไว้วางใจ และศักยภาพความสามารถของบุคคล ที่เราให้ความเชื่อถือไว้วางใจ

Reina & Reina (1999 อ้างถึงใน ศยามล เอกะกุลานันต์, 2550) ซึ่งได้กำหนดไว้ว่าความไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้นั้นประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบคือ

1. ความไว้วางใจด้านศักยภาพ (Competence Trust) คือ การที่บุคคลมีความสามารถในการกระทำสิ่งที่จำเป็นต่อการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยเฉพาะในงานที่เฉพาะเจาะจงหรืองานที่มีความสลับซับซ้อนในการผสมผสานกิจกรรมต่างๆเข้าด้วยกัน รวมถึงความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ และการช่วยให้ผู้อื่นสามารถทำงานของเขาได้ โดยพฤติกรรมที่สามารถช่วยสร้างและรักษาความไว้วางใจในศักยภาพ ได้แก่ การที่บุคคลมีความรู้ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถ มีความยุติธรรม สามารถเข้าใจและรับรู้ถึงศักยภาพของผู้อื่นได้ และสามารถช่วยให้ผู้อื่นเกิดทักษะความชำนาญในการกระทำสิ่งต่างๆได้

2. ความไว้วางใจด้านการสื่อสาร (Communication Trust) คือ การที่บุคคลมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันและกันอย่างคงที่และสม่ำเสมอ ซึ่งทำให้การทำงานนั้นดำเนินไปหรือมีความก้าวหน้า และมีผลต่อความสามารถในการผลิตงานและผลกำไรอีกด้วย โดยพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดความไว้วางใจด้านการสื่อสาร ได้แก่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน การพูดในสิ่งที่ตรงกับความเป็นจริง มีการยอมรับความผิดพลาด มีการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ การรักษาความลับ มีการชี้แจงถึงความมีเจตนาที่ดี

3. ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา (Contractual Trust) คือ การที่บุคคลได้กระทำในสิ่งที่พูดไว้ว่าจะกระทำ ซึ่งการกระทำในสิ่งที่ได้พูดไว้นี้จะก่อให้เกิดผลผลิต ความพร้อมที่จะให้บริการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความใส่ใจในความมีส่วนร่วม หรือง่ายต่อการสื่อสารกลับ เมื่อมีการสัญญาไว้ ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญานี้เกี่ยวข้องกับการรักษาความคิดเห็น ความตั้งมั่นในความซื่อสัตย์และการแสดงพฤติกรรมอย่างคงที่ ความเชื่อมั่นในความตั้งใจ ความแน่นอน และความเชื่อมั่นของบุคคลในความซื่อสัตย์จงรักภักดี จะทำให้เกิดความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญาในการทำงาน โดยพฤติกรรมที่นำไปสู่ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญาได้แก่ การที่บุคคลมีการบริหารจัดการความคาดหวัง มีการสร้างสิ่งยึดเหนี่ยวทางใจ มีการให้อำนาจอย่างเหมาะสม มีความใส่ใจ มีการแสดงความเห็นด้วยอย่างตรงไปตรงมา มีความคงเส้นคงวาและความแน่นอนในการกระทำ

คนึงนิจ พุ่มพวง (2553) กล่าวว่า ความไว้วางใจ จะเกิดขึ้นได้โดยมีองค์ประกอบ 2 อย่าง คือ

1. ความรู้ความสามารถ (Competence) หมายความว่า บุคคลจะต้องมีความรู้ความสามารถในเนื้องานสูง มีความรู้ในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งหรือหลายๆสาขาเป็นอย่างดี

2. ความเป็นคนดี มีคุณลักษณะดีโดยเนื้อแท้ (Credibility หรือ Character) หมายความว่า บุคคลจะต้องเป็นคนดีที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความมีวุฒิภาวะ ความซื่อสัตย์

วันชัย วัฒนศัพท์ (2550) เสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับความไว้วางใจว่าประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความไว้วางใจที่อิงอยู่กับการคิดคำนวณ (Calculus-based Trust) ซึ่งเป็นความไว้วางใจที่อิงกับการกระทำที่เป็นไปได้ทั้งการกลัวการลงโทษ หรือผลที่เกิดจากการทำลายความไว้วางใจ รวมถึงการอิงมุมมองเชิงบวกที่ผลแห่งความไว้วางใจมีผลดี ก่อให้เกิดคุณค่าในมุมมองที่สามารถคิดคำนวณออกมาได้ ที่เกิดจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่อง เปรียบเทียบกับการลงทุนลงแรง ในการรักษาหรือทำลายความไว้วางใจ หรือเรียกว่าเป็นความไว้วางใจที่อิงอยู่กับหลักประกันทั้งทางบวกและทางลบ โดยการชั่งน้ำหนักระหว่างการกระทำที่อาจเสี่ยงต่อการเกิดความไม่ไว้วางใจกับผลที่ได้ จากการกระทำนั้นๆหรือชั่งน้ำหนักระหว่างผลที่ได้ระยะสั้นกับระยะยาวโดยอาศัยความค่อยๆสร้างความไว้วางใจไปเรื่อยๆ จนถึงระดับที่ไว้วางใจ แต่การกระทำเพียงครั้งเดียวที่ผิดพลาดอาจทำลายความไว้วางใจได้อย่างมาก กลายเป็นไม่ไว้วางใจเลยก็ได้ ฉะนั้นความไว้วางใจในลักษณะนี้จึงเปราะบางมาก ในช่วงระยะแรกๆของการสร้างความสัมพันธ์ อาจกล่าวได้ว่าความไว้วางใจที่อิงอยู่กับการคิดคำนวณนี้จะเกิดหรือไม่ขึ้นอยู่กับสมการของผลประโยชน์และความสูญเสียเป็นสำคัญ

2. ความไว้วางใจที่อิงอัตลักษณ์ (Identification-based Trust) เป็นความไว้วางใจที่อิงอยู่กับอัตลักษณ์ที่ตรงกับความปรารถนาและความตั้งใจของอีกฝ่าย โดยความดำรงอยู่ของความไว้วางใจมีได้ เพราะฝ่ายต่างๆสามารถเข้าใจและซาบซึ้งถึงความต้องการซึ่งกันและกัน ความเข้าใจร่วมกันนี้อาจพัฒนาไปจนแต่ละคนอาจจะทำหน้าที่แทนกันได้อย่างดี ทุกฝ่ายต่างเชื่อมั่นว่าผลประโยชน์หรือความต้องการของเขาจะได้รับการปกป้อง ไม่จำเป็นต้องมีการสำรวจ ตรวจตรา หรืออาจเรียกความไว้วางใจในลักษณะนี้อีกอย่างว่า ความไว้วางใจของความเป็นพวกเดียวกัน

2.3.3 ความสำคัญของความไว้วางใจ

ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่และประสบความสำเร็จ เนื่องจากการทำงานร่วมกันต้องพึ่งพาอาศัยกัน แนวโน้มในปัจจุบันมีความหลากหลายขององค์ประกอบในการทำงานมากขึ้น ตามความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในองค์กรมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ความไว้วางใจเป็นแหล่งทรัพยากรที่มาจากความร่วมมือเป็นพื้นฐานและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ของบุคคลในองค์กรก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กร ความไว้วางใจเปรียบเสมือนหมุดหรือสลัก ที่ยึดส่วนต่างๆเข้าไว้ด้วยกัน และสามารถเอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายพร้อมกับความเจริญเติบโตขององค์กร หากองค์กรใดปราศจากความไว้วางใจของบุคคลในองค์กร จะทำให้เสียเวลา เสียทรัพยากรในการบริหารจัดการเป็นจำนวนมากจนกว่าองค์กรจะ

ประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งความไว้วางใจมีความสำคัญในหลายทาง และเป็นส่วนประกอบที่จำเป็นในทุกประเภทในสัมพันธภาพของมนุษย์ ซึ่งยังผลให้เกิดความราบรื่นและเกิดคุณค่าในการแลกเปลี่ยนต่างๆในวิธีการที่มีประสิทธิภาพ (เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2552)

Robbins (2005) กล่าวถึง ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเนื่องจาก

1. ความสูญเสียทั่วไปของความไว้วางใจ ในปี ค.ศ.1950 เป็นยุคที่เชื่อว่ามีความซื่อสัตย์ต่อการใช้อำนาจหน้าที่ แต่การคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานหน้าที่เกี่ยวกับกฎหมาย ผู้บริหารทางธุรกิจ นักวิชาการ นักหนังสือพิมพ์ นักวิจัย และบุคคลที่ได้รับมอบอำนาจในการทำงานที่มีชื่อเสียงนั้นไม่สามารถบอกความจริงได้ทุกครั้ง เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่แน่ใจเกี่ยวกับการใช้อำนาจหน้าที่ ดังนั้นความไว้วางใจจึงถูกทำลายแบบทั้งสิ้นในทุกสถาบัน

2. ความสัมพันธ์ของนายจ้าง และพนักงานที่ไม่ดีในองค์กรเป็นจำนวนมาก เนื่องจากมีองค์กรเป็นจำนวนมากที่จ่ายค่าตอบแทนไม่เป็นระเบียบ พนักงานต้องประสบปัญหาในการสื่อสารสูญเสียความไว้วางใจเนื่องจากมีผลที่เกิดขึ้นตามมา เช่น การปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาดไม่สำเร็จตามเงื่อนไขการให้รางวัล ละเลยความรับผิดชอบ และการลดขนาดองค์กรทำให้ความไว้วางใจลดลงแต่ปัญหาไม่มากเท่าการปลดพนักงาน

3. เกิดการเปลี่ยนแปลงและความไม่มั่นคง ความไว้วางใจมีความสำคัญมาก ในสภาพที่มีการเปลี่ยนแปลง และความไม่มั่นคงในสถานที่ทำงาน บุคคลจะต้องเปลี่ยนไปมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นซึ่งระดับความไว้วางใจจะเป็นตัวกำหนด

4. ข้อสัญญาทางจิตวิทยาในรูปแบบใหม่ หมายถึง ข้อตกลงที่ไม่ได้มีการเขียนถึงสิ่งที่ผู้บริหารที่ไม่ได้คาดหวังจากพนักงาน และสิ่งที่พนักงานคาดหวังจากผู้บริหารในแง่คิดของพนักงาน ข้อสัญญาทางจิตวิทยา คือ การรับรู้ของพนักงานที่คิดว่าพวกเขาจะได้รับสิทธิ ซึ่งเป็นผลมาจากข้อสัญญาที่นายจ้างให้ไว้กับเขา หากความไว้วางใจอยู่ในระดับต่ำ พนักงานมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงการเผชิญความเสี่ยง มีการเรียกร้องมากขึ้น ลักษณะของสังคมแบบนี้บุคคลในองค์กรจะต้องเร่งสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กันไว้ จะทำให้โอกาสที่ไม่ปฏิบัติตามข้อสัญญาน้อยลง เนื่องจากการไม่ปฏิบัติตามข้อสัญญาทำให้เกิดผลในทางลบ เช่น มีความตั้งใจน้อยลงในการที่จะทำงานให้ได้ผลตามความต้องการ หากความไว้วางใจอยู่ในระดับสูงจะทำให้พฤติกรรมในการปฏิบัติงานดีขึ้นตามไปด้วย

5. ควรสร้างความสัมพันธ์รูปแบบใหม่ ความไว้วางใจเป็นสารหล่อลื่นให้เกิดความราบรื่นมีการประสานกันอย่างดีในองค์กร โดยขจัดความขัดแย้งทางความคิด การบริหารในยุคปัจจุบันต้องการความไว้วางใจ ซึ่งเป็นหลักประกันที่สำคัญขององค์กร

6. เป็นการสร้างยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง การที่บุคคลมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรนั้น จะเป็นตัวกำหนดให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและรักษาสมาชิกในองค์กรให้คงอยู่

พรทิพย์ เกยุรานนท์ (2552) กล่าวว่า ความสำคัญของความไว้วางใจ มีดังนี้

1. ความไว้วางใจมีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่ว่าจะอยู่ในสถานภาพหรือบทบาทไหน เมื่อคนมีความไว้วางใจกันก็เป็นที่มาของความสุขในการดำเนินชีวิตและการทำงาน ที่ไม่ต้องหวาดระแวงกับคนรอบข้าง ว่าจะทำร้าย หรือเกิดสิ่งที่ไม่ดีกับตน ครอบครัว คนใกล้ชิด งาน หน่วยงาน สังคมหรือประเทศ

2. ความไว้วางใจเป็นหัวใจหรือรากฐานที่ทำให้เกิดความรัก ความอบอุ่นในครอบครัวและสังคมน่าอยู่มากขึ้น

3. ความไว้วางใจยังเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคคลกล้าทำในสิ่งต่างๆ ทั้งที่สิ่งนั้นไม่เคยทำมาก่อน แต่เกิดความมั่นใจและเชื่อใจกับสิ่งที่ทำ คนรอบข้าง ผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง และ/หรือระบบของหน่วยงานที่สนับสนุนการทำงานหรือการทำสิ่งต่างๆจึงทำให้คนนั้นประสบความสำเร็จ เกิดนวัตกรรมใหม่ๆในงานและในสังคม ที่คนอื่นสามารถนำมาต่อยอดและเกิดประโยชน์กับหน่วยงานและสังคมมากมายต่อไป แต่ถ้าปราศจากความไว้วางใจ ก็จะไม่มีใครกล้าเสี่ยงที่จะทำอะไร ก็ไม่เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆให้กับชีวิตและสังคม

4. ความไว้วางใจเป็นหัวใจหรือรากฐานในการทำงานเป็นทีม และเป็นหัวใจสำคัญแห่งการร่วมมือกันทำงาน ที่หลายหน่วยงานพยายามที่จะสร้างทีมงานและกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน

สรุปความสำคัญของความไว้วางใจไว้ ดังนี้ ความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากองค์ประกอบหนึ่งสำหรับองค์กร หากปราศจากความไว้วางใจ องค์กรนั้นก็จะปราศจากความเป็นหนึ่งเดียวและความสามัคคี ความคิดสร้างสรรค์จะน้อยลง องค์กรนั้นจะมีกระบวนการตัดสินใจที่ไร้ประสิทธิภาพ อัตราการลาออกของพนักงานจะสูง ข่าวลือ การนินทาและเสียงซุบซิบต่างๆภายในองค์กรก็จะมากไปด้วย ความไว้วางใจไม่ใช่เป็นเพียงแนวคิดที่ธรรมดา หากแต่ความไว้วางใจอาจเป็นเสมือนกำแพงซีเมนต์หนึ่งที่กั้นกลางระหว่างความสัมพันธ์ต่างๆของบุคคลในองค์กร หรืออาจเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ การแสดงภาวะความเป็นผู้นำ และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภาวะความเป็นผู้นำในองค์กรจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลยหากองค์กรนั้นไม่มีความไว้วางใจกันและกันในระดับหนึ่ง นั่นคือองค์กรนั้นจะไม่สามารถผลักดันหรือทำให้พนักงานในองค์กรสนับสนุนคล้อยตามการเปลี่ยนแปลงใดๆอย่างแท้จริงได้ Glaser (1997 อ้างถึงใน อุชุมพร แก้วขุนทด, 2550)

2.3.4 การสร้างความไว้วางใจ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ได้อธิบายถึงวิธีการสร้างความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจเป็นเรื่องละเอียดอ่อน การที่บุคคลเกิดความเคลือบแคลงหรือสงสัย และไม่ไว้วางใจกันนำไปสู่ความล้มเหลวในการสร้างความสัมพันธ์ อันส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานภายในองค์กร

เนื่องจากความไม่ไว้ใจกันเป็นตัวกัดกร่อนความมีประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมในระยะยาว หัวหน้างานจึงต้องพยายามหาแนวทางในการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น โดยทั่วไปหัวหน้าสามารถใช้วิธีการได้ 6 ประการดังต่อไปนี้ ในการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้

1. การสื่อสาร (Communication) ให้ข้อมูลพนักงานอย่างสม่ำเสมอ โดยการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง และให้ระยะเวลาในการป้อนกลับข้อมูล และให้คำอธิบายเกี่ยวกับเรื่องนโยบายและการตัดสินใจต่างๆนอกจากนี้ต้องมีความซื่อสัตย์และเปิดเผยเกี่ยวกับปัญหาของตนเองและต้องไม่ดึงข้อมูลไว้เพื่อใช้ในการแสวงผลประโยชน์ทางการเมืองภายในองค์กร

2. สนับสนุน (Support) หัวหน้างานต้องทำตัวให้สามารถเข้าถึงได้อย่างสม่ำเสมอ เมื่อพนักงานต้องการความช่วยเหลือ กำลังใจและคำแนะนำ นอกจากนี้ต้องแสดงความสนใจต่อชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน และเต็มใจที่จะปกป้องพนักงาน

3. เคารพ (Respect) มอบหมายงานที่มีความสำคัญให้แก่พนักงาน เป็นการแสดงรูปแบบของการจริงใจที่มากที่สุดในการทำงานที่หัวหน้างานควรทำ ประกอบกับการเป็นนักฟังที่ดี

4. ความยุติธรรม (Fairness) หัวหน้างานต้องประเมินพนักงานอย่างยุติธรรมและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และให้เครดิตและคำชมเชยต่อการทำงานที่ดีของพนักงานแต่ละคน

5. ความสามารถในการคาดการณ์ได้ (Predictability) หัวหน้างานต้องมีความสม่ำเสมอและต้องพึ่งพาได้ในเรื่องของพฤติกรรมของตน และนอกจากนี้ยังต้องรักษาคำพูดของตนด้วย ไม่ใช่พูดอย่างทำอย่าง

6. ความสามารถ (Competence) หัวหน้างานต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี โดยแสดงออกถึงการตัดสินใจในทางธุรกิจที่ดี และต้องมีความสามารถทั้งในเชิงบริหารจัดการ รวมถึงมีความเป็นมืออาชีพในการทำงานอีกด้วย

การสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ไม่ใช่เรื่องยากแต่ประการใดแต่อาจต้องใช้เวลาในการสร้างพอสมควร ดังนั้นเราต้องเรียนรู้ที่จะไว้ใจผู้อื่นก่อน และเมื่อนั้นแล้วผู้อื่นก็จะหันกลับมาไว้ใจเรา เพราะเมื่อสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้แล้ว ย่อมมีโอกาสที่จะเกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพไปสู่ความสำเร็จ

ศิริรัตน์ ศิริวรรณ (2552) กล่าวว่า การสร้างความไว้วางใจ มีดังต่อไปนี้

1. พัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน หรือเป็นผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน แสดงผลงานที่ยอดเยี่ยมให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเห็น พัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีความสามารถด้านใดด้านหนึ่งเฉพาะทางและสามารถให้คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้อื่นได้เป็นประจำ

2. ยึดหลักการสากลในการบริหาร หลักการสากล เช่น คุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความยุติธรรม ความเป็นกลาง ความกล้าหาญ ความอดทน ความมีวินัย ความมุ่งมั่นเป็นหลักสำคัญในการบริหาร

3. ประพฤติตนเป็นแม่แบบที่ดี หากท่านอยากให้ลูกน้องปฏิบัติตนเช่นไร ท่านก็ควรปฏิบัติตนเช่นนั้น เช่น หากท่านไม่ต้องการให้ลูกน้องมาสาย ท่านก็ไม่ควรมาสายเสียเอง การทำให้ดูเป็นตัวอย่างเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการจูงใจให้ลูกน้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

4. ยอมรับข้อผิดพลาดของตน คุณสมบัติสำคัญประการหนึ่งของผู้นำคือ การมีความกล้าหาญที่จะยอมรับข้อผิดพลาดของตน ซึ่งการทำเช่นนี้ สามารถทำให้ลูกน้องรู้สึกเคารพท่านมากขึ้นดีกว่าที่ท่านทำผิดแล้วแกล้งทำเป็นเพิกเฉย ลูกน้องย่อมรู้สึกหมดศรัทธาในตัวท่าน แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้พูดออกมาตรงๆก็ตาม

5. รักษาคำพูด รักษาสัญญา จงอย่าให้คำมั่นสัญญาหรือข้อผูกมัดใดๆหากท่านไม่มั่นใจว่าท่านจะสามารถทำตามสัญญาหรือข้อผูกมัดนั้นได้ "การกระทำย่อมสำคัญกว่าคำพูด"

6. ให้เกียรติผู้อื่น ให้เกียรติ เคารพและให้การสนับสนุนผู้อื่น ไม่ว่าคนนั้นจะมีตำแหน่งใดก็ตาม สอบถาม เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น รับฟังปัญหาและให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม

7. ไม่พูดถึงบุคคลที่สามในทางที่ไม่ดีลับหลัง หากบุคคลที่ท่านพูดถึงในทางที่ไม่ดี ทราบว่าท่านพูดถึงเขาอย่างไรลับหลัง บุคคลท่านนั้นย่อมไม่ไว้วางใจท่านอีกต่อไป และอาจบอกคนอื่นต่อว่าท่านเป็นคนที่ไม่น่าไว้ใจ หรือแม้แต่คนที่ท่านไปพูดนินทาด้วย ก็อาจระแวดระวังท่าน เพราะคิดว่าท่านอาจทำกับเขาเฉกเช่นเดียวกับที่ท่านทำกับคนอื่นก็ได้

