

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของระบบบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นกับปัจจัย
การจูงใจของพนักงานเจ้าหน้าที่ในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปใน
อุตสาหกรรมอาหาร

RELATIONSHIP BETWEEN TYPE OF FIRST LEVEL MANAGEMENT
WITH STAFF'S MOTIVATION FACTORS OF PERFORMANCE IN
PRODUCTION DEPARTMENT OF FOOD INDUSTRY IN BANGKOKIAN
INDUSTRIAL ESTATE

เบญจมาภรณ์ ศรีสาเกตต์
SBT SRISAYANT

วิทยานิพนธ์นี้เป็นงานวิจัยของโรงเรียนบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
สงวนลิขสิทธิ์และสงวนชื่อผู้แต่ง
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

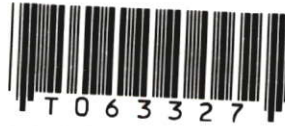
สงวนลิขสิทธิ์โดยโรงเรียนบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

พ.ศ. ๒๕๔๖

ISBN 974-15-0120-7

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นกับปัจจัย
จูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคม
อุตสาหกรรมบางชัน

RELATIONSHIP BETWEEN TYPE OF FIRST LEVEL MANAGEMENT
WITH STAFF'S MOTIVATION FACTORS OF PERFORMANCE IN
PRODUCTION DEPARTMENT OF FOOD INDUSTRY IN BANGCHAN
INDUSTRIAL ESTATE



เศรษฐ์ ศรีสายันต์
SET SRISAYANT

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน 63327
วัน,เดือน,ปี ๒๖ ต.พ. ๒๕๔๙

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

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม
บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ.2549

ISBN 974-15-2380-7

**RELATIONSHIP BETWEEN TYPE OF FIRST LEVEL MANAGEMENT
WITH STAFF'S MOTIVATION FACTORS OF PERFORMANCE IN
PRODUCTION DEPARTMENT OF FOOD INDUSTRY IN BANGCHAN
INDUSTRIAL ESTATE**

SET SRISAYANT

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
MASTER OF SCIENCE IN INDUSTRIAL MANAGEMENT
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG
2006
ISBN 974-15-2380-7**

COPYRIGHT 2006

SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นกับปัจจัย
จูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรม
บางชัน
RELATIONSHIP BETWEEN TYPE OF FIRST LEVEL MANAGEMENT WITH
STAFF'S MOTIVATION FACTORS OF PERFORMANCE IN PRODUCTION
DEPARTMENT OF FOOD INDUSTRY IN BANGCHAN INDUSTRIAL ESTATE

ชื่อนักศึกษา นายเศรษฐ์ ศรีสายันต์

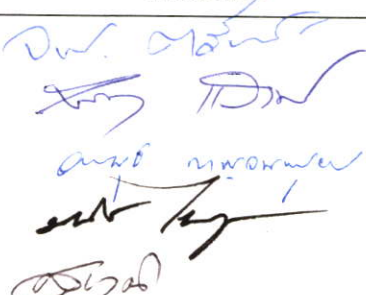
รหัสประจำตัว 47065835

ปริญญา วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชา วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ รศ.อดิनुช กาญจนพิบูลย์

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม รศ.ดร.วรรณารถ แสงมณี

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์		ลายมือชื่อ
ผศ.ดร.จิระเสกข์	ตรีเมธสุนทร	
รศ.ดร.วรรณารถ	แสงมณี	
รศ.อดิनुช	กาญจนพิบูลย์	
ผศ.ดร.มนัส	ไพฑูรย์เจริญลาภ	
รศ.สุชาติ	เหล่าปรีดา	

วัน / เดือน / ปี ที่สอบ 17 พฤษภาคม 2549 เวลา 11.00 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้องสมาคมศิษย์เก่าบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผศ.ดร.จารุวัตร เจริญสุข)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่... 31 ...เดือน... พฤษภาคม พ.ศ. 2549...

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นกับปัจจัยจิตใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหาร ในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน
นักศึกษา	นายเศรษฐ์ ศรีสายันต์
รหัสประจำตัว	47065835
ปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม
พ.ศ.	2549
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์	รศ.อดิษฐ์ กาญจนพิบูลย์
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม	รศ.ดร.วรรณารถ แสงมณี

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชันต่อปัจจัยจิตใจในการทำงาน และ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชันต่อปัจจัยจิตใจในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชันข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งมี 3 ตอน คือ ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งข้อมูลชุดนี้จะใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน และ ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นต่อปัจจัยจิตใจในการทำงาน ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจิตใจในการทำงาน ของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน และ ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นต่อปัจจัยจิตใจในการทำงานของพนักงานในพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน โดยผลที่ได้จากแบบสอบถามได้ถูกนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS For Windows (Statistical Package for the Social Science for windows) ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และ ใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันในการวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นต่อปัจจัยจิตใจในการทำงาน

ผลการวิจัยสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ 3 ประการดังนี้

1. ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน เช่น เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ มีเพียง ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน
2. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน พบว่า การบริหารงานแบบมุ่งงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน ส่วน การบริหารงานแบบมุ่งคน พบว่า การบริหารงานแบบมุ่งคนของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน
3. ระดับความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชันที่มีต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับความคิดเห็นระดับ เห็นด้วย

Thesis Title	Relationship between type of first level management with staff's motivation factors of performance in production department of food industry in bangchan industrial estate
Student	Mr. Set Srisayant
Student ID.	47065835
Degree	Master of Science
Programme	Industrial Management
Year	2006
Thesis Advisor	Assoc. Prof. Atinuch Kanchanapiboon
Co- Thesis Advisor	Assoc. Prof. Dr. Woranat Sangmanee

ABSTRACT

The objectives of this study are to staff's opinion and motivation factors of performance in production department of food industry in bangchan industrial estate and Relationship between type of first level management with staff's motivation factors of performance in production department of food industry in bangchan industrial estate. The samples include the staffs from production department of food industry in bangchan industrial estate .The data used to analyze are obtained from the questionnaires developed for this study. There are 3 parts in the questionnaires; the personnel data and the opinion about motivation factors. The result from questionnaires would be analyzed via SPSS For Windows (Statistical Package for the Social Science for Windows). Descriptive statistics for personnel data and motivation factors are used in data analysis which includes Percentage, Mean and Standard Deviation. Relationship between type of first level management with staff's motivation factors of performance in production department of food industry in bangchan industrial estate is analyzed via Pearson Product Moment Correlation Coefficient .

The main findings of the study are as follows:

1. The staff's personal factors from production department in food industry in bangchan industrial estate almost did not difference in motivation factors of performance except total service in company.

2. Type of first level management is management focus on the job was not correlated with staff's motivation factors. But type of first level management is management focus on the men was correlated with staff's motivation factors.

3. The staff's opinion of motivation factors of performance in production department of food industry in bangchan industrial estate were correlate with staff's motivation factors.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี ด้วยคำแนะนำ และ คำปรึกษาเกี่ยวกับการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นกับปัจจัยเชิงจิตวิทยาในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรม บางชัน จ.ระยอง ของ รศ.อดิษฐ์ กาญจนพิบูลย์ ซึ่งเป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และรศ.ดร. วรนาถ แสงมณี อาจารย์ผู้ควบคุม วิทยานิพนธ์ร่วม ผู้วิจัยซาบซึ้งในความอนุเคราะห์จากท่านและกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร ผศ.ดร. มนัส ไพฑูรย์เจริญฤติก และรศ.สุชาติ เหล่าปรีดา ซึ่งช่วยแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ใน ขั้นตอนสุดท้ายทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดร.จันทก จิงธีรพานิช ดร.ณรงค์ พิมสาร และ อาจารย์ฉัตรวุฒิ โรจนนิรัตติกุล ที่ให้ความกรุณาช่วยเหลือในการตรวจสอบแบบสอบถามที่จะใช้ในการศึกษาครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คุณกัลยา รัตนาวงศ์ ผู้จัดการทรัพยากรบุคคลฝ่าย Supply Chain Management และ คุณสุภารัตน์ หอมสุคนธ์ ผู้จัดการ Category ฝ่าย Supply Chain Management บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด ที่ให้ความกรุณาช่วยเหลือในการตรวจสอบแบบสอบถามที่จะใช้ในการศึกษาครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และทุกคนในครอบครัวที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจ ให้ด้วยดีตลอดระยะเวลาที่ได้ทำการศึกษา

ขอขอบพระคุณ คุณอภิษฎา นนสกุล ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจให้ด้วยดีตลอด ระยะเวลาที่ได้ทำการศึกษา

ขอขอบพระคุณ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน ทุกท่านที่ ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการให้ข้อมูลและการตอบแบบสอบถามในทุกข้ออย่างสมบูรณ์ รวมถึงให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ตลอดระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

สุดท้ายขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่รัฐกร ภาควิชาภาษาและสังคม ตลอดจนบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม และบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ให้ความช่วยเหลือประสานงาน และอำนวยความสะดวกในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

คุณค่า และประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบพระคุณแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

เสริญฐ์ ศรีสาขันธ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	VIII
สารบัญภาพ.....	X
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	3
1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	4
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย.....	6
1.7 นิยามคำศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น.....	9
2.2 ความหมายและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	9
2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	36
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร.....	49
2.5 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอาหาร.....	53
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	63
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	63
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	64
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	67
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	68

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรม อาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน.....	75
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหาร ในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน ที่มีต่อรูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน.....	78
4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหาร ในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน ที่มีต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน.....	83
4.4 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐาน ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน และ รูป แบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจในการ ทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน	92
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	99
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	100
5.2 อภิปรายผล.....	103
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	106
บรรณานุกรม.....	108
ภาคผนวก	110
ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม.....	111
ประวัติผู้เขียน.....	119

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 แสดงองค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวังที่ถูกรวมเข้าด้วยกันจะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจอย่างไร.....	26
2.2 แสดงแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงาน.....	29
3.1 แสดงสูตรการวิเคราะห์โดยวิธี One-Way ANOVA	72
4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน.....	76
4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารใน นิคมอุตสาหกรรมบางชันต่อรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น.....	78
4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารใน นิคมอุตสาหกรรมบางชันต่อรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น โดยรวม.....	83
4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารใน นิคมอุตสาหกรรมบางชัน ที่มีต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน...	84
4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารใน นิคมอุตสาหกรรมบางชัน ที่มีต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน โดยรวม.....	92
4.6 แสดงผลทดสอบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีเพศแตกต่างกัน	93
4.7 แสดงผลทดสอบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีอายุแตกต่างกัน	93
4.8 แสดงผลทดสอบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน.....	94
4.9 แสดงผลทดสอบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน.....	94
4.10 แสดงผลทดสอบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน.....	95
4.11 แสดงผลทดสอบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีรายได้แตกต่างกัน.....	95

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.12 แสดงผลทดสอบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน.....	96
4.13 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันใน 3 ช่วงเวลา เป็นรายคู่.....	96
4.14 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ระหว่างการบริหารงานแบบมุ่งงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหาร ในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน.....	97
4.15 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ระหว่างการบริหารงานแบบมุ่งคนของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหาร ในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน.....	98

สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวความคิดในการวิจัยปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน.....	4
2.1 องค์ประกอบของแรงจูงใจ.....	11
2.2 วิวัฒนาการของทฤษฎีแรงจูงใจ.....	14
2.3 ลำดับชั้นความต้องการของ Maslow.....	16
2.4 การสรุปปัจจัยที่กระทบต่อความพอใจงาน และความไม่พอใจงาน.....	21
2.5 การเปรียบเทียบมุมมองของความพอใจงาน – ความไม่พอใจงาน.....	22
2.6 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg.....	23
2.7 องค์ประกอบพื้นฐานของทฤษฎีความคาดหวัง.....	25
2.8 ทฤษฎีความคาดหวังที่ถูกลบหายไป.....	27
2.9 ตารางความเป็นผู้นำ.....	42
2.10 แบบของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์อย่างไร...	44

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสถานการณ์การแข่งขันทางการผลิตและการค้าโลกที่รุนแรงเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เพื่อชิงความเป็นหนึ่งหรือเพิ่มส่วนแบ่งในตลาดโลก องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างได้รับผลกระทบกันอย่างถ้วนหน้า แต่ละองค์กรพยายามปรับตัวเพื่อความอยู่รอดซึ่งที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดคือ การลดขนาดองค์กร (Downsizing) ในภาคเอกชนพนักงานและคนงานถูกให้ออกและมีการแข่งขันกันในด้านของข้อมูลข่าวสาร สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศส่งผลกระทบต่อทุกภาคธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทุกองค์กรต่างค้นหาและนำแนวทางวิธีการบริหารจัดการองค์กรมาใช้เพื่อลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มผลผลิต (Output) ให้กับองค์กรเช่น การปรับรีออกแบบการทำงาน (Process Reengineering) การนำระบบมาตรฐาน ISO มาใช้ หรือการเทียบเคียงงาน (Benchmarking) เป็นต้น เทคนิคการบริหารจัดการใหม่ ๆ เหล่านี้ ล้วนแต่ต้องใช้งบประมาณค่อนข้างสูงและต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงาน แต่มีวิธีการหนึ่งที่หลาย ๆ องค์กรมักจะมองข้ามซึ่งไม่ได้เป็นวิธีการที่เป็นแฟชั่นหรือสมัยใหม่แต่อย่างใด นั่นคือ การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน คงไม่มีใครที่จะปฏิเสธได้ว่าความสำเร็จในการขององค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กรนั้นๆ เพราะถึงแม้จะมีเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัยเพียงใด หากพนักงานขาดประสิทธิภาพไม่มีความกระตือรือร้นหรือมุ่งมั่นในการทำงานแล้วผลผลิตที่ได้จะไม่สูงหรือมีคุณภาพเท่าที่ควรจะเป็น การจูงใจนั้นเป็นหลักการทางจิตวิทยาที่ใช้ในการบริหารบุคคล สามารถใช้ได้กับทุกองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน วัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานหรือทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น

บริษัทอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางซันในแต่ละบริษัท มีแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรหลายแนวทางตั้งแต่การบริหารจัดการองค์กรแบบแบนราบ (Flat Organization) การลดจำนวนพนักงานโดยจัดให้มีโครงการเกษียณอายุก่อน โดยให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้า มาใช้แต่ยังไม่เห็นผลเป็นรูปธรรมมากนัก ซึ่งถือว่ายังไม่ได้ให้ความสำคัญกับพนักงานผู้ที่ จะนำพองค์กรให้บรรลุ ถึงวัตถุประสงค์ ขององค์กรมากนัก สุพิน เกษาคุปต์ (2544: 68-69) กล่าวว่า หลักการพื้นฐานของการบริหารคือ การดำเนินการให้บุคลากรในองค์กรทำหน้าที่ในความรับผิดชอบให้เกิดผลงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ดังนั้นการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงเป็น แก่น (Core) ของการจัดการซึ่งต้องได้รับการเอาใจใส่ว่า พนักงานจะต้องปฏิบัติอะไรและอย่างไรจึงจะสนับสนุนวัตถุประสงค์องค์กร ไม่

ใช้ให้ความสนใจแก่การจัดการและจัดการทรัพยากรนำเข้า (Input) ที่เป็นเงินงบประมาณ เครื่องมือ เครื่องจักร และมนุษย์ในฐานะปัจจัยการผลิตตั้งที่ทำงานอยู่ แต่ต้องให้ความสนใจกับพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรและหาแนวทางที่ทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นไปในลักษณะที่สนับสนุน วัตถุประสงค์องค์กรจากผลการวิจัยจำนวนมากพบว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จ องค์กรที่มีความ เป็นเลิศองค์กรที่มีผลประกอบการดี คือ องค์กรที่รู้จักใช้คนให้เป็น (Achievement Through People)

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัย มีแนวคิดว่า พนักงาน ขององค์กรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด หากสามารถดึงเอาความสามารถของพนักงานออกมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างเต็มที่แล้ว องค์กรจะสามารถที่จะยืดหยุ่นตอบโต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลาได้ ในทุกรูปแบบ ซึ่งแนวคิดเทคนิคการจูงใจเป็นวิธีการหนึ่งที่ถูกกล่และไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างจริงจัง ทั้ง ๆ ที่เป็นวิธีการที่ไม่ต้องลงทุนมากนักและเห็นผลเร็ว

สุรพล พยอมยิ้ม (2541: 21-22) เสนอว่าองค์กรใดก็ตามที่มีการลงทุนพอ ๆ กันมีทั้ง เครื่องมือ เครื่องจักร เงินทุนและจำนวนคนเท่า ๆ กัน แต่ถ้าคุณภาพของคนเหนือกว่าฝีมือและ ความสามารถในการทำงานร่วมกันดีกว่า องค์กรนั้น ๆ ย่อมมีประสิทธิภาพในการผลิตเหนือกว่า องค์กรอื่นที่มีคุณภาพต่ำกว่า และสิ่งที่ยอมรับทั่วไปว่าสามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของ พนักงานได้อย่างรวดเร็ว นั้นคงไม่มีอะไรเกิน “การจูงใจ” ดังนั้นผู้วิจัยจึงมุ่งที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน เพื่อนำเสนอเป็นข้อมูลสนับสนุนให้หน่วยงานหรือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัทในอุตสาหกรรมอาหารได้นำมาใช้ในการ วางแผนกำหนดนโยบายให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วยการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกธุรกิจ ไม่ว่าจะเพราะด้วยเหตุผลใดองค์กรจะถูกกระตุ้นให้เผชิญและยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหาร ใน นิคมอุตสาหกรรมบางชัน ที่มีต่อรูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

1.2.2 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหาร ใน นิคมอุตสาหกรรมบางชัน ที่มีต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

1.2.3 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นของ พนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหาร ในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน ต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

1.2.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น กับระดับความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหาร ในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน ต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

1.3 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 เพศของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 อายุของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 สถานภาพสมรสของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 ระดับการศึกษาของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 ตำแหน่งของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.6 รายได้ของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.7 ระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยงูใจในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีความสัมพันธ์กับปัจจัยงูใจในการทำงาน ของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้น

สมมติฐานที่ 2.1 การบริหารแบบมุ่งงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีความสัมพันธ์กับปัจจัยงูใจในการทำงาน ของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้น

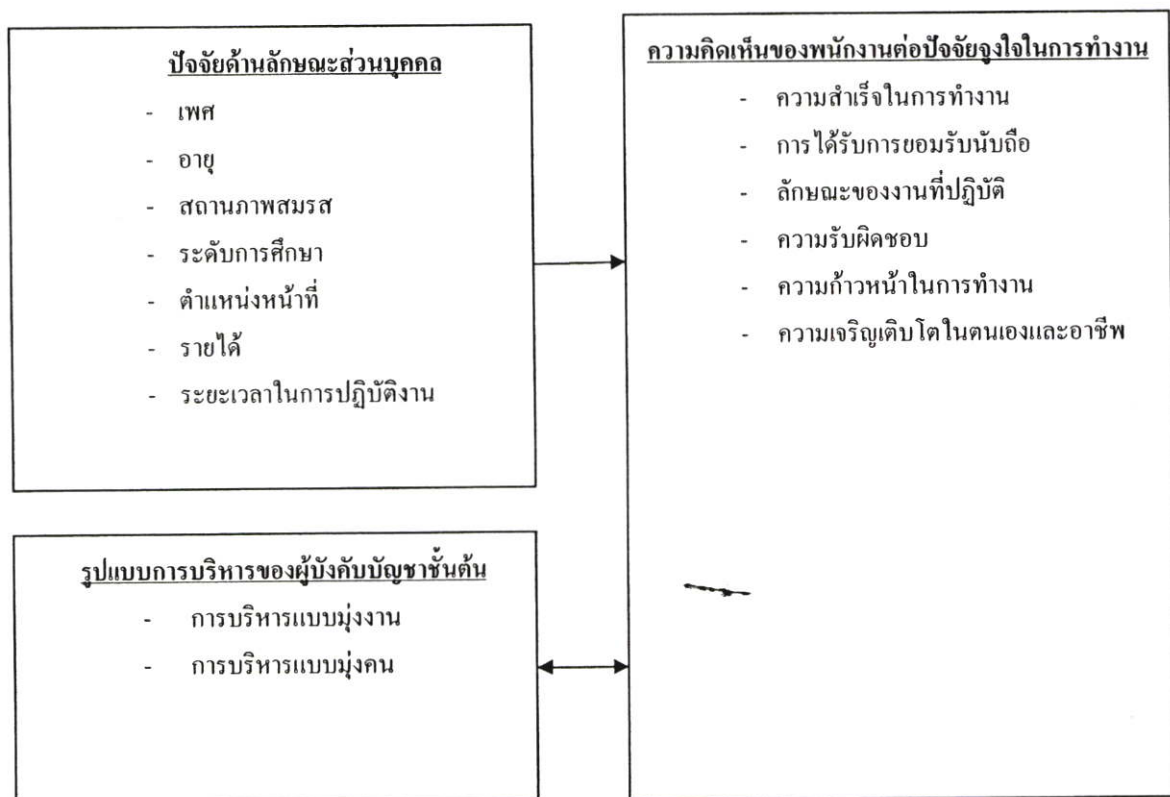
สมมติฐานที่ 2.1 การบริหารแบบมุ่งคนของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีความสัมพันธ์กับปัจจัยงูใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้น

1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีแนวคิดว่า พนักงาน ขององค์กรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด หากสามารถดึงเอาความสามารถของพนักงานออกมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างเต็มที่แล้ว องค์กรจะสามารถที่จะยืดหยัดตอบโต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลาได้ในทุกรูปแบบ ซึ่งแนวคิดเทคนิคการมุ่งใจเป็นวิธีการหนึ่งที่ถูกกล่และ ไม่ถูกนำมาใช้อย่างจริงจังทั้ง ๆ ที่เป็นวิธีการที่ไม่ต้องต้นทุนมากนักและเห็นผลเร็ว (ยงยุทธ โพธิ์ทอง.2546) ที่ได้ศึกษา ปัจจัยมุ่งใจในการทำงานของพนักงานในสำนักงานใหญ่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวความคิดในการวิจัยปัจจัยมุ่งใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน

1.5 ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ศึกษาปัจจัยปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นจำกัด โดยมีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1.5.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้น มีทั้งสิ้น 5 โรงงาน คือ (ข้อมูลจากการนิคมอุตสาหกรรม ณ. เดือน พฤศจิกายน พ.ศ.2548)

1. บริษัท วันไทยอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด ประกอบกิจการ บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป
 - จำนวนพนักงานฝ่ายผลิต 159 คน
 2. บริษัท เนสท์เล่ ไอศกรีม (ประเทศไทย) จำกัด ประกอบกิจการ ผลิตไอศกรีม
 - จำนวนพนักงานฝ่ายผลิต 131 คน
 3. บริษัท เฮลซ์ เทรดคิง (ประเทศไทย) จำกัด ประกอบกิจการ ผลิตน้ำหวานเข้มข้นและน้ำตาลปอนด์
 - จำนวนพนักงานฝ่ายผลิต 45 คน
 4. บริษัท เดลี่ฟู้ดส์ จำกัด ประกอบกิจการ ผลิตเนย, น้ำผลไม้, ผัก, ผลไม้กระป๋องและน้ำหวานเข้มข้น
 - จำนวนพนักงานฝ่ายผลิต 83 คน
 5. บริษัท สยามร่วมมิตร จำกัด ประกอบกิจการ ผลิตข้าวเกรียบกุ้ง ขนมคุกกี้ขนมผิง และขนมข้าวโพดอบกรอบ
 - จำนวนพนักงานฝ่ายผลิต 380 คน
- รวมทั้งสิ้น 798 คน