8. แก้ปัญหาสำคัญๆ ที่มีความท้าทายได้ เข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหายากๆที่มีความท้าทายทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร คิดริเริ่มสร้างสรรค์กระบวนการทำงานหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร

วิธีปฏิบัติเหล่านี้เป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความไว้วางใจในองค์กร และการเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น ถือเป็นคุณสมบัติสำคัญสูงสุดประการหนึ่งในการเป็นผู้นำ ความไว้วางใจยังเป็นรากฐานของความสัมพันธ์ที่ดี เมื่อได้รับความไว้วางใจและมีความสัมพันธ์อันดี ย่อมส่งผลให้ท่านมีโอกาสประสบความสำเร็จในการใช้เหตุผลโน้มน้าว ให้ผู้อื่นสนับสนุนหรือกระทำการบางสิ่งบางอย่างตามความต้องการ การสร้างความไว้วางใจจึงเป็นรากฐานของความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้นำ

2.4 ประวัติความเป็นมาของบริษัท ทีโอเอเพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

ประวัติการทำธุรกิจของสีทีโอเอนั้น เริ่มต้นมาอย่างยาวนานตั้งแต่ปี พศ.2548 โดย "สงวน และ ประเสริฐ" พี่ชายคนโตและคนที่สองของตระกูลตั้งคารวะคุณ ด้วยเงินทุนจากครอบครัวจำนวน 120,000 บาทในขณะนั้น ซึ่งได้นำเงินก้อนดังกล่าวไปซื้อตึกแถวย่านคลองมหานาค เพื่อทำ

กิจการร้านจำหน่ายสินค้าฮาร์ดแวร์ ประเภทเครื่องเหล็ก สี และน้ำมันทาไม้ ภายใต้ชื่อ "ง้วนไทเส็ง" หรือ "ไทยแสงเจริญ"

พศ.2500–พศ.2506 ถือว่าเป็นจุดเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ด้วยการนำของ "ประจักษ์ ตั้งคารวะคุณ" พร้อมด้วยพ่อแม่และน้องๆเดินทางมาจากคลอง 9 ปทุมธานี เพื่อช่วยกันบุกเบิกธุรกิจในเมืองหลวง จากจุดนี้เองทำให้ประจักษ์ได้เริ่มฝึกฝนประสบการณ์ความรู้ทางธุรกิจ ทว่ากิจการร้านค้าฮาร์ดแวร์ไม่ได้ทำให้ครอบครัวมีรายได้ดีอย่างที่คิด เพราะรายจ่ายสูงมากจึงมีความคิดที่จะขยับขยายจากธุรกิจซื้อมาขายไป เป็นผู้ผลิตสินค้าของตัวเองในที่สุดจึงเปลี่ยนแปลงมาเป็นผู้ผลิตธุรกิจน้ำมันทาไม้ตราปลาฉลาม แต่ในขณะนั้นมีน้ำมันทาไม้ที่ขายดีอยู่ 2 ยี่ห้อคือ ตราปลาตะเพียนของบริษัทวิริยะพาณิชย์ และตราพญานาค ของป.สุนทรพานิช จึงทำให้ธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จอย่างที่คิด

พศ.2506 ครอบครัวตั้งคารวะคุณ ได้รับแต่งตั้งให้เป็นตัวแทนจำหน่ายสีโตเอะ โดยบริษัทสี "โต-เอะ-เพ้นท์" (TO-A PAINT) ภายใต้ชื่อ "ห้างหุ้นส่วนจำกัด ไทยเกษมเทรดดิ้ง" บริษัท สีโตเอะเพ้นท์ เริ่มธุรกิจในไทย ปี พศ.2515 มีการลงทุนก่อสร้างโรงงานผลิตสีแห่งแรก ที่ถนนปู่เจ้าสมิงพราย จังหวัดสมุทรปราการ และจดทะเบียนการค้าก่อตั้งบริษัท ทีโอเอเพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้เทคโนโลยีจากประเทศญี่ปุ่นในการผลิตสี และได้ก่อตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์สีเป็นแห่งแรกในประเทศไทย

พศ.2520 ทีโอเอสามารถปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ปราศจากสารปรอทและตะกั่วออกสู่ตลาดเป็นรายแรกของประเทศ จากผลงานของฝ่ายวิจัยและพัฒนา

พศ.2522 ทีโอเอครองส่วนแบ่งทางการตลาดสูงสุดในธุรกิจสีทาอาคารและเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน

พศ.2524 ผลิตสินค้าด้วยนวัตกรรมซุปเปอร์ชิลค์ (Pure Acrylic Emulsion Paint) รายเดียวที่รับประกัน 10 ปี ส่งผลให้เกิดการปฏิวัติวัตถุดิบในอุตสาหกรรมสีของประเทศ จากระบบเดิมพีวีเอซี (PVAC Latex) มาเป็นระบบอะคริลิค (Acrylic Technology) สามารถขยายอายุความคงทนของสีได้ 21 ปี

พศ.2525 ขยายกำลังการผลิตด้วยโรงงานแห่งที่ 2 ริมถนนบางนา-ตราด กม.23 เป็นโรงงานที่ใหญ่และทันสมัยที่สุดของเอเชีย ก่อตั้งบริษัททีโอเอ เคมิคอล อินดัสทรีส์ จำกัด ผลิตเรซินสำหรับอุตสาหกรรมสี ระบบสีชุบรถยนต์กันสนิม ระบบสีชุบอลูมินั่มแซช เฟรม (AED, CED) เป็นแห่งแรกของประเทศไทย

พศ.2530 ทีโอเอ ร่วมทุนกับบริษัท SANKYO RIKAGAKU ผู้ผลิตกระดาษทรายอันดับ 1 จากญี่ปุ่นภายใต้ชื่อบริษัทแซนเกียว อินดัส-ตรีส์ จำกัด

พศ.2531 ก่อตั้งบริษัท ทีโอเอ โคฟเคม อินดัสทรีส์ จำกัด ผลิตกาว UREAFORMALDEHYDE GLUE สำหรับอุตสาหกรรมไม้ (PLY WOOD, PARTICLE BOARD, MAF BOARD) และเฟอร์นิเจอร์

พศ.2537 ได้ร่วมทุนและนำเทคโนโลยี วู้ดโค้ทติ้งจากยูเนียน เพนท์ ผู้นำด้านสีสำหรับเคลือบและรักษาเนื้อไม้สีอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ส่งออกจากประเทศญี่ปุ่นในนามบริษัททีโอเอ ยูเนียน เพนท์ (ประเทศไทย) จำกัด และพัฒนาเทคโนโลยีอีลาสโตเมริค (สียืดหยุ่นคุณภาพสูง) ร่วมกับบริษัท SUZUKI ผู้นำด้านสียืดหยุ่นคุณภาพสูงจากประเทศญี่ปุ่น

พศ.2538 ก่อตั้งบริษัทเชลล์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เชลล์ไดรท์ภายใต้ลิขสิทธิ์ของบริษัทเชลล์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นเชนไดรท์และได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐาน ISO9002 จากสำนักมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

พศ.2544 นำเครื่องผสมสีระบบคอมพิวเตอร์ TOA COLOR WORLD ออกสู่ตลาดเพื่อเป็นการพัฒนาธุรกิจและเพิ่มศักยภาพให้กับตัวแทนจำหน่ายและมีจุดบริการมากที่สุดครอบคลุมทั่วประเทศ

พศ.2545 ปฏิวัติวงการสีอีกครั้งด้วยการนำ อะคริลิค เทคโนโลยีล่าสุดจากโรห์ม แอนด์ ฮาสส์ พัฒนาเป็นผลิตภัฒน์ TOA 7in1 สำหรับการปกป้องและแก้ไขปัญหาโครงสร้างอาคาร

พศ.2546 จากการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทีโอเอ แนะนำผลิตภัณฑ์สี Supershield Duraclean นวัตกรรมสีทาภายในเกรดอัลตร้า พรีเมี่ยม Supershield All คือบทสรุปของทุกปัญหาบนผนังภายใน การพัฒนาและนำผลิตภัณฑ์เคมีภัณฑ์ก่อสร้างเข้าสู่ตลาด และได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐาน ISO9002 : 2000 จากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

ปี พศ.2558 ได้มีนวัตกรรมสีโน้ต แอนด์ คลีน สีทาอาคารโพลียูรีเทน สูตรน้ำชนิด 2 ส่วนที่ใช้เทคโนโลยี "นาโนคริสตัลกลาส" ให้สีเสมือนผลึกคริสตัล ทำให้ลบคราบสกปรกขั้นสูงสุด เขียนและลบได้อย่างสบาย รายแรกของโลกใช้ได้ทั้งภายในและภายนอก

ในปัจจุบัน TOA มียอดขายสูงสุดเป็นอันดับหนึ่งในประเทศไทย และเป็นบริษัทสีรายแรกรายเดียวที่เป็นของคนไทย 100% ซึ่งได้ทำการผลิตสีครบทุกประเภทการใช้งานโดยมีการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุด

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน

วลัยลักษณ์ คำเพ็ญ (2544) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 12 สาขา รวม 120 คน ผลการวิจัยพบว่า

แรงจูงใจของพนักงานส่วนใหญ่ พอใจค่อนข้างมากในด้านการบริการ (ได้ปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความสามารถ) ด้านการบังคับบัญชา (เปิดโอกาสให้คำแนะนำช่วยเหลือในการทำงาน) และด้านสภาพการทำงาน (มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถ) ส่วนในด้านอัตราค่าจ้างและความมั่นคงแรงจูงใจของพนักงานส่วนใหญ่ไม่แน่ใจ (พอใจ) ด้านปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ เช่น ด้านความสำเร็จ ความก้าวหน้า และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่ พอใจค่อนข้างมาก

อรัญญา เจริญกุล (2546) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สาขาอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 150 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สำหรับปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจ พนักงานให้ความสำคัญโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านเรื่องส่วนตัว ด้านนโยบายและการบริหารหน่วยงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ฉีรพัฒน์ แผ่นทอง (2548) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลและความรักในที่ทำงาน ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานจำนวน 234 คน ผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีแรงจูงใจการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กันทางบวก ($r = .613$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยส่วนบุคคลในเรื่องของเพศ อายุ อายุการทำงาน และรายได้ ที่แตกต่างกัน ไม่มีผลทำให้แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ลักษณะความรักในที่ทำงานในเรื่องตำแหน่งของคู่รัก ระดับความรัก ความบ่อยครั้งที่ได้เห็นหน้า ความบ่อยครั้งที่ได้พูดคุย การได้ทำงานใกล้ชิดกัน โอกาสที่จะได้แต่งงานหรืออยู่ด้วยกัน การมีคู่แข่งในเรื่องความรัก การถูกขัดขวางในเรื่องความรักจากหัวหน้างาน และการมีกฎเกี่ยวกับความรักในที่ทำงานแตกต่างกัน ไม่มีผลทำให้แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ส่วนสภาพของความรักที่แตกต่างกันมีผลทำให้แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บรรเจิด บุญเสริมส่ง (2550) ได้ศึกษาเรื่องการรับรู้ลักษณะงานและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ไทยเมอร์รี่ จำกัด จำนวน 332 คน ผลการวิจัยผลว่า พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ไทยเมอร์รี่ จำกัด มีการรับรู้ลักษณะงานและมีแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง อายุ รายได้ต่อเดือนที่แตกต่าง มีการรับรู้ลักษณะงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ .000 ตามลำดับ อายุ รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการ

ทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .02 และ .001 ตามลำดับ การรับรู้ลักษณะงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000

ณัฐฐ์กฤตา อภิโชติภพนิพิฐ (2550) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของบริษัท ไทยตาบูชิ อิเล็คทริค จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานฝ่ายผลิตของบริษัท ไทยตาบูชิ อิเล็คทริค จำกัด จำนวน 296 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง มีคุณภาพชีวิตในการทำงานและผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง และคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานคิดเป็นร้อยละ 49.14 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 28.84 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วิสุทธิ์ สงวนศักดิ์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความขัดแย้งในองค์กรกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และเพื่อหาตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถใช้พยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างการวิจัยคือพนักงานของเครือเบทาโกร สายธุรกิจสุขภาพสัตว์วิจัยเฉพาะพนักงานประจำสำนักงาน จำนวน 238 คน พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ความขัดแย้งในองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรทั้งโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความขัดแย้งในองค์กร ทั้งโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางลบกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานคิดเป็นร้อยละ 14.2

วราพร มะโนเพ็ญ (2551) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน สาขาในสังกัด ธนาคารออมสินเขตบางแค พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมในระดับมากโดยพบว่าการกระตุ้น โดยรวมมีระดับแรงจูงใจมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะและขอบเขตงาน และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ปัจจัยบำรุงรักษา โดยรวมมีระดับแรงจูงใจมากเรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านการปกครอง บังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหารของธนาคาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ณัฐพล สมศรี (2552) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการสายสนับสนุนกับพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 302 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของราชการสายสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยและความ

คิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงในการทำงานด้านบุคลากร ด้านความรับผิดชอบ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านโอกาส และด้านความต้องการทางสังคม ข้าราชการสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ไม่แตกต่างกันกับพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มีเพียงความมั่นคงในงานที่ข้าราชการสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

ทิพวรรณ อิ่มพิทักษ์ (2552) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โฟร์ ซีซั่นส์ ไฮเทค วอชชิ่ง จำกัด โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรเอดริก เฮิร์ซเบิร์ก จำนวน 115 คน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจ โดยเฉลี่ยในระดับปานกลางและมีความพึงพอใจต่อทุกกลุ่มปัจจัยย่อยในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยค้ำจุนผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยในระดับปานกลาง แต่มีความพึงพอใจต่อกลุ่มปัจจัยย่อยด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านตำแหน่งงานในระดับมาก ส่วนกลุ่มปัจจัยย่อยอื่นๆอยู่ในระดับปานกลาง

2.5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อถือไว้วางใจ

รุจ เจริญลาภ (2548) ได้ศึกษาเรื่องความไว้วางใจภายในองค์กร กรณีศึกษา บริษัทซีเมนต์ จำกัด กลุ่มธุรกิจสื่อสารเคลื่อนที่ จำนวน 180 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความไว้วางใจภายในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานมีความสำเร็จในงานโดยรวมอยู่ระดับปานกลาง พนักงานมีความตรงไปตรงมาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพนักงานมีการแสดงความเอาใจใส่โดยรวมในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่มีผลต่อความไว้วางใจภายในองค์กร ได้แก่ หน่วยงานความสำเร็จในผลงาน และการแสดงความเอาใจใส่หน่วยงาน ความสำเร็จในผลงานและการแสดงความเอาใจใส่ มีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในองค์กร และประสบการณ์ทำงาน ระดับตำแหน่ง ความตรงไปตรงมา ไม่มีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในองค์กร

อุชุมพร แก้วขุนทด (2550) ได้ศึกษาเรื่องความไว้วางใจในผู้นำองค์กร ความไว้วางใจภายในองค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เนตบีเคเค จำกัด พบว่า 1) พนักงานมีความไว้วางใจในผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูงเมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีความไว้วางใจในผู้นำอยู่ในระดับสูง คือ ด้านมิติความเปิดเผย ด้านมิติความห่วงใย และด้านมิติความเชื่อถือได้ มีความไว้วางใจในผู้นำระดับสูงมาก คือ ด้านมิติความสามารถ 2) พนักงานมีระดับความไว้วางใจภายในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูงเมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีความไว้วางใจภายในองค์กรอยู่ในระดับสูง คือด้านการเปิดเผย ด้านการให้เกียรติและด้านความสอดคล้อง 3) พนักงานมีระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับดี 4) พนักงานมีระดับความคิดเห็นในด้านพนักงานมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า มีพนักงานมีพฤติกรรมการ

ปฏิบัติงานในระดับดีมาก คือ ด้านความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และด้านการขอย้ายและลาออกจากงาน พนักงานมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี คือ ด้านความสามัคคีภายในบริษัท 5) พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี

อังคณา อัศวสกุลไกร (2550) ได้ศึกษาเรื่องความเชื่อถือไว้วางใจภายในองค์กรภาครัฐ พบว่า ความเชื่อถือไว้วางใจในองค์กรภาครัฐ เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานภาครัฐต่างๆ และจะส่งผลต่อความเชื่อถือไว้วางใจจากประชาชนเนื่องด้วยผลการทำงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจนเป็นที่ยอมรับ ทั้งนี้การสร้างความเชื่อถือไว้วางใจในแต่ละระดับของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างเพื่อนร่วมงานต่างต้องการปัจจัยเสริมสร้างความเชื่อถือไว้วางใจ ซึ่งอาจจะมีจุดเน้นแตกต่างกันไป โดยความเชื่อถือไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และความเชื่อถือไว้วางใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชามักเน้นไปที่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง ในขณะที่ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานนั้น จะให้ความรู้สึกและความเอาใจใส่ดูแลกัน

เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2552) ได้ศึกษาเรื่องความไว้วางใจในองค์กรของประเทศไทย ศึกษาเปรียบเทียบองค์กรภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน พบว่าความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาขององค์กร ภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนมีความแตกต่างกัน โดยองค์กรภาคเอกชนที่ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชามากที่สุด รองลงมาคือ องค์กรภาครัฐวิสาหกิจและองค์กรภาครัฐมีความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาน้อยที่สุด ส่วนความไว้วางใจในองค์กรภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนมีความแตกต่างกัน โดยที่องค์กรภาคเอกชนมีความไว้วางใจในองค์กรมากกว่าองค์กรภาครัฐและองค์กรภาครัฐวิสาหกิจ และความไว้วางใจองค์กรโดยรวมทั้งองค์กรภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยึดถือหลักคุณธรรม ความเมตตากรุณา สมรรถนะ ความสามารถพยากรณ์ได้ ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ความยุติธรรมในการแบ่งปัน ความยุติธรรมในการปฏิบัติ ความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์และความยุติธรรมในระบบ

กาญจนาพร อินตาวงศ์ (2552) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา และความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา กับความพอใจต่อการบังคับบัญชา พบว่า 6) ความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .01$) 7) รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะ และความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชา ($p < .01$)

2.5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของหัวหน้างาน

สมคิด จีนจรรยา (2541) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกวิชาตามทัศนะของผู้บริหาร และครู – อาจารย์ ในวิทยาลัยเทคนิคนครสวรรค์ พบว่า หัวหน้าแผนกวิชาควรมีลักษณะที่พึงประสงค์ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คุณลักษณะด้านภาวะความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านมนุษย์สัมพันธ์ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านการบริหารงบประมาณและพัสดุ คุณลักษณะด้านการบริหารบุคลากร และคุณลักษณะด้านการจัดการเรียนการสอน ตามลำดับ ผู้ทำหน้าที่หัวหน้าแผนกวิชาในวิทยาลัยเทคนิคนครสวรรค์ ควรได้รับการพัฒนาด้านต่างๆเพื่อนำไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ 6 ด้าน โดยเรียงลำดับ ดังนี้ ด้านภาวะความเป็นผู้นำ ด้านการบริหารบุคลากร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการบริหารงบประมาณและพัสดุ สำหรับแนวทางที่ต้องการพัฒนาหัวหน้าแผนกวิชามากที่สุดคือ ด้านภาวะความเป็นผู้นำ โดยฝึกอบรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน รวมถึงการปรับปรุงเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการพัฒนาข้อบกพร่องหรือข้อด้อยต่างๆให้ดีและสมบูรณ์ จึงทำให้การบริหารงานในแผนกวิชาเกิดศักยภาพสูงสุด

สกล พร้อมวงษ์ (2544) ได้ศึกษาเรื่องคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกวิชาช่างไฟฟ้ากำลังในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของกลุ่มตัวอย่างต่อคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกวิชาไฟฟ้ากำลัง ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาอยู่ในระดับเห็นด้วย คือ ด้านการสอน ได้แก่ความสามารถในการสอนภาคปฏิบัติ ด้านงานบริหารและวางแผน ได้แก่ ความสามารถประสานงานระหว่างผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะกับครูในแผนกได้ ด้านงานปกครองได้แก่การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำแก่นักศึกษาในแผนกได้ ด้านส่งเสริมการศึกษา ได้แก่การดูแลรักษา รับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาตามที่ได้รับมอบหมาย ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ส่วนด้านอื่นๆ ได้แก่ ไม่มีปัญหาด้านชู้สาว และการเงิน สำหรับความคิดเห็นทางด้านเจตคติอยู่ในระดับ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ในเรื่องมีคุณธรรม จริยธรรม และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างบุคลากร ซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ในวิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยสารพัดช่าง และวิทยาลัยการอาชีพ พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันส่วนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับครู-อาจารย์ พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ศศิธร สายพิรุณเพชร (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบลักษณะบุคลิกภาพของหัวหน้างานที่ประสบความสำเร็จสูงและต่ำของโรงแรมเครือสตาร์วูดในกรุงเทพมหานคร กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานโรงแรมระดับหัวหน้างานของเครือสตาร์วูดในกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบไปด้วยโรงแรมรอยัลออคิด เชอราตัน โรงแรมเชอราตันแกรนด์ สุขุมวิท และโรงแรมเวสทินแกรนด์สุขุมวิทจำนวน 347 คน พบว่า พนักงานโรงแรมระดับหัวหน้างานของเครือสตาร์วูดในกรุงเทพมหานคร ที่ประสบความสำเร็จสูง มีระดับบุคลิกภาพ ด้านความไม่

มั่นคงทางอารมณ์ต่ำกว่าหัวหน้างานที่ประสบความสำเร็จต่ำ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) และด้านการเปิดเผยตนเอง ด้านการเปิดรับประสบการณ์ ด้านความเข้าใจผู้อื่น และด้านความรับผิดชอบสูงกว่าหัวหน้างานที่ประสบความสำเร็จต่ำ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$)

ณตฉรรต ธรรมราทฤมงคล (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ความต้องการทางทักษะของหัวหน้างานในสายการผลิตอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา พบว่า ทักษะที่จำเป็นของหัวหน้างานในสายการผลิตอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ประกอบด้วยทักษะ 6 ด้านคือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร ด้านการจัดการ ด้านวิศวกรรมอุตสาหการ ด้านช่างและด้านคอมพิวเตอร์ซึ่งทักษะต่างๆยังประกอบด้วยทักษะย่อยๆอีกมากมาย ซึ่งจะช่วยเป็นแนวทางให้อุตสาหกรรมต่างๆนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างมาตรฐานทักษะที่จำเป็นและพัฒนาทักษะของหัวหน้างาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน

พัลลภ วงศ์คำ (2547) ได้ศึกษาเรื่องคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานระดับปฏิบัติการกลุ่มโรงงานโตชิบา ในเขตสวนอุตสาหกรรมบางกระดี จังหวัดปทุมธานี พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานระดับปฏิบัติการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปีกับตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานระดับปฏิบัติการในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

พนาวรรณ กล้าแข็ง (2551) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างาน ความร่วมมือและบริการชุมชน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือผู้อำนวยการ จำนวน 50 คน รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือจำนวน 50 คน จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา และผู้บริหารสถานประกอบการจำนวน 150 คน รวมทั้งสิ้น 250 คน พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษากับผู้บริหารสถานประกอบการที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานความร่วมมือและบริการชุมชนในด้านต่างๆทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความรู้และทักษะ ด้านการจัดการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่ผู้บริหารสถานศึกษากับผู้บริหารสถานประกอบการมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มี 3 ด้าน คือ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความรู้และทักษะด้านการจัดการ โดยผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานความร่วมมือและบริการชุมชน ทั้ง 3 ด้าน สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังมีอยู่มากกว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานประกอบการ

ณัฐพฤทธิ์ ศรีภักดี (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ความรู้ในงานที่ทำและบรรยากาศองค์กรต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานใน

อุตสาหกรรมอิเล็คทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 358 คน พบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้างานโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็คทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r = 0.32) ความรู้ในงานที่ทำงานโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็คทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r = 0.26) บรรยากาศองค์กรงานโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็คทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r = 0.49) ภาวะผู้นำของหัวหน้างานและบรรยากาศองค์กร สามารถร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็คทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ผูกพันต่อจังหวัดลำพูน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่ผูกพันต่อองค์กรมากกับพนักงานที่ผูกพันต่อองค์กรน้อย ในปัจจัยลักษณะทางประชากรไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

บทที่ 3
วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาคุณลักษณะของหัวหน้างาน ระดับความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน แรงจูงใจในการทำงาน เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อจำแนกตามคุณลักษณะของหัวหน้างาน และเมื่อจำแนกตามความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน และเพื่อพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงาน ด้วยคุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษากลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติงานของบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ บางนา-ตราด กม.23 จ.สมุทรปราการ ซึ่งเป็นพนักงานที่ทำงานในตำแหน่งประจำของโรงงานจำนวน 1,200 คน (สถิติ ณ เดือนกันยายน 2558)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดที่ยอมรับได้ว่าเพียงพอที่จะใช้เป็นตัวแทนของประชากรได้นั้น ผู้วิจัยใช้สูตรการคำนวณของ Yamane (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์.2542:5) คือ

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

เมื่อ e = ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับ ที่ระดับ .05

N= จำนวนประชากรในการศึกษานี้จำนวน 1,200 คน (สถิติ ณ เดือนกันยายน 2558)

n = ขนาดตัวอย่างที่จะทำการศึกษา

จากการคำนวณตามสูตร Yamane เมื่อแทนค่าในสูตร

$$n = \frac{1,200}{1+(1,200\times.05^2)}$$

$$n = 300$$

จากขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน เพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูล ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง อย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 350 คน จากจำนวนประชากร 1,200 คน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในเรื่องเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งมีลักษณะคำถามของแบบสอบถามที่ใช้เป็นลักษณะของคำถามปลายปิด (Close Ended Question) ที่กำหนดคำตอบไว้ให้ผู้ตอบเลือกตอบ และคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) ที่ให้ผู้ตอบสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ดังนี้

3.2.1 ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้เป็นลักษณะของแบบสอบถามปลายปิด แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วนคือ

<u>ส่วนที่ 1</u> เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยปัจจัยส่วนบุคคล มีจำนวน 6 ข้อ เป็นแบบเลือก คือ ด้านเพศ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา อายุ อายุการทำงานและรายได้

<u>ส่วนที่ 2</u> เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้างาน จำนวน 32 ข้อ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ จำนวน 10 ข้อ ด้านบุคลิกภาพ จำนวน 10 ข้อและด้านความเป็นผู้นำ จำนวน 12 ข้อ

<u>ส่วนที่ 3</u> แบบสอบถามเกี่ยวกับความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน จำนวน 13 ข้อ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในผลงาน จำนวน 4 ข้อ ด้านความตรงไปตรงมาจำนวน 4 ข้อ และด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย จำนวน 5 ข้อซึ่งมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน จำนวน 20 ข้อ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ตามทฤษฎี ERG ของ Alderfer ได้แก่ ด้านความต้องการดำรงชีวิต จำนวน 5 ข้อ ด้านความต้องการความสัมพันธ์ จำนวน 6 ข้อ และด้านความต้องการเจริญก้าวหน้า จำนวน 8 ข้อซึ่งมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ

มาตรวัดของแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ถึงส่วนที่ 4 เป็นมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยให้ค่าคำตอบเป็น 5 ช่วงซึ่งผู้วิจัยกำหนดระดับคะแนนดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์.2543)

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

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนา เกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้างาน และความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน จำนวน 1 ข้อ

3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ตำรา ข้อความทางวิชาการ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม จากตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3. กำหนดประเด็นและขอบข่ายของคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

4. สร้างแบบสอบถาม

5. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบและแนะนำ เพื่อแก้ไขและปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสม

6. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่ได้รับการแนะนำแก้ไขแล้วไปตรวจสอบความเที่ยงตรง และความเหมาะสมโดยขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและภาษาที่ใช้ มีรายนาม ดังนี้

ตารางที่ 3.1 รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานที่ปฏิบัติงาน
1. ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล	อาจารย์ประจำคณะการบริหารและจัดการ	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. คุณสมิต สัมปัตตะวนิช	ผู้ช่วยผู้อำนวยการสายงานทรัพยากรบุคคล	บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด
3. คุณศุภวิชญ์ จำลอง	ผู้จัดการฝ่ายแผนกคลังพัสดุสายงาน Logistic	บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

7. ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม ที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ มาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ให้พิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้ง ขั้นสุดท้ายจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา

8. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิและปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้ (ใช้วิธี Try Out แทนวิธี IOC) กับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

9. หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยใช้วิธีของ Cronbach ค่าความเชื่อมั่นที่หาโดยวิธีนี้เรียกว่า สัมประสิทธิ์แอลฟ่า (Alpha Coefficient) มีสูตรในการหาความเชื่อมั่นในวิธีนี้คือ

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left\{1 - \frac{\sum S_t^2}{S_t^2}\right\} \qquad (3.2)$$

เมื่อ α แทน ค่าความเชื่อมั่น

k แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

$\sum S_t^2$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

S_t^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

สำหรับค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทางวิชาการ อยู่ในเกณฑ์ค่าเชื่อมั่นยอมรับได้คือ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α – Coefficient) ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 – 4 ที่เป็นข้อมูลคุณลักษณะของหัวหน้างาน ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานและแรงจูงใจในการทำงาน ต้องได้ค่า (α) ไม่ต่ำกว่า 0.7 จึงนำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ให้พิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้งขั้นสุดท้ายก่อนจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา โดยได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังตารางที่ 3.2 ถึงตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้างาน

ตัวแปร	จำนวนข้อคำถาม	ค่าความเชื่อมั่น
ด้านมนุษยสัมพันธ์	10	.952
ด้านบุคลิกภาพ	10	.953
ด้านความเป็นผู้นำ	12	.981
รวม	32	.984

ตารางที่ 3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน

ตัวแปร	จำนวนข้อคำถาม	ค่าความเชื่อมั่น
ด้านความสำเร็จในผลงาน	4	.939
ด้านความตรงไปตรงมา	4	.931
ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย	5	.925
รวม	13	.964

ตารางที่ 3.4 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

ตัวแปร	จำนวนข้อคำถาม	ค่าความเชื่อมั่น
ด้านความต้องการดำรงชีวิต	5	.849
ด้านความต้องการความสัมพันธ์	6	.937
ด้านความต้องการเจริญก้าวหน้า	8	.938
รวม	19	.955

10. ขั้นสุดท้ายจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจะค้นหาข้อมูลโดยจะใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 แบบ คือ

3.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง และฝากแบบสอบถามไปยังเพื่อนพนักงานระดับหัวหน้างาน เพื่อช่วยแจกจ่ายแบบสอบถามให้กับกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ (กลุ่มเป้าหมาย) โดยขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1) ประสานงานขอความร่วมมือจากพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

2) นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพแล้ว ไปแจกจ่ายยังพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ด้วยตนเองและชี้แจงการตอบแบบสอบถาม

3) หลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมด ก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์นำมาใช้ประโยชน์ได้

4) นำผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลไปวิเคราะห์ผล

3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ

เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ารวบรวมงานวิจัย บทความ วารสาร เอกสาร สัมมนา สถิติในรายงานต่างๆ เพื่อเป็นส่วนประกอบของเนื้อหา และนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการแบบสอบถามที่ตอบกลับมาได้แล้ว นำมาตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ จากนั้นนำมาตรวจการให้คะแนน และนำผลคะแนนที่ได้มาประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ข้อมูลจะถูกวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติเพื่อศึกษาคุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ว่าขึ้นอยู่กับตัวแปรใดเป็นสำคัญโดยมีวิธีการดังนี้

3.4.1. ตรวจสอบแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้กลับมา นำมาทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ และตรวจสอบจำนวนของแบบสอบถาม

3.4.2. บันทึกข้อมูล ทำการบันทึกข้อมูลที่ถูกต้องและสมบูรณ์จากแบบสอบถามลงในโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS For Window และแปลผลข้อมูลโดย

แบบสอบถามตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล นำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความถี่และค่าร้อยละของตัวแปร

แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้างานโดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการทางสถิติ โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำเสนอในรูปตารางพร้อมคำอธิบาย โดยคำถามในแต่ละข้อคำถามจะแบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ ดังแสดงในตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะของหัวหน้างาน

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

3.4.3 วิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ โดยเมื่อกำหนดความหมายและเกณฑ์การให้คะแนนของแต่ละข้อคำถามแล้ว ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดค่าความหมายของค่าเฉลี่ย โดยในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ผู้วิจัยได้กำหนดค่าเฉลี่ย เพื่อแปลความหมายออกเป็น 5 ระดับ โดยการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2542 : 29) ดังนี้

$$\text{ช่วงความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \qquad (3.3)$$

ซึ่งแทนค่าได้เท่ากับ $\frac{5-1}{5} = 0.80$

จากช่วงกว้างของอันตรภาคชั้น นำมาเฉลี่ยค่าคะแนนของคุณลักษณะของหัวหน้างานได้ดังนี้

ระดับคะแนน	การแปลความหมาย
1.00 – 1.80	หัวหน้างานที่มีคุณลักษณะระดับต่ำมาก

1.81 – 2.60	หัวหน้างานที่มีคุณลักษณะระดับต่ำ
2.61 – 3.40	หัวหน้างานที่มีคุณลักษณะระดับปานกลาง
3.41 – 4.20	หัวหน้างานที่มีคุณลักษณะระดับสูง
4.21 – 5.00	หัวหน้างานที่มีคุณลักษณะระดับสูงมาก

เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับ Likert Scale ที่มีคำตอบให้เลือกทั้งหมด 5 ระดับ จะใช้เกณฑ์ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2541 : 74)

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตั้งแต่ 0.000 – 0.999 หมายถึง คุณลักษณะของหัวหน้างานไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตั้งแต่ 1.000 ขึ้นไป หมายถึง คุณลักษณะของหัวหน้างานแตกต่างกันมาก

แบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน จะวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการทางสถิติ โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำเสนอในรูปตารางพร้อมคำอธิบาย ซึ่งมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ และมีเกณฑ์ให้คะแนนดังแสดงในตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน

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

เกณฑ์การวิเคราะห์คะแนน

ในการพิจารณาจัดกลุ่มความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 5 ระดับโดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์การแปลระดับจากการคำนวณหาค่าอันตรภาคชั้นของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

อันตรภาคชั้น = (จำนวนสูงสุด – จำนวนต่ำสุด) / จำนวนชั้น

การจัดกลุ่มความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน

= (5-1) / 5

= 0.8

สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนได้ดังนี้

ระดับคะแนน	การแปลความหมาย
1.00 – 1.80	มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานระดับต่ำมาก
1.81 – 2.60	มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานระดับต่ำ
2.61 – 3.40	มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานระดับปานกลาง
3.41 – 4.20	มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานระดับสูง
4.21 – 5.00	มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานระดับสูงมาก

เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับ Likert Scale ที่มีคำตอบให้เลือกทั้งหมด 5 ระดับ จะใช้เกณฑ์ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2541 : 74)

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตั้งแต่ 0.000 – 0.999 หมายถึง ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตั้งแต่ 1.000 ขึ้นไป หมายถึง ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานแตกต่างกันมาก

แบบสอบถามตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน จะวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการทางสถิติ โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำเสนอในรูปตารางพร้อมคำอธิบาย ซึ่งมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ และมีเกณฑ์ให้คะแนนดังแสดงในตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงาน

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

เกณฑ์การวิเคราะห์คะแนน

ในการพิจารณาจัดกลุ่มแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์การแปลระดับจากการคำนวณหาค่าอันตรภาคชั้นของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

อันตรภาคชั้น = (จำนวนสูงสุด – จำนวนต่ำสุด) / จำนวนชั้น

การจัดกลุ่มแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

= (5-1) / 5

= 0.8

สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนได้ดังนี้

ระดับคะแนน	การแปลความหมาย
1.00 – 1.80	แรงจูงใจในการทำงาน ระดับต่ำมาก
1.81 – 2.60	แรงจูงใจในการทำงาน ระดับต่ำ
2.61 – 3.40	แรงจูงใจในการทำงาน ระดับปานกลาง
3.41 – 4.20	แรงจูงใจในการทำงาน ระดับสูง
4.21 – 5.00	แรงจูงใจในการทำงาน ระดับสูงมาก

เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับ Likert Scale ที่มีคำตอบให้เลือกทั้งหมด 5 ระดับ จะใช้เกณฑ์ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2541 : 74)

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตั้งแต่ 0.000 – 0.999 หมายถึง แรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตั้งแต่ 1.000 ขึ้นไป หมายถึง แรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันมาก

แบบสอบถามส่วนที่ 5 ซึ่งเป็นส่วนสุดท้ายเป็นการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบการพรรณนาในส่วนของข้อมูลปลายเปิด (Open Ended) ซึ่งเกี่ยวกับความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.4.4 การทดสอบสมมติฐาน แสดงดังตารางที่ 3.8

ตารางที่ 3.8 สมมติฐานและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน โดย มีสมมติฐานย่อยดังนี้	
สมมติฐานที่ 1.1 พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะด้านมนุษย์สัมพันธ์ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน	One-way ANOVA

ตารางที่ 3.8 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน โดย มีสมมติฐานย่อยดังนี้	
สมมติฐานที่ 2.1 พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านความสำเร็จในผลงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 2.2 พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านความตรงไปตรงมาต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 2.3 พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 3 คุณลักษณะของหัวหน้างาน และความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโดยรวม ประกอบด้วย X_1 แทน คุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ X_2 แทน คุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านบุคลิกภาพ X_3 แทน คุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านความเป็นผู้นำ X_4 แทน ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านความสำเร็จในผลงาน	Multiple Linear Regression

ตารางที่ 3.8 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
X_5 แทน ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมา X_6 แทน ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย $\hat{Y}$ แทน แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน	Multiple Linear Regression

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ

3.5.1 สถิติเชิงพรรณา (Descriptive Statistics)

เป็นสถิติที่นำมาใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มประชากรที่นำมาศึกษา ได้แก่ (พวงรัตน์ ทวิรัตน์.2540 : 137)

3.5.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และอายุงาน ซึ่งคำนวณได้จากสูตร ดังนี้ (อภินันท์ จันตานี.2538)

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนของข้อมูลย่อย X 100}}{\text{จำนวนรวมทั้งหมด}} \qquad (3.4)$$

3.5.1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้ในการวิเคราะห์ และอธิบายถึงคุณลักษณะของหัวหน้างาน ระดับความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

$$\overline{X} = \frac{\sum X_i}{n} \qquad (3.5)$$

เมื่อ $\overline{X}$ แทนคะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง

$\overline{X}$ คือ ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

$\sum X_i$ คือ ผลรวมของค่าต่างๆของกลุ่มตัวอย่าง

3.5.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Stand Deviation) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับค่าเฉลี่ยเลขคณิต เพื่อแสดงลักษณะการกระจายของคะแนนในแต่ละข้อซึ่งคำนวณได้จากสูตร (ชูศรี วงศ์รัตนะ.2544 :35)

$$S.D = \sqrt{\frac{n\sum x_1^2-(\sum x_1)^2}{n(n-1)}} \qquad (3.6)$$

เมื่อ S.D หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

X หมายถึง คะแนนแต่ละกลุ่มตัวอย่าง

n หมายถึง จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

3.5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

3.5.2.1 การทดสอบ t-test

ใช้ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ 2 กลุ่ม (Independent t-test) เป็นการวิเคราะห์การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานกับความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยมีขั้นตอนการคำนวณดังนี้

1. เปลี่ยนสมมติฐานวิจัยเป็นสมมติฐานสถิติ
2. สมมติฐานสถิติที่ใช้ทดสอบ

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$ หรือค่าเฉลี่ยของประชากรที่ 1 และ 2 ไม่แตกต่างกัน

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$ หรือค่าเฉลี่ยของประชากรที่ 1 และ 2 แตกต่างกัน

3. สถิติที่ใช้ทดสอบ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540 : 162)

กรณีที่ 1 เมื่อ $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$

$$t = \frac{(x_1 - x_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{S_p\sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}} \qquad (3.7)$$

เมื่อ

$$S_p^2 = \frac{[(n_1 - 1)S_1]^2 + [(n_2 - 1) + [(n_2 - 1)S_2]^2}{(n_1 + n_2 - 2)} \qquad (3.8)$$

n_1 คือ ขนาดตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

n_2 คือ ขนาดตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

$\bar{X}_1$ คือ ค่าเฉลี่ยของคะแนนในกลุ่มตัวอย่างที่ 1

$\bar{X}_2$ คือ ค่าเฉลี่ยของคะแนนในกลุ่มตัวอย่างที่ 2

S_1^2 คือ ค่าความแปรปรวนของคะแนนในกลุ่มตัวอย่างที่ 1

S_2^2 คือ ค่าความแปรปรวนของคะแนนในกลุ่มตัวอย่างที่ 2

กรณีที่ 2 เมื่อ $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$

$$t = \frac{x_1 - x_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}} \qquad (3.9)$$

โดยมี

$$df, \nu = \frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_1}\right]^2}{\frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1}\right]^2}{n_1 - 1} + \frac{\left[\frac{S_2^2}{n_2}\right]^2}{n_2 - 1}} \qquad (3.11)$$

4. การตัดสินใจ

เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ = α ถ้าค่า t ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับค่า t จากตารางที่ $df = n_1 + n_2 - 2$ หรือ ν แล้วแต่กรณี หรือถ้าโปรแกรมให้ค่า *p*-value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า *t* มากกว่าค่า *t* ที่คำนวณได้ ถ้าค่า *p*-value มีค่าน้อยกว่า α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 นั่นคือ ยอมรับว่า $\mu_1 \neq \mu_2$ หรือค่าเฉลี่ยของประชากรที่ 1 และ 2 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ถ้าค่า t ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับเมื่อเปรียบเทียบกับค่า t จากตารางที่ $df = n_1 + n_2 - 2$ หรือ ν แล้วแต่กรณีหรือค่า *p*-value มากกว่าหรือเท่ากับ α จะยอมรับ H_0 นั่นคือ ยอมรับว่า $\mu_1 = \mu_2$ หรือ ค่าเฉลี่ยของประชากรที่ 1 และ 2 ไม่แตกต่างกัน