1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

1.5.2.1 ตัวแปรต้น ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่

1. เพศ
2. อายุ
3. สถานภาพการสมรส
4. ระดับการศึกษาสูงสุด
5. ตำแหน่งหน้าที่
6. รายได้
7. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

1.5.2.2 ตัวแปรต้น รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ได้แก่

1. การบริหารแบบมุ่งงาน
2. การบริหารแบบมุ่งคน

1.5.2.3 ตัวแปรตาม คือ ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน แบ่งออกเป็น 6 ประเภท ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงาน
2. การได้รับการยอมรับนับถือ
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้าในการทำงาน
6. ความเจริญเติบโตในตนเองและอาชีพ

1.5.3 ขอบเขตเวลา มกราคม 2549 – มีนาคม 2549

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัยในครั้งนี้ คือ

1.6.1 ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหาร ในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน ได้รับทราบถึงปัจจัยที่สามารถจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6.2 ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลให้สำนักทรัพยากรบุคคลใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรของในอุตสาหกรรมอาหาร ในนิคมอุตสาหกรรมบางชันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.6.3 การวิจัยนี้จะเป็นแรงผลักดันให้ผู้วิจัยรายอื่นได้เข้ามาศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในประเด็นอื่นๆ ที่ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

1.6.4 ลดปัญหาการลาออกจากงาน เพื่อประหยัดต้นทุนด้านเวลา และค่าใช้จ่ายในการสรรหา และฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้เหมาะสมกับงาน

1.7 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ดังนี้

1.7.1 ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของพนักงาน ได้แก่ พนักงาน หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานเบื้องต้น

(Operator) พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาขั้นต้นหรือหัวหน้างาน (Supervisor) จนถึงพนักงานระดับผู้บริหาร (Manager)

เพศ หมายถึง เพศของพนักงานพนักงานโดยจำแนกเป็นเพศหญิง และ เพศชาย
อายุ หมายถึง อายุเต็มของพนักงานในปีทำการวิจัย

สถานภาพสมรส หมายถึง สถานะเกี่ยวกับการสมรสของพนักงาน จำแนกเป็น 3 กลุ่ม คือ สถานภาพโสด สมรส และ หม้าย หย่า รวมถึง แยกกันอยู่
ระดับการศึกษา หมายถึง คุณวุฒิการศึกษาขั้นของพนักงาน โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
2. ปริญญาตรี
3. ปริญญาตรีขึ้นไป

ตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง ตำแหน่งในหน้าที่ของพนักงานในวันที่ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. พนักงานระดับผู้บริหาร (Manager)
2. พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาขั้นต้น หรือหัวหน้างาน (Supervisor)
3. พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operator)

รายได้ หมายถึง รายรับต่อเดือนของพนักงาน จำแนกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. รายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท
2. รายได้มากกว่า 15,000 – 30,000 บาท
3. รายได้สูงกว่า 30,000 บาท

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน หมายถึง อายุการทำงานของพนักงานตั้งแต่การบรรจุถึงวันที่ตอบแบบสอบถาม

1.7.2 ปัจจัยจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งกระตุ้นหรือแรงผลักดัน หรือ ความต้องการที่ผลักดันให้พนักงานมีความเต็มใจในการทำงานเกิดความพอใจและความมุ่งมั่นที่จะทำงาน ให้ดีที่สุ่ครบบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย

ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง ผลสำเร็จที่ได้รับจากการทำงาน ความพึงพอใจในผลการทำงาน และการได้ทำงานตามความต้องการและเป้าหมายของตนเอง

การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับคำชมเชยและยกย่องในผลงาน เกียรติยศชื่อเสียงที่ได้รับจากการทำงาน

ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน

ความรับผิดชอบ หมายถึง ขอบเขตหรือความเหมาะสมของอำนาจหรือคำสั่งที่พนักงานได้รับในการทำงาน

ความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง โอกาสที่พนักงานได้รับการสนับสนุนให้มีตำแหน่งงานหรือระดับที่สูงขึ้น

ความเจริญเติบโตในตนเองและอาชีพ หมายถึง การได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีทักษะ ความชำนาญ ความรู้และความสามารถในการทำงานมากขึ้น

1.7.3 รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของพนักงาน แบ่งเป็น 2 รูปแบบคือ

การบริหารแบบมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมที่สนใจวิธีการปฏิบัติงาน วิธีการทำงานและผลการปฏิบัติงาน

การบริหารแบบมุ่งคน หมายถึง พฤติกรรมที่สนใจการพัฒนาของกลุ่มทำงาน ความพอใจในการทำงาน และสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.7.4 อุตสาหกรรมอาหาร หมายถึง กิจการการผลิตผลิตภัณฑ์ เพื่อใช้ในการบริโภคของมนุษย์โดยที่ไม่เป็นอันตรายต่อร่างกาย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากเอกสารต่างๆ ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น
- 2.2 ความหมายและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
- 2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
- 2.5 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอาหาร
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น

อัญชลี แจ่มเจริญ (2530: 25) ให้ความหมายของความคิดเห็น คือ การแสดงออกซึ่งวิจรรณญาณที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เป็นการอธิบายเหตุผลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ความคิดเห็นมีลักษณะที่แคบกว่าเจตคติ เจตคติเป็นสิ่งที่แสดงสภาพความรู้สึกทั่วไปเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ แต่ความคิดเห็นจะอธิบายลักษณะเฉพาะอย่าง ตัวอย่าง นายสมเดชมีความรู้สึกชอบ (เจตคติ) ผู้บังคับของเขา เขามักจะพูดถึงผู้บังคับบัญชาในลักษณะดี เช่น หัวหน้าชอบเดินตรวจตราดูแลความเรียบร้อย ในโรงงานนายสมเดชก็จะพูดว่าหัวหน้าของตนมีความเอาใจใส่พนักงานดีมาก (ความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา) เป็นต้น

ตามพจนานุกรมของ Webster (1986: 1582) กล่าวว่าความคิดเห็นเป็นการแสดงออกของการตัดสินใจหรือการลงความเห็นเกี่ยวกับบุคคลหรือสิ่งใด เป็นการประเมินสถานการณ์ หรือ ประเมินค่าความเชื่อถือหรือความรู้สึกโดยความเชื่อถือ มีน้ำหนักมากกว่าความประทับใจแต่น้อยกว่าความรู้อันแท้จริง

2.2 ความหมายและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจนั้นได้มีผู้นำเสนอไว้มากมายหลายทฤษฎีซึ่งแต่ละทฤษฎีต่างก็มีจุดเด่นที่แตกต่างกันไป บางทฤษฎีก็มีการประยุกต์หรือได้รับอิทธิพลจากอีกทฤษฎีหนึ่ง ทฤษฎีเหล่านี้เมื่อนำมาใช้กับองค์กรแล้วก็ไม่มีความทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งที่จะสามารถนำมาใช้กับองค์กรได้ตลอดไป

ทฤษฎีแรงจูงใจที่ใช้กับพนักงานในวันนี้อาจจะไม่สามารถใช้ได้ในวันพรุ่งนี้ก็เป็นได้ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากอารมณ์ของพนักงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและยังรวมไปถึงปัจจัยภายนอกที่ยังมีอิทธิพลอีกด้วย ก่อนที่จะลงไปในทฤษฎีของแรงจูงใจนั้นจะมาพิจารณาในองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจก่อนเพื่อที่จะเข้าใจในทฤษฎีมากขึ้น ดังนี้

ความหมาย

การจูงใจเป็นหลักการทางจิตวิทยาที่ใช้ในการบริหารบุคคลหรือการบริหาร โดยทั่วไปทั้งในภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจและเอกชน วัตถุประสงค์ของการจูงใจให้คนทำงานคือต้องการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานหรือการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น เพราะองค์การใดก็ตามที่มีการลงทุนพอ ๆ กัน มีเครื่องมือ เครื่องจักร เงินทุนและจำนวนคนเท่า ๆ กันแต่ถ้าคุณภาพของคนเหนือกว่ามีฝีมือและความสามารถในการทำงานร่วมกันดีกว่า องค์การนั้น ๆ ย่อมจะมีประสิทธิภาพในการผลิตเหนือกว่าองค์กรอื่นที่มีคุณภาพต่ำกว่า และสิ่งหนึ่งที่ยอมรับทั่วไปว่าสามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้อย่างรวดเร็ว นั้น คงไม่มีอะไรเกิน “การจูงใจ”

สุรพล พยอมแย้ม (2541: 21-22) กล่าวว่าในการบริหารองค์การนั้นคุณเจตน์สำคัญในการทำงานของผู้บริหาร คือการจูงใจพนักงาน จะต้องสร้างให้เกิดไฟที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวพนักงาน ให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ผลดีที่สุด

จากที่กล่าวไว้ในข้างต้นแล้วว่า แรงจูงใจเป็นหลักการทางจิตวิทยาที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ซึ่งแรงจูงใจก็เป็นปัจจัยตัวหนึ่งที่ทำให้มนุษย์เกิดพฤติกรรมขึ้นมา นักวิชาการหลายท่านก็ให้ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจในบริบทที่ต่างกัน ซึ่งถ้าจะให้เกี่ยวข้องกับกรณีนี้แล้วความ

หมายก็จะเป็นความหมายของแรงจูงใจในการทำงานโดยตรง กระนั้นก็ตามก็ยังมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจพื้นฐานของแรงจูงใจโดยทั่วไปก่อนว่ามีความหมายอย่างไร โดยพื้นฐานของแรงจูงใจแล้วก็เป็นเรื่องของการกระตุ้น สิ่งเร้า แรงภายในหรือกระบวนการที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้น พวงเพชร วัชรอยู่ (2537: 2) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง สิ่งใดๆ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้น นั่นคือครอบคลุมทุกสิ่งทุกอย่างที่ทำให้มนุษย์เกิดการแสดงออกที่เป็นพฤติกรรมใดๆ ขึ้นมา สอดคล้องกับความหมายที่ให้โดย หมายถึง แรงภายในหรือกระบวนการที่พลังงานทั้งหลายเป็นสิ่งซึ่งนำพฤติกรรมหรือการจูงใจเป็นพลังที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรม คำจำกัดความของแรงจูงใจที่ให้นี้จะจำกัดไว้เฉพาะพฤติกรรมที่แสดงออกของปัจเจกบุคคลเท่านั้น

ในส่วนของแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงานนั้นก็จะเป็นการให้นิยามที่จำกัดเฉพาะเจาะจงลงไปรายละเอียดมากขึ้น โดยจะมีเรื่องของประสิทธิภาพและเป้าหมายขององค์กรเข้ามาเกี่ยวข้องแต่ก็มีความหมายโดยทั่วไปเป็นแกนอยู่ทั้งนี้เรื่องของแรงจูงใจในการทำงานเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหารองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

และบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ การจูงใจคือการทำงานที่ผู้บริหารจูงใจให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาทำงานตามจุดมุ่งหมายที่กำหนด

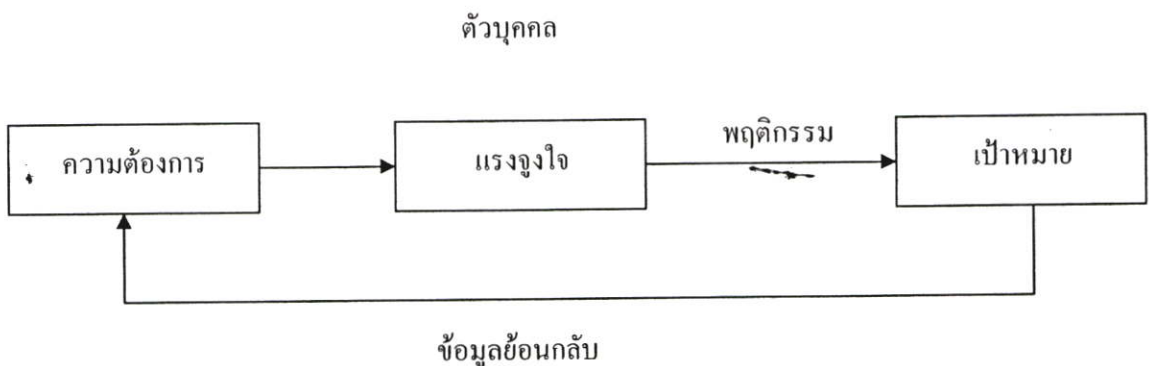
เอกซ์ กีสซัน (2538: 119) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง การกระทำทุกวิถีทางที่จะทำให้ พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมในทางที่ต้องการ แรงจูงใจจึงเป็นเสมือนแรงขับภายใน (Internal Drive) ที่จะทำให้นักพลเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่ถูกต้องและเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังไว้

พงส์ หรดาล (2540: 81) ให้ความหมายของ แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง การจัดสภาวะการณ์ต่างๆ ให้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และการนำไปสู่การตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่าเมื่อก้าวถึงแรงจูงใจในการทำงานก็จะต้องเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม การปฏิบัติงานของพนักงานที่ผู้บริหารหรือองค์กรคาดหวังจะให้ เป็นไปตามที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.1 องค์ประกอบของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาเพราะมนุษย์มีความต้องการ (Need) ซึ่งทำให้เกิดความไม่สมดุลทางร่างกาย และจิตใจ ก่อให้เกิดแรงขับ (Drives) หรือแรงจูงใจ (Motives) ซึ่งจะทำให้เกิดพฤติกรรมและการกระทำ ไปสู่เป้าหมาย (Goals) ที่สามารถตอบสนองความต้องการนั้นๆ เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองแรงขับหรือแรงจูงใจก็จะลดลง พลังลดลงทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (พงส์ หรดาล 2540: 66-67)



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของแรงจูงใจ

ที่มา: พงส์ หรดาล (2540: 66)

ความต้องการ (Needs) ความต้องการของมนุษย์เกิดจากการขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดในตัว

บุคคลซึ่งเป็นการขาดความสมดุลทั้งทางร่างกายและสภาพแวดล้อมภายนอกทุกคนมีความต้องการหลายระดับและความต้องการของคนสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นผสมกับความต้องการที่มีชีวิตและการดำรงชีวิต ได้แก่ (1) ความหิว (2) ความกระหาย (3) ความต้องการทางเพศ (4) อุณหภูมิที่เหมาะสม (5) การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด (6) ความต้องการพักผ่อนนอนหลับ (7) ความต้องการอากาศบริสุทธิ์ (8) ความต้องการขับถ่าย เป็นต้น

2. ความต้องการทางจิตใจและสังคม (Psychological and Social Needs) การจูงใจประเภทนี้ค่อนข้างสลับซับซ้อนเกิดขึ้นจากสภาพสังคม วัฒนธรรม การเรียนรู้ และประสบการณ์ที่บุคคลนั้นได้รับ โดยแยกออกได้ดังนี้คือ (1) ความต้องการที่เกิดจากสังคม และ (2) ความต้องการทางสังคมที่เกิดจากการเรียนรู้

แรงกระตุ้น (Motives) หมายถึง สิ่งที่กระตุ้นให้เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลไปยังเป้าหมาย พฤติกรรมที่ถูกกระตุ้นนี้เรียกว่า พฤติกรรมที่ถูกจูงใจ (Motivated Behavior) พฤติกรรมที่ถูกจูงใจมี 2 ลักษณะคือ (1) จะต้องมีการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในลักษณะที่เพิ่มพลัง และ (2) จะต้องมุ่งไปสู่ทิศทางใดทิศทางหนึ่ง

แรงขับ (Drives) หมายถึง แรงผลักดันที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความต้องการ ถ้าความต้องการ มีพลังสูงแรงขับหรือแรงจูงใจก็จะสูงทำให้บุคคลเกิดความพยายามอย่างแรงกล้าที่จะกระทำ

การต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและแรงขับสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ

1. แรงขับปฐมภูมิ (Primary Drives) เป็นแรงขับที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับบุคลิกภาวะของคนไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ แรงขับประเภทนี้ยังแบ่งออกได้ 2 อย่างคือ (1) แรงขับด้านสรีระ เช่น ความหิวกระหาย ความเจ็บปวด ความต้องการทางเพศ ความอบอุ่น ความหนาว เป็นต้น และ (2) แรงขับทั่วไป เช่น ความอยากรู้ อยากเห็น ความกลัว เป็นต้น

2. แรงขับทุติยภูมิ (Secondary Drives) เป็นแรงขับที่ค่อนข้างสลับซับซ้อนซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้ หรือบางทีเรียกว่า แรงกระตุ้นทางสังคม เช่น การยอมรับทางสังคม สถานะทางสังคม หรือความผูกพันกับผู้อื่น เป็นต้นว่า ตำแหน่งการงาน เกียรติยศชื่อเสียง อำนาจ เป็นต้น

เป้าหมาย (Goals) หมายถึง จุดมุ่งหมายของพฤติกรรมซึ่งเมื่อบรรลุเป้าหมายแล้วจะทำให้บุคคลรู้สึกพึงพอใจ (ลดแรงขับและลดความต้องการ) หรือรู้สึกไม่พึงพอใจ (เพิ่มแรงขับและเพิ่มความต้องการ)

จากการศึกษาองค์ประกอบของการจูงใจทำให้ทราบว่าหลักการจูงใจเพื่อทำให้มนุษย์ทำงานประกอบด้วย 3 ประการคือ

1. ผู้รับการจูงใจ เป็นบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายที่ผู้จูงใจต้องการจะใช้กระบวนการจูง

ใจเข้าคำ เน้นการให้ปฏิบัติในสิ่งที่ผู้จูงใจต้องการด้วยความสมัครใจ

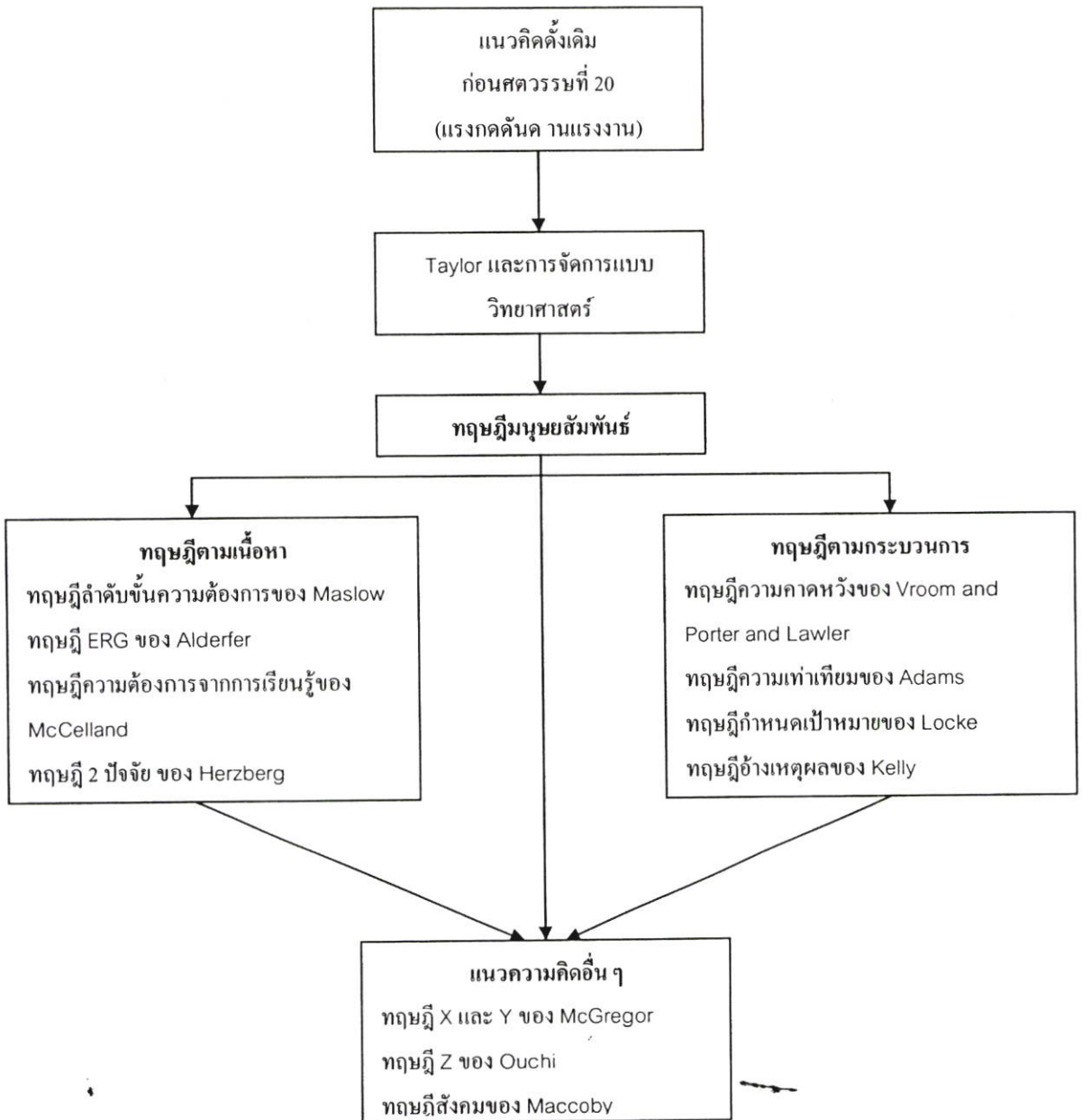
2. วิธีการจูงใจ เป็นกระบวนการทั้งศาสตร์และศิลป์ และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ถูกจูงใจให้สามารถล้อยตาม และสามารถกระทำตามจนบรรลุวัตถุประสงค์

3. เป้าหมายของการจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้จูงใจหวังจะให้เกิดขึ้นในขั้นสุดท้าย ภายหลังจากการใช้วิธีการจูงใจ และการจะกระทำให้การจูงใจมนุษย์ได้ผลสำเร็จนั้นจำเป็นต้องรู้ธรรมชาติของมนุษย์

หลังจากได้ทราบถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจแล้ว ความเข้าใจในทฤษฎีต่าง ๆ ของแรงจูงใจก็เป็นสิ่งจำเป็นและเนื่องด้วยเหตุที่ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจนั้นมีด้วยกันหลายทฤษฎีหลายแนวคิด ดังนั้นเพื่อความเป็นหมวดหมู่และชัดเจนการวิจัยนี้ได้แบ่งกลุ่มทฤษฎีของแรงจูงใจออกเป็น 2 แนวคิด คือ

1) แนวคิดตามเนื้อหา (Content Approach) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยปัจจัยภายในของบุคคลที่เป็นตัวกระตุ้น ชี้นำ สนับสนุนพฤติกรรมแต่ละบุคคล นั่นคือเป็นแนวคิดที่อธิบายถึงแหล่งที่มาของแรงจูงใจ โดยพุ่งเป้าการศึกษาบนพื้นฐานความต้องการของปัจเจกบุคคล ประกอบด้วยทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ทฤษฎี ERG ของ Alderfer ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ของ McClelland และทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg

2) แนวคิดตามกระบวนการ (Process Approach) เป็นทฤษฎีที่พยายามจำแนกปัจจัยหรือกลไกที่สนับสนุนการเกิดพฤติกรรมประกอบด้วยทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom/Porter และ Lawler ทฤษฎีความเท่าเทียมของ Adams และทฤษฎีกำหนดเป้าหมายของ Locke



ภาพที่ 2.2 วิวัฒนาการของทฤษฎีแรงจูงใจ

ที่มา: วิริญญ์บิคร วัฒนา (2544 :10)

2.2.2 แนวคิดตามเนื้อหา (Content Approach)

วิริญญ์บิคร วัฒนา (2544: 10-11) กล่าวในทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของ

Maslow

Maslow มองความต้องการของมนุษย์เป็นลักษณะลำดับชั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุดและสรุปว่า เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองจะมีความต้องการอื่นในระดับสูงต่อไป และขั้นของความต้องการตั้งแต่ขั้นแรกจนถึงขั้นสูงสุดมีด้วยกัน 5 ชั้นคือ

ขั้นที่ 1 ความต้องการของร่างกาย (The Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น คนเราต้องการอากาศเพื่อหายใจ ต้องการน้ำและอาหาร ต้องการนอนหลับพักผ่อน ไม่ชอบความเจ็บปวด รวมถึงความต้องการทางเพศ

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (The Safety and Security Needs) หากตอบสนองความต้องการขั้นที่หนึ่งแล้ว ก็จะเริ่มมีความสนใจในด้านความต้องการความปลอดภัย ต้องการการปกป้อง หรืออีกนัยหนึ่งเป็นความต้องการเพื่อบรรเทาความกลัวและกังวล ความต้องการลักษณะนี้ก็คือ ความต้องการบ้านที่ปลอดภัย การงานที่มั่นคง แผนการดำรงชีวิตหลังจากที่ไร้จากงานแล้ว หรือการมีกรรมธรรม์ประกันชีวิตและประกันภัย เป็นต้น

ขั้นที่ 3 ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (The Love and Belonging Needs) ความต้องการถัดมาหลังจากที่สองขั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้ว จะเป็นความต้องการความรักและความผูกพัน แต่ละคนจะเริ่มรู้สึกอยากมีเพื่อนสนิท มีคนรัก และเป็นที่รักของทุกคนที่รายรอบ ความต้องการขั้นนี้จะแสดงออกด้วยความต้องการที่จะแต่งงาน มีครอบครัว การเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคม เป็นสมาชิกของชมรมต่าง ๆ

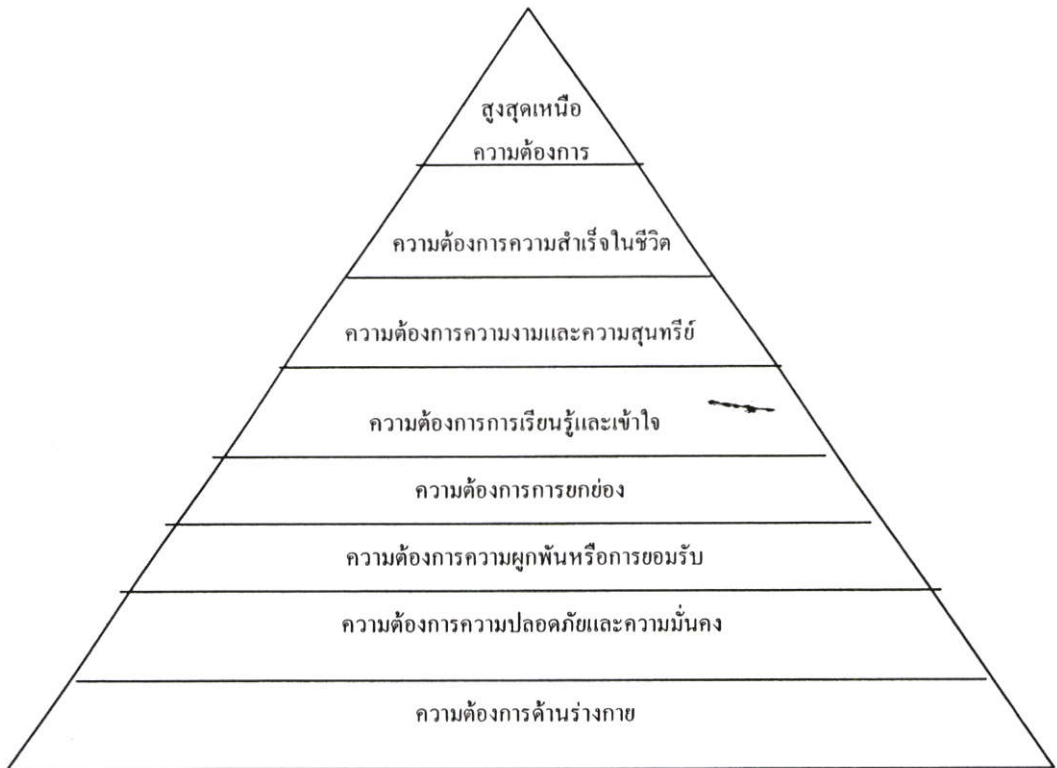
ขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่อง (The Esteem Needs) Maslow ได้ให้ความหมายไว้สองแบบ คือ ความต้องการการยกย่องแบบต่ำและแบบสูง แบบแรกเป็นความต้องการการยกย่องจากผู้อื่น ต้องการมีหน้ามีตาในสังคม มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับของคนในสังคม แบบที่สองคือ ความต้องการความเคารพตัวเอง (Self-respect) แสดงได้จากความต้องการที่จะเป็นคนที่มีความมั่นใจ ต้องการเอาชนะ อิสระ ยืนได้ด้วยตนเอง สาเหตุที่ความต้องการแบบที่สองนี้เป็นแบบที่สูงกว่าก็เพราะเมื่อมีความรู้สึกเคารพตัวเองแล้วยากที่จะเสียไป ไม่เหมือนแบบแรก

ความต้องการใน 4 ขั้นแรก Maslow เรียกว่าเป็น Deficit Needs หรือ D-Need ถ้าไม่สามารถตอบสนองได้เพียงพอเราก็จะรู้สึก “ต้องการ” อยู่ทุกครั้งไป แต่เมื่อความต้องการแต่ละระดับถูกตอบสนองเราจะไม่รู้สึกละไร อีกนัยหนึ่งไม่มีแรงจูงใจอะไรที่จะทำให้เราต้องการ เหมือนกับคำพูดที่ว่า “เราไม่เคยคิดถึงน้ำจนกระทั่งรู้สึกว่าการหาน้ำ”

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการที่แตกต่างไปจาก 4 ขั้นแรกบางครั้ง Maslow เรียกความต้องการในระดับนี้ว่า

“Growth Motivation” หรือ “Being Needs (B-Needs)” ซึ่งตรงข้ามกับ D-Need และ “Self-actualization” เป็นความต้องการที่เมื่อรู้สึกแล้วจะรู้สึกต่อไปเรื่อย ๆ และถ้าเรา ตอบสนอง ความต้องการนี้ไปแล้วมันก็มีพลังแรงเพิ่มขึ้นไปอีก ความต้องการนี้ก็คือ ความปรารถนา ที่จะเป็นอย่างที่อยากจะเป็นอยากเป็นคนที่มีสมรรถนะแบบเท่าที่จะทำได้ ซึ่งความรู้สึกที่ว่านี้จะไม่เกิดขึ้นถ้าความต้องการขั้นที่ต่ำกว่ายังไม่ได้รับการตอบสนองมาก เพียงพอ เพราะถ้า รู้สึกหิวก็ต้องหาอาหารมาตอบสนองก่อนถ้าไม่มีความรู้สึกภูมิใจในตนเองก็ต้องต่อสู้เพื่อให้ได้มา หรือหาอย่างอื่นมาทดแทน

นอกจากลำดับขั้นความต้องการ 5 ขั้นตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นยังมีความต้องการ การเรียนรู้และเข้าใจ (The Desires to Know and to Understand) ซึ่งเป็นความต้องการขั้น หนึ่ง มนุษย์ซึ่งมนุษย์ต้องการที่จะเรียนรู้เพื่อเป็นพื้นฐานของความอยู่รอดปลอดภัย หรือ เพื่อความ เฉลียวฉลาดของมนุษย์ และเพื่อความสำเร็งในชีวิต (Self-actualization) กล่าวคือ ความต้องการการ เรียนรู้และเข้าใจเป็นเงื่อนไขพื้นฐานเบื้องต้นสำหรับความพึงพอใจต่อ ความต้องการขั้นพื้นฐาน ทั้ง 5 ขั้นและนอกจากความต้องการการเรียนรู้และเข้าใจแล้ว มนุษย์ยังมีความต้องการอีกขั้นหนึ่งคือ ความต้องการด้านความงามและความสุนทรีย์ (The Aesthetic Needs) อีกด้วย (Maslow, 1970: 48-51)



ภาพที่ 2.3 ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

ที่มา: วิริญญ์บิคร วัฒนา (2544: 13)

2.2.2.1 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

Clayton Alderfer ได้ปรับปรุงลำดับความต้องการของ Maslow ใหม่ให้เป็นความต้องการสามระดับ (สมยศ นาวิการ 2540: 307 – 308)

ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (E)

ความต้องการความสัมพันธ์ (R)

ความต้องการการเจริญเติบโต (G)

Alderfer เห็นด้วยกับ Maslow ที่ว่าความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนองจะจูงใจ บุคคล ตัวอย่างเช่นเขาเชื่อว่าคนงานที่มีความต้องการความสัมพันธ์ที่ยังไม่ถูกตอบสนองจะ ถูกจูงใจให้ผลิต ถ้าเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานยืนยัน และกระตุ้นให้เห็นผลผลิต ยิ่งกว่านั้น Alderfer เห็นด้วยว่าโดยทั่วไปบุคคลจะก้าวขึ้นไปตามลำดับความต้องการภายใน การตอบสนองความต้องการของพวกเขา นั่นคือพวกเขาจะตอบสนองความต้องการระดับ ต่ำก่อนความต้องการระดับสูงของ Maslow เขาเชื่อว่าเมื่อความต้องการระดับต่ำไปถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับต่ำจะมีความสำคัญน้อยลงแต่อย่างไรก็ตามภายใต้ สถานการณ์บางอย่าง บุคคลอาจจะกลับมายังความต้องการระดับต่ำ ตัวอย่างเช่น บุคคลที่คับข้องใจภายในการตอบสนองความต้องการเจริญเติบโตอาจจะถูกจูงใจให้ตอบสนอง ความต้องการความสัมพันธ์ที่ต่ำลงมา

1. ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Needs)

ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ คือ ความต้องการทางร่างกาย และความปลอดภัยความต้องการเหล่านั้นเปรียบเทียบกับความต้องการระดับต่ำที่ได้ถูกกล่าวถึงภายในทฤษฎีของ Maslow ความต้องการรายได้ สวัสดิการและสภาพแวดล้อมการทำงานจะเป็นความต้องการประเภทนี้

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs)

ความต้องการความสัมพันธ์ คือ ความต้องการทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในสถานที่ทำงาน ความต้องการความสัมพันธ์จะเหมือนกับความต้องการทางสังคมของ Maslow

3. ความต้องการการเจริญเติบโต (Growth Needs)

ความต้องการการเจริญเติบโต คือ ความต้องการภายในเพื่อการพัฒนาส่วนบุคคล ความต้องการของบุคคลที่จะเจริญเติบโตพัฒนา และใช้ความสามารถของพวกเขาอย่างเต็มที่ ด้านการแสวงหาโอกาส และการเอาชนะความท้าทายใหม่ ๆ ความต้องการเหล่านี้จะถูกตอบสนองด้วยการมีส่วนร่วมของบุคคลภายในสภาพแวดล้อมของงาน ความต้องการการเจริญเติบโตจะตรงกับความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสมหวังของชีวิตของ Maslow

ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างทฤษฎี ERG และทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ

ประการแรกทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการจะอยู่บนพื้นฐานของหลักความพอใจ – ความก้าวหน้า (Satisfaction – Progression Principle) นั่นคือบุคคลจะเดินหน้าไปยังระดับความต้องการที่สูงขึ้นเมื่อความต้องการระดับต่ำกว่าได้ถูกตอบสนองแล้ว ภายในอีกด้านหนึ่ง ทฤษฎี ERG ไม่เพียงแต่อยู่บนพื้นฐานของหลักความพอใจ – ความก้าวหน้าเท่านั้น แต่จะอยู่บนพื้นฐานของหลักความคับข้องใจ – การถดถอย (Frustration – Regression Principle) อีกด้วย แล้วความคับข้องใจ หรือถดถอยจะอธิบายถึงสถานการณ์ที่ความต้องการระดับสูงยังไม่ถูกตอบสนองหรือคับข้องใจ และความต้องการจะมุ่งไปที่ความต้องการระดับต่ำลงมากมายนั่น แม้ว่าทฤษฎี ERG จะสันนิษฐานว่าพฤติกรรมที่ถูกจูงใจจะดำเนินไปตามลำดับขั้นความต้องการเหมือนกับ Maslow แต่ก็มี ความแตกต่างที่สำคัญอยู่สองอย่าง คือ

ประการแรก ทฤษฎี ERG จะรวมเอาหลักความคับข้องใจการถดถอยที่ขาดไปจากทฤษฎีของ Maslow เข้าไว้ด้วย Maslow ยืนยันว่าบุคคลจะยังคงอยู่ ณ ความต้องการระดับหนึ่งจนกว่าความต้องการนั้นจะถูกตอบสนอง ในทางกลับกันทฤษฎี ERG เสนอแนะว่าถ้าความต้องการนั้นยังไม่ถูกตอบสนองบุคคลจะคับข้องใจ ถดถอย ลงมายังความต้องการระดับที่ต่ำลงมาและเริ่มต้นมุ่งเน้นความต้องการระดับต่ำลงมาอีกครั้งหนึ่ง

ประการที่สอง ทฤษฎี ERG ชี้ให้เห็นว่าความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับอาจจะเกิดขึ้นในขณะเดียวกัน พบว่าบุคคลสามารถถูกจูงใจพร้อมกันไปด้วยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับและ Alderfer ยังพบว่าลำดับความต้องการจะแตกต่างกันระหว่างบุคคล

2.2.2.2 ทฤษฎีความต้องการเรียนรู้ของ McClelland

ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์อีกทฤษฎีหนึ่ง : ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้จะมุ่งความต้องการที่บุคคลได้พัฒนาขึ้นมาจากประสบการณ์ชีวิตของพวกเขา – ความต้องการจากการเรียนรู้ ทฤษฎีนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาโดย David C. McClelland ในปี พ.ศ. 2505 จะมุ่งที่ความต้องการหลายอย่างของบุคคลที่ถูกพัฒนาขึ้นมาภายในช่วงชีวิตของพวกเขา

McClelland ยืนยันว่าความต้องการจะได้อ่านหรือเรียนรู้บนพื้นฐานประสบการณ์ชีวิตของเขา แม้ว่าความต้องการเหล่านี้โน้มเอียงที่จะเป็นผลผลิตจากสภาวะที่หลากหลายที่พวกเขาได้สัมผัสอยู่ บางครั้งแม้แต่เหตุการณ์ที่เจาะจงสามารถมีอิทธิพลต่อความปรารถนาของเราได้ (สมยศ นาวีการ 2540: 318 – 324)

1. ความต้องการความสำเร็จ (Achievement Needs)

ความต้องการความสำเร็จ หมายถึง “ ความปรารถนาที่จะทำบางสิ่งบางอย่าง ให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน ” ความต้องการความสำเร็จสูงได้ ถูกรับรู้มานานว่าเป็นความต้องการที่กระทบต่อผลการดำเนินงานของบุคคลอย่างมาก

ผู้บริหารที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ประการแรก การกำหนดเป้าหมาย และการควบคุมกระบวนการกำหนดเป้าหมายจะ สำคัญทั้งสองอย่าง หรือ

กล่าวได้ว่า ชอบทำงานมุ่งไปสู่เป้าหมายที่พวกเขาได้กำหนดขึ้น มาด้วยตัวเอง ก็จะมุ่งความสำเร็จสูงสุดแทนที่จะเป็นรางวัล และการพิจารณาเป้าหมาย นั้นจะกำหนดเป้าหมาย ณ ระดับที่ท้าทายแต่บรรลุได้ ประการที่สอง บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงต้องการข้อมูลป้อนกลับความคืบหน้า ของเป้าหมายในทันที ประการที่สาม ชอบที่จะเลือกงานที่พวกเขารับผิดชอบส่วนบุคคลแทนที่จะมีส่วนร่วมโดยบุคคลอื่น ประการที่สี่ มีความพอใจอยู่กับผลการดำเนินงานของตัวเอง แทนที่จะเป็นผลการดำเนินงานของบุคคลอื่น โดยปกติจะพอใจงานที่ทำตามลำพัง ไม่ใช่งานที่ต้องมีการประสานงาน อย่างใกล้ชิด และเรียกเรื่องการทำงานเป็นทีม

2. ความต้องการความผูกพัน (Affiliation Needs)

ความต้องการความผูกพัน หมายถึง ความต้องการความสัมพันธ์ที่เป็นมิตร การยอมรับของกลุ่ม และการถูกชอบโดยบุคคลอื่น การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีเอาไว้ภายใน องค์กรจะเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่ง จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารที่มีความต้องการผูกพันสูง มักจะใช้เวลากับการติดต่อสื่อสาร ในงานที่การรักษาความสัมพันธ์มีความสำคัญมากกว่าการตัดสินใจ และจากการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีความต้องการความผูกพันสูงอาจจะไม่มีประสิทธิภาพต่อการบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากความปรารถนาที่จะรักษาความสัมพันธ์เอาไว้ และบุคคลที่มีความต้องการความสัมพันธ์สูงจะเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะที่

- 1) พยายามจะสร้าง และรักษาความเป็นมิตร และรักษาความสัมพันธ์ทางจิตใจอย่างใกล้ชิดกับบุคคลอื่น
- 2) อยากจะให้บุคคลอื่นชอบ
- 3) สนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคม และการคุยเล่น
- 4) แสวงหาการมีส่วนร่วมด้วยการเข้ากลุ่มหรือองค์กร

3. ความต้องการอำนาจ (Power Needs)

ความต้องการอำนาจ คือ ความปรารถนาที่จะได้มาและรักษาการควบคุมบุคคลอื่นเอาไว้ ผู้บริหารที่มีความต้องการอำนาจสูงมักจะมุ่งที่การควบคุมบุคคล ข้อมูล และทรัพยากร อื่นที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย บุคคลเช่นนี้จะมีคุณลักษณะที่มุ่งการได้มา การใช้ หรือการรักษาอำนาจ หรืออิทธิพลเหนือบุคคลอื่น

- 1) ชอบการแข่งขันกับบุคคลอื่นภายในสถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้เขาครอบงำได้
- 2) สนุกสนานกับการเผชิญหน้าบุคคลอื่น

ความต้องการอำนาจมีสองแบบ บุคคล และสถาบัน บุคคลที่มีความต้องการ อำนาจส่วนบุคคลสูงต้องการที่จะครอบงำบุคคลอื่นเพื่อที่จะแสดงความสามารถของ พวกเขาที่จะใช้อำนาจ คาดหวังให้ผู้ตามจงรักภักดีต่อเขา โดยส่วนตัวแทนที่จะเป็นต่อ องค์กร ในทางกลับกันบุคคลที่มีความ

ต้องการอำนาจทางสถาบันสูงจะมุ่งที่การทำงานร่วมกับบุคคลเพื่อที่จะแก้ปัญหและส่งเสริมเป้าหมายขององค์กร ชอบทำงานให้สำเร็จ ตามวิถีขององค์กร เนื่องจากความต้องการความสำเร็จ – ความต้องการอำนาจ และความต้องการ ความผูกพัน เหล่านี้จะไม่สอดคล้องกับการเรียงลำดับความต้องการที่ตายตัว บุคคล แต่ละคนจะมีความต้องการที่แตกต่างกันด้วยความรุนแรงที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นจะไม่มี ความสัมพันธ์ทาง “ความพอใจ – ความก้าวหน้า” หรือ “ความคับข้องใจ – การถดถอย” ระหว่างความต้องการ

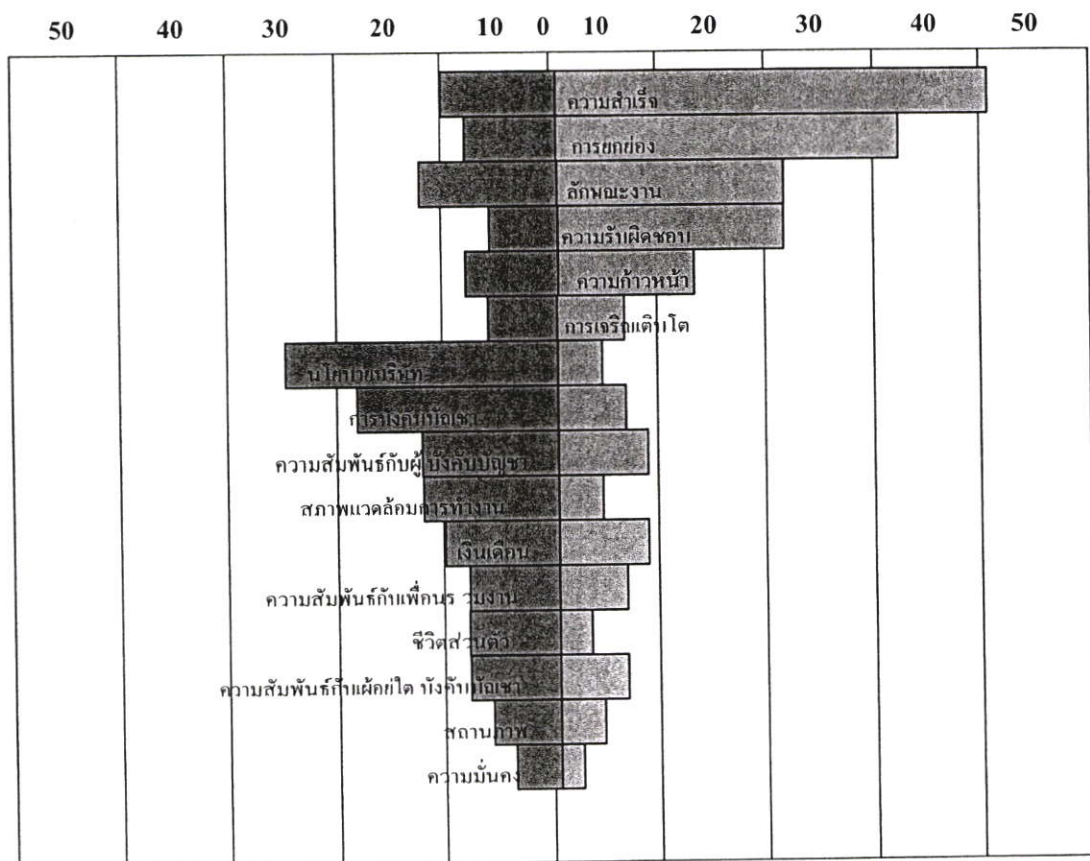
2.2.2.3 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

ในปี พ.ศ. 2493 Frederick Herzberg ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจที่นิยมแพร่หลาย ขึ้นมาอีกทฤษฎีหนึ่ง คือ ทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg ได้ขอให้นักบัญชี และวิศวกร 200 คน อธิบาย สถานการณ์ ที่พวกเขาารู้สึกพอใจ และมีแรงจูงใจสูง และสถานการณ์ที่พวกเขาารู้สึกไม่พอใจและไม่มีแรงจูงใจ นี่คือการถามเกี่ยวกับว่า “ บุคคลต้องการอะไรจากงานของพวกเขา? ” เมื่อพวกเขาได้อธิบายถึงสถานการณ์ที่จูงใจนักบัญชี และวิศวกรจากเก้าบริษัท ที่ เมือง พิตต์เบิร์ก สหรัฐอเมริกาได้กล่าวถึงปัจจัยจูงใจ (Motivating Factors) ปัจจัยเหล่านี้ ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน ในอีกทางหนึ่งเมื่อนักวิชาชีพกล่าวถึงสถานการณ์ ที่พวกเขาู้สึกไม่ถูกจูงใจ พวกเขาจะกล่าวถึงกลุ่มปัจจัยที่แตกต่างอย่างสิ้นเชิง เช่น สภาพแวดล้อมการทำงาน และการบังคับบัญชา Herzberg เรียกปัจจัยเหล่านี้ว่าสิ่งที่ไม่พอใจ หรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของงาน (สมยศ นาวิการ 2540: 310 – 312)

ภายใต้การตอบสนองที่ถูกแยกเป็นสิบหกประเภท Herzberg ได้สรุปว่า คำตอบที่บุคคลให้เมื่อพวกเขามีความรู้สึกที่ดีกับงานของพวกเขาจะแตกต่างอย่างมากกับคำตอบที่ให้เมื่อพวกเขามีความรู้สึกที่ไม่ดีตามที่ได้แสดงในภาพที่ 2.4