การทดสอบ $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$

การที่จะเลือกใช้สูตรที่ 1 หรือ 2 นั้น จำเป็นต้องทดสอบว่า $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$ หรือไม่ โดยใช้ F-test ทำการทดสอบตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

สมมติฐานสถิติ

$$H_1: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$$
$$H_2: \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ

$$F = \frac{S_1^2}{S_2^2} \quad \text{เมื่อ } S_1 > S_2 \text{ , } df = (n_1 - 1),(n_2 - 2) \qquad (3.10)$$

หรือ

$$F = \frac{S_2^2}{S_1^2} \quad \text{เมื่อ } S_2 > S_1 \text{ , } df = (n_2 - 1),(n_1 - 2) \qquad (3.11)$$

การตัดสินใจ

เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ = α ถ้าค่า F ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับค่า F จากตารางที่ $df = (n_1 - 1), (n_2 - 2)$ หรือ $df = (n_2 - 1), (n_1 - 2)$ แล้วแต่กรณี หรือถ้าโปรแกรมให้ค่า *p*-value หากค่า *p*-value มีค่าน้อยกว่า α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 นั่นคือ ยอมรับว่า $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$

ถ้าค่า F ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับเมื่อเปรียบเทียบกับค่า F จากตารางที่ $df = (n_1 - 1), (n_2 - 2)$ หรือ $df = (n_2 - 1), (n_1 - 2)$ แล้วแต่กรณี หรือถ้าโปรแกรมให้ค่า p-value หากค่า *p*-value มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ α จะยอมรับ H_0 นั่นคือ ยอมรับว่า $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$

3.5.2.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA)

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ใช้เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรตามระหว่างกลุ่มของตัวแปรต้นตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน เมื่อจำแนกตามคุณลักษณะของหัวหน้างาน โดยใช้ F-test ในการทดสอบและทดสอบค่าความแตกต่างเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีของ LSD การวิเคราะห์ความแปรปรวนโดยใช้สูตร One-way ANOVA มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. เปลี่ยนสมมติฐานวิจัยเป็นสมมติฐานสถิติ
2. สมมติฐานสถิติที่ใช้ทดสอบโดยวิธี One-way ANOVA คือ

H_0 : ค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร k กลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าเฉลี่ยของประชากรอย่างน้อยสองประชากรแตกต่างกัน

หรือ

$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \ldots = \mu_k$

$H_1 : \mu_i \neq \mu_j$, *เมื่อ* $i \neq j$; $i, j = 1,2,\ldots,k$

3. สถิติที่ใช้ทดสอบ (บุญชม ศรีสะอาด. 2535 : 116)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w} \qquad (3.12)$$

สูตรสำหรับการวิเคราะห์ค่าต่างๆแสดงในตารางที่ 3.9

ตารางที่ 3.9 การวิเคราะห์โดยวิธี One-way ANOVA

Source of Variation	Degree of Freedom	Sum Square	Mean Square	F
Between Groups	k-1	$SS_b = \sum_{j-1}^{k} \frac{T_j^2}{n_j} - \frac{T^2}{n}$	$MS_b = \frac{SS_b}{k-1}$	$F = \frac{MS_b}{MS_w}$
Within Group	n-k	$SS_w = SS_T - SS_b$	$MS_w = \frac{SS_w}{n-k}$	
Total	n-1	$SS_T = \sum_{j-1}^{k} \sum_{i-1}^{n_j} x_{ij}^2 - \frac{T^2}{n}$	$F = \frac{MS_b}{MS_w}$	

เมื่อ k หมายถึง จำนวนกลุ่ม

n หมายถึง ขนาดตัวอย่างทั้งหมด

n_j หมายถึง ขนาดตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างที่ j

T_j หมายถึง ผลรวมของคะแนนทุกตัวในกลุ่มตัวอย่างที่ j

T หมายถึง ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

X_{ij} หมายถึง คะแนนแต่ละตัว

4. การตัดสินใจ

เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ = α ถ้าค่า F ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า F จากตารางที่ df = (k – 1),(n – 1) หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า p-value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า F มากกว่าค่า F ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p-value มีค่าน้อยกว่า α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 นั่นคือยอมรับว่า ค่าเฉลี่ยของประชากรอย่างน้อยสองประชากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ถ้าค่า F ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับเมื่อเปรียบเทียบกับค่า F จากตารางที่ 3.11

df = (k – 1),(n – 1) หรือ ถ้ามีค่า *p*-value มากกว่าหรือเท่ากับ α จะยอมรับ H_0 นั่นคือยอมรับว่าค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร k กลุ่มไม่แตกต่างกัน

3.5.2.3 การวิเคราะห์ Least Significant Difference (LSD)

ใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่กรณีที่ F-test ในการวิเคราะห์ One-Way ANOVA มีนัยสำคัญโดยมีขั้นตอนการคำนวณ ดังนี้

1. กำหนดระดับนัยสำคัญ α
2. คำนวณค่า LSD จากสูตร

$$LSD = t_{\frac{\alpha}{2},n-k}\sqrt{MS_w\left(\frac{1}{n_i}+\frac{1}{n_j}\right)} \qquad (3.13)$$

เมื่อ $t_{\frac{\alpha}{2},n-k}$ หมายถึง ค่าที่ได้จากตาราง t ที่ df = n-k ที่ $\alpha / 2$

n_i หมายถึง ขนาดตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างที่ i

n_j หมายถึง ขนาดตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างที่ j

3. คำนวณหาค่า $\left|\bar{X}_i - \bar{X}_j\right|$ เมื่อ $i \neq j$; i, j = 1,2,...,k

เมื่อ $\bar{X}_i$ หมายถึง ค่าเฉลี่ยของคะแนนในกลุ่มตัวอย่างที่ i

$\bar{X}_j$ หมายถึง ค่าเฉลี่ยของคะแนนในกลุ่มตัวอย่างที่ j

4. การตัดสินใจ $\left|\bar{X}_i - \bar{X}_j\right|$

ถ้าค่า $\left|\bar{X}_i - \bar{X}_j\right|$ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า *LSD* หรือถ้าโปรแกรม ให้ค่า *p-value* หากค่า *p-value* มีค่าน้อยกว่า α หมายความว่า ค่าเฉลี่ยของประชากรคู่ที่นำมาเปรียบเทียบนั้นแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญถ้าค่า $\left|\bar{X}_i - \bar{X}_j\right|$ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า *LSD* หรือถ้าโปรแกรมให้ค่า *p-value* หากค่า *p-value* มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ α หมายความว่าค่าเฉลี่ยของประชากรคู่ที่นำมาเปรียบเทียบนั้นแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญหรือไม่แตกต่างกัน

3.5.2.4 การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis)

เป็นการศึกษาอิทธิพลของตัวแปรอิสระ (Independent Variable) หลายตัวแปรร่วมกันว่าจะมีผลกระทบต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) อย่างไรบ้าง ซึ่งตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามเรียกว่าตัวแบบการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เขียนได้เป็น

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{1i} + \beta_2 x_{2i} .... + \beta_k x_{ki} + \varepsilon_i \qquad (3.14)$$

เมื่อ Y_i = ค่าที่สังเกตที่ i ของตัวแปรตามของประชากร เมื่อ i =1,2,...,n

x_{ji} = ค่าที่สังเกตที่ i ของตัวแปรอิสระที่ j เมื่อ j = 1,2,...,k x_{ji}

β_0 = ค่าที่ตัดแกน Y ของสมการเส้นตรง (เมื่อ x_i ทุกค่าเป็น 0)

β_j = ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยบางส่วน (Partial Regression Coefficient) ของตัวแปรอิสระที่ j

ε_i = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ i

k = จำนวนตัวแปรอิสระ

n = ขนาดตัวอย่างทั้งหมด

ข้อสมมติ (Assumption) ของความคลาดเคลื่อน

1. ε_i มีการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) โดยมีค่าคาดหมาย (Expected Value) เป็นศูนย์และมีความแปรปรวนคงที่

2. ε_i และ ε_j สำหรับ $i \neq j$ เป็นอิสระต่อกัน

3. x_{ji} แต่ละค่าเป็นอิสระต่อกัน

สมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ

ค่าประมาณค่า Y_i ที่กำหนดได้จากกลุ่มตัวอย่าง เขียนเป็นสมการเรียกว่า สมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ โดยสมการเป็นดังนี้

$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1 x_{1i} + b_2 x_{2i} .... + b_k x_{xi} \qquad (3.15)$$

โดยที่ $\hat{Y}_i$ เป็นค่าประมาณ Yi และ $b_0, b_1, b_2, \ldots, b_k$ เป็นค่าประมาณ $\beta_0, \beta_1, \beta_2, ... \beta_k$ ตามลำดับในการหาตัวประมาณ $b_0, b_1, b_2, ... b_k$ ของ $\beta_0, \beta_1, \beta_2, ... \beta_k$ จะหาได้โดยใช้วิธี Least Squares Method

ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณจะใช้เมตริกซ์เป็นเครื่องมือ จะได้สูตรการประมาณค่าดังนี้

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

$$\text{เมื่อ } Y = \begin{bmatrix} \overline{Y_1} \\ Y_2 \\ . \\ . \\ . \\ Y_n \end{bmatrix}, X = \begin{bmatrix} 1 & X_{11} & X_{21} & \dots & X_{k1} \\ 1 & X_{12} & X_{22} & \dots & X_{k2} \\ . & . & . & \dots & . \\ . & . & . & \dots & . \\ . & . & . & \dots & . \\ 1 & X_{1n} & X_{2n} & \dots & X_{kn} \end{bmatrix} \qquad (3.16)$$

การทดสอบสมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ

ในการทดสอบสมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เพื่อทดสอบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวรวมกันมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน โดยมีสมมติฐานสถิติที่ใช้ทดสอบ

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

สถิติที่ใช้ทดสอบ

$$F = \frac{\dfrac{b'X'Y - n\overline{Y}^2}{k}}{\dfrac{Y'Y - b'X'Y}{n-k-1}} \qquad (3.17)$$

เมื่อ k คือจำนวนตัวแปรอิสระ

N คือขนาดตัวอย่างทั้งหมด

$\overline{Y}$ คือค่าเฉลี่ย

การตัดสินใจ เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ = α

ถ้าค่า F ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับเมื่อเปรียบเทียบกับค่า F จากตารางที่ df = k,(n-k-1) หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า p-value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า F มากกว่าค่า F ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p-value ค่ามากกว่า หรือเท่ากับ α จะยอมรับ H_0 นั่นคือ ยอมรับว่าตัวแปรอิสระทุกตัวไม่มีอิทธิพลตัวแปรตามในรูปเชิงเส้นที่ระดับนัยสำคัญ α

ถ้าค่า F ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า F จากตารางที่ df = k,(n-k-1) หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า p-value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า F มากกว่าค่า F ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p-value ค่าน้อยกว่า หรือเท่ากับ α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 นั่นคือ ยอมรับว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปเชิงเส้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

หากผลการทดสอบพบว่า ตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปเชิงเส้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยบางส่วน (Partial Regression Coefficient) แต่ละค่า โดยมีสมมติฐานสถิติที่ใช้ทดสอบคือ

$$H_0 : \beta_j \neq 0$$

$$H_1 : \beta_j \neq 0$$

สถิติที่ทดสอบ

$$t = \frac{b_j - \beta_j}{S_{bj}} \qquad (3.18)$$

เมื่อ S_{bj} หาได้จากการถอดรากกำลังสองของ $Var(b_j)$ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

$$Var(b_j) = \sigma^2 (X'X)^{-1} \qquad (3.19)$$

เมื่อ σ^2 คือค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน ซึ่งประมาณได้จากสูตร

$$\sigma^2 = \frac{Y'Y - b'X'Y}{n-k-1} \qquad (3.20)$$

การตัดสินใจ เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ = α

ถ้าค่า t ที่ได้จากการคำนวณมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า จากตารางที่ $df = n-k-1$ หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า p-value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า t มากกว่าค่า t ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p-value ค่ามากกว่า หรือเท่ากับ α จะยอมรับ H_0 นั่นคือ ยอมรับว่าตัวแปรอิสระที่ j มีค่าเป็นศูนย์ ($\beta_j = 0$)

ถ้าค่า t ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า $t_{\alpha/2}$ (กรณีไม่มีทิศทาง) หรือ t_α (กรณีมีทิศทาง) จากตารางที่ $df = n-k-1$ หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า p-value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า t มากกว่าค่า t ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p-value ค่าน้อยกว่า α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 แสดงว่าอิทธิพลตัวแปรอิสระที่ j ไม่มีค่าเป็นศูนย์ ($\beta_j = 0$)

การแปลความหมาย

เมื่อผลการทดสอบพบว่า b มีนัยสำคัญ (ปฏิเสธ H_0) หมายความเมื่อ X_j เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย Y จะเปลี่ยนแปลงไป แปลความหมายได้ว่าเมื่ออิทธิพลของตัวแปรอิสระที่ j เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย ค่าของตัวแปรตามจะเปลี่ยนแปลงไป b_j หน่วย เมื่ออิทธิพลของตัวแปรอิสระอื่นๆ คงที่

Coefficient of Determination, (R^2)

ในการใช้สมการไปพยากรณ์ค่า Y และค่า R^2 บ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการพยากรณ์โดยบอกให้ทราบถึงสัดส่วนหรือร้อยละความแปรปรวนของ Y ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยสมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ คำนวณจากสูตร

$$R^2 = \frac{b'X'Y - n\overline{Y}^2}{Y'Y - n\overline{Y}^2} \times 100, \qquad 0 \leq R^2 \leq 1 \qquad (3.21)$$

การกำหนดค่าตัวแปร

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้กำหนดค่าตัวแปรต่างๆ

R = สัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์คิดเป็นร้อยละ

K = จำนวนตัวแปรอิสระเท่ากับ 6

n = ขนาดตัวอย่างทั้งหมดเท่ากับ 350 คน

$\hat{Y}$ = ตัวแปรตาม คือ แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน (สมการคะแนนดิบ)

$\hat{Z}_y$ = ตัวแปรตาม คือ แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน (สมการคะแนนมาตรฐาน)

X_1 = คุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านมนุษยสัมพันธ์

X_2 = คุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านบุคลิกภาพ

X_3 = คุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านความเป็นผู้นำ

X_4 = ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในผลงาน

X_5 = ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมา

X_6 = ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงาน คุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานของพนักงานบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยจำแนกตามคุณลักษณะของหัวหน้างาน และจำแนกตามระดับความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน และเพื่อศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 350 คน โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 5 ตอน มีเนื้อหาครอบคลุมเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง คุณลักษณะของหัวหน้างาน ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานและแรงจูงใจในการทำงาน เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยในรูปของตารางประกอบคำบรรยาย โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา อายุการทำงาน และรายได้

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้างาน ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน และแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา อายุการทำงานและรายได้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา อายุการทำงานและรายได้

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	267	76.3
หญิง	83	23.7
รวม	350	100.0
อายุ		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 -30 ปี	143	40.9
มากกว่า 30 – 40 ปี	119	34.0
มากกว่า 40 ปีขึ้นไป	88	25.1
รวม	350	100.0
สถานภาพสมรส		
โสด	175	50.0
สมรส/อยู่ด้วยกัน	133	38.0
หม้าย/หย่าร้าง	21	6.0
แยกกันอยู่	21	6.0
รวม	350	100.0
วุฒิการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนต้น	61	17.4
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	167	47.7
อนุปริญญา/ปวส.	97	27.7
ปริญญาตรีขึ้นไป	25	7.2
รวม	350	100.0
อายุการทำงาน		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 - 3 ปี	48	13.7
มากกว่า 3 – 5 ปี	100	28.6
มากกว่า 5 ปีขึ้นไป	202	57.7
รวม	350	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
รายได้		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท	163	46.6
มากกว่า 15,000 - 25,000 บาท	163	46.6
มากกว่า 25,000 บาทขึ้นไป	24	6.8
รวม	350	100.0

จากตารางที่ 4.1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา อายุการทำงานและรายได้ พบว่า

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 350 ราย พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 267 คน คิดเป็นร้อยละ 76.3 และเป็นเพศหญิงจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 23.7

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 350 ราย พนักงานส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 – 30 ปี จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 40.9 รองลงมาคือกลุ่มอายุมากกว่า 30 – 40 ปี จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 34.0 และกลุ่มอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไปจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 25.1 ตามลำดับ

สถานภาพสมรส พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 350 ราย พนักงานส่วนใหญ่โสด จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือกลุ่มสมรส/อยู่ด้วยกัน จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 38.0 กลุ่มแยกกันอยู่ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0 และหม้าย/หย่าร้าง จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0 ตามลำดับ

วุฒิการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 350 ราย พนักงานส่วนใหญ่ มีวุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 47.7 รองลงมาคือ กลุ่มอนุปริญญา/ปวส. จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 27.7 กลุ่มมัธยมศึกษาตอนต้นจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 17.4 และกลุ่มปริญญาตรี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 7.2 ตามลำดับ

อายุการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 350 ราย พนักงานส่วนใหญ่ มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 57.7 รองลงมาคือ กลุ่มอายุการทำงานมากกว่า 3-5 ปี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 28.6 และกลุ่มอายุการทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1-3 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 13.7 ตามลำดับ

รายได้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 350 ราย พนักงานส่วนใหญ่ มีรายได้น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 46.6 และมีรายได้มากกว่า 15,000 – 25,000 บาท จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 46.6 รองลงมาคือกลุ่มรายได้ 25,000 บาทขึ้นไป จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ6.8 ตามลำดับ

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้างาน ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน และแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

4.2.1 คุณลักษณะของหัวหน้างาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้างานในด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านบุคลิกภาพและด้านความเป็นผู้นำ สามารถวิเคราะห์ผลได้ตามตารางที่ 4.2 ถึงตารางที่ 4.4

4.2.1.1 คุณลักษณะของหัวหน้างานด้านมนุษยสัมพันธ์

จากการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะของหัวหน้างานด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของคุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	คุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านมนุษยสัมพันธ์	n =350		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D		
1	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีใบหน้ายิ้มแย้ม แจ่มใส	3.740	0.828	สูง	6
2	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านเป็นที่พึ่งพาอาศัยและให้การช่วยเหลือเมื่อท่านเกิดปัญหาได้	3.610	0.945	สูง	8
3	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านกล่าวยกย่องชมเชยหรือมอบสิ่งของรางวัลให้แก่ท่าน เมื่อมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจ	3.110	0.869	ปานกลาง	10
4	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	3.760	0.835	สูง	5
5	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมทางสังคม ในโอกาสต่างๆ เช่น เข้าร่วมงานสังสรรค์ งานกีฬาสัมพันธ์	3.290	0.976	ปานกลาง	9

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อที่	คุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านมนุษยสัมพันธ์	n =350		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
		$\bar{x}$	S.D		
6	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆได้ เช่น ใช้คำพูดที่เหมาะสมแม้จะไม่พอใจ	3.830	0.909	สูง	3
7	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการพูดและการสื่อสารเป็นอย่างดี	3.930	0.773	สูง	1
8	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้ท่าน ได้มีส่วนร่วมในการทำงาน เช่น การแสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะต่างๆ	3.820	0.895	สูง	4
9	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านแสดงออกถึงการให้เกียรติท่าน เช่น การใช้คำพูดที่สุภาพ ไม่มุ่งจับผิดที่ตัวบุคคล	3.720	0.928	สูง	7
10	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี	3.910	0.819	สูง	2
โดยรวม		3.673	0.694	สูง	-

จากตารางที่ 4.2 พบว่าคุณลักษณะของหัวหน้างานด้านมนุษยสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.673 และมีระดับของคุณลักษณะของหัวหน้างานด้านมนุษยสัมพันธ์ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.694 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการพูดและการสื่อสารเป็นอย่างดีพบว่าอยู่ในระดับดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.930 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.773

ลำดับที่ 2 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.910 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.819

ลำดับที่ 3 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆได้ เช่น ใช้คำพูดที่เหมาะสมแม้จะไม่พอใจพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.830 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.909

ลำดับที่ 4 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้ท่าน ได้มีส่วนร่วมในการทำงาน เช่น การแสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะต่างๆพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.820 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.895

ลำดับที่ 5 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.760 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.835

ลำดับที่ 6 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีใบหน้ายิ้มแย้ม แจ่มใสพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.740 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.828

ลำดับที่ 7 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านแสดงออกถึงการให้เกียรติท่าน เช่น การใช้คำพูดที่สุภาพ ไม่มุ่งจับผิดที่ตัวบุคคลพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.72 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.928

ลำดับที่ 8 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านเป็นที่พึ่งพาอาศัยและให้การช่วยเหลือเมื่อท่านเกิดปัญหาได้พบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.610 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.945