ปัจจัยที่เป็นคุณลักษณะของ 1,844 เหตุการณ์
ของงานที่นำไปสู่ความไม่พอใจอย่างสูง
ความดีเป็นร้อยละ

ปัจจัยที่เป็นคุณลักษณะของ 1,753 เหตุการณ์
ของงานที่นำไปสู่ความพอใจอย่างสูง
ความดีเป็นร้อยละ



ภาพที่ 2.4 การสรุปปัจจัยที่กระทบต่อความพอใจงาน และความไม่พอใจงาน

ที่มา: สมยศ นาวิการ (2540: 311)

การค้นพบของ Herzberg ซึ่งให้เห็นตัวการมีอยู่ของแนวต่อเนื่องควบคู่ตรงกันข้าม ของ “ความพอใจงาน” คือ “ไม่มีความพอใจงาน” และตรงกันข้ามของ “ความไม่พอใจงาน” คือ “ไม่มี ความพอใจงาน” และปัจจัยที่นำไปสู่ความพอใจงานจะแยก และแตกต่างจากปัจจัยที่ นำไปสู่ความ ไม่พอใจงาน ดังนั้นผู้บริหารที่พยายามจะจัดปัจจัยที่สร้างความไม่พอใจสามารถ ทำให้เกิด ความสุขได้ แต่ไม่ใช่การจูงใจ ซึ่งจะเป็นลักษณะของการปลอมโขนมากกว่าที่จะจูงใจ นโยบายของ บริษัท สภาพแวดล้อมการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเงินเดือน เมื่อ ปัจจัยเหล่านี้ไม่ขาดแคลน บุคคลจะไม่มี ความไม่พอใจ แต่จะไม่มี ความพอใจด้วย ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ จะถูกพิจารณาว่าเป็นปัจจัยอนามัย

A มุมมองสมัยเดิม



ความพอใจงาน

ความไม่พอใจงาน

B มุมมองของ Herzberg

(ปัจจัยจูงใจ)



ความพอใจงาน

ไม่มีความพอใจงาน

(ปัจจัยยอนามัย)



ความพอใจงาน

ไม่มีความไม่พอใจงาน

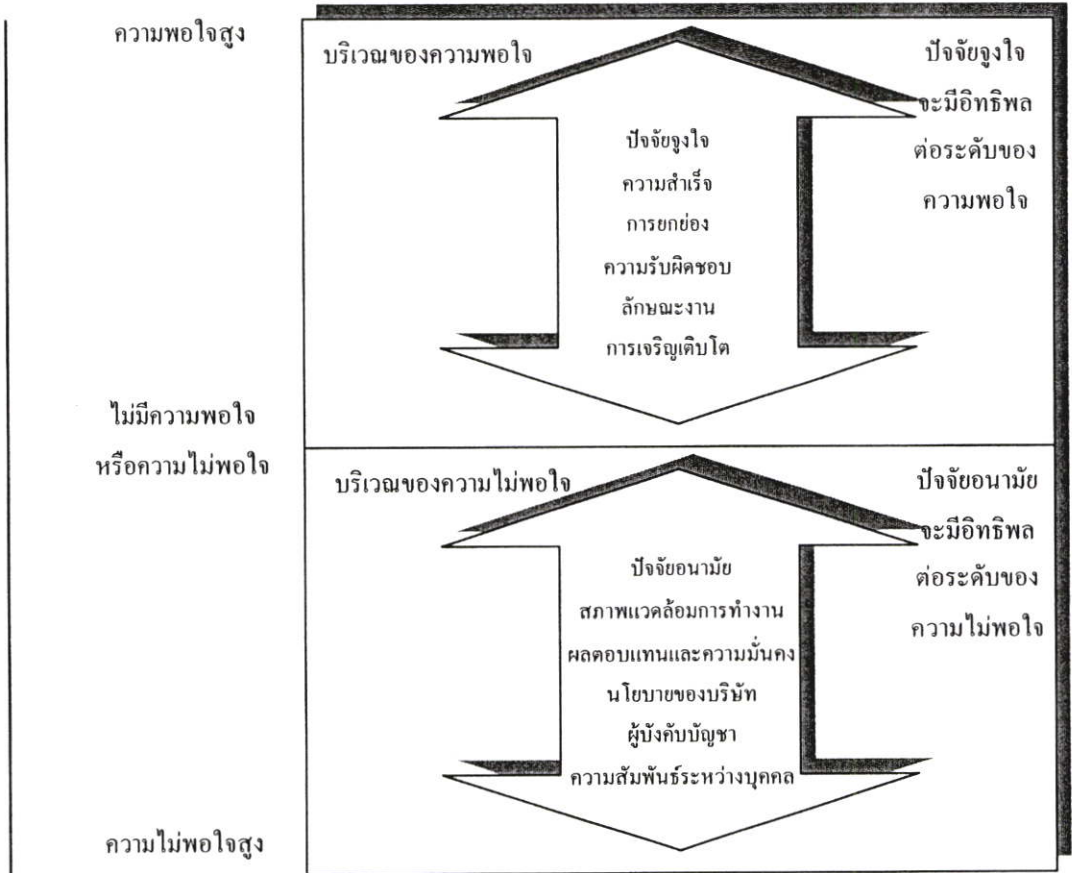
ภาพที่ 2.5 การเปรียบเทียบมุมมองของความพอใจงาน – ความไม่พอใจงาน

ที่มา: สมยศ นาวิการ (2540: 312)

บนพื้นฐานของ Herzberg กระบวนการจูงใจบุคคลประกอบด้วยขั้นตอน 2 ขั้นตอน คือ
 ขั้นตอนที่แรก : ปัจจัยยอนามัยต้องไม่ขาดแคลน ไม่ได้เป็นการกระตุ้นแรงจูงใจ เพียงแต่
 จะมั่นใจได้ว่าบุคคลจะไม่ “ไม่พอใจ” เท่านั้น

ขั้นตอนที่สอง : ให้โอกาสแก่บุคคลที่จะได้รับแรงจูงใจ เช่น ความสำเร็จ และการ
 ยกย่องบุคคลจะมีความพอใจ และแรงจูงใจสูงขึ้น

กลุ่มของปัจจัยสองกลุ่มสามารถเปรียบเทียบได้กับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ
 Maslow ปัจจัยจูงใจจะสัมพันธ์กับความต้องการระดับสูง (ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และ
 ความสมหวังของชีวิต) และปัจจัยยอนามัยจะสัมพันธ์กับความต้องการระดับต่ำ (ความต้องการทาง
 ด้านร่างกาย ความปลอดภัย และสังคม) เหมือนกับทฤษฎีลำดับขั้น ความต้องการของ Maslow และ
 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer ทฤษฎีสองปัจจัยอยู่บนพื้นฐานของสมมติฐานความพอใจ ความก้าวหน้า
 ด้วย



ภาพที่ 2.6 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

ที่มา: สมยศ นาวิการ (2540: 316)

2.2.3 แนวคิดตามกระบวนการ (Process Approach)

2.2.3.1 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom/Porter และ Lawler

ทฤษฎีความคาดหวังได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเริ่มแรกโดย Victor Vroom ในต้นปี พ.ศ. 2503 ทฤษฎีความคาดหวังเสนอแนะว่า บุคคลไม่เพียงแต่จะถูกผลักดันด้วยความต้องการเท่านั้น แต่จะตัดสินใจเลือกเกี่ยวกับสิ่งที่จะพวกเขาจะกระทำหรือไม่กระทำด้วย ทฤษฎีความคาดหวังมาจากสมมติฐานที่ว่า การจูงใจให้ทำงานเป็นการวัดความเชื่อถือที่มีความมั่นคง หรือเป็นความคาดหวังที่ซื่อสัตย์ของแต่ละบุคคล และได้แบ่งทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom เป็น 3 ประการ คือ (อำนาจ แสงสว่าง 2536: 81)

ประการที่ 1 การจูงใจในการทำงานเป็นหลักของแต่ละบุคคลที่คาดหวังว่า ถ้ามีการใช้ความอดุสาหะเพิ่มมากขึ้น จะเป็นผลทำให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้นตามปกติ ทุกคนมีความเชื่อว่า ถ้าพวกเขาทำงานขยันมากขึ้น เขาจะได้รับผลผลิตมากขึ้น และทฤษฎี

ได้เสนอแนะว่า แต่ละบุคคลจะถูกจูงใจให้ทำงานตามขอบข่ายที่เขามีความคาดหวังอยู่ในระดับสูง โดยการใช้ความอดทนและหวังผลจากการทำงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ถ้าหากเขาไม่มีความเชื่อถือในกรณีดังกล่าวนี้ เขาก็จะมีความเบื่อหน่าย และจะทำงานแบบตามสบาย

ประการที่ 2 ทฤษฎีความคาดหวังชี้ให้เห็นว่า การจูงใจในการทำงานมีความเชื่อมโยงใกล้ชิดต่อทฤษฎีที่ว่า ประสิทธิภาพการทำงานที่ดีย่อมได้รับผลตอบแทนเป็นรางวัลหรือเป็นเครื่องมือในการทำงานที่ดี แต่ถ้าบุคคลเชื่อว่าประสิทธิภาพการทำงานที่ดีจะได้รับการยอมรับ และได้ผลตอบแทนเป็นรางวัลก็จะช่วยทำให้เขาเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ในทางตรงกันข้ามถ้าแต่ละบุคคลมีความรู้สึกที่ว่า ผลงานที่ดีเด่นไม่ได้รับการเหลียวแล หรือถูกมองข้ามไป ก็จะทำให้แรงจูงใจในการทำงานของเขาต้องตกต่ำลงเป็นอย่างมาก หรืออาจจะไม่มีปรากฏให้เห็นก็ได้

ประการที่ 3 คุณลักษณะของทฤษฎีความคาดหวังเป็นจุดศูนย์กลางของควมมีคุณค่ากล่าวคือ คุณค่าของแต่ละบุคคลที่แต่ละบุคคลยึดถือ โดยมีความเชื่อว่ารางวัลทั้งหลายเขาจะได้รับมาจากการทำงานของเขา ซึ่งรางวัลจะมีคุณค่าสูงมากทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้นอย่างไรก็ตาม ถ้าเขาขาดศรัทธาความเชื่อในเรื่องคุณค่าดังกล่าว การจูงใจในการทำงานก็จะลดต่ำลง

จากรายละเอียดทั้งสามประการจะพิจารณาว่าองค์ประกอบเหล่านั้นจะรวมเข้าด้วยกัน เพื่อที่จะกำหนดระดับแรงจูงใจโดยส่วนรวมของบุคคลได้อย่างไร (สมยศ นาวิการ 2544: 376– 379)

1. ความคาดหวังความพยายาม – ผลการปฏิบัติงาน (Effort – Performance Expectancy)

ภายใต้ความคาดหวัง $E \rightarrow P$ จะประเมินความน่าจะเป็นที่ความพยายามของเราจะนำไปสู่ระดับผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ ในการประเมินจะรวมทั้งความสามารถของเราเองและการพิจารณาความเพียงพอของปัจจัยทางสภาพแวดล้อม เช่น การหาได้มาของทรัพยากร

2. ความคาดหวังผลการปฏิบัติงาน – ผลลัพธ์ (Performance – Outcome Expectancy)

ภายใต้ความคาดหวัง $P \rightarrow O$ เราจะประเมินความน่าจะเป็นที่ว่าผลการปฏิบัติงานที่บรรลุผลสำเร็จของเราจะนำไปสู่ผลลัพธ์บางอย่างผลลัพธ์ที่สำคัญจะเป็นรางวัลที่สามารถเป็นไปได้อาจจะเป็น ไปได้ด้วย (เช่น โบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่ง) และจะต้องพิจารณาความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ทางลบที่อาจจะเป็น ไปได้ด้วย (เช่น การสูญเสียเวลาพักผ่อนเนื่องจากการทำงานหนัก)

3. คุณค่าของผลลัพธ์ (Valence of Outcomes)

เราจะประมาณคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่แตกต่างกัน ถ้ารางวัลที่มีอยู่มีคุณค่าต่อเราคุณค่าของรางวัลจะสูงและจะพิจารณาคุณค่าของผลลัพธ์ทางลบที่เป็นไปได้อีกด้วย เช่น การสูญเสียเวลาพักผ่อนหรือการรบกวนครอบครัวที่อาจจะลดล้างคุณค่าของรางวัลภายในสถานการณ์ที่กำหนดให้ได้

ผลลัพธ์คือ รางวัลที่เป็นไปได้ที่เกี่ยวพันกับการปฏิบัติงานจะมีอยู่หลายอย่างรางวัล เช่น โบนัส การยกย่อง หรือการเลื่อนตำแหน่ง ที่ให้โดยบุคคลอื่นจะถูกเรียกว่ารางวัลภายนอก

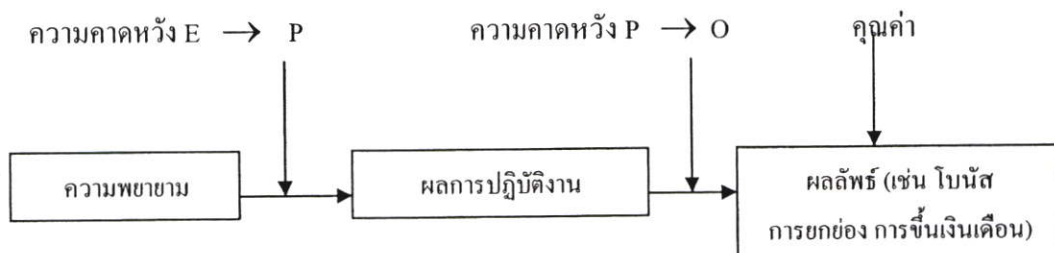
(Extrinsic Rewards) รางวัลที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ภายในตัวของเราเองที่เกี่ยวข้องกับความ
สำเร็จของงาน เช่น ความรู้สึกทางความสำเร็จ ความท้าทาย และการเจริญเติบโตจะถูกเรียกว่า
รางวัลภายใน (Intrinsic Rewards)

1. การรวมองค์ประกอบเข้าด้วยกัน

ทฤษฎีความคาดหวังยืนยันว่าเราจะทุ่มเทความพยายามให้กับการปฏิบัติงานหรือไม่ ขึ้น
อยู่กับการพิจารณาองค์ประกอบสามอย่าง ความคาดหวัง $E \rightarrow P$ ความคาดหวัง $P \rightarrow O$
และคุณค่าของรางวัล บุคคลจะใช้ดุลยพินิจกับองค์ประกอบแต่ละอย่างภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด
ให้ และรวมองค์ประกอบเหล่านี้เข้าด้วยกันบนพื้นฐานของสูตร โดยทั่วไปของทฤษฎีความ
คาดหวัง คือ

$$(E \rightarrow P) \times (P \rightarrow O) \times \text{คุณค่า} = \text{แรงจูงใจ}$$

การประเมินองค์ประกอบใดเป็นศูนย์ จะทำให้สมการเป็นศูนย์ไม่ว่าองค์ประกอบอย่าง
อื่นจะมีค่าระดับไหนก็ตาม



ภาพที่ 2.7 องค์ประกอบพื้นฐานของทฤษฎีความคาดหวัง

ที่มา: สมยศ นาวิการ (2544: 378)

ตารางที่ 2.1 องค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวังที่ถูกรวมเข้าด้วยกันจะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจอย่างไร

ความคาดหวัง $E \rightarrow P$	ความคาดหวัง $P \rightarrow O$	คุณค่าของผลลัพธ์	แรงจูงใจ
สูง	สูง	สูง	สูง
สูง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง
สูง	ต่ำ	สูง	ปานกลาง
สูง	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
ต่ำ	สูง	สูง	ต่ำ
ต่ำ	สูง	ต่ำ	ต่ำ
ต่ำ	ต่ำ	สูง	ต่ำ
ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำมาก

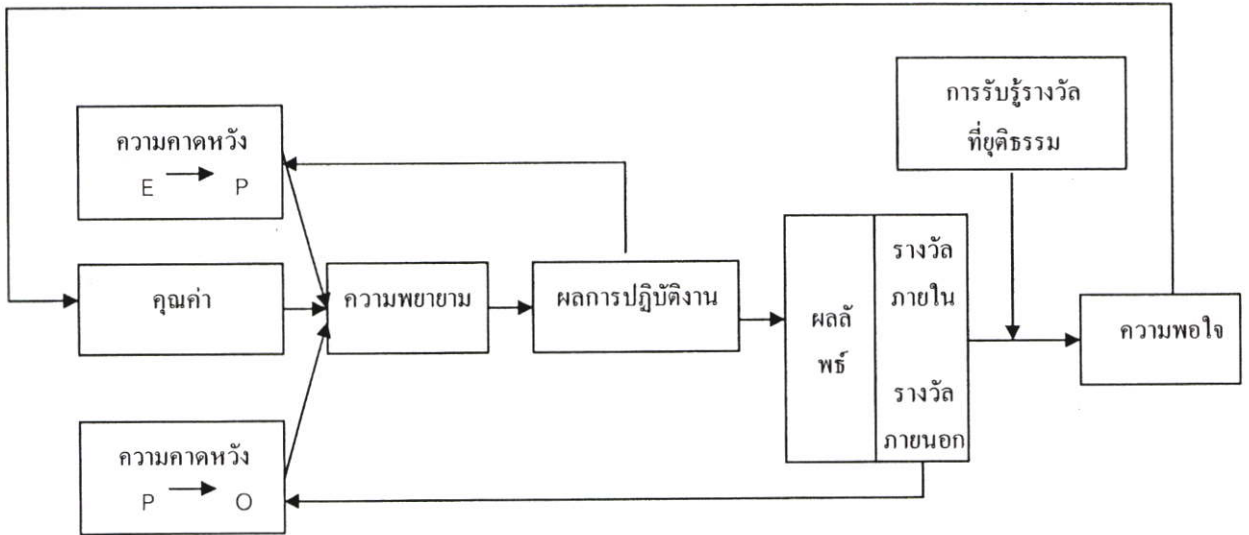
ที่มา: สมยศ นาวิการ (2544: 379)

2. การขยายทฤษฎีความคาดหวัง

การขยายออกไปของทฤษฎีความคาดหวังได้ถูกเสนอแนะขึ้นมาโดย Lyman W. Porter and Edward E. Lawler III นักมนุษยสัมพันธ์จะสันนิษฐานว่าความพอใจทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดี การวิจัยไม่ได้สนับสนุนการวิจัยเช่นนี้เลย Porter and Lawler ได้เสนอแนะว่าที่แท้จริงแล้วอาจมีความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจและผลการปฏิบัติงานแต่ทิศทางจะสวนทางกันนั่นคือผลการปฏิบัติงานที่สูงอาจจะนำไปสู่ความพอใจที่สูง (สมยศ นาวิการ, 2540: 337-338)

Porter and Lawler ได้เพิ่มองค์ประกอบที่สำคัญหลายอย่างเข้ามาภายในทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ที่มีความสามารถของบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคล และความชัดเจนของบทบาท การค้นพบยืนยันว่าแรงจูงใจอย่างเดียวไม่สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นถ้าบุคคลขาดความสามารถที่จะปฏิบัติงาน หรือถ้าพวกเขาไม่ชัดเจนต่อบทบาทของพวกเขาและบุคคลจะแยกเป็นรางวัลภายในและภายนอกที่เกิดจากผลลัพธ์ที่หลากหลายอีกด้วย และจะมีการเปรียบเทียบรางวัลที่ได้รับจริงกับรางวัลที่พวกเขาได้ใช้ไป ระดับของผลการปฏิบัติงานที่พวกเขาทำได้ และรางวัลที่พวกเขาคิดว่ายุติธรรม ถ้าบุคคลเชื่อว่าความพยายามของพวกเขาได้นำไปสู่การปฏิบัติงานที่สูงแล้ว พวกเขาจะคาดหวังรางวัลที่สูงขึ้น จะรู้สึกพอใจถ้ารางวัลมีความยุติธรรมแต่จะมีความพอใจน้อยลงถ้ารางวัลไม่ยุติธรรม ยิ่งกว่านั้นถ้าบุคคลได้รับรางวัลทั้งที่ผลการปฏิบัติงานต่ำแล้ว พวกเขาจะมีความรู้สึกพอใจ แต่จะไม่ถูกจูงใจให้เพิ่มผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นเพราะรางวัลไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของเขา และยังได้เสนอแนะว่าผลการปฏิบัติงานที่สูงด้วยตัวเองสามารถนำไปสู่

ความพอใจและสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มการกระทำในอนาคต เมื่อบุคคลมีผลการปฏิบัติงานที่สูง พวกเขาจะได้รับรางวัลภายในจากการทำ งานที่ดีและบรรลุเป้าหมายของพวกเขาและได้รับรางวัลภายนอก เช่น โบนัสหรือการขึ้นเงินเดือน ผลลัพธ์เหล่านี้มีคุณค่าทางบวก ดังนั้นบุคคลจะรู้สึกพอใจที่กลับมาจูงใจพวกเขาให้ใช้ความพยายามเพื่อผลการปฏิบัติงานที่สูง
ในอนาคต (สมยศ นาวิการ 2540: 337-338)



ภาพที่ 2.8 ทฤษฎีความคาดหวังที่ถูกขยายออกไป

ที่มา: สมยศ นาวิการ (2540: 338)

2.2.3.2 ทฤษฎีความเท่าเทียมของ Adams

ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานว่ามีความเป็นธรรมหรือไม่มีความเป็นธรรม เกิดขึ้นในการทำงานนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการใช้กระบวนการจูงใจให้คนทำงานเพื่อสนองความต้องการของตัวเอง J. Stacy Adams ได้พิจารณาทฤษฎีนี้ขึ้นมาโดยมีสาระสำคัญว่าคนจะแสวงหาความเท่าเทียมกัน ในสังคมของผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำ งานนั้นก็คือ คนจะรู้สึกว่า เขาได้รับความยุติธรรมเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น ทฤษฎีนี้มีสมมติฐาน 2 ข้อ คือ (เสนาะ ตีเยะวี. 2544: 219 – 221)

ประการแรก คนจะประเมินความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในฐานะที่เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างการให้ (Contribution) กับการได้รับ (Inducement) จากการทำงานหมายความว่าคุณค่าที่ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทให้กับการทำงานกับคุณค่าที่ได้รับจากการทำงานเป็นอย่างไร

ประการที่สอง คนจะเปรียบเทียบค่าทั้งสองอย่างกับคนอื่น กล่าวคือ เปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานกับผลงาขนของตัวเอง กับค่าตอบแทนที่คนอื่น ได้รับจากการทำงานกับ

ผลงานของคนอื่นว่า มีความเท่าเทียมกันหรือไม่ คนอื่นในที่นี้ก็ได้แก่เพื่อนร่วมงานในกลุ่มเดียวกัน คนอื่นในองค์กรเดียวกัน คนอื่นในองค์กรอื่นหรือญาติ หรือเพื่อนบ้านที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน

สิ่งที่ใช้ในการเปรียบเทียบก็คือปัจจัย(Input) ที่ใช้ในการทำงานกับผล(Outcome) ที่ได้จากการทำงาน ปัจจัยที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ ความพยายามในการทำงาน การศึกษา ประสบการณ์ความรู้ความสามารถ การฝึกอบรม ความเชี่ยวชาญ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเอาใจใส่การทำงาน ระยะเวลาทำงาน พฤติกรรมในการทำงาน ความประพฤติ และสถานภาพทางสังคม เป็นต้น ผลที่ได้จากการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ สภาพการทำงาน ความรับผิดชอบการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ความมั่นคงในการทำงาน สถานที่ การจัดห้องเครื่องมือในการทำงาน สถานภาพของงาน ลักษณะงาน การให้ความสำคัญ เป็นต้น