ลำดับที่ 9 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมทางสังคม ในโอกาสต่างๆ เช่น เข้าร่วมงานสังสรรค์ งานกีฬาสัมพันธ์พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.290 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.976

ลำดับที่ 10 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านกล่าวยกย่องชมเชยหรือมอบสิ่งของรางวัลให้แก่ท่าน เมื่อมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.110 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.869

4.2.1.2 คุณลักษณะของหัวหน้างานด้านบุคลิกภาพ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะของหัวหน้างานด้านบุคลิกภาพ ได้ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของคุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านบุคลิกภาพ จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	คุณลักษณะของหัวหน้างานด้านบุคลิกภาพ	n =350		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D		
1	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีภาพลักษณ์ภายนอกที่มองดูดี เช่นสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์และแข็งแรง	4.170	0.634	สูง	1
2	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ	4.100	0.699	สูง	2
3	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีท่าทางที่สง่าผ่าเผย	3.800	0.790	สูง	10
4	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความมั่นคงทางอารมณ์	3.970	0.879	สูง	9
5	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีการแสดงออกซึ่งสติปัญญาที่เฉลียวฉลาด	4.050	0.650	สูง	5
6	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความสุขุมรอบคอบ	3.990	0.730	สูง	7
7	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.060	0.668	สูง	4
8	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความคล่องแคล่ว ว่องไว กระฉับกระเฉงในการสั่งงานและปฏิบัติงาน	3.980	0.696	สูง	8
9	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความน่าเชื่อถือ	4.070	0.732	สูง	3
10	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีกริยาวาจา ที่เหมาะสม	4.040	0.782	สูง	6
โดยรวม		4.022	0.608	สูง	สูง

จากตารางที่ 4.3 พบว่าคุณลักษณะของหัวหน้างานด้านบุคลิกภาพโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.022 และมีระดับของคุณลักษณะของหัวหน้างานด้านบุคลิกภาพไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.608 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีภาพลักษณ์ภายนอกที่มองดูดี เช่นสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์และแข็งแรงพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.170 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.634

ลำดับที่ 2 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.100 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.699

ลำดับที่ 3 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความน่าเชื่อถือพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.070 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.723

ลำดับที่ 4 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.060 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.668

ลำดับที่ 5 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีการแสดงออกซึ่งสติปัญญาที่เฉลียวฉลาดพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.050 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.650

ลำดับที่ 6 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีกริยาวาจา ที่เหมาะสมพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.040 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.782

ลำดับที่ 7 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความสุขุมรอบคอบพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.990 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.730

ลำดับที่ 8 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความคล่องแคล่ว ว่องไว กระฉับกระเฉงในการสั่งงานและปฏิบัติงานพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.980 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.696

ลำดับที่ 9 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความมั่นคงทางอารมณ์พบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.970 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.879

ลำดับที่ 10 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีท่าทางที่สง่าผ่าเผยพบว่าอยู่ในระดับสูงโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.800 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.790

4.2.1.3 คุณลักษณะของหัวหน้างานด้านความเป็นผู้นำ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะของหัวหน้างานด้านความเป็นผู้นำ ได้ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของคุณลักษณะของหัวหน้างานด้านความเป็นผู้นำ จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	คุณลักษณะของหัวหน้างานด้านความเป็นผู้นำ	n =350		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D		
1	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามความถนัดและความสามารถ	3.960	0.798	สูง	8
2	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านประเมินผลการทำงานของท่านตามความเป็นจริง	3.860	0.963	สูง	12
3	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ท่าน	4.030	0.841	สูง	7
4	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความรับผิดชอบ	4.130	0.708	สูง	1
5	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม มีการศึกษาค้นคว้าพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.080	0.774	สูง	3
6	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านกล้าคิด กล้าตัดสินใจ	4.040	0.834	สูง	6
7	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน	4.090	0.751	สูง	2
8	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	4.060	0.732	สูง	4
9	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านสามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานได้	4.050	0.736	สูง	5

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อที่	คุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านความเป็นผู้นำ	n =350		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
		$\bar{x}$	S.D		
10	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความสามารถโน้มน้าว และจูงใจให้ท่านปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ	3.890	0.792	สูง	11
11	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการสร้างทีมงาน	3.950	0.763	สูง	9
12	ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านเป็นผู้มีเหตุมีผล หรือใช้หลักเหตุและผลในการบริหารงาน	3.930	0.817	สูง	10
โดยรวม		4.011	0.717	สูง	-

จากตารางที่ 4.4 พบว่าคุณลักษณะของหัวหน้างานด้านความเป็นผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.011 และมีระดับของคุณลักษณะของหัวหน้างานด้านความเป็นผู้นำไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.717 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความรับผิดชอบพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.130 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.708

ลำดับที่ 2 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.090 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.751

ลำดับที่ 3 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม มีการศึกษาค้นคว้าพัฒนาตนเองอยู่เสมอพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.080 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.774

ลำดับที่ 4 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.060 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.732

ลำดับที่ 5 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านสามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานได้พบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.050 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.736

ลำดับที่ 6 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านกล้าคิด กล้าตัดสินใจพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.040 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.834

ลำดับที่ 7 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ท่านพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.030 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.841

ลำดับที่ 8 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามความถนัดและความสามารถพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.960 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.798

ลำดับที่ 9 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการสร้างทีมงานพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.950 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.763

ลำดับที่ 10 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านเป็นผู้มีเหตุมีผล หรือใช้หลักเหตุและผลในการบริหารงานพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.930 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.817

ลำดับที่ 11 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความสามารถโน้มน้าว และจูงใจให้ท่านปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.890 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.792

ลำดับที่ 12 ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านประเมินผลการทำงานของท่านตามความเป็นจริงพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.860 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.963

4.2.2 ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานในด้านความสำเร็จในผลงาน ด้านความตรงไปตรงมา และด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย สามารถวิเคราะห์ผลได้ตามตารางที่ 4.5 ถึงตารางที่ 4.7

4.2.2.1 ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านความสำเร็จในผลงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านความสำเร็จในผลงาน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านความสำเร็จในผลงาน จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านความสำเร็จในผลงาน	n =350		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D		
1	เพื่อนร่วมงานของท่านมีความรู้ ความชำนาญในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	3.690	0.639	สูง	4
2	เพื่อนร่วมงานของท่านมีทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของบริษัท	3.760	0.665	สูง	3
3	เพื่อนร่วมงานของท่านมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย	3.830	0.689	สูง	1
4	เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	3.820	0.719	สูง	2
โดยรวม		3.774	0.622	สูง	-

จากตารางที่ 4.5 พบว่าความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านความสำเร็จในผลงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.774 และมีระดับของความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านความสำเร็จในผลงานไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.622 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 เพื่อนร่วมงานของท่านมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.830 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.689

ลำดับที่ 2 เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.820 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.719

ลำดับที่ 3 เพื่อนร่วมงานของท่านมีทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของบริษัทพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.760 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.665

ลำดับที่ 4 เพื่อนร่วมงานของท่านมีความรู้ ความชำนาญในหน้าที่ที่รับผิดชอบพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.690 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.639

4.2.2.2 ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านความตรงไปตรงมา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านความตรงไปตรงมา ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมา จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านความตรงไปตรงมา	n =350		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D		
1	เพื่อนร่วมงานของท่านไม่เอาผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตนเอง	3.710	0.667	สูง	3
2	เพื่อนร่วมงานของท่านยึดมั่นและทำในสิ่งที่พูดหรือสัญญาไว้	3.720	0.758	สูง	2
3	เพื่อนร่วมงานของท่านไม่กระทำการใดๆที่ขัดกับข้อตกลงที่ได้ตกลงกันกับท่านไว้	3.730	0.576	สูง	1
4	เพื่อนร่วมงานของท่านปฏิบัติตนกับท่านอย่างเสมอต้นเสมอปลาย เช่น มีความซื่อสัตย์ ยึดมั่นในสัญญา คงเส้นคงวา	3.690	0.781	สูง	4
โดยรวม		3.713	0.630	สูง	-

จากตารางที่ 4.6 พบว่าความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านความตรงไปตรงมาโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.713 และมีระดับของความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านความตรงไปตรงมา ไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.630 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 เพื่อนร่วมงานของท่านไม่กระทำการใดๆที่ขัดกับข้อตกลงที่ได้ตกลงกันกับท่านไว้พบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.730 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.576

ลำดับที่ 2 เพื่อนร่วมงานของท่านยึดมั่นและทำในสิ่งที่พูดหรือสัญญาไว้พบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.720 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.758

ลำดับที่ 3 เพื่อนร่วมงานของท่านไม่เอาผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตนเองพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.710 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.667

ลำดับที่ 4 เพื่อนร่วมงานของท่านปฏิบัติตนกับท่านอย่างเสมอต้นเสมอปลาย เช่น มีความซื่อสัตย์ ยึดมั่นในสัญญา คงเส้นคงวาพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.690 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.781

4.2.2.3 ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย	n =350		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D		
1	เพื่อนร่วมงานของท่านมีความจริงใจในการช่วยเหลือท่านเมื่อเกิดปัญหาต่างๆ	3.860	0.743	สูง	1
2	เพื่อนร่วมงานของท่านถามไถ่ทุกข์สุขของท่านไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน หรือเรื่องส่วนตัว	3.750	0.790	สูง	2
3	เพื่อนร่วมงานของท่านให้กำลังใจต่อท่านเมื่อเกิดความย่อท้อกับการทำงาน	3.710	0.884	สูง	4
4	เพื่อนร่วมงานของท่านสามารถให้คำปรึกษาแก่ท่านเมื่อเกิดปัญหาได้ ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว	3.720	0.850	สูง	3
5	เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความช่วยเหลือเมื่อท่านได้รับความเดือดร้อน	3.660	0.788	สูง	5
โดยรวม		3.738	0.708	สูง	-

จากตารางที่ 4.7 พบว่าความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.738 และมีระดับของความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยไม่แตกต่างกันมาก

โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.708 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 เพื่อนร่วมงานของท่านมีความจริงใจในการช่วยเหลือท่านเมื่อเกิดปัญหาต่างๆ พบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.860 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.743

ลำดับที่ 2 เพื่อนร่วมงานของท่านถามไถ่ทุกข์สุขของท่านไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน หรือเรื่องส่วนตัวพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.750 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.790

ลำดับที่ 3 เพื่อนร่วมงานของท่านสามารถให้คำปรึกษาแก่ท่านเมื่อเกิดปัญหาได้ ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.720 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.850

ลำดับที่ 4 เพื่อนร่วมงานของท่านให้กำลังใจต่อท่านเมื่อเกิดความย่อท้อกับการทำงานพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.710 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.884

ลำดับที่ 5 เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความช่วยเหลือเมื่อท่านได้รับความเดือดร้อนพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.660 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.788

4.2.3 ระดับของคุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

จากการวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน สำรวจจากพนักงานในระดับปฏิบัติการ จำนวน 350 คน ได้ผลวิเคราะห์ดังแสดงใน ตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของคุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

ข้อที่	คุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน	n =350		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D		
1	ด้านมนุษยสัมพันธ์	3.673	0.694	สูง	6
2	ด้านบุคลิกภาพ	4.022	0.608	สูง	1
3	ด้านความเป็นผู้นำ	4.011	0.717	สูง	2

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อที่	คุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน	n =350		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
		$\bar{x}$	S.D		
4	ด้านความสำเร็จในผลงาน	3.774	0.622	สูง	3
5	ด้านความตรงไปตรงมา	3.713	0.630	สูง	5
6	ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย	3.738	0.708	สูง	4
โดยรวม		3.822	0.580	สูง	-

จากตารางที่ 4.8 พบว่าคุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.822 และมีระดับของคุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.580 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านบุคลิกภาพพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.022 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.608

ลำดับที่ 2 ด้านความเป็นผู้นำพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.011 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.717

ลำดับที่ 3 ด้านความสำเร็จในผลงานพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.774 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.622

ลำดับที่ 4 ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.738 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.708

ลำดับที่ 5 ด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.713 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.630

ลำดับที่ 6 ด้านความตรงไปตรงมาพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.673 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.694

4.2.4 แรงจูงใจในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานในด้านความต้องการดำรงชีวิต ด้านความต้องการความสัมพันธ์ และด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า สามารถวิเคราะห์ผลได้ตามตารางที่ 4.9 ถึงตารางที่ 4.11

4.2.4.1 แรงจูงใจในการทำงานด้านความต้องการดำรงชีวิต

จากการวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการทำงานในด้านความต้องการดำรงชีวิต ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของแรงจูงใจในการทำงานในด้านความต้องการดำรงชีวิต จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	แรงจูงใจในการทำงาน ในด้านความต้องการดำรงชีวิต	n =350		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D		
1	บริษัทของท่านจ่ายเงินเดือนที่เพียงพอให้แก่ท่าน เพื่อนำไปใช้จ่ายในด้านปัจจัย สี่ เช่น อาหาร ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม ที่พักอาศัย	3.630	0.829	สูง	2
2	ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสม เมื่อเปรียบเทียบกับ ความรู้ ความสามารถของท่าน	3.580	0.803	สูง	3
3	ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสม กับปริมาณ และคุณภาพงานที่ท่านปฏิบัติ	3.560	0.918	สูง	4
4	ท่านคิดว่าท่านมีความมั่นใจในความมั่นคงของบริษัท	3.890	0.948	สูง	1
5	ท่านคิดว่าบริษัทมีสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ปลอดภัย เช่น ไม่มีเสียงดังรบกวน ฯ	3.460	0.904	สูง	5
โดยรวม		3.622	0.696	สูง	-

จากตารางที่ 4.9 พบว่าแรงจูงใจในการทำงานในด้านความต้องการดำรงชีวิต โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.622 และมีระดับของแรงจูงใจในการทำงานในด้านความต้องการดำรงชีวิต ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.696 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านคิดว่าท่านมีความมั่นใจในความมั่นคงของบริษัทพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.890 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.948

ลำดับที่ 2 บริษัทของท่านจ่ายเงินเดือนที่เพียงพอให้แก่ท่าน เพื่อนำไปใช้จ่ายในด้านปัจจัยสี่ เช่น อาหาร ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม ที่พักอาศัย พบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.630 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.829

ลำดับที่ 3 ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสม เมื่อเปรียบเทียบกับ ความรู้ความสามารถของท่าน พบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.580 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.803

ลำดับที่ 4 ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณ และคุณภาพงานที่ท่านปฏิบัติพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.560 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.918

ลำดับที่ 5 ท่านคิดว่าบริษัทมีสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ปลอดภัย เช่น ไม่มีเสียงดังรบกวน ฯ พบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.460 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.904

4.2.4.2 แรงจูงใจในการทำงานด้านความต้องการความสัมพันธ์

จากการวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการทำงานในด้านความต้องการความสัมพันธ์ ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของแรงจูงใจในการทำงานในด้านความต้องการความสัมพันธ์ จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	แรงจูงใจในการทำงาน ในด้านความต้องการความสัมพันธ์	n =350		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D		
1	ท่านคิดว่าท่าน มีเพื่อนร่วมงานที่แสดงความเป็นกันเองกับท่าน	3.730	0.773	สูง	2
2	เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือในการทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมาย	3.860	0.718	สูง	1
3	เพื่อนร่วมงานของท่านยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	3.660	0.791	สูง	4

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

4	ท่านคิดว่าท่านได้รับการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน	3.630	0.879	สูง	6
5	ท่านคิดว่าท่านได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานในการปฏิบัติงาน	3.640	0.754	สูง	5
6	ท่านคิดว่าท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน	3.720	0.816	สูง	3
โดยรวม		3.708	0.688	สูง	-

จากตารางที่ 4.10 พบว่าแรงจูงใจในการทำงานในด้านความต้องการความสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.708 และมีระดับของแรงจูงใจในการทำงานในด้านความต้องการความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.688 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือในการทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมาย พบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.860 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.718

ลำดับที่ 2 ท่านคิดว่าท่าน มีเพื่อนร่วมงานที่แสดงความเป็นกันเองกับท่าน พบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.730 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.773

ลำดับที่ 3 ท่านคิดว่าท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.720 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.816

ลำดับที่ 4 เพื่อนร่วมงานของท่านยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.660 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.791

ลำดับที่ 5 ท่านคิดว่าท่านได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานในการปฏิบัติงานพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.640 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.754

4.2.4.3 แรงจูงใจในการทำงานด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า

จากการวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการทำงานในด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของแรงจูงใจในการทำงานในด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	แรงจูงใจในการทำงาน ในด้านความเจริญก้าวหน้า	n =350		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	บริษัทของท่านให้การส่งเสริม/สนับสนุนแก่ท่านในเรื่องการหาความรู้ เพิ่มเติม	3.660	0.791	สูง	5
2	ท่านคิดว่าท่านมีโอกาสสร้างผลงานในหน้าที่การงานของท่าน	3.560	0.886	สูง	6
3	ท่านคิดว่าท่านมีโอกาสที่จะได้รับการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	3.700	0.859	สูง	3
4	ท่านคิดว่าท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน	3.690	0.937	สูง	4
5	ท่านคิดว่าท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากหัวหน้างาน	3.730	0.930	สูง	1
6	ท่านคิดว่าท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงาน	3.360	0.881	ปานกลาง	7
7	ท่านคิดว่าท่านได้ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และอิสระ	3.140	0.845	ปานกลาง	8
8	ท่านคิดว่าท่านสามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานได้	3.720	0.816	สูง	2
โดยรวม		3.571	0.712	สูง	-

จากตารางที่ 4.11 พบว่าแรงจูงใจในการทำงานในด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้าโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.571 และมีระดับของแรงจูงใจในการทำงานในด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า ไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.712 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านคิดว่าท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากหัวหน้างาน พบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.730 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.718

ลำดับที่ 2 ท่านคิดว่าท่านสามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานได้พบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.720 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.816

ลำดับที่ 3 ท่านคิดว่าท่านมีโอกาสที่จะได้รับการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าใน ตำแหน่งหน้าที่การงานพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.700 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.859

ลำดับที่ 4 ท่านคิดว่าท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการปฏิบัติงานพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.690 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.937

ลำดับที่ 5 บริษัทของท่านให้การส่งเสริม/สนับสนุนแก่ท่านในเรื่องการหาความรู้ เพิ่มเติม พบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.660 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.791

ลำดับที่ 6 ท่านคิดว่าท่านมีโอกาสสร้างผลงานในหน้าที่การงานของท่านพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.560 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.886

ลำดับที่ 7 ท่านคิดว่าท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงานพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.360 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.881

ลำดับที่ 8 ท่านคิดว่าท่านได้ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และอิสระพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.140 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.845

4.2.5 ระดับของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

จากการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน สำรวจจากพนักงานในระดับปฏิบัติการ จำนวน 350 คน ได้ผลวิเคราะห์ดังแสดงใน ตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

ข้อที่	แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน	n =350		ระดับแรงจูงใจ	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D		
1	ด้านความต้องการดำรงชีวิต	3.622	0.696	สูง	2
2	ด้านความสัมพันธ์	3.708	0.688	สูง	1
3	ด้านความเจริญก้าวหน้า	3.571	0.712	สูง	3
โดยรวม		3.633	0.626	สูง	-

จากตารางที่ 4.12 พบว่าแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.633 และมีระดับของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.626 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านความสัมพันธ์พบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.708 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.688

ลำดับที่ 2 ด้านความต้องการดำรงชีวิตพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.622 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.696

ลำดับที่ 3 ด้านความเจริญก้าวหน้าพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.571 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.712

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์คุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางระหว่างเพื่อนร่วมงานที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ดังนี้

$\bar{x}$ หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean)

n หมายถึง ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

S.D. หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

SS หมายถึง ผลรวมของผลต่างกำลังสอง (Sum of Square)

df หมายถึง ชั้นความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)

MS หมายถึง ค่าเฉลี่ยกำลังสอง (Mean Square)

F หมายถึง ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาการแจกแจงเอฟ (F-Distribution)

β_i หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยบางส่วนของตัวแปรอิสระ

t หมายถึง ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาการแจกแจงที (t-distribution)

R หมายถึง ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่นำเข้าสมการกับตัวแปรตาม

R^2 หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณแสดงประสิทธิภาพในการทำนาย

F หมายถึง ค่าอัตราส่วนวิกฤติ

SEE หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่าตัวแปร

p-value หมายถึง ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

* หมายถึง ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กำหนดให้สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรดังนี้

X_1 แทน คุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านมนุษยสัมพันธ์

X_2 แทน คุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านบุคลิกภาพ

X_3 แทน คุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านความเป็นผู้นำ

X_4 แทน ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในผลงาน

X_5 แทน ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมา

X_6 แทน ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย

$\hat{Y}$ แทน แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน (สมการคะแนนดิบ)

$\hat{Z}_y$ แทน แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน (สมการคะแนนมาตรฐาน)

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน ซึ่งจำแนกได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1 พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะด้านมนุษย์สัมพันธ์ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามคุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่า p-valueในการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามคุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยวิธี One-way ANOVA

ตัวแปร	คุณลักษณะของหัวหน้า ด้านมนุษยสัมพันธ์ $\bar{X}$				p-value
	น้อย (n=25)	ปานกลาง (n=130)	มาก (n=126)	มากที่สุด (n=69)	
แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน	3.667	3.159	3.841	4.104	.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จึงนำไปทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ LSD ปรากฏผลดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามคุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นรายคู่

ด้านมนุษยสัมพันธ์	$\bar{X}$	กลุ่มที่	p-value			
			1	2	3	4
น้อย	3.667	1	-	-	-	-
ปานกลาง	3.159	2	-0.508*	-	-	-
มาก	3.841	3	0.174	0.682*	-	-
มากที่สุด	4.104	4	0.438*	0.946*	0.264*	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามคุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีมนุษยสัมพันธ์ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 5 คู่ ได้แก่

1. พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีมนุษยสัมพันธ์ระดับน้อย มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีมนุษยสัมพันธ์ระดับปานกลาง

2. พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีมนุษยสัมพันธ์ระดับมากที่สุด มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีมนุษยสัมพันธ์ระดับน้อย

3. พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีมนุษยสัมพันธ์ระดับมาก มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีมนุษยสัมพันธ์ระดับปานกลาง

4. พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีมนุษยสัมพันธ์ระดับมากที่สุด มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีมนุษยสัมพันธ์ระดับปานกลาง

5. พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีมนุษยสัมพันธ์ระดับมากที่สุด มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีมนุษยสัมพันธ์ระดับมาก

สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามคุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านบุคลิกภาพ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่า p-valueในการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามคุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านบุคลิกภาพโดยวิธี One-way ANOVA

ตัวแปร	คุณลักษณะของหัวหน้า ด้านบุคลิกภาพ $\bar{X}$			p-value
	ปานกลาง (n=67)	มาก (n=190)	มากที่สุด (n=93)	
แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน	3.009	3.510	4.311	.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จึงนำไปทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ LSD ปรากฏผลดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามคุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านบุคลิกภาพ เป็นรายคู่

ด้านบุคลิกภาพ	$\bar{x}$	กลุ่มที่	p-value		
			1	2	3
ปานกลาง	3.009	1	-	-	-
มาก	3.511	2	0.502*	-	-
มากที่สุด	4.311	3	1.302*	0.800*	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามคุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านบุคลิกภาพ เป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีบุคลิกภาพต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่

1. พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีบุคลิกภาพระดับมาก มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีบุคลิกภาพระดับปานกลาง

2. พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีบุคลิกภาพระดับมากที่สุด มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีบุคลิกภาพระดับปานกลาง

3. พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีบุคลิกภาพระดับมากที่สุด มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีบุคลิกภาพระดับมาก

สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามคุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านความเป็นผู้นำ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามคุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านความเป็นผู้นำ โดยวิธี One-way ANOVA

ตัวแปร	คุณลักษณะของหัวหน้า ด้านความเป็นผู้นำ $\bar{X}$			p-value
	ปานกลาง (n=93)	มาก (n=129)	มากที่สุด (n=128)	
แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน	3.027	3.565	4.127	.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จึงนำไปทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ LSD ปรากฏผลดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามคุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านความเป็นผู้นำ เป็นรายคู่

ด้านความเป็นผู้นำ	$\bar{X}$	กลุ่มที่	p-value		
			1	2	3
ปานกลาง	3.027	1	-	-	-
มาก	3.565	2	0.538*	-	-
มากที่สุด	4.127	3	1.100*	0.562*	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามคุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านความเป็นผู้นำ เป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีความเป็นผู้นำต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่

1. พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีความเป็นผู้นำระดับมาก มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีความเป็นผู้นำระดับปานกลาง

2. พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีความเป็นผู้นำระดับมากที่สุด มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีความเป็นผู้นำระดับปานกลาง

3. พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีความเป็นผู้นำระดับมากที่สุด มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีความเป็นผู้นำระดับมาก

สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน ซึ่งจำแนกได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 2.1 พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในผลงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในผลงาน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่า p-valueในการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในผลงาน โดยวิธี One-way ANOVA

ตัวแปร	ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในผลงาน $\bar{X}$			p-value
	ปานกลาง (n=107)	มาก (n=174)	มากที่สุด (n=69)	
แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน	3.182	3.635	4.298	.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในผลงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จึงนำไปทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ LSD ปรากฏผลดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในผลงานเป็นรายคู่

ด้านความสำเร็จในผลงาน	$\bar{x}$	กลุ่มที่	p-value		
			1	2	3
ปานกลาง	3.182	1	-	-	-
มาก	3.635	2	0.453*	-	-
มากที่สุด	4.298	3	1.116*	0.663*	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในผลงาน เป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในผลงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่

1. พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในผลงานระดับมาก มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในผลงานระดับปานกลาง

2. พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในผลงานระดับมากที่สุด มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในผลงานระดับปานกลาง

3. พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในผลงานระดับมากที่สุด มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในผลงานระดับมาก

สมมติฐานที่ 2.2 พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมาต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมา ปรากฏผลดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่า p-valueในการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมาโดยวิธี One-way ANOVA

ตัวแปร	ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมา $\bar{X}$				p-value
	น้อย (n=11)	ปานกลาง (n=95)	มาก (n=188)	มากที่สุด (n=56)	
แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน	3.632	3.026	3.673	4.493	.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมาต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จึงนำไปทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ LSD ปรากฏผลดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมาเป็นรายคู่

ด้านความตรงไปตรงมา	$\bar{X}$	กลุ่มที่	p-value			
			1	2	3	4
น้อย	3.632	1	-	-	-	-
ปานกลาง	3.026	2	-0.606*	-	-	-
มาก	3.673	3	0.041	0.647*	-	-
มากที่สุด	4.493	4	0.861*	1.467*	0.820*	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมา เป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความ

ตรงไปตรงมาต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 5 คู่ ได้แก่

1. พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมาระดับน้อย มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมาระดับปานกลาง

2. พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมาระดับมากที่สุด มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมาระดับน้อย

3. พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมาระดับมาก มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมาระดับปานกลาง

4. พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมาระดับมากที่สุด มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมาระดับปานกลาง

5. พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมาระดับมากที่สุด มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมาระดับมาก

สมมติฐานที่ 2.3 พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจำแนกตามความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย ปรากฏผลดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่า p-valueในการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย โดยวิธี One-way ANOVA

ตัวแปร	ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย $\bar{X}$				p-value
	น้อย (n=11)	ปานกลาง (n=132)	มาก (n=117)	มากที่สุด (n=90)	
แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน	2.660	3.156	3.675	4.375	.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.23 ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จึงนำไปทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ LSD ปรากฏผลดังตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย เป็นรายคู่

ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย	$\bar{X}$	กลุ่มที่	p-value			
			1	2	3	4
น้อย	2.660	1	-	-	-	-
ปานกลาง	3.156	2	0.496*	-	-	-
มาก	3.675	3	1.015*	0.519*	-	-
มากที่สุด	4.375	4	1.715*	1.219*	0.700*	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย เป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการ

แสดงความเอาใจใส่ห่วงใยต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 6 คู่ ได้แก่

1. พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยระดับปานกลาง มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยระดับน้อย

2. พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยระดับมาก มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยระดับน้อย

3. พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยระดับมากที่สุด มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยระดับน้อย

4. พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยระดับมาก มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยระดับปานกลาง

5. พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยระดับมากที่สุด มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยระดับปานกลาง

6. พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยระดับมากที่สุด มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยระดับมาก

สมมติฐานที่ 3 คุณลักษณะของหัวหน้างาน และความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโดยรวม

ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของหัวหน้างาน และความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของคุณลักษณะของหัวหน้างาน และความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

ด้าน	ตัวแปร	b_j	Z	t	p-value
ค่าคงที่		0.283		2.344	.020*
คุณลักษณะของหัวหน้างาน	ด้านมนุษยสัมพันธ์ (X_1)	-0.350	-0.384	-8.700	.000*
	ด้านบุคลิกภาพ (X_2)	0.385	0.369	5.631	.000*
	ด้านความเป็นผู้นำ (X_3)	0.343	0.388	5.157	.000*
ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน	ด้านความสำเร็จในผลงาน (X_4)	-0.044	-0.043	-0.936	.350
	ด้านความตรงไปตรงมา (X_5)	0.000	0.000	0.009	.993
	ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย (X_6)	0.500	0.559	11.776	.000*

$R = 0.889$; $R^2 = 0.789$; SEE = 0.293 ; F = 214.383 ; p-value = .000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.25 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของคุณลักษณะของหัวหน้างาน และความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน พบว่า มีค่า R^2 เท่ากับ 0.789 แสดงว่าตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวสามารถอธิบายความผันแปรของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 78.90 โดยความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย มีผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในเชิงเส้นตรงมากที่สุด ($b_6 = 0.500$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รองลงมาคือคุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านบุคลิกภาพ มีผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในเชิงเส้นตรง ($b_2 = 0.385$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ มีผลทางลบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในเชิงเส้นตรง ($b_1 = -0.350$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และคุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านความเป็นผู้นำ มีผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในเชิงเส้นตรง ($b_4 = 0.343$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถแสดงสมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณของคุณลักษณะของหัวหน้างาน และความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ได้ดังสมการ

$$\hat{Y} = 0.283^* - 0.350^* X_1 + 0.385^* X_2 + 0.343^* X_3 - 0.044 X_4 + 0.000 X_5 + 0.500^* X_6$$

$$\hat{Z}_y = - 0.384^* Z_{X_1} + 0.369^* Z_{X_2} + 0.388^* Z_{X_3} - 0.043 Z_{X_4} + 0.000 Z_{X_5} + 0.559^* Z_{X_6}$$

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงการสรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะเรื่อง "คุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด"

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยในบทที่ 4 สามารถสรุปผลการวิจัยโดยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

5.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยในบทที่ 4 สามารถสรุปผลการวิจัยโดยแยกออกเป็นตอนๆ โดยผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

5.1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 350 ราย พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 267 คน คิดเป็นร้อยละ 76.3 และเป็นเพศหญิงจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 23.7

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 350 ราย พนักงานส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 – 30 ปี จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 40.9 รองลงมาคือกลุ่มอายุมากกว่า 30 – 40 ปี จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 34.0 และกลุ่มอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไปจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 25.1

สถานภาพสมรส พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 350 ราย พนักงานส่วนใหญ่โสด จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือกลุ่มสมรส/อยู่ด้วยกัน จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 38.0 กลุ่มแยกกันอยู่ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0 และหม้าย/หย่าร้าง จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0

วุฒิการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทที โอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 350 ราย พนักงานส่วนใหญ่ มีวุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 47.7 รองลงมาคือ กลุ่มอนุปริญญา/ปวส. จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 27.7 กลุ่มมัธยมศึกษาตอนต้นจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 17.4 และกลุ่มปริญญาตรี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 7.2

อายุการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทที โอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 350 ราย พนักงานส่วนใหญ่ มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 57.7 รองลงมาคือ กลุ่มอายุการทำงานมากกว่า 3-5 ปี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 28.6 และกลุ่มอายุการทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1-3 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 13.7

รายได้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทที โอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 350 ราย พนักงานส่วนใหญ่ มีรายได้น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 46.6 และมีรายได้มากกว่า 15,000 – 25,000 บาท จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 46.6 รองลงมาคือกลุ่มรายได้ 25,000 บาทขึ้นไป จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8

5.1.2 ระดับของคุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทที โอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

ผลการวิเคราะห์พบว่าคุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทที โอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.822 และมีระดับของคุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทที โอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.580 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านบุคลิกภาพพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.022 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.608 ลำดับที่ 2 ด้านความเป็นผู้นำพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.011 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.717 ลำดับที่ 3 ด้านความสำเร็จในผลงานพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.774 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.622 ลำดับที่ 4 ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.738 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ

0.708 ลำดับที่ 5 ด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.713 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.630 และลำดับที่ 6 ด้านความตรงไปตรงมา พบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.673 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.694

5.1.3 ระดับของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

ผลการวิเคราะห์พบว่าแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.633 และมีระดับของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.626 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านความสัมพันธ์พบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.708 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.688 ลำดับที่ 2 ด้านความต้องการดำรงชีวิตพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.622 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.696 ลำดับที่ 3 ด้านความเจริญก้าวหน้าพบว่าอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.571 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.712

5.1.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางระหว่างเพื่อนร่วมงานที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางระหว่างเพื่อนร่วมงานที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถสรุปตามสมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่ง

ผลการวิเคราะห์ที่ได้เป็นไปตามสมมติฐานที่วางไว้ โดยพนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีมนุษยสัมพันธ์ระดับมากที่สุด มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีมนุษยสัมพันธ์ระดับมาก ระดับน้อยและระดับปานกลาง ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้เป็นไปตามสมมติฐานที่วางไว้ โดยพนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีบุคลิกภาพระดับมากที่สุด มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีบุคลิกภาพระดับมากและระดับปานกลาง ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้เป็นไปตามสมมติฐานที่วางไว้ โดยพนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีความเป็นผู้นำระดับมากที่สุด มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีความเป็นผู้นำระดับมากและระดับปานกลาง ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.1 พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในผลงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในผลงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้เป็นไปตามสมมติฐานที่วางไว้ โดยพนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในผลงานระดับมากที่สุด มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในผลงานระดับมาก และระดับปานกลาง ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 2.2 พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมาต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมาต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้เป็นไปตามสมมติฐานที่

วางไว้ โดยพนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมาระดับมากที่สุด มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านความตรงไปตรงมาระดับน้อย ระดับมาก และระดับปานกลาง ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 2.3 พนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้เป็นไปตามสมมติฐานที่วางไว้ โดยพนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยระดับมากที่สุด มีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยระดับมาก ระดับปานกลาง และระดับน้อย ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 3 คุณลักษณะของหัวหน้างาน และความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานได้ จากการศึกษาพบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถอธิบายความผันแปรของคุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงาน ได้ร้อยละ 78.9 โดยความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย มีผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในเชิงเส้นตรงมากที่สุด ($b_6 = 0.500$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รองลงมาคือคุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านบุคลิกภาพ มีผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในเชิงเส้นตรง ($b_2 = 0.385$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คุณลักษณะของหัวหน้างานด้านมนุษยสัมพันธ์ มีผลทางลบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในเชิงเส้นตรง ($b_1 = -0.350$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และคุณลักษณะของหัวหน้างาน ด้านความเป็นผู้นำ มีผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในเชิงเส้นตรง ($b_4 = 0.343$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษา "คุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทที โอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด" สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายได้ดังนี้

5.2.1 คุณลักษณะของหัวหน้างานที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าพนักงานบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีหัวหน้างาน ซึ่งมีคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านบุคลิกภาพและด้านความเป็นผู้นำในระดับสูง จะมีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีหัวหน้างาน ซึ่งมีคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านบุคลิกภาพและด้านความเป็นผู้นำในระดับน้อย ทั้งนี้เนื่องจากโดยธรรมชาติของมนุษย์นั้นจะต้องมีการติดต่อกับบุคคลอื่นๆอยู่เสมอ ไม่สามารถอยู่คนเดียวในโลกได้ การที่จะอยู่อย่างมีความสุขจะต้องเข้าหาสังคม รู้จักสร้างสัมพันธภาพที่ดี ในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นเพราะเรื่องของมนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของความรู้สึกนึกคิด อารมณ์ ความพึงพอใจและเต็มใจในการสนับสนุนกันและกัน มนุษยสัมพันธ์เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล ระหว่างบุคคลต่อกลุ่มบุคคล หน่วยงานต่อหน่วยงาน เพื่อมุ่งเสริมสร้างกลุ่มทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และอยู่ร่วมกันด้วยความพอใจของทุกฝ่าย ถ้าหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีย่อมเป็นที่ชื่นชมของพนักงานและยังก่อให้เกิดความเป็นมิตรในองค์กร เกิดความผูกพันเป็นสายใยต่อกัน เมื่อจะสั่งการหรือดำเนินกิจกรรมใดๆ พนักงานจะแย่งกันทำงานไม่บ่ายเบี่ยงหรือเกี่ยงงานกัน ซึ่งสอดคล้องกับสุภวรรณ พันธุ์จันทร์ (2553) ที่กล่าวถึง การสร้างมนุษยสัมพันธ์ สร้างเพื่อน สร้างงาน มนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้หัวหน้างานประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้า หัวหน้างานจะต้องใส่ใจกับศิลปะของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน ทำความเข้าใจกับธรรมชาติของคนโดยเฉพาะในเรื่องความต้องการของมนุษย์และการจูงใจ ซึ่งในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ หัวหน้างานจะต้องใช้วิธีการหลายวิธี เพราะผู้ร่วมงานมีความแตกต่างกันมาก การประยุกต์หลักการและวิธีการต่างๆอย่างระมัดระวัง จะช่วยให้หัวหน้างานสามารถหาทางเลือกที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้มากขึ้น นอกจากนี้มนุษยสัมพันธ์ยังสามารถให้ประโยชน์คือ ทำให้เกิดความรู้จักคุ้นเคย ยอมรับนับถือกันในหมู่สมาชิก ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของพลังกลุ่มและช่วยให้การคบหาสมาคมเป็นไปโดยราบรื่น สามารถร่วมงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารถึงกันง่ายและเป็นผลดี เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันและให้ความร่วมมือในการทำงานและทำให้ปัญหาความขัดแย้งลดน้อยลง บริหารงานได้ง่ายขึ้น

5.2.2 ความเชื่อถือไว้วางระหว่างเพื่อนร่วมงานที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าพนักงานบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในผลงาน ด้านความตรงไปตรงมา และด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยในระดับสูง จะมีแรงจูงในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในผลงาน ด้านความตรงไปตรงมา และด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยในระดับน้อย ทั้งนี้เนื่องจากการปฏิบัติงานใดๆก็ตาม องค์กรย่อม

ต้องการบุคลากรที่มีทักษะ มีความรู้ ความสามารถรวมทั้งพฤติกรรม คุณลักษณะและทัศนคติที่จำเป็นต้องมี เพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถทำให้งานสำเร็จได้สูง ย่อมได้รับความเชื่อถือไว้วางใจสูง ก่อให้เกิดผลงานและประสิทธิภาพการทำงานที่ดี หากเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถทำงานให้สำเร็จเป็นไปได้ยาก ย่อมได้รับความเชื่อถือไว้วางใจต่ำ ก่อให้เกิดผลงานและประสิทธิภาพการทำงานไม่ดีเท่าที่ควร รวมถึงการมีเพื่อนพนักงานที่เอาใจใส่ห่วงใย ด้วยการช่วยเหลือเมื่อเดือดร้อน ให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหา ถามไถ่ทุกข์ สุข ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวให้กำลังใจเมื่อเกิดความย่อท้อ ย่อมทำให้พนักงานรู้สึกอบอุ่น เกิดกำลังใจที่จะทำงานสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพรทิพย์ เกยุรานนท์ (2552) ที่กล่าวว่า คนเราทุกคนต้องการมีคนที่ไว้วางใจได้ เพื่อเป็นเพื่อนที่คอยปรับทุกข์ เพื่อนคู่คิด เพื่อนที่เดินเคียงข้างไปตลอด ทั้งยามสุขและยามทุกข์ เพื่อนที่คอยช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา และ/หรือ เป็นผู้ที่ช่วยให้การทำงานหรือการดำเนินชีวิตให้ประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีๆต่อกันเกิดความตั้งใจที่จะทำสิ่งดีๆให้กัน ให้ความร่วมมือในการทำสิ่งต่างๆด้วยใจจริงและเกิดความภักดีต่อกัน

5.2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

จากการศึกษาโดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ พบว่าความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย คุณลักษณะของหัวหน้างานด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะของหัวหน้างานด้านมนุษยสัมพันธ์และคุณลักษณะของหัวหน้างานด้านความเป็นผู้นำ มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยปัจจัยที่มีผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุดคือ ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย รองลงมาคือคุณลักษณะของหัวหน้างานด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะของหัวหน้างานด้านความเป็นผู้นำตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีผลทางลบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ คือคุณลักษณะของหัวหน้างานด้านมนุษยสัมพันธ์ ในขณะที่ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านความสำเร็จในผลงาน และด้านความตรงไปตรงมา ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด เนื่องจากสภาพในการทำงานของพนักงานที่ต้องมีการทำงานร่วมกันในแต่ละส่วนของการทำงาน (แต่ละสถานีการทำงาน) การได้รับความเอาใจใส่ห่วงใยจากเพื่อนร่วมงานในการสอบถามถึงสารทุกข์สุขดิบ ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว จะส่งผลให้พนักงานเกิดความเชื่อใจ ไว้วางใจในเพื่อนร่วมงานและพร้อม