ผลจากการเปรียบเทียบหากเกิดความเท่าเทียมกันระหว่าง Input ของตัวเองและOutcome ของตัวเองกับ Input และ Outcome ของผู้อื่น ปัญหาจะไม่เกิดขึ้นแต่หากความไม่เท่าเทียมกันเกิดขึ้น จะเกิดปัญหาในการทำงาน

$$\frac{\text{outcomes(self)}}{\text{input (self)}} = \frac{\text{outcomes(other)}}{\text{input(other)}}$$

ผลที่เกิดขึ้นจากความไม่เท่าเทียมกันก็คือ ทำให้คนเกิดความไม่พอใจและมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานดังต่อไปนี้

1. เปลี่ยนแปลงปัจจัยที่ใช้ในการทำงานเช่นขยันน้อยลงเอาใจใส่น้อยลงหรือขาดงาน
2. เปลี่ยนแปลงผลที่ได้จากการทำงานเพื่อทำให้เกิดความรู้สึกว่าเท่าเทียมกัน เช่น การให้สภาพหรือค่าจ้างเพิ่มขึ้น หรือปรับสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
3. พยายามหาจุดเปรียบเทียบกับผู้อื่นเพื่อลดความไม่เท่าเทียมกัน เช่น ตัวเองได้รับการยกย่องจากองค์กรแม้ว่าจะได้รับการปฏิบัติไม่เท่าเทียมกันกับคนอื่น หรือตัวเองได้รับสิทธิพิเศษบางอย่างแม้ว่าจะได้รับค่าจ้างน้อยกว่าคนอื่น
4. พยายามหาเหตุผลประกอบอย่างอื่นเพื่อหักล้างความเท่าเทียมกัน
5. หนีออกจากสถานการณ์ที่ไม่เท่าเทียมกัน เช่น ขอย้ายหน่วยงาน ขอเปลี่ยนสถานที่ทำงาน และลาออกจากงานไปทำงานที่อื่น

จากผลการวิจัยของ Adams พบว่า คนที่รู้สึกว่าตนเองได้รับการปฏิบัติดีกว่าคนอื่นเช่น ได้ค่าจ้างสูงกว่าคนอื่นก็จะเกิดความรู้สึกในทางบวกจะทุ่มเทให้กับการทำงานมากขึ้น ผลงานดีขึ้น และปริมาณงานก็มากขึ้นด้วย แต่คนที่รู้สึกว่าตนเองได้รับการปฏิบัติต่ำกว่าคนอื่นก็จะเกิดความรู้สึก ด้านลบ ทุ่มเทให้กับการน้อยลงหรือขาดงานมากขึ้น และผลของทฤษฎีความเท่าเทียมทำให้เกิดหลักการงานที่ว่า การจ่ายค่าจ้างเท่ากันสำหรับการทำงานที่เท่ากัน (เสนาะ ดิยะะวี. 2544: 221)

2.2.3.3 ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย Locke

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายเป็นทฤษฎีที่มุ่งพฤติกรรมซึ่งให้เห็นว่าพฤติกรรมของบุคคลได้รับอิทธิพลจากเป้าหมายที่ถูกกำหนดมาเพื่อพวกเขา เป้าหมายจะบอกสิ่งที่ต้องทำแก่บุคคล และพวกเขาต้องใช้ความพยายามอย่างน้อยแค่ไหน (สมยศ นาวิการ 2540: 340-342)

Edwin Locke ผู้เชี่ยวชาญทางการกำหนดเป้าหมายได้ให้ความหมายของเป้าหมายว่าเป็น “สิ่งที่บุคคลพยายามบรรลุความสำเร็จ เป้าหมาย คือ ความมุ่งหมายของการกระทำ” (สมยศ นาวิการ 2540: 340) สมมุติฐานพื้นฐานของทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย คือ เป้าหมายสามารถจูงใจได้สูงถ้าเป้าหมายได้ถูกกำหนดขึ้นมาอย่างเหมาะสมและถ้าเป้าหมายได้ถูกบริหารอย่างดี เป้าหมายสามารถให้ทิศทางแก่บุคคลภายในงานของเขาได้ Locke เชื่อว่าการกำหนดเป้าหมายสามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานและความพอใจงานของบุคคลให้สูงขึ้นดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2.2 แรงจูงใจและผลการปฏิบัติงาน

เทคนิคการจูงใจ	การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
เงิน (สิ่งจูงใจของบุคคล)	30 %
เงิน (สิ่งจูงใจของกลุ่ม)	20 %
การกำหนดเป้าหมาย	16 %
การเพิ่มคุณค่างาน	9 %
การมีส่วนร่วม	0.5 %

ที่มา: สมยศ นาวิการ (2540: 340)

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายได้ถูกพัฒนาขึ้นมาภายในทฤษฎีการจูงใจและยืนยันว่าการกำหนดเป้าหมายให้กับบุคคลจะจูงใจพวกเขาให้พยายามที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ ดันกำเนิดของการบรรลุเป้าหมาย คือ การค้นพบว่าบุคคลที่มีเป้าหมายที่ท้าทายพอสมควรจะปฏิบัติได้ดีกว่าบุคคลที่ไม่มีเป้าหมายเช่นนี้ และบุคคลที่มีเป้าหมายยากกว่าจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลที่มีเป้าหมายง่ายกว่า ความสำเร็จของการกำหนดเป้าหมายในการจูงใจบุคคลจะขึ้นอยู่กับเป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นมาจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสม คือเป้าหมายควรจะเจาะจงและวัดได้ มีความท้าทายและจำกัดด้วยเวลา

ความผูกพันต่อเป้าหมายจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งภายในกระบวนการกำหนดเป้าหมาย ความผูกพันต่อเป้าหมายจะถูกกระทบโดยส่วนที่สำคัญของทฤษฎีความคาดหวัง และการกำหนดเป้าหมายยังเป็นกระบวนการพื้นฐานที่เป็นส่วนหนึ่งโดยตรงและโดยอ้อมของทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญทุกทฤษฎีเพราะเป้าหมายและความต้องการจะเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิด

ความต้องการของบุคคลจะมีอิทธิพลต่อเป้าหมายที่แสวงหา

หลักฐานที่สำคัญของทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายที่พัฒนาขึ้นมาโดย Locke and Latham และนักวิจัยคนอื่น

1. เป้าหมายที่ยากก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเป้าหมายที่ง่าย
2. เป้าหมายที่เจาะจงจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าเป้าหมายโดยทั่วไป
3. เป้าหมายจะทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นจากการเพิ่มความพยายามและความอดสาหะการกำกับความสนใจและการปรับปรุงวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายให้ดีขึ้น
4. การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะทำให้การปฏิบัติงานสูงขึ้นต่อเมื่อการมีส่วนร่วมก่อให้เกิดเป้าหมายที่ชัดเจน เป้าหมายที่ยากและการยอมรับเป้าหมาย

2.2.4 ปัจจัยเบื้องต้นที่จูงใจบุคคล

นักวิจัย และนักทฤษฎีการบริการและจิตวิทยาพฤติกรรม ไม่ได้เห็นพ้องต้องกันอย่างเต็มที่ว่าจะอะไรเป็นสิ่งจูงใจบุคคล – ขนาดไหน – ให้ปฏิบัติงานในองค์กร แต่อย่างไรก็ตามก็เห็นพ้องกันโดยทั่วไปว่าปัจจัยเกี่ยวข้องกับการจูงใจ มีดังนี้ (สมยศ นาวิการ. 2544: 394 – 398)

1. โอกาสความก้าวหน้า

โอกาสของความก้าวหน้าผูกพันอยู่อย่างใกล้ชิดกับความเจริญเติบโตส่วนบุคคลในฐานะที่เป็นตัวจูงใจอย่างหนึ่ง ไม่ใช่บุคคลทุกคนต้องการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับสูงขึ้นในองค์กร แต่พนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการเลื่อนตำแหน่ง และบางคนอาจจะเปลี่ยนเส้นทางใหม่ เมื่อเขาคิดว่าการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างซ้ำซากปรักหักพัง แต่อย่างไรก็ตามความต้องการความก้าวหน้าของแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกัน

2. เงิน

บทบาทของเงินยังเป็นสิ่งที่ได้เถียงกันอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อ 20 ปี ที่ผ่านมา การวิจัยจนกระทั่งขณะนี้ไม่ได้ให้ข้อสรุปใดๆ เกี่ยวกับความสำคัญของเงินต่อบุคคลที่มี อายุ ลำดับชั้นทางสังคม ภูมิหลังทางวัฒนธรรม ประเภทของงาน หรือองค์กรที่แตกต่างกัน แน่แน่นอนว่าบุคคลบางคนเงินมีอิทธิพลทางการจูงใจแรงที่สุด บุคคลที่ถูกกดดันทางการเงินมากจะถูกจูงใจด้วยเงินมากกว่าปัจจัยใดๆ แต่ในบางสถานการณ์เงินไม่มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ตามที่บุคคลส่วนใหญ่มีความเชื่อ

3. ความท้าทายของงาน

บุคคลหลายคนถูกจูงใจด้วยความท้าทายของงาน ในการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด ผู้บริหารควรพยายามทำ ให้งานมีความท้าทายเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่ก็ต้องรับรู้ว่ามีสิ่งที่มีความท้าทายสำหรับบุคคลหนึ่ง อาจจะไม่เป็นสิ่งที่ท้าทายกับบุคคลอื่นได้ ซึ่งผู้บริหารควร

จะพิจารณาทัศนคติ ความสนใจ ความสามารถ ทักษะ และการศึกษาของพนักงานในการมอบหมายงาน

4. การมีส่วนร่วมในการวางแผน

โดยทั่วไปพนักงานจะมีแรงจูงใจมากขึ้น ถ้าหากถูกขอให้ช่วยวางแผนการทำงานและจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานของพวกเขา เมื่อบุคคลเลื่อนขึ้นไปสู่ระดับสูงในองค์กรมากเท่าไร การมีส่วนร่วมในการวางแผนมากขึ้น จนเป็นพลังจูงใจที่มีความรุนแรงมาก แต่ก็ยังมีข้อยกเว้นกับการมีส่วนร่วมในการวางแผนในฐานะที่เป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่ง พนักงานบางคนมีความพอใจ เมื่อผู้บริหารบรรยายละเอียดว่าพวกเขาถูกคาดหวังให้ทำอะไรบ้างและทำอย่างไร การจูงใจที่มีประสิทธิภาพบังคับให้ผู้บริหารต้องรู้ความพอใจของบุคคล

5. การยกย่องและสถานภาพ

ความต้องการการยกย่อง และสถานภาพที่ดีขึ้นปรากฏอยู่โดยทั่วไปไม่ต้องพิจารณาถึงอายุ ตำแหน่ง การศึกษา และปัจจัยอย่างอื่น ๆ เราทุกคนต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และจากผู้บังคับบัญชา การยกย่องต้องจริงใจ และอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติงานที่สูงกว่าธรรมดา มิฉะนั้นแล้วบุคคลที่ได้รับจะขาดความพอใจ และไม่เป็นที่พอใจกับคนอื่นได้ การยกย่องเป็นสิ่งจูงใจ ได้มากน้อยแค่ไหน ย่อมแตกต่างกันระหว่างบุคคล บุคคลบางคนมีความต้องการมากกว่าบุคคลอื่นบุคคลที่กระดาก หรือขี้อายจะพอใจต่อการไม่ถูกยกย่องมากกว่า

6. ความรับผิดชอบ และอำนาจ

ไม่ว่าพนักงานทุกคนต้องการความรับผิดชอบ และอำนาจที่ได้มาจากการเป็นผู้บังคับบัญชา แต่มีความต้องการที่จะรับผิดชอบมากขึ้น และถูกจูงใจด้วยโอกาสที่จะมีความรับผิดชอบมากขึ้น โดยความเป็นจริงบุคคลที่ต้องการตำแหน่งผู้บังคับบัญชามีมากกว่าจำนวนตำแหน่งผู้บังคับบัญชาที่ว่างอยู่ เช่น เมื่อผู้บริหารระดับสูงตาม หรือถูกไล่ออกบุคคลจำนวนหนึ่งจะแข่งขันเพื่อให้ได้ตำแหน่งที่ว่างลง ผู้บริหารสามารถวางแผนใช้โอกาสเลื่อนตำแหน่ง อำนาจ และความรับผิดชอบมากขึ้น เป็นวิธีการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

7. ความมั่นคง

ความต้องการความมั่นคง ความต้องการหลุดพ้นจากความกลัวสิ่งต่าง ๆ เช่น การออกจากงาน การลดตำแหน่ง และการสูญเสียรายได้ ปรากฏอยู่กับเราทุกคน ขนาดของความต้องการความมั่นคงของบุคคลจะแตกต่างกันระหว่างบุคคล บุคคลบางคนที่ต้องการความมั่นคงมาก่อน จะอดทนกับความไม่สะดวก และการปฏิบัติที่ไม่ดีใด ๆ เกือบทุกอย่าง เพียงเพื่อรักษางานของพวกเขาได้

ผู้บริหารต้องเผชิญกับความยุ่งยากมากที่สุดอย่างหนึ่งคือการพิจารณาว่าควรจะให้ความมั่นคงมากน้อยแค่ไหนความมั่นคงเป็นปัจจัยที่รุนแรงอย่างหนึ่งแต่ความมั่นคงมากหรือน้อยเกินไป

ทำให้เกิดความเสียหายได้ ซึ่งหากให้น้อยเกินไปพนักงานก็จะแสวงหางานที่ได้ความมั่นคงใหม่แต่หากให้มากเกินไปพนักงานอาจจะพัฒนาทัศนคติที่เฉื่อยชาขึ้นมาและทำการผลิตในระดับต่ำ

8. ความเป็นอิสระในการกระทำ

เราทุกคนต้องการความเป็นอิสระบางอย่างในการกระทำ ความต้องการเป็นเจ้าของของบุคคล มีความรุนแรงในบุคคลบางคนที่ปรากฏว่ามีความเชื่อมั่นตนเองมากกว่าบุคคลอื่นการบงการว่างานควรจะทำปฏิบัติอย่างไรอย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะป็นงานธรรมดาที่ตามแรงจูงใจจะต่ำ

9. โอกาสของความเจริญเติบโตส่วนบุคคล

บุคคลส่วนใหญ่ต้องการความเจริญเติบโตทางด้านทักษะ ความสามารถทางวิชาชีพและประสบการณ์เครื่องมือของการจูงใจที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ การให้สัตยาบันให้โอกาสบุคคลมีความเจริญเติบโตทางความสามารถมากขึ้นที่เป็นผลจากประสบการณ์ของการทำงาน องค์กรที่มีโครงการฝึกอบรม และการศึกษา การสับเปลี่ยนงาน การดูงาน และการสร้างประสบการณ์ทางการทำงานอื่น ๆ กำลังใช้ความเจริญเติบโตส่วนบุคคลเป็นตัวจูงใจอย่างหนึ่ง

10. สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี

สภาพแวดล้อมของการทำงานที่รวมทั้งปัจจัยทางกายภาพและจิตใจที่อยู่ล้อมรอบงานแตกต่างกันในความสัมพันธ์ในฐานะที่เป็นตัวจูงใจพบว่าบุคคลที่ทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ทันสมัย ที่มีอุปกรณ์ใหม่สุดและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดี ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ในทางกลับกันบุคคลบางคนทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่สวยงามเลย แต่มีแรงจูงใจสูงมาก

2.2.4.1 ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์

ริงชีย์ สันติวงศ์ (2543 : 396) ได้สรุปทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีเอกซ์ (Theory X) สาระสำคัญของทฤษฎีเอกซ์ มีดังนี้ มนุษย์โดยทั่วไปจะไม่ชอบการทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานเท่าที่จะทำได้เมื่อมีโอกาส เนื่องมาจากลักษณะการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ การจะทำให้มนุษย์ปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ต้องใช้วิธีการบังคับ ควบคุม สั่งการ หรือข่มขู่และลงโทษด้วยวิธีการต่าง ๆ มนุษย์โดยทั่วไปชอบที่จะเป็นผู้ตาม มีคนคอยบังคับสั่งการในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการสิ่งตอบแทน เช่น เงินมากกว่าสิ่งอื่นใด มนุษย์ให้ความสำคัญเฉพาะตนเอง เฉื่อยชาต่อความต้องการขององค์กร มนุษย์มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีนี้ นักบริหารจึงเข้าใจว่าสิ่งจูงใจที่จะทำให้คนในองค์กรทำงานให้ดีที่สุดนั่นคือการให้สิ่งตอบแทนทางเศรษฐกิจโดยใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจ ถ้าทำงานให้ผลผลิตมากก็จะได้รับค่าจ้างสูง หรือมิฉะนั้นก็จะใช้วิธีการกระตุ้นให้ทำงานด้วยการข่มขู่ให้คนงานเกิดความเกรงกลัวหวาดหวั่น คนงานต้องยอมทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพื่อมิให้ต้องออกจากงาน แบบขององค์กรเช่นนี้จะมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดจาก

เบื้องบนหรือผู้บริหาร ซึ่งเป็นแนวคิดในการจัดรูปองค์กรตามแบบราชการหรือการจัดองค์กรตามประเพณีนิยม

2. ทฤษฎีวาย (Theory Y) สำคัญสำคัญของทฤษฎีวาย มีดังนี้ ความพยายามของมนุษย์ทั้งทางกายและทางใจในการทำงานเป็นไปตามธรรมชาติ มนุษย์โดยทั่วไปมิได้รังเกียจการทำงาน การทำงานจะได้รับความสนใจจากผู้ปฏิบัติงาน การควบคุมและบังคับมิใช่วิธีเดียวที่จะทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร คนย่อมจะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเองจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่เขายอมรับ มนุษย์ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่ม คนจะยึดมั่นกับวัตถุประสงค์เมื่อเขาได้รับผลสำเร็จจากการทำงาน การที่คนได้รับการตอบสนองความต้องการที่สมใจตัวเองจะทำให้เขาเกิดความพยายามในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร คนเราเรียนรู้จากสถานการณ์ที่เหมาะสม เพื่อการยอมรับความรับผิดชอบและยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นความสามารถในการใช้ความคิด ความเฉลียวฉลาด จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรจะมีอยู่ในตัวบุคคล ทฤษฎีนี้เน้นถึงการพัฒนาดตนเองของมนุษย์โดยชี้ให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้ ถูกต้อง รู้ขีดความสามารถของตน

2.2.4.2 เทคนิคในการจูงใจให้คนทำงาน

ในองค์กรธุรกิจนั้น หัวหน้าหรือนายจ้างควรใช้เทคนิคที่จะจูงใจให้บุคคลที่อยู่ได้บังคับบัญชาได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ฮารี เพชรสุด (2530: 27-28) ได้กล่าวถึงเทคนิคในการจูงใจให้คนทำงานไว้ดังนี้ การที่บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กร ได้รู้เป้าหมายขององค์กรที่แน่นอนนั้นเป็นการทำให้เขาทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตามเป้าหมายนั้นควรจะเป็นเป้าหมายที่คนงานยอมรับด้วย ไม่ใช่เป้าหมายเฉพาะกลุ่มผู้บริหารฝ่ายเดียวกันเท่านั้น การตระหนักและการยอมรับ เมื่อบุคคลใดมีความสามารถ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าจะต้องยอมรับและแสดงให้คนอื่นได้รับรู้ด้วยการยอมรับ อาจทำได้หลาย ๆ วิธี เช่น การให้เข็มเกียรติยศ การให้รางวัล เป็นต้น การให้โอกาสและให้ความปลอดภัย คนงานต้องการความปลอดภัยจากการทำงาน ดังนั้นองค์กรจะต้องกำหนดนโยบายว่าเมื่อองค์กรจะต้องเจริญเติบโตก้าวหน้า คนงานจะต้องมีโอกาสได้รับพิจารณาความดีความชอบ มีโอกาสที่จะก้าวหน้าด้วย การให้คนงานที่มีความสัมฤทธิ์ผล ผู้บังคับบัญชาจะต้องพยายามหาวิธีการให้คนงานได้ประเมินตัวเองแล้ว ทำให้เขารู้สึกว่าเขาทำสำเร็จ ซึ่งอาจใช้วิธีทำทาบเขาให้ทำงานหรือวิธีวางแผนการทำงานให้รอบคอบและพยายามสร้างคุณภาพและมาตรฐานของผลผลิตไว้ การพยายามปรับปรุงงาน การปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอาจปรับปรุงความรับผิดชอบโดยมอบหมายให้คนงานหรือบุคคลที่ทำงานในระดับต่าง ๆ รับผิดชอบหน้าที่ของเขา และคุณภาพของผลผลิตหรือบางครั้งงานบางอย่างที่ให้คนหลายคนทำ ก็อาจเปลี่ยนแปลงให้คนจำนวนน้อยได้ลงทำ ซึ่งช่วยให้เขามีความรับผิดชอบมากขึ้น การสร้างแรงจูงใจโดยการใช้เงิน เป็นการให้เงินเป็นตัวกระตุ้นในการ

ทำงานนอกเหนือจากค่าแรงที่เขาได้รับตามปกติแล้ว เช่น การจ่ายโบนัส การแบ่งสรรผลประโยชน์ หรือกำไรที่บริษัทได้รับ เป็นต้น การกระตุ้นให้ทำงานเป็นทีม เป็นการให้คนงานได้ทำงานเป็นกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่มีความสนใจใกล้เคียงกันหรือกลุ่มเพื่อน กลุ่มดังกล่าวจะต้องเข้าใจเป้าหมายองค์กรและเห็นอกเห็นใจกัน พร้อมทั้งจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การให้ความยุติธรรม องค์กรหรือหน่วยงานทุกแห่งควรมุ่งให้ความยุติธรรมแก่คนงานทุกคนในองค์กร การให้รางวัลตอบแทนจากผลงานถือว่าเป็นการยุติธรรมและสำคัญที่สุด การกระตุ้นให้คนงานมีอิสระและมีความรับผิดชอบในการทำงาน การเพิ่มความรับผิดชอบในการทำงานจะช่วยทำให้คนงานทำงานมากขึ้น ขณะเดียวกันก็จะต้องให้ความอิสระแก่คนงานในการทำงานด้วย

เทคนิคในการจูงใจให้คนทำงานดังกล่าวแล้ว ไม่ใช่ว่าจะใช้วิธีใดวิธีหนึ่งแล้วได้ผลทันที แต่จะต้องใช้หลาย ๆ วิธีร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ เช่น ให้คนงานมีความรับผิดชอบและมีอิสระในการทำงาน ขณะเดียวกันก็อาจพิจารณาความดีความชอบเป็นพิเศษหรือมีรางวัล มีการแบ่งสรรผลประโยชน์ให้ เป็นต้น