ที่จะให้ความช่วยเหลือในทุกๆด้าน ส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ทำให้มีแรงกระตือรือร้นอยากที่จะมาทำงาน ส่งผลดีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ซึ่งสอดคล้องกับพรทิพย์ เกยุรานนท์ (2552) ที่กล่าวว่าคนเราทุกคนต้องการมีคนที่ไว้วางใจได้เพื่อเป็นเพื่อนที่คอยปรับทุกข์ เพื่อนคู่คิด เพื่อนที่เดินเคียงข้างไปตลอด ทั้งยามสุขและยามทุกข์ เพื่อนที่คอยช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา และ/หรือเป็นผู้ที่ช่วยให้การทำงานหรือการดำเนินชีวิตให้ประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีๆต่อกันเกิดความตั้งใจที่จะทำสิ่งดีๆให้กัน ให้ความร่วมมือในการทำสิ่งต่างๆด้วยใจจริงและเกิดความภักดีต่อกัน ดังนั้นพนักงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใยต่างกัน จึงมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของอังคณา อัศวสกุลไกร (2550) ได้ศึกษาเรื่องความเชื่อถือไว้วางใจภายในองค์กรภาครัฐ พบว่าความเชื่อถือไว้วางใจในองค์กรภาครัฐ เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานภาครัฐต่างๆ และจะส่งผลต่อความเชื่อถือไว้วางใจจากประชาชน เนื่องด้วยผลการทำงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจนเป็นที่ยอมรับ ทั้งนี้การสร้างความเชื่อถือไว้วางใจในแต่ละระดับของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างเพื่อนร่วมงานต่างต้องการปัจจัยเสริมสร้างความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งอาจจะมีจุดเน้นแตกต่างกันไป โดยความเชื่อถือไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และความเชื่อถือไว้วางใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชามักเน้นไปที่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง ในขณะที่ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานนั้น จะให้ความรู้สึกและความเอาใจใส่ดูแลกัน

2. คุณลักษณะของหัวหน้างานด้านบุคลิกภาพมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด เนื่องจากลักษณะงานที่หัวหน้างานจะต้องสั่งงานไปยังพนักงานโดยตรง การที่หัวหน้างานมีบุคลิกภาพที่ดี มีความน่าเชื่อถือ สุขุมรอบคอบและมีความมั่นคงทางอารมณ์ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเคารพและศรัทธาในหัวหน้างาน ส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นและอยากร่วมงานกับหัวหน้างาน ซึ่งสอดคล้องกับชิษณุพงศ์ อนันต์วรปัญญา (2548) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพในการแสดงออกถึงพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวกับการวางตัวและความรู้สึกที่มีต่อผู้อื่นต้องแต่งกายเรียบร้อย เหมาะสม การปรากฏตัวและการวางตัว ยิ้มแย้มทักทายดียังต้องมีระเบียบวินัยและมีบุคลิกลักษณะเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งผู้นำที่ดีจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง สอดคล้องกับ Guyton (1969 อ้างถึงใน ชิษณุพงศ์ อนันต์วรปัญญา, 2548) ได้กล่าวถึงความมีวินัยแห่งตนว่าคนที่ไม่สามารถบังคับควบคุมตนเองได้ จะไม่สามารถบังคับควบคุมคนอื่นได้เช่นกัน และหัวหน้างาน

จะต้องมีความรับผิดชอบในหน้าที่ ซึ่งหมายความว่าจะต้องมีความรู้สึกสำนึกในงานที่ตนรับผิดชอบ ไม่ว่าผลจะออกมาเป็นเช่นไร ย่อมไม่พ้นจากความรับผิดชอบของตน จึงควรเป็นบุคคลที่ใส่ใจในหน้าที่การงานและพร้อมที่จะผลิตผลงานที่ดีมีคุณภาพออกมาเสมอ ในการปฏิบัติงานจะต้องไม่มีใครบังคับหรือตักเตือน จึงจะถือได้ว่าเป็นผู้มีความรับผิดชอบและได้รับความไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน หัวหน้างานจะต้องเป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้แต่งกายสุภาพเหมาะสมกับกาลเทศะ เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่องานบริการ ดังนั้นพนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพต่างกัน จึงมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

3. คุณลักษณะของหัวหน้างานด้านความเป็นผู้นำ มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด เนื่องจากลักษณะของสายการบังคับบัญชาที่มีลำดับขั้น การที่หัวหน้างานแสดงออกซึ่งความเป็นผู้นำ สามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน สามารถอธิบายเหตุผลของงานต่างๆ ที่มอบหมายไปยังพนักงานเพื่อให้ปฏิบัติตามได้ หรือเมื่อพนักงานเห็นว่า ไม่ว่าจะเกิดเหตุการณ์ใดๆขึ้นหัวหน้างานจะแสดงออกซึ่งการปกป้องพนักงาน หรือรับผิดชอบในคำสั่งของตัวเอง ทำให้พนักงานเกิดการยอมรับในตัวหัวหน้างาน ส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามคำสั่งของหัวหน้างาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพนาวรรณ กล้าแข็ง (2551) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างาน ความร่วมมือและบริการชุมชน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษากับผู้บริหารสถานประกอบการที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานความร่วมมือและบริการชุมชนในด้านต่างๆทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความรู้และทักษะ ด้านการจัดการและด้านคุณธรรมและจริยธรรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐพฤทธิ์ ศรีภักดี (2552) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ความรู้ในงานที่ทำและบรรยากาศองค์กรต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็คทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน พบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้างานเป็นปัจจัยที่ต้องพิจารณาต่อมา ทั้งนี้เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำของหัวหน้างานแล้วพบว่าลักษณะที่เกี่ยวกับการทำงานของหัวหน้างานเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การมากที่สุด ฉะนั้นควรมีการส่งเสริมและฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของหัวหน้างาน ในด้านทักษะการบริหารจัดการวางแผน ทักษะทางด้านเทคนิคในงานที่ทำและวิธีการดูแลปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งด้านความคิดและพฤติกรรม

ได้แก่ การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการฝึกอบรมต่างๆอยู่เสมอ แนะนำวิธีการทำงานใหม่ๆ และวิธีการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้อง พร้อมทั้งติดตามงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อที่จะได้เข้าถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกไว้วางใจและศรัทธาในตัวหัวหน้างานเองด้วย ดังนั้นพนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำต่างกัน จึงมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

4. คุณลักษณะของหัวหน้างานด้านมนุษยสัมพันธ์ แม้ว่าจากการวิจัยจะพบว่ามีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายกลุ่ม แต่จากผลการพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโดยรวมกลับพบว่า ยิ่งหัวหน้างานแสดงความมีมนุษยสัมพันธ์ในทางที่ดีต่อพนักงานมากเท่าไร พนักงานกลับมีแรงจูงใจในการทำงานลดน้อยลงเท่านั้น ทั้งนี้อาจเป็นผลอันเนื่องมาจาก ลักษณะและพฤติกรรมการแสดงออกของพนักงานระดับปฏิบัติการที่สามารถส่งต่อแนวความคิด ให้มีอิทธิพลต่อกลุ่มคนของตนเองได้ ทำให้พนักงานโดยส่วนใหญ่มีแนวโน้มเห็นชอบที่หัวหน้างานจะแสดงตนเป็นตัวอย่างหรือลงมือปฏิบัติงานจริง มากกว่าการที่หัวหน้างานจะแสดงออกซึ่งการยิ้มแย้มแจ่มใส เพราะพนักงานจะคิดว่าหัวหน้าอาจไม่สามารถให้การช่วยเหลือหรือเป็นที่พึ่งพาให้กับตนเองได้ จากความคิดของพนักงานระดับปฏิบัติการ รวมเข้ากับลักษณะและรูปแบบในการทำงานที่เป็นงานประจำ ทำซ้ำๆในสถานีการปฏิบัติงานเดิมในทุกๆวัน หรือทำเฉพาะงานที่ได้รับมอบหมาย โดยที่ตัวพนักงานเองไม่จำเป็นจะต้องคิดหรือตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาในงานมากนัก ทำให้พนักงานอาจเกิดความรู้สึกว่าตนเองสามารถควบคุมและปฏิบัติงานในส่วนของตนได้เป็นอย่างดี ทำให้รูปแบบและกระบวนการในการทำงานไม่เป็นไปตามแผนงานหรือ ขั้นตอนการทำงานที่กำหนดไว้ เนื่องจากพนักงานเกิดความชะล่าใจเพราะคิดว่าตนเองสามารถควบคุมงานได้ ส่งผลให้งานเกิดความล่าช้าขึ้นตามลำดับ ดังนั้นหัวหน้างานจึงต้องแสดงออกซึ่งความเข้มงวด เคร่งครัด หรือว่ากล่าวเพื่อเป็นการกดดันให้พนักงานทำงานภายใต้แผนงานที่วางไว้ ซึ่งพบว่า งานเสร็จทันตามเวลาและได้ประสิทธิผลของงานมากกว่า การที่หัวหน้างานนิ่งเฉยหรือแสดงออกซึ่งการยิ้มแย้มแจ่มใส แล้วปล่อยให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยตนเอง เพราะพนักงานจะแสดงออกซึ่งความไม่ใส่ใจในการทำงาน ปล่อยปละละเลยเพราะคิดว่าหัวหน้างานใจดี ถึงตนไม่รีบทำงานก็คงจะไม่โดนตำหนิจากหัวหน้างาน ดังนั้นลักษณะทางมนุษยสัมพันธ์ของหัวหน้างาน จึงมีผลในทางลบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งผลการวิจัยนี้เป็นไปในแนวทางตรงกันข้ามกับงานวิจัยของ พนาวรรณ กล้าแข็ง (2551) ที่กล่าวว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นลักษณะสำคัญประการหนึ่ง ที่ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน และเป็นไปในแนวทางตรงกันข้าม

กับงานวิจัยของ สุภวรรณ พันธุ์จันทร์ (2553) ที่กล่าวว่าการสร้างมนุษยสัมพันธ์สร้างเพื่อนร่วมงาน กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้หัวหน้างานประสบความสำเร็จ และเจริญก้าวหน้า หัวหน้างานควรจะต้องใส่ใจกับศิลปะของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน ทำความเข้าใจกับธรรมชาติของคนโดยเฉพาะในเรื่องความต้องการของมนุษย์และการจูงใจ ซึ่งในการสร้างมนุษยสัมพันธ์หัวหน้างานจะต้องใช้วิธีการหลายวิธี เพราะผู้ร่วมงานมีความแตกต่างกันมาก การประยุกต์หลักการและวิธีการต่างๆอย่างระมัดระวัง จะช่วยให้หัวหน้างานสามารถหาทางเลือกที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้มากขึ้น นอกจากนี้มนุษยสัมพันธ์ยังสามารถให้ประโยชน์คือ ทำให้เกิดความรู้จักคุ้นเคย ยอมรับนับถือกันในหมู่สมาชิกซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของพลังกลุ่มและช่วยให้การคบหาสมาคมเป็นไปโดยราบรื่น สามารถร่วมงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารถึงกันง่ายและเป็นผลดี เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันและให้ความร่วมมือในการทำงานและทำให้ปัญหาความขัดแย้งลดน้อยลง บริหารงานได้ง่ายขึ้นดังนั้นพนักงานที่มีหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะด้านหัวหน้างานต่างกัน จึงมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

5. ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในผลงานผู้วิจัยมีความเห็นว่า เนื่องจากลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ ทำให้พนักงานแต่ละคน ถูกวัดค่าความสำเร็จจากหัวหน้างานด้วย KPI (Key Performance Indicator) ที่แตกต่างกัน ค่าความสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นจึงไม่ได้ส่งผลดีโดยตรงต่อผลประโยชน์ที่พนักงานคนอื่นจะได้รับนั่นคือ ความสำเร็จในผลงานของเพื่อนร่วมงาน ไม่ได้มีส่วนส่งเสริม กระตุ้น หรือเป็นแรงผลักดันให้เพื่อนพนักงานอีกคนได้รับค่าตอบแทนหรือตำแหน่งงานที่ดีขึ้น ดังนั้นความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านความสำเร็จในผลงาน จึงอาจไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งผลการวิจัยนี้เป็นไปในแนวทางตรงกันข้ามกับงานวิจัยของนิชาภา แสงรวี (2552) ที่กล่าวว่าบุคคลที่มีความสามารถต่ำหรือไม่มากพอ ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นคาดหวังนั้นย่อมสร้างผลงานในระดับต่ำ และเป็นไปในแนวทางตรงกันข้ามกับงานวิจัยของ ศยามล เอกะกุลานันต์ (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่อง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีมและ กระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่า ด้านองค์ประกอบของทีม (Composition) ในส่วนนี้ตัวแปรต่างๆเกี่ยวข้องกับการก่อตั้งทีม ซึ่งประกอบไปด้วยความสามารถของสมาชิก (Abilities of Members) ส่วนหนึ่งของผลงานของทีมขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะ และความสามารถของสมาชิกแต่ละคน ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลนั้นทีมจำเป็นต้องมีทักษะที่ต่างกัน 3 ทักษะคือ 1) ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค 2) ทักษะด้านการตัดสินใจ

และแก้ปัญหา ได้แก่ สามารถระบุปัญหา ค้นหาแนวทาง ประเมินแนวทางและเลือกทางเลือก และ 3) ทักษะระหว่างบุคคล ได้แก่ การฟังที่ดี การให้ข้อมูลย้อนกลับ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ไม่มีทีมใดที่สามารถประสบผลสำเร็จในการทำงานได้หากปราศจากการพัฒนาใน 3 ทักษะดังกล่าว ซึ่งการผสมผสานทักษะเป็นสิ่งที่สำคัญมาก การมีส่วนหนึ่งส่วนใดมากเกินไป จะมีผลทำให้ผลการทำงานต่ำลง แต่ก็ไม่จำเป็นต้องมีทั้งหมดสมบูรณ์ในช่วงของการเริ่มต้น เพราะไม่ได้เป็นเรื่องที่พิเศษกว่าสมาชิกคนหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่ง จะต้องรับผิดชอบที่จะต้องเรียนรู้ทักษะที่กลุ่มขาด แต่ถ้าทีมมีสมาชิกที่มีทักษะดังกล่าวอย่างสมบูรณ์ ก็ย่อมส่งผลให้ทีมมีศักยภาพที่สมบูรณ์ด้วยเช่นกัน

6. ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความตรงไปตรงมา ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เนื่องจากลักษณะการเข้าทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยส่วนใหญ่จะเข้างานแบบกะ การพบปะกับเพื่อนร่วมงานจึงเกิดขึ้นค่อนข้างน้อย (มีการสลับกะเข้าทำงาน ให้กับพนักงานในทุกๆ เดือน) เมื่อพนักงานเข้ามาทำงานก็ต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่หรือความรับผิดชอบของตัวเองอย่างเต็มที่ และเนื่องจากการเข้าทำงานที่ไม่เป็นเวลา เมื่อพนักงานปฏิบัติงานเสร็จแล้ว ก็มักจะมีความเหนื่อยล้า และต้องการการพักผ่อน จึงมีเวลาไม่มากนักที่จะได้พูดคุยหรือสนทนากับเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านความตรงไปตรงมา จึงไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานซึ่งผลการวิจัยนี้เป็นไปในแนวทางตรงกันข้ามกับงานวิจัยของศยามล เอกะกุลานันต์ (2550) ที่กล่าวว่า ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา คือการที่บุคคลได้กระทำในสิ่งที่พูดไว้ว่าจะกระทำซึ่งการกระทำในสิ่งที่ได้พูดไว้นี้ จะก่อให้เกิดผลผลิตและความพร้อมที่จะให้บริการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความใส่ใจในการมีส่วนร่วม หรือง่ายต่อการสื่อสารกลับ เมื่อมีการสัญญาไว้ ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญานี้เกี่ยวข้องกับการรักษาความคิดเห็น ความตั้งมั่นในความซื่อสัตย์ และการแสดงพฤติกรรมอย่างคงที่ ความเชื่อมั่นในความตั้งใจ ความแน่นอน และความเชื่อมั่นของบุคคลในความซื่อสัตย์ จงรักภักดีจะทำให้เกิดความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญาในการทำงาน

5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

การศึกษาคุณลักษณะของหัวหน้างาน และความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงาน มีด้วยกัน 4 ด้านประกอบด้วยตัวแปรที่มีผลเชิงบวกคือ ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย คุณลักษณะ

ของหัวหน้างานด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะของหัวหน้างานด้านความเป็นผู้นำ ส่วนตัวแปรที่มีผลเชิงลบคือคุณลักษณะของหัวหน้างานด้านมนุษยสัมพันธ์ ดังนั้นเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมและเพิ่มระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ผู้วิจัยจึงมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร ดังนี้

5.3.1 จากผลการศึกษาพบว่า ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาระดับปฏิบัติการ มีความคาดหวังที่อยากจะให้เพื่อนร่วมงานมีความจริงใจในการช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาต่างๆ รองลงมาคือต้องการให้เพื่อนร่วมงานถามไถ่ทุกข์สุขไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน หรือเรื่องส่วนตัว และสิ่งที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคาดหวังน้อยกว่าประเด็นอื่นๆ คือความต้องการให้เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือเมื่อได้รับความเดือดร้อน สำหรับแนวทางในการส่งเสริมเพื่อเพิ่มระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในเรื่องดังกล่าว อาจดำเนินการได้โดยที่บริษัทมีการจัดกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมด้านความรัก ความผูกพันให้กับพนักงาน จัดงานสัมนาเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รวมถึงการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงความห่วงใยต่อการ เช่น กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ งานกีฬาสีบริษัท

5.3.2 จากผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของหัวหน้างาน ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ด้านบุคลิกภาพ ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาระดับปฏิบัติการ มีความคาดหวังที่อยากจะให้หัวหน้างานมีภาพลักษณ์ภายนอกที่มองดูดี เช่นสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์และแข็งแรง รองลงมาคือต้องการให้หัวหน้างานแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ และสิ่งที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคาดหวังน้อยกว่าประเด็นอื่นๆ คือความต้องการให้หัวหน้างานมีท่าทางที่สง่าผ่าเผย สำหรับแนวทางในการส่งเสริมเพื่อเพิ่มระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในเรื่องดังกล่าว อาจดำเนินการโดยจัดอบรมหัวหน้างาน โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมประสิทธิภาพการวางตัวหรือวิธีการปฏิบัติตนที่เหมาะสมต่อผู้ร่วมงานให้มากยิ่งขึ้น

5.3.3 จากผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของหัวหน้างาน ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ด้านความเป็นผู้นำ ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาระดับปฏิบัติการ มีความคาดหวังที่อยากจะให้หัวหน้างานมีความรับผิดชอบ รองลงมาคือต้องการให้หัวหน้างานมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และสิ่งที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคาดหวังน้อยกว่าประเด็นอื่นๆ คือความต้องการให้หัวหน้างานมีความสามารถโน้มน้าว และจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ รองลงมาคือต้องการให้หัวหน้างานประเมินผลการทำงานตามความเป็นจริง สำหรับแนวทางในการส่งเสริมเพื่อเพิ่มระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในเรื่องดังกล่าว อาจดำเนินการโดยจัดโปรแกรมการฝึกอบรมให้แก่หัวหน้างานโดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพหรือเสริมสร้างคุณลักษณะของหัวหน้างานด้านความเป็นผู้นำ

5.3.4 จากผลการศึกษาพบว่า ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านความสำเร็จในผลงาน แม้ว่าจะไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน แต่สิ่งที่ผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังที่อยากจะให้เกิดขึ้นคือ การที่เพื่อนร่วมงานมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย จึงควรมีการสนับสนุนปัจจัยดังกล่าว เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน ทั้งนี้อาจดำเนินการโดย การปรับเปลี่ยน KPI (Key Performance Indicator) ในการทำงานให้กับพนักงานด้วยการให้มีการทำงานที่เป็นทีมมากยิ่งขึ้น มุ่งเน้นการช่วยเหลือหรือพึ่งพากัน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

5.3.5 จากผลการศึกษาพบว่า ความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านความตรงไปตรงมา แม้ว่าจะไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน แต่สิ่งที่ผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังที่อยากจะให้เกิดขึ้นคือ การที่เพื่อนร่วมงานไม่กระทำการใดๆที่ขัดกับข้อตกลงที่ได้ตกลงกันไว้ ดังนั้นบริษัทจึงควรมีการสนับสนุนปัจจัยดังกล่าว เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน โดยอาจดำเนินการสร้างข้อตกลงในการทำงานร่วมกันให้กับแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามข้อตกลงเดียวกัน อันจะนำมาซึ่งการทำงานที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันและไม่มีผู้ใดกระทำการขัดกับข้อตกลงในการทำงานที่วางไว้

5.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัดเท่านั้น ทำให้กลุ่มตัวอย่างมีขอบเขตที่จำกัด ดังนั้น ควรมีการศึกษาหรือเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ ทั้งที่เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเดียวกันหรือต่างธุรกิจกัน เพื่อศึกษาว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

5.4.1 อาจศึกษาตัวแปรคุณลักษณะของหัวหน้างานเพิ่มเติม เช่น ด้านความอดทน ความซื่อสัตย์สุจริต หรือตัวแปรที่คาดว่าน่าจะมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

5.4.2 อาจศึกษาตัวแปรความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานเพิ่มเติม เช่น ด้านการสื่อสารระหว่างกัน หรือตัวแปรที่คาดว่าน่าจะมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

5.4.3 นอกจากปัจจัยด้านคุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงานแล้ว ผู้สนใจอาจทำการศึกษาถึงปัจจัยอื่นๆที่อาจมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน เช่น บรรยากาศองค์กร คุณลักษณะของผู้ประกอบการ หรือวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

บรรณานุกรม

กาญจนาพร อินตาวงศ์. 2552. "ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชา." วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

คนึงนิจ พุ่มพวง. 2553. **ความไว้วางใจกับการประยุกต์ใช้ในการทำงาน.** [Online]. Available : http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?passTo=79b7fbc23205ef9538cc30e8bbaf540f&bookID=52&read=true&ount=true.