2.2.4.3 สิ่งจูงใจ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532: 117-122) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจไว้ดังนี้ สิ่งจูงใจเป็นสิ่งที่ใช้กระตุ้นพฤติกรรมหรือยับยั้งมิให้เกิดพฤติกรรม เป็นมูลเหตุของการทำงาน สิ่งจูงใจมี 2 ประเภทได้แก่ สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน และสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงิน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส และเงินรางวัล ซึ่งเป็นผลตอบแทนจากการทำงานโดยอาศัยเงินตราเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนกับปัจจัยอื่น ๆ ที่จำเป็นในสังคม การให้ผลตอบแทนจากเงินมีวิธีการหลายแบบ ได้แก่ การจ่ายเงินตามผลงาน เป็นการจ่ายตามการรับงานเป็นชิ้น เมื่องานสำเร็จแล้วก็ได้รับค่าตอบแทนตามชิ้นงานของงานตามที่ตกลงกัน การจ่ายในลักษณะนี้จะทำให้คนผลิตงานมาก มีความขยันและตั้งใจทำงาน คนที่คล่องแคล่วแข็งแรงจะทำงานได้มากและได้ค่าตอบแทนสูง แต่อาจจะมีปัญหาในกลุ่มคนงานเช่น คนงานไม่ลงรอยกัน วัตถุประสงค์เสียหาย เป็นต้น หากคนทำงานรวมกันก็อาจจะได้งานที่มีคุณภาพต่ำ การจ่ายตามระยะเวลาของการทำงานเหมือนกับงานในระบบราชการ ใครที่มาก่อนจะเริ่มด้วยเงินเดือนระดับเดียวกันและเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตามระยะเวลาของการอยู่ในองค์กรว่านานเพียงไร วิธีนี้เป็นผลดีต่อสวัสดิการและความมั่นคงของงาน ดีในแง่ให้ความรู้สึกดี มีใจรักองค์กร แต่คนหนุ่มสาวที่มีฝีมืออาจไม่ชอบเพราะเห็นผลช้า คนเก่งไม่มีโอกาสแสดงความสามารถได้เต็มที่ การจ่ายตามกำหนดเวลาวิธีนี้ถือว่าคนงานที่ทำงานในระยะเวลาเดียวกันควรจะได้รับค่าจ้างอย่างเดียวกัน ในงานที่เหมือนกันแต่โดยข้อเท็จจริงแล้วคนที่มีความรู้ความสามารถอาจจะผลิตได้มากกว่าอีกกลุ่มหนึ่งในช่วงเวลาเดียวกัน ทำให้คนงานขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน การจ่ายตามพื้นฐานความจำเป็นวิธีนี้ถือว่าคนโสดมีรายจ่ายน้อยกว่าคนมีบุตร มีครอบครัว ดังนั้นจึงจ่ายค่าตอบแทนต่างกัน อาจจะเป็นอาวุโส อายุและเพศ

เป็นเกณฑ์ เช่น ชายได้มากกว่าหญิง แม้จะเป็นงานชนิดเดียวกัน คนมีครอบครัวได้มากกว่าคนโสด เป็นต้น วิธีการนี้ได้รับการนำไปใช้น้อยมาก ส่วนใหญ่จะพิจารณาจากความรู้ความสามารถมากกว่า การจ่ายตามความตกลงกัน เป็นการตกลงกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างว่างานชนิดนี้ ความสามารถของคนขนาดนี้ ควรจะได้รับเงินเดือนเท่าใด ซึ่งเป็นข้อตกลงกันของทั้งสองฝ่าย การจ่ายในลักษณะนี้แม้ว่าคนมีครอบครัวจะได้มากกว่าคนโสดก็ตาม แต่ก็มีข้อพิจารณาอย่างอื่น อย่างเช่น มีความสามารถและเป็นความพอใจของทั้งสองฝ่าย การจ่ายตามผลกำไร เป็นการแบ่งผลกำไรที่ทำได้ให้กับผู้ทำงาน วิธีนี้มักจะเป็นการรวมหุ้นกันทำงานโดยมีหุ้นส่วนอยู่ด้วยหรือเป็นส่วนตอบแทนในภายหลังนอกเหนือจากเงินเดือน ข้อปลีกย่อยจะแตกต่างกันไป แต่หลักใหญ่ก็คือพนักงานมีส่วนได้เมื่อกำไรที่เหนือจุดกำหนดขึ้นใดขั้นหนึ่ง ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของกิจการอยู่ด้วย

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน นอกเหนือจากเงินแล้วยังมีปัจจัยอื่นที่จูงใจให้บุคคลทำงาน ได้แก่ การแข่งขัน เช่น การประกวดผลงาน ผู้ชนะจะได้เกียรติ ได้ชื่อเสียง เป็นต้น แต่ควรระวังในเรื่องของความอิจฉาริษยา และจะทำให้คนงานมุ่งเอาชนะมากกว่ามุ่งผลของงาน ความรู้สึกถึงความปลอดภัย เป็นการไม่ถูกออกจางานง่ายๆ โดยขาดหลักประกัน ควรจะมีการกำหนดว่าจ้างเป็นปีหรืออายุงาน และมีหลักประกันในการทำงานมีค่าตอบแทนเมื่อเกิดอุบัติเหตุ มีการประกันชีวิตในงานที่เสี่ยงอันตราย ความรู้สึกก้าวหน้า ผลงานที่ทำให้เป็นงานของคนดีขึ้น การได้เลื่อนตำแหน่งที่มีความสำคัญมากขึ้น ทำให้มีกำลังใจในการทำงานเพราะเป็นความคาดหวังของชีวิต การรู้ผลของงาน มีความภูมิใจและดีใจที่เห็นผลงานของตนเอง ไม่ว่าจะดีหรือเลวเพราะผลงานที่ดีย่อมเป็นกำลังใจ ผลงานที่ไม่ดีก็มีโอกาสปรับปรุงแก้ไข ฐานะของสังคม เป็นความรู้สึกของตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทำให้อยากไปทำงาน เช่น มีสิทธิตัดสินใจและออกเสียงในการทำงานของกลุ่ม รู้จุดมุ่งหมายปลายทางของกลุ่ม ทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อการทำงานมากขึ้น เป็นต้น การให้รางวัลและการลงโทษ เป็นผลตอบแทนหรือค่าชมเชย หากผลงานเป็นที่พอใจหรือดีเด่น ขณะเดียวกันก็มีการดำเนินเมื่อมีผลเสียหายเกิดขึ้น ค่าชมเชยหรือสิ่งที่เป็นรางวัล รวมทั้งการลงโทษล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ การให้งานที่เหมาะสม การได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดของบุคคล ตลอดจนให้งานที่ไม่ง่ายและไม่ยากจนเกินไป จะทำให้เขาสามารถทำงานได้ดีขึ้น การทำให้ความรู้สึกว่างานมีความสำคัญ ความรู้สึกว่างานที่ตนเองทำมีความหมายต่อหน่วยงานของตนหรือต่อสังคมจะเป็นแรงจูงใจให้คนทำงานมากขึ้น ดังนั้นความเอาใจใส่ของหัวหน้างาน การให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน จึงเป็นการสร้างความสำคัญให้เกิดขึ้น การลดความซ้ำซากจำเจ งานที่ทำซ้ำ ๆ ทุกวันจะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย จึงควรพยายามสร้างสิ่งที่ไม่ให้เกิดความซ้ำซากขึ้น เช่น จัดระบบงานใหม่ จัดโต๊ะทำงาน และสถานที่ใหม่ มีดนตรีให้ฟัง การเปลี่ยนแปลงหน้าที่บางอย่าง เป็นต้น

2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมาย

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นสิ่งที่สำคัญผู้นำ (Leader) เพราะผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญขององค์กร เป็นผู้มีบทบาทในการที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ทั้งนี้ผู้นำมีบทบาทในการตัดสินใจ กำหนดทิศทาง แก้ไขปัญหาและจูงใจสมาชิกหรือพนักงานในองค์กรให้ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เสียสละ และเต็มใจ จะเห็นได้ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญมากในองค์กร โดยผู้นำจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ (มัลลิกา ดันสอน 2544: 164)

- 1) ความสามารถในการใช้อำนาจให้เป็นที่ยอมรับและเกิดผลที่ต้องการ
- 2) ความสามารถในการชักจูงบุคคลและกลุ่มอย่างเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์
- 3) ความสามารถที่จะชักนำให้ผู้ตามมองเห็นเป้าหมายและความสามารถในการทำงานให้

กับกลุ่ม

- 4) ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพราะรูปแบบของผู้นำแต่ละแบบมีอิทธิพลต่อองค์กรและสามารถจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานได้ต่างกัน ซึ่งภาวะผู้นำได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เสนาะ ดิเชาว์ (2544: 182) ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลต่อคนอื่นซึ่งจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายหรือเป็นกระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานหนักจนประสบผลสำเร็จ

มัลลิกา ดันสอน (2544: 47) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจตามความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันได้กำหนดขึ้นไว้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542: 106) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร

สมคิด บางโม (2540: 234) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำขององค์กรใช้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์กร อิทธิพลดังกล่าวนี้อาจจะเป็นทางบวกและทางลบหรือทางใดทางหนึ่ง

Hersey and Blanchard 1972 อ้างถึงใน เทพพนม และ สวิง (2540: 184) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายที่ได้กำหนดขึ้นไว้ในสถานการณ์หนึ่งๆ

Stogdill 1974 อ้างถึงในสมยศ นาวิการ (2544: 400) ให้ความหมายของความเป็นผู้นำว่าเป็น กระบวนการของการสั่งการและการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของสมาชิกของกลุ่ม จากความหมายทั้งหมดที่นักวิชาการหลายคน ได้ให้ไว้ นั้นจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถและกระบวนการของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมหรือกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งที่เป็นปัจเจกบุคคลและกลุ่ม ในการปฏิบัติงานหรือทำตามทีผู้นำต้องการเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กร

2.3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

แนวทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแยกออกเป็น 4 แนวทาง (เสนาะ ตีเยะวี 2544: 184)

- 1) ภาวะผู้นำตามแนวลักษณะ (Leadership Trait Approach)
- 2) ภาวะผู้นำตามแนวพฤติกรรม (Leadership Behavior Approach)
- 3) ภาวะผู้นำตามแนวสถานการณ์ (Contingency Approach to Leadership)
- 4) ภาวะผู้นำตามแนวพื้นฐานการใช้อิทธิพล (Influence - Base Approach to Leadership)

2.3.1.1 ภาวะผู้นำตามแนวลักษณะ (Leadership Trait Approach)

ภาวะผู้นำที่ถือตามแนวลักษณะเป็นแนวคิดที่เก่าแก่ที่สุดที่ระบุว่าผู้นำเกิดขึ้นโดยกำเนิดและสร้างขึ้นภายหลังไม่ได้ เช่น อเล็กซานเดอร์มหาราช นโปเลียน โบนาปาร์ต จอร์จวอชิงตัน มหาตมะ คานธี หรือ อับบราฮัม ลินคอล์น เป็นต้น บุคคลเหล่านี้ล้วนแต่ได้รับการสรรเสริญเยินยอว่าเป็นผู้นำโดยกำเนิด การศึกษาแนวทางนี้เชื่อว่า ผู้นำต้องมีคุณสมบัติและลักษณะเด่นอยู่ในตัวที่แตกต่างไปจากคนอื่น โดยมีแนวทางในการศึกษาว่าอะไรทำให้คนเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เช่น ลักษณะทางร่างกาย ลักษณะทางบุคลิกภาพ ทักษะความสามารถ และปัจจัยทางสังคม

การศึกษาได้ดำเนินการเรื่อยมาระหว่างปี ค.ศ. 1904 และ ค.ศ. 1930 จนกระทั่งปี ค.ศ. 1948 Stogdill, R.M. สรุปคุณสมบัติและลักษณะผู้นำคือผู้ที่มีคุณสมบัติและลักษณะมากกว่าปกติ คือ

- 1) ความฉลาด
- 2) ความรู้
- 3) ความรับผิดชอบ
- 4) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม
- 5) สถานภาพทางเศรษฐกิจสังคม

ผลการวิจัยล่าสุดที่ทำในปี ค.ศ. 1990 Kirkpatrick S. and Locke E. สรุปภาวะผู้นำที่ถือตามลักษณะที่ทำให้แตกต่างจากคนอื่นมีดังนี้

1) พลังผลักดัน (Drive) ได้แก่ลักษณะต่างๆ ที่สะท้อนความพยายามอย่างสูงที่ประกอบด้วยความต้องการประสบความสำเร็จอย่างสูง

2) การจูงใจ (Motivation) เป็นลักษณะที่แสดงถึงความต้องการอย่างสูงที่จะนำและใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) ความมั่นคง (Integrity) เป็นคุณสมบัติที่แสดงความจริงกับคนอื่นและความสม่ำเสมอ สอดคล้องกันระหว่างคำพูดและการกระทำ ซึ่งที่สำคัญคือ ความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือ (Honesty and Credibility)

4) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – Confidence) เป็นคุณสมบัติที่ทำให้สามารถฟันฝ่าอุปสรรค ตัดสินใจได้เมื่อเผชิญกับความไม่แน่นอนและสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามได้

5) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับองค์กร อุตสาหกรรมและเทคนิคในการทำงานที่จำเป็นในงานที่ตัวเองทำ

6) ความฉลาด (Intelligence) เป็นความสามารถในการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลประมวลผลข้อมูลได้อย่างลึกซึ้ง

2.3.1.2 ภาวะผู้นำตามแนวพฤติกรรม (Leadership Behavior Approach)

การศึกษาความเป็นผู้นำตามพฤติกรรมเป็นการเน้นการกระทำของผู้นำมากกว่าลักษณะของผู้นำ โดยการระบุแบบของพฤติกรรมและวิธีการที่ผู้นำเอามาใช้ให้เหมาะกับงานและพฤติกรรมของผู้ตาม สมมติฐานที่ใช้เป็นแนวการศึกษาคือ ผู้นำที่ประสบสำเร็จจะมีพฤติกรรมแตกต่างไปจากผู้นำที่ไม่ประสบผลสำเร็จอย่างไร การศึกษาในแนวพฤติกรรมมีการดำเนินการที่มหาวิทยาลัยไอโอวา โอไฮโอ มิชิแกน และนักบริหารที่มีชื่อเสียงอีก 2 กลุ่ม คือ กลุ่ม Robert Tannenbaum และกลุ่มของ Robert R. Blake (เสนาะ ดิยะะวี. 2544: 190)

1) การศึกษาที่มหาวิทยาลัยไอโอวา

การศึกษาได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปลายปี ค.ศ. 1930 โดย Ronald Lippitt and Ralph K. White ภายใต้การดูแลของผู้อำนวยการวิจัยชื่อ Kurt Lewin ที่มหาวิทยาลัยไอโอวา เน้นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีว่าผู้นำแบบใดก่อให้เกิดความสำเร็จมากที่สุด ซึ่งรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 3 แบบนั้น สมยศ นาวิการ (2544: 406-407) ได้ให้คำอธิบายพอสรุปได้ดังนี้

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่ผู้นำ ผู้นำกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่ใช้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย ผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียวว่าทำ อะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และแจ้งให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำต้องการความเชื่อฟังและการปฏิบัติตามโดยทันทีจากผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานมีน้อยมาก ขนาดของการควบคุมแคบ และผู้นำควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด แบบของความเป็นผู้นำดังกล่าวนี้ มีความเหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็ว

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่ใช้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย แต่ให้กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการปฏิบัติในลักษณะของการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ด้วยการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ ผู้นำเชื่อว่าคนงานจะให้ความสนับสุนการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากการที่พวกเขามีส่วนร่วม

1.3 ผู้นำแบบเสรี (Laissez-Faire) ผู้นำให้คำแนะนำโดยทั่วไปว่าต้องการอะไรแล้วปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชากำหนดแนวทางของการปฏิบัติงาน ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาต้องถูกใจด้วยตัวของพวกเขาเอง ผู้นำปฏิบัติหน้าที่หรือมีบทบาทในลักษณะของสมาชิกคนหนึ่งภายในกลุ่มเท่านั้น ทำหน้าที่ให้ข้อมูลต่างๆ ที่ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาร้องขอมา วิธีการของผู้นำทำให้พนักงานมีความเป็นอิสระมากยิ่งขึ้นในการปฏิบัติงาน ปัญหาที่สำคัญของความเป็นผู้นำแบบนี้คือ การขาดผู้นำที่มีความเข้มแข็ง กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาไม่ถูกควบคุมและสั่งการเลย

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบเสรีได้ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ากลุ่มผู้นำแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตย ซึ่งได้ปริมาณเท่ากันทั้งสองกลุ่ม คุณภาพงานและความพอใจในการทำงานที่สุดตกอยู่กับผู้นำแบบประชาธิปไตย เมื่อศึกษาต่อมาพบว่าบางครั้งผลการปฏิบัติงานในกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตยสูงกว่ากลุ่มผู้นำแบบเผด็จการและในบางครั้งผลการปฏิบัติงานกลับต่ำกว่าแต่ความพอใจในการทำงานกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยสูงกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการ

ต่อมานักการศึกษาทางการบริหาร 2 คนคือ Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt ได้เสนอผลการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เกิดขึ้นต่อเนื่องตั้งแต่แบบเผด็จการหรือเน้นที่หัวหน้า (boss-centered) ไปจนถึงแบบประชาธิปไตยหรือเน้นที่ลูกน้อง (subordinate-centered) หรือกลับกันว่ามี 7 พฤติกรรมคือ

1. ผู้บริหารตัดสินใจเองและนำมาใช้
2. ผู้บริหารบอกก่อนว่าจะตัดสินใจอย่างไรแล้วจึงตัดสินใจ
3. ผู้บริหารเสนอความคิดเห็นแล้วรับฟังข้อเสนอแนะก่อนอนุการตัดสินใจ
4. ผู้บริหารตัดสินใจแต่มีเงื่อนไขว่าอาจเปลี่ยนแปลงได้
5. ผู้บริหารเสนอปัญหารับฟังข้อเสนอแนะแล้วตัดสินใจ
6. ผู้บริหารกำหนดขอบเขตแล้วมอบหมายให้กลุ่มตัดสินใจ
7. ผู้บริหารอนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาดำเนินงานภายใต้ขอบเขตที่กำหนดขึ้น

โดยผู้บังคับบัญชา

ผู้ศึกษาเสนอแนะว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำจะใช้ได้มากน้อยเพียงใดในแต่ละอย่างของทั้ง 7 พฤติกรรมย่อมขึ้นอยู่กับ ตัวผู้นำ ผู้ได้บังคับบัญชาและสถานการณ์เป็นสำคัญ และได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่าในระยะยาวผู้นำควรเพิ่มการใช้พฤติกรรมไปทางเน้นที่ลูกน้องมากขึ้น เพื่อเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม การจงใจ ขวัญในการทำงาน และการพัฒนา

บุคลิกกร

2) การศึกษาที่มหาวิทยาลัยไอไฮโอ

ในปี ค.ศ. 1945 หน่วยงานวิจัยของมหาวิทยาลัยไอไฮโอได้ทำการศึกษาพฤติกรรม
ความเป็นผู้นำพบว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำมี 2 อย่างคือ (เสนาะ ตีเขาวี. 2544: 191-192)

2.1 การคิดถึงคนอื่น (Consideration) ได้แก่ระดับที่ผู้นำให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
ให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นและความรู้สึก ผู้นำที่คิดถึงคนอื่น(Considerate Leader) มีความเป็น
เพื่อน เปิดเผย พัฒนาทีมงาน คำนึงถึงสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาและส่งเสริมให้พนักงานมี
ส่วนร่วมในการทำงาน

2.2 รูปแบบการริเริ่ม (Initiating Structure) เป็นระดับที่ผู้นำกำหนดบทบาทของตัวเอง
และผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่มีพฤติกรรมนี้จะออกคำสั่ง วางแผนงาน
กำหนดวัน เวลาที่งานทำเสร็จ แผนการปฏิบัติงาน โดยมุ่งที่การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและ
ให้ความสำคัญหน้าที่ทางการบริหาร

การศึกษายก่อกำเนิดพฤติกรรมของผู้บริหารแบ่งแยกเป็น 2 พฤติกรรมที่ไม่เกี่ยวข้อง
กันว่าเน้นที่การคิดถึงคนอื่นหรือเน้นที่รูปแบบการริเริ่ม เป็นพฤติกรรมที่ไม่ต่อเนื่องกันอย่างแนว
ความคิดของ Tannenbaum กล่าวคือ ผู้นำมีพฤติกรรมเด่นทั้งสองอย่าง หรือต่ำทั้งสองอย่าง หรือ
เด่นอย่างใดอย่างหนึ่ง หรืออยู่ระหว่างทั้งสองอย่าง ที่การศึกษามหาวิทยาลัยไอไฮโอเรียกอีกชื่อ
หนึ่งว่า Two-dimension approach คือผู้นำอาจมีพฤติกรรมทั้งสองอย่างสามารถก่อให้เกิดผล
งานสูงและขณะเดียวกันทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในงานสูงด้วยแต่การศึกษาของมหาวิทยาลัย
ไอไฮโอไม่บังเกิดผลเหมือนกับมหาวิทยาลัยมิชิแกน ด้วยเหตุผลคือหลักการง่ายเกินไปเพราะยังมี
ปัจจัยอื่นที่ไม่ได้นำมาพิจารณาที่สำคัญคือ ลักษณะของงานกับผู้ปฏิบัติงานซึ่งกระทบโดยตรงต่อ
พฤติกรรมของผู้นำ

3) การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน

ในระยะเวลาเดียวกันกับที่มีการศึกษาที่มหาวิทยาลัยไอไฮโอกลุ่มผู้วิจัยจากศูนย์วิจัย
สำรวจของมหาวิทยาลัยมิชิแกนก็ศึกษาในเรื่องเดียวกัน โดยเริ่มแรกศึกษาที่บริษัท Prudential
Insurance ผลการวิจัยสรุปพฤติกรรม 2 อย่างเช่นเดียวกับที่ไอไฮโอแต่เรียกชื่อต่างกันคือ (เสนาะ
ตีเขาวี. 2544: 192)

3.1 การมุ่งงาน (Job-centered) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สนใจการปฏิบัติงานวิธี
ทำงานและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2 การมุ่งคน (Employee-centered) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สนใจการพัฒนาของ
กลุ่มทำงาน ความพอใจในการทำงานและสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา

นักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้บริหารแบบมุ่ง
งานและผู้บริหารแบบมุ่งคนดังนี้ ผู้บริหารแบบมุ่งงานจะกำหนดมาตรฐานของงานที่เข้มงวด

กำหนดรายละเอียดของงานที่ชี้ให้เห็นถึงวิธีการทำงานที่ต้องปฏิบัติตามและควบคุมการทำงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ส่วนผู้บริหารแบบมุ่งคนจะสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วม ในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงาน และพยายามทำให้เกิดความไว้วางใจ และความเคารพจากผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า กลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ ทางการผลิตมากที่สุดคือกลุ่มที่มีผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน แทนที่จะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับ งานและยังพบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เป็นผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาด้วย การให้ความสนับสนุน ใช้วิธีการตัดสินใจโดยกลุ่มแทนการตัดสินใจโดยบุคคลและสนับสนุน ให้ผู้ได้บังคับบัญชากำหนดและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สูง (สมยศ นาวีการ. 2544: 408)

4) ตารางความเป็นผู้นำ (Leadership Grid)

การวัดพฤติกรรมของผู้นำวิธีนี้มีชื่อที่รู้จักคือ Managerial Grid ซึ่งเป็นวิธีการประเมิน แบบผู้นำและการฝึกให้ผู้บริหารเป็นไปในแบบพฤติกรรมทางการบริหารที่ต้องการจัดทำโดย Robert R. Blake and Jane S. Mouton แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส โดยอาศัยพื้นฐานการศึกษาของทั้ง มหาวิทยาลัยโอไฮโอและมิชิแกน เรียกพฤติกรรมของผู้นำ 2 พฤติกรรมคือ สนใจคน (Concern for people) และสนใจการผลิต (Concern for production) ซึ่งมีความหมายเดียวกับการคิดถึงคนอื่น หรือการมุ่งคน และรูปแบบการริเริ่มหรือการมุ่งงาน รูปแบบการศึกษารูปได้ตามภาพที่ 2.9 (เสนาะ ดิยะะวี. 2544: 192)

สูง

	1,9						9,9	
	การจัดการแบบสโมสร (Country club management)						การจัดการแบบทีมงาน (Team management)	
				5,5				
การมุ่งที่คน (Concern for people)			การจัดการโดยขีดสายกลาง หรือการจัดการแบบองค์กร (Organization man management)					
1,1	การจัดการแบบด้อยคุณภาพ (Impoverished management)						การเชื่อฟังตามอำนาจหน้าที่ Authority -Obedience management	9,1
1	2	3	4	5	6	7	8	9

ต่ำ

การมุ่งที่งานหรือกระบวนการผลิต (Concern for production)