จิรภา สงวนสุข. 2540. "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่." การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาครุศาสตร์ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยชียงใหม่.

ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. 2558. **การใช้ SPSS เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล.** [Online]. Available : http://www.watpon.com/spss.

เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. 2552. "ความไว้วางใจในองค์การของประเทศไทยศึกษาเปรียบเทียบองค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน." วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ชมพูนุท ศรีพงษ์. 2550. "กลยุทธ์การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน." **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา**. 2 (2) : 141-162.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2550. **ครบเครื่องนักบริหารยุคใหม่.** กรุงเทพฯ : เนชั่นบุ๊คส์.

ชิษณุพงศ์ อนันต์วรปัญญา. 2548. "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานตามทัศนะของผู้จัดการฝ่ายบุคคลของโรงแรมในจังหวัดเพชรบุรี." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

ณตฉรรต ธรรมราทฤมงคล. 2547. "การวิเคราะห์หาความต้องการทางทักษะของหัวหน้างานในสายการผลิตอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา." วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาวิศวกรรมการจัดการอุตสาหกรรม ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ณัฏฐ์กฤตา อภิโชติภพนิพิฐ. 2550. "ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของบริษัทไทยตาบูชิอิเล็คทริค จำกัด." วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา

อุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ณัฐพฤทธิ์ ศรีภักดี. 2552. "ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ความรู้ในงานที่ทำและบรรยากาศองค์การต่อความผูกพันองค์การของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือจังหวัดลำพูน." วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ณัฐพล สมศรี. 2552. "การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการสายสนับสนุนกับพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยรามคำแหง." วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.

ณีรพัฒน์ แผ่นทอง. 2548. "ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลและความรักในที่ทำงานที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน." วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ดิลก ถือกล้า. 2558. **ภาวะผู้นำสำหรับนักบริหารทรัพยากรบุคคล.** [Online]. Available : http://www.hrmexcellence.com/index.php/ component/ content/article/131-8-2.

ถวิล เกื้อกูลวงศ์. 2530. **การศึกษาการบริหารสมัยใหม่.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

ทิพวรรณ อิ่มพิทักษ์. 2552. "ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทโฟร์ซีซั่นส์โฮเทลเอเชีย จำกัด." วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

นิชาภา แสงรวี. 2552. **ความไว้วางใจในองค์กรหมายถึงและความสำคัญอย่างไร.** [Online]. Available : http://www.tpa.or.th/writer/read_this_ book_topic.php?passTo=fd4da832d41dde65c4e2709524784df0&bookID=1631&read=true&count=true.

บรรเจิด บุญเสริมส่ง. 2550. "การรับรู้ลักษณะงานและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทไทยเมอร์รี่ จำกัด." สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2531. **ระเบียบวิจัยทางสังคม.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กองเกษตร.

ประกายพฤกษ์ สายสังข์. 2553. "ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับคุณภาพชีวิตของพนักงานบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงจำกัด (มหาชน) กิจการสระบุรี." ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์. 2552. "ความเชื่อถือไว้วางใจภายในองค์การภาครัฐ." **วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์**. 2 (2) : 63-69.

ปิยวัฒน์ แก้วกัณฑรัตน์. 2553. **ภาพรวมหน้าที่สำคัญของหัวหน้างาน**. [Online]. Available : http://www.readypremium.com/ecommerce /piyawat/ArticleDisplay.asp?urlid=101.

พงศ์ หรดาล. 2545. **ทำอย่างไรจึงจะเป็นหัวหน้างานชั้นยอด**. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏพระนคร.

พนาวรรณ กล้าแข็ง. 2551. "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างาน ความร่วมมือและบริการชุมชนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารอาชีวะและเทคนิคศึกษา ภาควิชาบริหารเทคนิคศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

พรทิพย์ เกยุรานนท์. 2558. **ความไว้วางใจสำคัญไฉน**. [Online]. Available : http://www.pea4-padang.com/Html1/1.html. [Online]. Available : http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ILQdEF QMAJOJ.

พสุ เดชะรินทร์. 2547. **ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจได้อย่างไร**. กรุงเทพธุรกิจ. [Online]. Available : http://www.nidambe11.net/ ekonomiz /2004q4/article2004nov23p1.htm.

พะเยาว์ สุวรรณธาร. 2550. "การศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรโรงพยาบาลอรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว." ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543 **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พัลลภ วงศ์คำ. 2547. "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานระดับปฏิบัติการกลุ่มโรงงานโตชิบา ในเขตสวนอุตสาหกรรมบางกระดี่ จังหวัดปทุมธานี." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. 2558. **วิกฤติความไว้วางใจ "ปัญญาพลวัตร".** [Online]. Available : http://www.manager.co.th/Daily/ViewNews.aspx?NewsID=9530000134681.

รุจ เจริญลาภ. 2548. ความไว้วางใจภายในองค์กรกรณีศึกษาบริษัทซีเมนส์ จำกัด กลุ่มธุรกิจสื่อสารเคลื่อนที่. **สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.**

เรียม ศรีทอง. 2540. **มนุษยสัมพันธ์.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ลัดดา ศุขปรีดี. 2548. "การควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างาน." **วารสารศึกษาศาสตร์.**

วราพร มะโนเพ็ญ. 2551. "แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน สาขาในสังกัดธนาคาร ออมสินเขตบางแค." การศึกษาอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

วลัยลักษณ์ คำเพ็ญ. 2544. "แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร : กรณีศึกษาธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด (มหาชน) จังหวัดเชียงใหม่." ปริญญานิพนธ์รัฐประศาสนศาตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วันชัย วัฒนศัพท์. 2550. **ความขัดแย้ง : หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา.** พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2545. **ยอดหัวหน้างาน.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

วินิจ เกตุขำ. 2535. **หลักการสอนและการเตรียมประสบการณ์ภาคปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

วิสุทธิ์ สงวนศักดิ์. 2550. "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และความขัดแย้งในองค์การกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน." วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ศยามล เอกะกุลานันต์. 2550. "สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีมและกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์." ปริญญานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ศศิธร สายพิรุณเพชร. 2546. "การเปรียบเทียบลักษณะบุคลิกภาพของหัวหน้างานที่ประสบความสำเร็จสูงและต่ำของโรงแรมเครือสตาร์วูดในกรุงเทพมหานคร." ปริญญานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ศิริรัตน์ ศิริวรรณ. 2552. **ผู้นำกับการสร้างความไว้วางใจในองค์กร.**

[Online]. Available : http://www.oknation.net/blog/nationejobs/2009/09/14/entry-1.

สกล พร้อมวงษ์. 2544. "คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกวิชาช่างไฟฟ้ากำลัง ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารอาชีวะและเทคนิคศึกษา ภาควิชาบริหารเทคนิคศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2545. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน.** กรุงเทพมหานคร : อักษราการพิมพ์.

สมคิด จีนจรรยา. 2541. "คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกวิชาตามทัศนะของผู้บริหารและครู-อาจารย์ ในวิทยาลัยเทคนิคนครสวรรค์." ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สายพิณ ภู่ผล. 2544. "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อ.ปางมะผ้า จ.แม่ฮ่องสอน." วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สายสุนีย์ พุทธาคุณเจริญ. 2535. **คู่มือหัวหน้างาน.** กรุงเทพฯ : บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด.

สุทิน นาคเคลียง. 2552. **แรงจูงใจ.**

[Online]. Available : http://www.ccsure.cc.cc/s1p_Other_316916.

สุธีรา สุริยวงศ์. 2552. **สรุปสาระสำคัญ EA 724 มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหารการศึกษา.**

[Online]. Available : Error! Hyperlink reference not valid.

สุภวรรณ พันธุ์จันทร์. 2553. **การสร้างมนุษยสัมพันธ์สร้างเพื่อนสร้างงาน.**

[Online]. Available : http://socialscience.igetweb.com/index.php? mo=3&art=16293.

อเนก เทียนบูชา. 2544. "การสร้างและหาประสิทธิภาพชุดฝึกอบรม เรื่องเทคนิคการสอนงานสำหรับหัวหน้างาน." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาเครื่องกล ภาควิชาครุศาสตร์เครื่องกล บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

อรัญญา เจริญกุล. 2546. "ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่." การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อธิวัฒน์ รัตนวงศ์แข. 2551. "การรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากสื่อสาธารณะและเศรษฐานะ ที่มีผลต่อพฤติกรรมการบริโภคผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงาน." วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

อัชราธร สังมณีโชติ. 2550. "คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ของชุมชน." การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อังคณา อัศวสกุลไกร. 2550. "ความเชื่อถือไว้วางใจในภาครัฐ (Public Trust) ตอนที่ 2." **วารสารข้าราชการ.** 3 (2) : 53-60.

อุกฤษฏ์ เกตุกัณหา. 2549. "แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร." การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อุชุมพร แก้วขุนทด. 2550. "ความไว้วางใจในผู้นำภายในองค์กร ความไว้วางใจภายในองค์กรและความจงรักภักดีต่อองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทเนตบีเคเค จำกัด." สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

Calista, L. 2009. **Motivating Employees through Incentive Programs**. Bachelor's thesis school of Business Administration.

Maslow, A. H. 1970. **Motivation and Personality**. 2nd ed. New York : Harper and Rows Publisher.

Mcshane, S. L. and Von Glinow, **M. A.** 2005. **Organizational Behavior**. 3rd ed. New York : McGraw-Hill.

Olan, H. 2009. **The Trust Factor**. [Online]. Available : http://www.olanhendrix.com/articles/trustfactor.html

Reina, D. S. and Reina, M. L. 1999. **Trust and Betrayal in the Workplace: Building Effective in Your Organization**. San Francisco : Berrett Koehler.

Robbins, S. P. 2005. **Essentials of Organizational Behavior**. 8th ed. New Jersey : Pearson Prentice-Hall.

Shaw, R. B. 1997. **Trust in Balance: Building Successful Organizations on Results**, Integrity, and Concern. San Francisco : Jossey Bass.

Vroom, V. H. 1964. **Work and Motivation**. New York : John Wiley & Sons.

Whitney, J. O. 1996. **The economics of trust** : Liberting profits and Restoring coorperatevalidity.New York : McGraw Hill.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรื่อง คุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้มีจำนวน 70 ข้อ แบ่งเป็น 5 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้างาน จำนวน 32 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน จำนวน 13 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน จำนวน 19 ข้อ

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนา เกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้างาน และความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน จำนวน 1 ข้อ

2. แบบสอบถามชุดนี้ผู้ทำวิจัยได้จัดทำขึ้น เพื่อการศึกษาคุณลักษณะของหัวหน้างานและความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม โดยผู้ทำวิจัยจะนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน ปรับปรุงระบบและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถามฉบับนี้ตามความจริง ผู้ทำวิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านกรุณามีส่วนร่วมในการทำวิจัยนี้

นางสาวมนมนัส แจ้งประจำ

นักศึกษาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

แบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่อง ( ) ให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

1. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ

( ) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี ( ) มากกว่า 20-30 ปี

( ) มากกว่า 30-40 ปี ( ) มากกว่า 40 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพสมรส

( ) โสด ( ) สมรส/อยู่ด้วยกัน

( ) หม้าย ( ) หย่าร้าง ( ) แยกกันอยู่

4. อายุงานในบริษัทแห่งนี้

( ) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี ( ) มากกว่า 1 – 3 ปี

( ) มากกว่า 3 – 5 ปี ( ) มากกว่า 5 ปีขึ้นไป

5. ระดับการศึกษา

( ) มัธยมศึกษาตอนต้น ( ) มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.

( ) อนุปริญญา/ปวส. ( ) ปริญญาตรีขึ้นไป

6. เงินเดือนที่ได้รับจากบริษัทฯ

( ) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท ( ) มากกว่า 15,000 - 25,000 บาท

( ) มากกว่า 25,000 - 35,000 บาท ( ) 35,000 บาทขึ้นไป

<u>ตอนที่ 2</u> แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้างาน

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องว่างให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว โดยใช้เกณฑ์การพิจารณา ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

มากที่สุด	หมายความว่า<u>เห็นด้วยอย่างยิ่ง</u>
มาก	หมายความว่า<u>เห็นด้วย</u>
ปานกลาง	หมายความว่า<u>เฉยๆ / ไม่แน่ใจ</u>
น้อย	หมายความว่า<u>ไม่เห็นด้วย</u>
น้อยที่สุด	หมายความว่า<u>ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง</u>

คุณลักษณะของหัวหน้างาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
ด้านมนุษย์สัมพันธ์ของหัวหน้างาน					
1. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีใบหน้ายิ้มแย้ม แจ่มใส					
2. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านเป็นที่พึ่งพาอาศัยและให้การช่วยเหลือเมื่อท่านเกิดปัญหาได้					
3. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านกล่าวยกย่องชมเชยหรือมอบสิ่งของรางวัลให้แก่ท่าน เมื่อมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจ					
4. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
5. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมทางสังคมในโอกาสต่างๆ เช่น เข้าร่วมงานสังสรรค์ งานกีฬาสัมพันธ์					
6. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆได้ เช่น ใช้คำพูดที่เหมาะสมแม้จะไม่พอใจ					
7. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการพูดและการสื่อสารเป็นอย่างดี					
8. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้ท่าน ได้มีส่วนร่วมในการทำงาน เช่น การแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่างๆ					

ตอนที่ 2 (ต่อ)

คุณลักษณะของหัวหน้างาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
9. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านแสดงออกถึงการให้เกียรติท่าน เช่น การใช้คำพูดที่สุภาพ ไม่มุ่งจับผิดที่ตัวบุคคล					
10. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี					
ด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างานของท่าน					
11. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีภาพลักษณ์ภายนอกที่มองดูดี เช่น สุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์และแข็งแรง					
12. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ					
13. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีท่าทางที่สง่าผ่าเผย					
14. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความมั่นคงทางอารมณ์					
15. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีการแสดงออกซึ่งสติปัญญาที่เฉลียวฉลาด					
16. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความสุขุมรอบคอบ					
17. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน					
18. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความคล่องแคล่ว ว่องไว กระฉับกระเฉงในการสั่งงานและปฏิบัติงาน					

ตอนที่ 2 (ต่อ)

คุณลักษณะของหัวหน้างาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
19. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความน่าเชื่อถือ					
20. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีกริยาวาจา ที่เหมาะสม					
ด้านความเป็นผู้นำ					
21. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามความถนัดและความสามารถ					
22. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านประเมินผลการทำงานของท่านตามความเป็นจริง					
23. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ท่าน					
24. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความรับผิดชอบ					
25. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม มีการศึกษาค้นคว้าพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
26. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านกล้าคิด กล้าตัดสินใจ					
27. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน					
28. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					
29. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านสามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานได้					

ตอนที่ 2 (ต่อ)

คุณลักษณะของหัวหน้างาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
30. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความสามารถโน้มน้าว และจูงใจให้ท่านปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ					
31. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการสร้างทีมงาน					
32. ท่านอยากให้หัวหน้างานของท่านเป็นผู้มีเหตุมีผล หรือใช้หลักเหตุและผลในการบริหารงาน					

<u>ตอนที่ 3</u> แบบสอบถามเกี่ยวกับความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน

เชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
ด้านความสำเร็จในผลงาน					
1. เพื่อนร่วมงานของท่านมีความรู้ ความชำนาญในหน้าที่ที่รับผิดชอบ					
2. เพื่อนร่วมงานของท่านมีทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของบริษัท					
3. เพื่อนร่วมงานของท่านมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย					
4. เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน					
ด้านความตรงไปตรงมา (ความคาดหวังหรือเชื่อมั่นในเพื่อนร่วมงาน)					
5. เพื่อนร่วมงานของท่านไม่เอาผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตนเอง					

ตอนที่ 3 (ต่อ)

เชื่อถือไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
6. เพื่อนร่วมงานของท่านยึดมั่นและทำในสิ่งที่พูดหรือสัญญาไว้					
7. เพื่อนร่วมงานของท่านไม่กระทำการใดๆที่ขัดกับข้อตกลงที่ได้ตกลงกันกับท่านไว้					
8. เพื่อนร่วมงานของท่านปฏิบัติตนกับท่านอย่างเสมอต้นเสมอปลาย เช่น มีความซื่อสัตย์ ยึดมั่นในสัญญา คงเส้นคงวา					
ด้านการแสดงความเอาใจใส่ห่วงใย					
9. เพื่อนร่วมงานของท่านมีความจริงใจในการช่วยเหลือท่านเมื่อเกิดปัญหาต่างๆ					
10. เพื่อนร่วมงานของท่านถามไถ่ทุกข์สุขของท่านไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน หรือเรื่องส่วนตัว					
11. เพื่อนร่วมงานของท่านให้กำลังใจต่อท่านเมื่อเกิดความย่อท้อกับการทำงาน					
12. เพื่อนร่วมงานของท่านสามารถให้คำปรึกษาแก่ท่านเมื่อเกิดปัญหาได้ ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว					
13. เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความช่วยเหลือเมื่อท่านได้รับความเดือดร้อน					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
ความต้องการดำรงชีวิต					
1. บริษัทของท่านจ่ายเงินเดือนที่เพียงพอให้แก่ท่าน เพื่อนำไปใช้จ่ายในด้านปัจจัย สี่ เช่น อาหาร ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม ที่พักอาศัย					
2. ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสม เมื่อเปรียบเทียบกับ ความรู้ความสามารถของท่าน					
3. ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณ และคุณภาพงานที่ท่านปฏิบัติ					
4. ท่านคิดว่าท่านมีความมั่นใจในความมั่นคงของบริษัท					
5. ท่านคิดว่าบริษัทมีสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ปลอดภัย เช่น ไม่มีเสียงดังรบกวน ฯ					
ความต้องการความสัมพันธ์					
6. ท่านคิดว่าท่าน มีเพื่อนร่วมงานที่แสดงความเป็นกันเองกับท่าน					
7. เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือในการทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมาย					
8. เพื่อนร่วมงานของท่านยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
9. ท่านคิดว่าท่านได้รับการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน					
10. ท่านคิดว่าท่านได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานในการปฏิบัติงาน					

ตอนที่ 4 (ต่อ)

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
11. ท่านคิดว่าท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน					
ความต้องการความเจริญก้าวหน้า					
12. บริษัทของท่านให้การส่งเสริม/สนับสนุนแก่ท่านในเรื่องการหาความรู้ เพิ่มเติม					
13. ท่านคิดว่าท่านมีโอกาสสร้างผลงานในหน้าที่การงานของท่าน					
14. ท่านคิดว่าท่านมีโอกาสที่จะได้รับการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน					
15. ท่านคิดว่าท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน					
16. ท่านคิดว่าท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากหัวหน้างาน					
17. ท่านคิดว่าท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงาน					
18. ท่านคิดว่าท่านได้ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และอิสระ					
19. ท่านคิดว่าท่านสามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานได้					

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ท่านต้องการให้บริษัทฯ ของท่าน สร้างแรงจูงใจอะไรให้กับท่านในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านอย่างยิ่ง ที่กรุณาให้ความร่วมในการตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวมนมนัส แจ้งประจำ
วัน เดือน ปีเกิด	16 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2530
ที่อยู่	99/313 หมู่ที่ 1 ถนนวัดศรีวารีน้อย ตำบลบางเสาธง อำเภอบางเสาธง จังหวัดสมุทรปราการ รหัสไปรษณีย์ 10540
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2553 วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ มหาวิทยาลัยมหิดล
ประสบการณ์การทำงาน	พ.ศ.2553 – 2555 ตำแหน่งวิศวกร บริษัทไพลอน (จำกัด) มหาชน พ.ศ.2555 – ปัจจุบัน ตำแหน่งหัวหน้าส่วนงาน คลังพัสดุ (สายงาน Logistic) บริษัททีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด
E-Mail	monmanusj@hotmail.com
โทรศัพท์	087-886-5141