สูง

ภาพที่ 2.9 ตารางความเป็นผู้นำ

ที่มา: เสนาะ ดิยะะวี (2544: 192)

ในตารางความเป็นผู้นำได้แยกแบบของผู้นำไว้เป็น 5 ประเภทโดยกำหนดพฤติกรรมของผู้บริหารว่าตกอยู่ส่วนไหนของตารางแล้วทำการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับแต่ละแบบดังรายละเอียดดังนี้

1) Team Management มีค่าในตาราง 9,9 เป็นแบบผู้นำที่ต้องการมากที่สุด ซึ่งก่อให้เกิดผลงานสูง และผู้ปฏิบัติงานก็มีความพึงพอใจสูง การทำงานใช้วิธีให้ทุกคนมีความผูกพันต่อความสำเร็จของงาน โดยให้มีส่วนร่วมกันที่เป้าหมายขององค์กรในเวลาเดียวกันสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วยความไว้วางใจกันให้เกิดซึ่งกันและกัน

2) Organization Man Management มีค่าในตาราง 5,5 เป็นรูปแบบการทำงานที่สมดุล ที่ทำให้งานสำเร็จปานกลางและขณะเดียวกันรักษาระดับขวัญและความพอใจในการทำงาน

3) Authority - Obedience Management ซึ่งมีค่าในตาราง 9,1 เป็นผู้นำที่เน้นการทำงานให้สำเร็จแต่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและความพอใจในการทำงานต่ำสุด ผลงานมีประสิทธิภาพสูงสุด อันเกิดจากการจัดระบบงานอย่างดี

4) Country Club Management ซึ่งมีค่าในตาราง 1,9 เป็นแบบการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานมี

ขวัญและความพอใจสูงสุดแต่ได้ผลงานต่ำสุด ผู้นำให้ความสนใจต่อความต้องการของคนและสร้างความสัมพันธ์อันดี มีความเป็นมิตร และบรรยากาศการทำงานที่ดี

5) Impoverished Management ซึ่งมีค่าในตาราง 1,1 เป็นพฤติกรรมการทำงานที่อยู่ในระดับต่ำสุดทั้งผลงานและความพอใจในการทำงาน

2.3.1.3 ภาวะผู้นำตามแนวสถานการณ์ (Contingency Approach to Leadership)

การศึกษาผู้นำตามแนวสถานการณ์มีสมมติฐานว่าผู้นำที่เหมาะสมจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ดังนั้นวัตถุประสงค์ของทฤษฎีตามสถานการณ์ก็คือ จะต้องหาว่าปัจจัยที่เกิดจากสถานการณ์มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อพฤติกรรมของผู้นำอย่างไร ซึ่งความเป็นผู้นำที่ถือตามแนวสถานการณ์มีด้วยกันหลายทฤษฎี

1. แบบของความเป็นผู้นำและสถานการณ์ของงาน : แบบจำลองของ Fiedler

ข้อสมมติฐานเบื้องต้นอย่างหนึ่งของ Fiedler คือ การเปลี่ยนแปลงแบบของการบริหารที่ช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นสิ่งที่ยุ่งยากด้วยเหตุผลนี้เขามีความเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไร้ประโยชน์ และแบบของความเป็นผู้นำค่อนข้างจะไม่ยืดหยุ่นและไม่มีความเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ Fiedler ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า จะต้องพิจารณาผู้บริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือ เปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้เหมาะสมกับผู้บริหาร (สมยศ นาวิการ. 2544 : 417-419)

2. สถานการณ์ความเป็นผู้นำ

Fiedler ได้ชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบ 3 อย่างภายในสถานการณ์ของงานที่ช่วยในการตัดสินใจว่าความเป็นผู้นำแบบไหนจะมีประสิทธิภาพ คือ

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก

ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีอิทธิพลต่ออำนาจและประสิทธิภาพของผู้นำ หากผู้บริหารสามารถเข้ากันได้ดีกับกลุ่มงาน สมาชิกของกลุ่มยอมรับผู้บริหารในบุคลิก หรือในความสามารถแล้ว ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องอาศัยอำนาจหน้าที่หรือตำแหน่งหรือตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นทางการเลย ในทางตรงข้ามหากผู้บริหารไม่เป็นที่พอใจหรือได้รับความไว้วางใจจากกลุ่มแล้ว ผู้บริหารจะต้องอาศัยการสั่งการหรือใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการมากขึ้น

2.2 โครงสร้างของงาน

โครงสร้างของงานเป็นปัจจัยอย่างที่สองภายในสถานการณ์ของงานงานที่จัดระเบียบไว้ค่อนข้างมากโดยมีระเบียบวิธีปฏิบัติงานหรือคำแนะนำของการทำงานกำหนดไว้สมาชิกของกลุ่มจะทำความเข้าใจได้อย่างชัดเจนว่าพวกเขาถูกคาดหวังให้ทำอะไรบ้าง ผู้บริหารในสถานการณ์ดังกล่าวนี้มีอำนาจหน้าที่เป็นอย่างมากโดยอัตโนมัติ ในกรณีของงานที่ไม่ได้จัดระเบียบไว้เช่น การประชุมคณะกรรมการ บทบาทของสมาชิกมีความคลุมเครือมากเนื่องจากไม่มีแนวทางที่

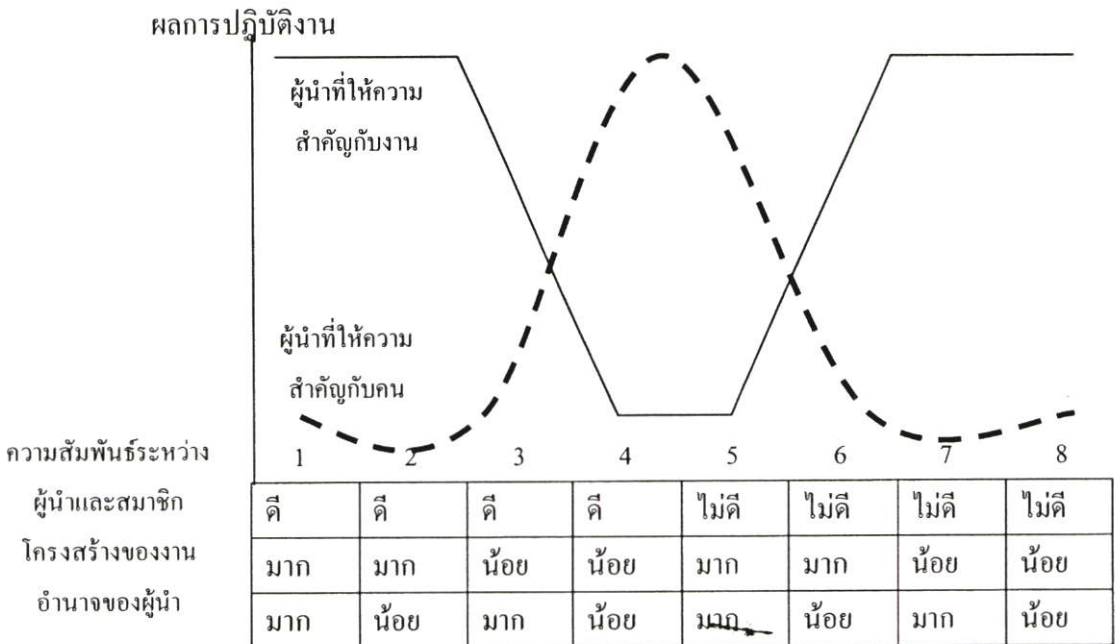
ชัดเจนว่าจะดำเนินการอย่างไร อำนาจของผู้บริหารจะน้อยลงเพราะว่าสมาชิกของกลุ่ม อาจจะไม่เห็นด้วยหรือสงสัยในคำแนะนำของผู้บริหารได้

2.3 อำนาจของผู้บริหาร

อำนาจของผู้บริหารเป็นปัจจัยอย่างสุดท้าย ตำแหน่งหน้าที่บางตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่มาก จะทำให้มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชามาก ผู้นำที่มีอำนาจน้อยจะทำให้งานของผู้นำมีความยุ่งยากมากขึ้น

3. การสร้างความเหมาะสมระหว่างสถานการณ์และผู้นำ

การใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย Fiedler ได้พิจารณาถึงแบบของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มากที่สุดของผู้บริหาร โดยขึ้นอยู่กับส่วนผสมของปัจจัยทั้งสามผลการวิจัยมองเห็นได้จากภาพที่ 11



ภาพที่ 2.10 แบบของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์อย่างไร ที่มา: สมยศ นาวิการ (2544: 419)

ในการพิจารณาถึงแบบของความเป็นผู้นำที่ดีที่สุด สถานการณ์หนึ่ง ๆ ภายในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการบริหาร (แบบที่ 1 2 และ 3) และภายใต้สถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหาร (แบบที่ 7 และ 8) เมื่อพิจารณาจากภาพที่ 10 แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานจะดีที่สุด สถานการณ์ที่อยู่ระหว่างกลาง (แบบที่ 4 - 6) แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนประสบความสำเร็จมากที่สุด

4. ทฤษฎีของ Hersey and Blanchard

พื้นฐานของทฤษฎีนี้คือ ผู้นำจะเอาพฤติกรรมอะไรมาใช้ในการทำงานขึ้นอยู่กับความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานซึ่งผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ 2 คนคือ Paul Hersey and Ken Blanchard ได้ยึดถือพฤติกรรมของผู้นำตามแนวของมหาวิทยาลัยโอไฮโอว่าแบบของผู้นำมี 2 อย่างคือ พฤติกรรมเน้นงาน (Task behavior) และพฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์ (Relationship behavior) ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองไม่เกี่ยวข้องกันกล่าวคือผู้นำอาจมีมากทั้งสองอย่าง ต่ำทั้งสองอย่าง หรือมากอย่างหนึ่งและต่ำอีกอย่างหนึ่ง เสนาะ ดิเยาเว่ (2544: 196) ได้ให้ความหมายว่าความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานหมายถึงความสามารถ (ability) และกำลังใจ (Willingness) ในการทำงาน ความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานแยกผู้ปฏิบัติงานออกเป็น 4 กลุ่มคือ

- 1) กลุ่มที่ขาดความสามารถและขาดกำลังใจในการทำงาน จัดว่ามีความพร้อมต่ำ
- 2) กลุ่มที่ขาดความสามารถแต่มีกำลังใจในการทำงาน จัดว่ามีความพร้อมปานกลาง
- 3) กลุ่มที่มีความสามารถแต่ขาดกำลังใจในการทำงาน จัดว่ามีความพร้อมปานกลาง
- 4) กลุ่มที่มีทั้งความสามารถและกำลังใจในการทำงาน จัดว่ามีความพร้อมสูง

ผู้นำต้องเลือกวิธีการใช้ในการทำงานให้สอดคล้องกับความพร้อมของผู้ปฏิบัติงาน วิธีการที่ผู้นำใช้ในการทำงานมี 4 วิธีคือ

1) การบอกให้ทำ (Telling) คือการสั่งให้ทำงานตามแนวทางที่กำหนดว่าให้ทำอะไร และทำอย่างไร ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมต่ำ

2) การขายความคิด (Selling) คือการอธิบายให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้มีความเข้าใจในเรื่องวิธีการทำงานว่าทำอย่างไรผลที่เกิดขึ้นอย่างไร ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมปานกลาง

3) การให้มีส่วนร่วม (Participation) คือการที่ผู้นำสนับสนุนส่งเสริมและให้มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง จะก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมปานกลาง

4) การมอบหมายงาน (Delegation) วิธีนี้ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมสูงเพียงผู้นำส่งเสริมเพียงเล็กน้อย ผู้ปฏิบัติงานก็สามารถทำงานให้สำเร็จได้เพราะมีความสามารถและกำลังใจอยู่แล้ว

5. ทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างวิถีทางและเป้าหมาย (Path-Goal Theory)

ทฤษฎีนี้ได้รับความนิยมมากได้พัฒนาขึ้นมาโดย Robert House และคณะ เรียกอีกอย่างว่า House's Path Goal Theory แนวคิดบางส่วนมาจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอและบางส่วนที่สำคัญจากทฤษฎีความคาดหวัง (expectation theory) สาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือพฤติกรรมของผู้นำควรเป็นอย่างไรจึงจะมีผลในทางบวกต่อการตั้งใจและความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ทฤษฎีจึงเน้นที่ผู้นำจะใช้อำนาจอย่างไรจึงจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นเป้าหมายและ

วิถีทางในการทำงานที่จะทำให้บรรลุทั้งเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายส่วนตัว (เสนาะ ดิยะว. 2544: 197-199)

พฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีนี้ที่กระทบต่อเป้าหมายการทำงานและวิถีทางการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 4 แบบคือ

1) ผู้นำที่ใช้อำนาจ (directive leader) เป็นผู้นำที่บอกให้ผู้ปฏิบัติงานว่าผู้นำมีความคาดหวังอะไรจากผู้ปฏิบัติงาน ระบุแนวทางการทำงานและเป้าหมายของงาน วางแผนการทำงาน ผู้นำที่ใช้อำนาจนี้เป็นแบบผู้นำที่เน้นงาน

2) ผู้นำที่สนับสนุน (support leader) เป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสถานภาพความต้องการ สวัสดิภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำที่สนับสนุนจึงเน้นที่ความสัมพันธ์

3) ผู้นำที่ให้มีส่วนร่วม (participation leader) ได้แก่ผู้นำที่มักจะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาและใช้ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ

4) ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (achievement-oriented leader) ผู้นำที่ชอบตั้งเป้าหมายการทำงานสูงและท้าทาย คาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานให้ได้ผลงานสูง

สถานการณ์ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่นำเอาพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 4 แบบมาใช้เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ของวิถีทางการทำงาน เป้าหมายงานและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแบ่งออกเป็น 4 สถานการณ์คือ

1) ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate characteristics) ได้แก่ ลักษณะบุคลิกภาพ ทักษะ ความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

2) ลักษณะของงาน (task characteristics) หมายถึง เป็นงานประจำที่ทำซ้ำ ๆ กันหรืองานที่มีลักษณะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ๆ งานที่มีข้อมูลสะท้อนกลับ (feedback) มากน้อยเพียงใด

3) ระบบอำนาจที่เป็นทางการ (formal authority system) หมายถึง ลักษณะอำนาจขององค์กรที่เป็นแบบรวบอำนาจหรือกระจายอำนาจ สายการบังคับบัญชามีหลายชั้นหรือน้อยชั้น การใช้อำนาจเข้มงวดหรืออ่อนปรน เช่น ในองค์กรที่เป็นแบบราชการซึ่งมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนผู้บังคับบัญชาที่มีความเป็นผู้นำที่สนับสนุนจะก่อให้เกิดผลสำเร็จได้มากกว่าผู้นำที่ใช้อำนาจ

4) กลุ่มทำงาน (work group) ได้แก่ ขนาดของกลุ่มหรือจำนวนสมาชิกในกลุ่มความสัมพันธ์ ในกลุ่ม สังคมของกลุ่ม เช่น กลุ่มที่มีความขัดแย้งภายในกลุ่มสูงผู้นำที่เหมาะสมคือผู้นำที่ใช้อำนาจ

การใช้ทฤษฎี path-goal จะต้องเลือกพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมโดยการวิเคราะห์และตรวจสอบปัจจัยทางด้านสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อวิถีทางและเป้าหมายของงานการวิเคราะห์และตรวจสอบทำใน 3 เรื่อง คือเรื่องแรกต้องพิจารณาว่าผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังอะไร เรื่องที่สอง ปัจจัยทางด้านสถานการณ์จะกระทบต่อความคาดหวังอย่างไร และเรื่องที่สามผู้นำควรใช้พฤติกรรมปรับเปลี่ยนสถานการณ์ได้อย่างไร

6. ทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับการให้มีส่วนร่วม (Leader-Participation Theory)

ทฤษฎีนี้พัฒนาขึ้นมาครั้งแรกในปี ค.ศ. 1973 โดย Victor Vroom and Phillip Yetton

และต่อมาภายหลัง Victor Vroom and Arthur Jago ได้ปรับปรุงใหม่ทฤษฎีมีสาระคล้าย ๆ กับทฤษฎี Path-Goal ที่พยายามอธิบายแบบความเป็นผู้นำอะไรที่เหมาะสมกับสถานการณ์ใดและยังอธิบายต่อไปอีกว่าผู้นำคนเดียวกันนี้อาจมีแบบของความเป็นผู้นำหลายแบบและที่สำคัญแนวคิดนี้ได้เน้นลักษณะสำคัญลักษณะเดียวของความเป็นผู้นำคือ การมีส่วนร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ เป้าหมายเพื่อเพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจขณะเดียวกันก็ให้การตัดสินใจนั้นเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย (เสนาะ ตีเยะว. 2544: 200)

2.3.1.4 ภาวะผู้นำตามแนวพื้นฐานการใช้อิทธิพล (Influence – Base Approach to Leadership)

ความเป็นผู้นำที่กล่าวมาเป็นแนวคิดของผู้นำแบบดั้งเดิม แต่ปัจจุบันได้มีการพัฒนาความเป็นผู้นำขึ้นมาใหม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือ ความเป็นผู้นำที่มีบารมีกับความเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

1. ความเป็นผู้นำที่มีบารมี (Charismatic Leadership)

ความเป็นผู้นำที่มีบารมีนี้เป็นการกลับไปสู่แนวความคิดเดิมของความเป็นผู้นำสมัยก่อนที่ว่าใครก็ตามที่มีความสามารถส่วนตัวจะก่อให้เกิดผลกระทบอย่างลึกซึ้งและเกินกว่าปกติต่อบุคคลอื่น (เสนาะ ตีเยะว. 2544: 202-203)

บารมี (Charisma) คืออะไร และคนจะมีบารมีได้อย่างไร คำว่าบารมีเป็นแนวความคิดที่ไม่สามารถอธิบายตรง ๆ ได้และยากที่จะให้คำจำกัดความ อย่างไรก็ตาม Bass B.M. ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “บารมีได้แก่สิ่งใดๆ ที่กระตุ้นความรู้สึกของบุคคลอื่นให้เกิดความนับถือความรัก ความชื่นชม และความไว้วางใจในระดับที่เกินเลยจากปกติ” บุคคลผู้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำที่มีบารมีคือ Robert House ได้ทำการศึกษาดังแต่ปี ค.ศ. 1977 เสนอแนะว่าผู้นำที่มีบารมีเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นสูง มีอุดมการณ์ มีความคิดที่ทำให้น่าเชื่อถือและมีความต้องการสูงที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น แนวคิดความเป็นผู้นำที่มีบารมีจึงมีลักษณะคล้ายกับความเป็นผู้นำที่ถือตามแนวลักษณะ (leadership trait) ซึ่งมีสมมติฐานว่า บารมีเป็นลักษณะส่วนตัวของผู้นำ บารมีเป็นรูปแบบของการก่อให้เกิดความดึงดูดใจระหว่างบุคคลที่คลบกันทำให้เกิดการสนับสนุนและยอมรับบุคคลที่มีบารมีนั้น

ลักษณะของผู้นำที่มีบารมีเป็นดังนี้

- 1) มีความเชื่อมั่นในตัวเอง (self-confidence)
- 2) มีวิสัยทัศน์ (vision)
- 3) ความสามารถที่แสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน
- 4) มีความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์อย่างแท้จริง
- 5) มีพฤติกรรมที่ผิดไปจากคนธรรมดาทั่วไป มีพฤติกรรมที่แปลกใหม่

- 6) แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
- 7) วัสดุงานการณั้แวดลอมคิ ประเมินสิ่งตาง ๆ ได้ถูกตอง

2. ความเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

Burns and Bass ระบุว่าผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมี 2 ลักษณะคือ ผู้นำที่เปลี่ยนแปลงคนอื่นโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Transactional Leader) กับผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ และความต้องการของผู้ตามให้เข้าไปในทางที่ดีขึ้น (Transformational Leader) จากผลการวิจัย Bass สรุปว่า Transactional Leadership เป็นการเปลี่ยนแปลงธรรมดา แต่ Transformational Leadership เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีสิ่งใหม่เกิดขึ้น (เสนาะ ดิยะะว. 2544: 204)

ผู้นำที่เปลี่ยนแปลงคนอื่นโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Transactional Leader) ด้วยการจูงใจให้ทำงานหนักจนงานสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้วิธีการช่วยคนเหล่านั้นรู้จักรับผิดชอบงาน ระบุให้เห็นเป้าหมายอย่างชัดเจน แนวคิดใกล้เคียงกับ Path-goal theory แต่แตกต่างตรงที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายส่วนตัวด้วย ผู้นำจะเลือกวิธีของความเป็นผู้นำให้เหมาะสมกับงานของแต่ละคนและแต่ละสถานการณ์

ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ และความต้องการของผู้ตามให้เข้าไปในทางที่ดีขึ้น (Transformational Leader) เป็นการเปลี่ยนผลประโยชน์ของแต่ละคนให้เป็นผลประโยชน์ที่ดีขึ้นขององค์กร เป็นวิธีการช่วยพัฒนาให้มองในแนวใหม่ แก้ปัญหาในแนวใหม่ ทำให้คนกล้าทำการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ผู้นำจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกมีความมุ่งมั่นเปลี่ยนแปลงความรู้ สึกที่มุ่งผลประโยชน์ตัวเองไปเน้นประโยชน์ขององค์กรและของกลุ่มความแตกต่างของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองอย่างมีลักษณะต่อไปนี้ (เสนาะ ดิยะะว. 2544: 205)

ลักษณะของ Transactional Leader มีดังนี้

- 1) ให้ผลตอบแทนตามสถานการณ์ให้ค่าตอบแทนที่เท่าเทียมกับงานที่ทำให้ผลตอบแทนสูงกับคนที่มีความดี และให้การยกย่อง และยอมรับผู้ที่สำเร็จ
- 2) ใช้การบริหารตามข้อยกเว้น (Management by Exception) ทั้งในทางบวกและทางลบ ทางบวกคือว่าการปฏิบัติงานจริงแตกต่างไปจากมาตรฐานเท่าไรก็จะแก้ไขให้ได้ตามมาตรฐาน ทางลบคือเข้าไปแทรกแซงเฉพาะคนที่ทำงานได้ผลต่ำกว่ามาตรฐาน
- 3) ให้เสรีภาพ คือ เน้นการมอบหมายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
 ดำเนินเอง

ลักษณะของ Transformational Leader มีดังนี้

- 1) มีบารมีหมายถึง มีความดีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น การมีวิสัยทัศน์ ความสำนึกในส่วนรวม นำ เชื่อถือ ใฝ่หาใจได้ มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดชัดเจน
- 2) มีแรงบันดาลใจ ไม่ว่าจะเป็นการพูด กิริยา การใช้สัญลักษณ์ การกระทำใด ๆ ทำให้เข้าใจได้ง่ายจนสร้างให้เกิดความกระตือรือร้น ความทะเยอทะยาน ความมุ่งมั่นในตัวผู้ปฏิบัติงาน ที่จะทุ่มเทให้กับงาน และองค์กร
- 3) การกระตุ้นให้คิด วิธีการที่ใช้ในการทำงาน การจูงใจ การแก้ปัญหา และอื่นใด แสดงให้เห็นถึงการมีความคิดอย่างชาญฉลาด การมีเหตุผลและการมองปัญหาหลายชั้นอย่างแบบยล
- 4) ให้ความเอาใจใส่ เห็นความสำคัญของทุกคน สนใจ ให้เกียรติ ดูแล ปฏิบัติต่อคนอย่างเห็นความสำคัญ มีเทคนิคในการสอนงานและฟังความเห็นอย่างสนใจที่ทำให้ผู้พุดรู้สึกว่าตัวเอง สำคัญ

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

ความหมายของการบริหาร (Administrative)

“การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ที่ร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ฉะนั้นคำว่าการบริหารงานนี้จึงใช้กำกับแสดงให้เห็นลักษณะการบริหารงานแต่ละประเภทได้เสมอแล้วแต่กรณีไป แต่ถ้าเป็นการทำงานโดยบุคคลเดียว เราเรียกเป็นการทำงานเฉย ๆ เท่านั้น ได้ให้ความหมายการบริหารเชิงพฤติกรรมว่า “การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น”

สถาบันดำรงราชานุภาพและกรมการปกครอง (2539: 4) กล่าวโดยสรุปจากความหมายของการบริหารที่ได้นำเสนอไว้ จะเห็นได้ว่าการบริหารมีลักษณะดังนี้

1. การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
2. การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด
3. การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
5. การบริหารเป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล ฉะนั้นจึงต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่ม เพื่อให้เกิดพลังของกลุ่มในอันที่จะทำให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์
6. การบริหารมีลักษณะเป็นการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล

2.4.1 กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหาร หรือการประกอบการณ์ในทางบริหารนี้หรือบางทีจัดว่า

เป็นหน้าที่ของนักบริหารนั้น ได้มีผู้ให้ความเห็นถึงลำดับขั้นที่สำคัญของกระบวนการบริหารไว้แตกต่างกัน บางท่านเห็นว่าน่าจะต้องประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ การประสานงานและ การควบคุมงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ภายใต้งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้แนวคิดกระบวนการบริหารของศาสตราจารย์ลูเธอร์ กุลิก (Luther Gulick) และศาสตราจารย์ลินดอล เออร์วิค (Lyndal Urwick) เป็นกรอบในการศึกษาวิจัยโดยมีรายละเอียดดังนี้

Gulick and Urwick (1937: 148–156) ได้สรุปกระบวนการบริหารไว้ในหนังสือชื่อ “Papers on the Science of Administration” ซึ่งเขียนขึ้นในปี 1937 ว่ากระบวนการบริหารย่อมประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า “POSDCORB Model” ซึ่งอธิบายตามความหมายได้ดังนี้

1. P = Planning หมายถึง การวางแผนงาน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องกันในการดำเนินงาน แผนเป็นสิ่งที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิชาการและพิจารณาณวินิจัยเหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการโดยถูกต้องอย่างมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์

2. O = Organizing หมายถึง การจัดส่วนราชการหรือองค์กร ซึ่งในการศึกษาบางแห่งก็พิจารณา รวมไปถึงการปฏิบัติงานหรือวิธีการจัดการ ด้วยเรื่องการจัดแบ่งส่วนงานนี้จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดแบ่งงาน เป็นกรม กองแผนก โดยอาศัยปริมาณงานคุณภาพของงานหรือจัดตามลักษณะเฉพาะอย่างก็ได้ นอกจากนี้อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุมหรือพิจารณาในแง่หน่วยงานเช่น หน่วยงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษา หรือบ้างก็เรียกว่า หน่วยงานหลัก หน่วยงานแนะนำหรือที่ปรึกษา และหน่วยงานช่วยเหลือ เป็นต้น

3. S = Staffing หมายถึง การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่แบ่งไว้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับบริหารบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม รวมถึงการเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการทำงานของคณาจารย์และพนักงานด้วย

4. D = Directing หมายถึง การศึกษาวิธีการอำนวยการ รวมทั้งการควบคุมและนิเทศก์งาน ตลอดจนศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ และการจูงใจ เป็นต้น การอำนวยการในที่นี้รวมถึงการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งเป็นหลักอันสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงาน และขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมาก เหตุเพราะการที่จะอำนวยการให้ภารกิจดำเนินไปด้วยดีได้จำเป็นต้องมีการตัดสินใจที่ดีและมีการสั่งการที่ถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละลักษณะของการตัดสินใจ

5. CO = Coordinating หมายถึง ความร่วมมือประสานงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะช่วยให้ การประสานงานดีขึ้น เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาคอขวดหรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน การร่วมมือประสานงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ

มากในการบริหาร เพราะเป็นกิจกรรมประจำวันที่จะต้องพึงกระทำในการปฏิบัติงานและเป็นสิ่งที่มีอยู่ในทุกระดับของงาน การร่วมมือประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องจัดให้มีขึ้นในหน่วยงานของตน เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในอันที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

เมื่อกล่าวถึงการประสานงานแล้ว อีกเรื่องหนึ่งที่เราได้กล่าวถึงเพราะมีความสำคัญและเป็นสิ่งคู่กันคู่กันควบคู่กันกับงานก็คือ การติดต่อสื่อสาร เพราะการติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีและทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6. R = Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนถึงการประชาสัมพันธ์ที่จะต้องให้ประชาชนทราบด้วย อันที่จริงการรายงานนี้มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารอยู่มาก การรายงานโดยทั่วไป หมายถึง วิธีการของสถาบันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชาและหรือผู้ร่วมงาน ฯลฯ ความสำคัญของรายงานนั้นอยู่ที่จะต้องอยู่บนรากฐานของความจริง

7. B = Budgeting หมายถึง การงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณการเงิน ตลอดจนการใช้วิธีการงบประมาณและแผนงาน เป็นเครื่องมือในการควบคุมงาน วิธีการบริหารงบประมาณ โดยทั่วไป มักมีวงจรที่คล้ายคลึงกันอย่างที่เราเรียกว่า “วงจรงบประมาณ” ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

- 7.1 การเตรียมงบประมาณและการเสนอขออนุมัติ (executive preparation and submission)
- 7.2 การพิจารณาให้ความเห็นชอบของฝ่ายนิติบัญญัติ (legislation authority)
- 7.3 การดำเนินการ (execution)
- 7.4 การตรวจสอบ (audit)

2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสาร

ธงชัย สันติวงษ์ (2543: 423-432) การติดต่อสื่อสารในองค์การจะมีลักษณะเป็น 3 แบบดังนี้ คือ

1. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง เช่น การออกคำสั่ง ให้ข้อเสนอแนะ หรืออื่น ๆ จะเป็นสิ่งที่ทำได้โดยง่าย ในทางปฏิบัติการติดต่อสื่อสารในลักษณะดังกล่าว มักจะกระทำกัน ได้ไม่สมบูรณ์ และพบข้อบกพร่องในแง่ที่ว่ามิได้มีการอธิบายถึงเหตุผลประกอบให้ทราบไปเลยว่าทำไมถึงเป็นเช่นนั้น

2. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน เป็นการติดต่อสื่อสารที่ทำได้ยากมาก และมักจะถูกละเลย จากหลักฐานต่าง ๆ ที่นักวิชาการได้ศึกษาไว้ว่าการติดต่อสื่อสารแบบนี้มีความ

สำคัญอย่างยิ่ง ถ้าหากองค์กรใดเกิดความบกพร่องในเรื่องดังกล่าวแล้ว ก็ย่อมก่อให้เกิดผลเสียหายในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เป็นอย่างมาก ผู้บริหารที่มีได้มีโอกาสทราบข้อเท็จจริงของบุคคลที่อยู่ในระดับต่ำ ๆ ขององค์กรก็อาจทำให้ผู้บริหารปฏิบัติการต่าง ๆ ผิดพลาดได้เช่นกัน

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับตำแหน่งหรือส่วนต่าง ๆ ที่จะต้องประสานงาน หรือทำงานกันในลักษณะเป็นกลุ่มในระดับเดียวกัน ในการปฏิบัติงานบางอย่าง ความจำเป็นที่จะต้องมีการประสานงานกันตามแนวนอน อาจมีความสำคัญมากเท่า ๆ กับการประสานงานตามแนวตั้ง

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน คือ การติดต่อสื่อสารในระดับนี้อาจจะก่อให้เกิดปัญหาในแง่ของการใช้อำนาจหน้าที่แบบเผด็จการของผู้บริหารที่อยู่เบื้องบนได้

2.4.3 กระบวนการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรจะมีลักษณะเป็นกระบวนการอย่างหนึ่ง ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้ คือ เป็นการผ่านข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจเพื่อที่จะให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ ส่วนประกอบสำคัญของกระบวนการดังกล่าวจะประกอบด้วย ผู้ส่งข่าวสารข้อมูล ผู้รับข่าวสารข้อมูล ช่องทางการติดต่อสื่อสาร สัญลักษณ์ต่าง ๆ การติดต่อสื่อสารจะเริ่มต้นจากฝ่ายผู้ส่ง ซึ่งจะทำการเลือกสัญลักษณ์และช่องทางการติดต่อแล้วแปลงความไปให้แก่ผู้รับ ปัญหาที่มักเกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการก็คือ การบิดเบือนจนผิดจากข้อเท็จจริง การตกหล่น และการตีความหรือถอดความผิดในฝ่ายของผู้รับ การสังเกตว่าความสมบูรณ์ของการติดต่อสื่อสารมีเพียงใดนั้น ย่อมจะดูได้จากพฤติกรรมที่ผู้รับแสดงออกเนื่องจากการติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากดังกล่าว การหวังผลให้มีความสมบูรณ์เสมอเป็นสิ่งที่นักบริหารทุกคนต้องทำ วิธีการที่จะทำได้ก็จะต้องฝึกฝนให้ผู้เกี่ยวข้องโดยเฉพาะในฝ่ายของผู้ส่งให้เข้าใจและดีพร้อม คือให้มีความชำนาญในการเลือกสัญลักษณ์และช่องทางได้อย่างถูกต้อง

การติดต่อสื่อสารที่กล่าวมานี้ นับได้ว่าเป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการในโครงสร้างที่ผู้บริหารจัดไว้ แต่อย่างไรก็ดีในทุกขณะในกลุ่มคนด้วยการสัมพันธ์กันอย่างไม่เป็นทางการ การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการหรือที่เรียกว่าการกระพือข่าว ข่าวลือ ข่าวแบบสังคมชุมชนมักจะเกิดขึ้นมาควบคู่กันด้วย กลไกของการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการนี้มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารไม่น้อย กลไกดังกล่าวมีคุณลักษณะดีที่จะนำข่าวให้สะพัดไปได้อย่างรวดเร็วมาก หากผู้บริหารจะใช้ประโยชน์ของการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการแล้ว จะต้องระลึกรวมว่า ถ้าประสงค์จะให้มีการแพร่ข่าวอย่างรวดเร็วและเกิดความผิดพลาดบ้างก็มีใช้สิ่งสำคัญแล้วก็สามารถใช้วิธีการนี้ได้

2.5 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอาหาร

อุตสาหกรรมอาหารเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้หลักให้แก่ประเทศไทย ตั้งแต่ผู้ประกอบการไปจนถึงเกษตรกร เพราะใช้วัตถุดิบภายในประเทศเป็นหลัก สามารถนำเอาผลผลิตทางการเกษตรไปพัฒนาและแปรรูปในทางอุตสาหกรรมได้หลากหลาย ทำให้ง่ายต่อการลงทุน การพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารในยุคแรกๆ มีวัตถุประสงค์การผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า ต่อมาเมื่อการผลิตมีการขยายตัวดีขึ้น ประกอบกับผู้ประกอบการมีความรู้ความชำนาญมากขึ้น ภาคอุตสาหกรรม เริ่มได้ประโยชน์จากการผลิตในปริมาณมาก จึงเกิดศักยภาพในการผลิตเพื่อส่งออก ดังนั้นการพัฒนาอุตสาหกรรมจึงเปลี่ยนทิศทางการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าไปสู่การผลิตเพื่อส่งออก และสามารถนำรายได้เข้าสู่ประเทศมากขึ้นเรื่อยๆ

ในปี 2538 มูลค่าการส่งออกสินค้าอาหารของไทยมีทั้งสิ้น 263,093 ล้านบาท ต่อมาในปี 2542 มูลค่าการส่งออกสินค้าอาหารได้เพิ่มขึ้นเป็น 377,968 ล้านบาท ซึ่งจะเห็นได้ว่าในช่วงระยะเวลา 4 ปี ตั้งแต่ปี 2538 – 2542 มูลค่าการส่งออกสินค้าอาหารของไทยมีอัตราการเติบโตถึงร้อยละ 10.16 สินค้าอาหารไทยที่มีมูลค่า การส่งออกมากในอันดับต้นๆ นั้น ได้แก่ อาหารทะเลแปรรูป ข้าวและผลิตภัณฑ์ ผักผลไม้สดและแปรรูป และเนื้อสัตว์ปีกแช่แข็ง (แหล่งข้อมูล : องค์การอาหารและยา)

ประเทศไทยนับได้ว่าเป็นประเทศผู้ส่งออกสินค้าอาหารในอันดับต้นๆ ของโลก และติดอันดับในกลุ่ม ผู้นำการส่งออกอาหารทะเลแปรรูป ข้าว และสับปะรดกระป๋อง เนื่องจากมีความได้เปรียบทั้งในเรื่องวัตถุดิบที่ผลิตได้ในประเทศ และมีผลผลิตทางการเกษตรที่มีความหลากหลาย เป็นศูนย์กลางการผลิตผลไม้เมืองร้อน และมีภาพลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับในตลาดโลกว่า เป็นผู้ส่งออกสินค้าเกษตร เช่น ข้าว น้ำตาล มันสำปะหลัง ที่สำคัญของโลก

แต่ปัจจุบันสถานการณ์การค้าโลกมีความเปลี่ยนแปลง อุตสาหกรรมอาหารของไทย กำลังเผชิญอยู่ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อ เนื่องจากกระแสบกพร่องการค้าโลกเริ่มมีความเข้มแข็งขึ้น กอปรกับความได้เปรียบของไทยที่เคย มีมาในอดีตทั้งในด้านวัตถุดิบและกำลังแรงงานได้ลดน้อยลง อีกทั้งผู้บริโภคในตลาดต่างประเทศที่เป็นตลาดสำคัญของไทยนั้นเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ประชากรส่วนใหญ่มีคุณภาพชีวิตที่ดีจึงมีความต้องการสินค้าที่ต้องมีทั้งคุณภาพมาตรฐาน และความปลอดภัย ดังนั้นประเทศนำเข้าหลายๆ ประเทศจึงมีการกำหนดบังคับใช้กฎ ระเบียบต่างๆ ที่เป็นเงื่อนไขสำคัญในการค้าสินค้าอาหารมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็น มาตรฐาน ISO 9000, ISO 14000, ระบบ HACCP และ GMP ซึ่งมาตรฐานเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นกติกาสากลด้านคุณภาพที่ทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องต้องร่วมมือกันพัฒนาองค์กรให้ได้มาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและต่างประเทศ ด้านผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารของไทยเองก็จำเป็นต้องเร่งปรับตัวอย่างมาก โดยเฉพาะการปรับปรุงด้านกระบวนการผลิต ตั้งแต่ขั้นตอนของ วัตถุดิบ สถานที่ผลิต กระบวนการผลิต รวมถึง

ระบบที่ใช้ควบคุมคุณภาพและการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ นอกจากนั้นจะต้องมีการลดการผลิตสินค้าที่ใช้แรงงานคุณภาพต่ำในจำนวนมากลง เพื่อลดข้อเสียเปรียบในการแข่งขันกว่าประเทศที่มีค่าจ้างแรงงานต่ำกว่าอีกด้วย

ในขณะนี้เป็นที่ยอมรับกันในวงการอุตสาหกรรมอาหารทั่วโลกว่าในการผลิตอาหารนั้น นอกจาก ผู้ผลิตจะต้องมีการจัดการด้านคุณภาพของสินค้าแล้ว ด้านความปลอดภัยของอาหารก็ต้องให้ความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน เนื่องจากอาหารเป็นสินค้าที่ผู้บริโภคนำไปใช้บริโภคโดยตรง หากเกิดปัญหาในเรื่อง ความปลอดภัยของสินค้า ก็จะส่งผลกระทบต่อร่างกายผู้บริโภคโดยตรงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังจะเห็นได้จากการที่ประเทศต่างๆ รวมทั้งประเทศไทยมีการกำหนดกฎหมายอาหาร เพื่อกำหนดเกณฑ์ความปลอดภัยของอาหาร ทั้งที่ผลิตในประเทศไทยและนำเข้าชนิดต่างๆ ไว้เพื่อป้องกันมิให้อาหารที่ผลิตนั้นเป็นอันตรายต่อผู้บริโภค ในประเทศ ดังนั้นในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารคำว่า คุณภาพ จึงต้องควบคู่กับ ความปลอดภัยของอาหาร เสมอ

เมื่อนานาประเทศได้ตระหนักถึงความสำคัญของการใช้มาตรการป้องกันเพื่อให้มีการผลิตอาหารที่ปลอดภัยในทุกขั้นตอนการผลิต ตั้งแต่วัตถุดิบ เรื่อยไปตลอดกระบวนการผลิต การบรรจุ จนกระทั่งถึงมือ ผู้บริโภค โดยเชื่อว่ามาตรการดังกล่าวจะช่วยทำให้มั่นใจได้ว่าอาหารมีความปลอดภัย ดังนั้นในช่วง 3 – 4 ปี ที่ผ่านมา หลายๆ ประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศพัฒนาแล้วเริ่มมีการกำหนดกฎหมายที่มีผลบังคับให้ ผู้ประกอบการอาหารต้องนำเอาระบบวิเคราะห์อันตราย และ จุดควบคุมวิกฤตที่ต้องควบคุม หรือเรียกกันว่า HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) มาใช้ในกระบวนการผลิตอาหารเพิ่มเติมจาก การปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านสุขลักษณะ เพื่อเพิ่มความปลอดภัยของอาหาร

นอกจากนี้แล้ว ในการเข้าสู่ระบบ HACCP นั้น หากโรงงานได้มี หลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิต หรือ GMP (Good Manufacturing Practice) ซึ่งหมายถึง ระบบประกันคุณภาพพื้นฐานที่ใช้เป็นแนวทางประกอบการพิจารณาตัดสินว่าสถานที่ผลิตแต่ละแห่งมีระบบการดำเนินการที่ดีเกี่ยวกับอาคารสถานที่ เครื่องจักร อุปกรณ์การผลิต การควบคุมการผลิต การสุขาภิบาล ฯลฯ และผลิตภัณฑ์ที่ผลิตมีคุณภาพ รวมทั้งปลอดภัยต่อการบริโภคอยู่แล้วนั้น ในการจัดทำระบบ HACCP ก็จะสามารถมากยิ่งขึ้น เนื่องจากระบบ GMP เป็นระบบพื้นฐานที่ผู้ประกอบการจะต้องจัดทำก่อนเริ่มนำระบบ HACCP ไปใช้

ในปัจจุบัน ประเทศไทยได้มีหน่วยงานต่างๆ ทั้งของภาครัฐ เช่น สถาบันอาหาร อย. กรมปศุสัตว์ กรมประมง และของภาคเอกชน ให้คำปรึกษาการจัดวางระบบ HACCP เพื่อขอรับการรับรอง กอปรกับขณะนี้ภาครัฐบาลได้เร่งผลักดันให้โรงงานอุตสาหกรรมอาหาร เข้าสู่ระบบ HACCP ให้ได้มากที่สุดจึงได้มีการจัดงบประมาณเข้าสนับสนุน ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตรียมรับการแข่งขันในตลาดโลก ที่มุ่งให้ความสำคัญกับคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร ซึ่งหากไม่เริ่มตั้งแต่วันนี้ ประเทศไทยอาจจะรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอีก 1 – 2 ปีข้างหน้าไม่ทัน เนื่องจาก

การเตรียมความพร้อมเพื่อขอการรับรองระบบ HACCP จำเป็นต้องใช้เวลาในการเตรียมการตามขั้นตอนต่างๆ เฉลี่ยประมาณ 8 – 10 เดือน

ข้อกำหนดของระบบคุณภาพ (Quality System Requirements)

1 คำมั่นสัญญา (Commitment)

1.1 นโยบายคุณภาพ (Quality Policy) เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงสุดจะต้องให้คำมั่นสัญญาเกี่ยวกับคุณภาพไว้ในนโยบายของธุรกิจซึ่งจะต้องให้สัมพันธ์กับเป้าหมายของธุรกิจ ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า โดยจะต้องได้รับการจัดทำเป็นเอกสารและเผยแพร่สื่อสารให้เป็นที่เข้าใจแก่สมาชิกทุกฝ่ายในธุรกิจ ความกตัญญูขององค์กรมักจะบดบังความตั้งใจ ความตระหนัก และคำมั่นสัญญาต่อคุณภาพที่ ผู้ประกอบการได้แสดงไว้อย่างเปิดเผย ซึ่งส่วนมากจะเข้าใจผิดว่าทุกคนในองค์กรทราบเกี่ยวกับเรื่องคุณภาพและทุกคนจะต้องดำเนินการปฏิบัติเพื่อคุณภาพและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพก็จะถูกผลิตขึ้นมาโดยปริยาย ซึ่งไม่บ่อยนักที่จะเกิดขึ้น เป็นเหตุผลว่าทำไมทัศนคติขององค์กรที่เกี่ยวกับคุณภาพและเกี่ยวกับลูกค้า ต้องได้รับการกล่าวถึงหรือแสดงให้เห็นเพื่อที่จะเป็นเครื่องเตือนใจสำหรับทุกคนที่จะสามารถพบเห็นและเข้าใจ

1.2 องค์กร (Organization) โครงสร้างขององค์กรในเชิงการบังคับบัญชาจะต้องได้รับการอธิบายรายละเอียดหน้าที่ของพนักงานผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับคุณภาพและความปลอดภัยของอาหารรวมทั้งความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น เจ้าของหรือบุคคลในธุรกิจมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับกิจการและผลประกอบการของบริษัท และดูแลด้านความปลอดภัยและคุณภาพของสินค้า โครงสร้างในเชิงการบังคับบัญชาขององค์กรจะต้องแสดงให้เห็นถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดพอสังเขปเกี่ยวกับความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ ซึ่งจะอำนวยความสะดวกให้เกิดประสิทธิภาพในระบบบริหารงานคุณภาพ สิ่งเหล่านี้สามารถเขียนเป็นรายละเอียดของการทำงานหรือรวมไว้ในแผนผังองค์กรก็ได้

1.3 การฝึกอบรม (Training) จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมที่เหมาะสมแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ณ จุดควบคุมวิกฤตที่ได้ระบุไว้ในแผนการวิเคราะห์อันตราย-วิธีการปฏิบัติงานจะต้องถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน รายละเอียด การฝึกอบรม เกี่ยวกับชื่อผู้รับการฝึกอบรมและเนื้อหาการฝึกอบรม ญูญแจสู่คุณภาพนั้นจะต้องทำให้มั่นใจได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมและเพียงพอ เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ โดยเฉพาะในส่วนของงานที่มีผลกระทบโดยตรงต่อความปลอดภัยของอาหาร จะต้องรักษาระดับความสามารถโดยให้การฝึกอบรมที่เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ ขณะเดียวกันจะต้องมีการเก็บรักษาใบประกาศนียบัตรของผู้ผ่านการฝึกอบรม (หรือฉบับสำเนา) จากองค์กรฝึกอบรมภายนอกที่เป็นที่ยอมรับในความรู้ความสามารถตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2 ผู้ส่งมอบ (Supplier)

2.1 การจัดซื้อ(Purchasing) ธุรกิจต้องจัดทำเป็นเอกสารเกี่ยวกับข้อกำหนดของสินค้า วัตถุดิบที่จะทำการจัดซื้อ ทั้งหลายซึ่งมีผลต่อคุณภาพและความปลอดภัยของสินค้า ข้อกำหนดของสินค้าวัตถุดิบเหล่านี้ต้องได้รับอธิบายถึงความวิกฤตด้านความปลอดภัยและตัวแปรทางคุณภาพที่เกี่ยวข้อง หลายองค์กรทางธุรกิจไม่มีการติดต่อสื่อสารที่เพียงพอกับผู้ส่งมอบสินค้าถึงเรื่องความต้องการทางด้านความปลอดภัยและคุณภาพของการจัดซื้อวัตถุดิบรวมถึงบรรจุภัณฑ์ ปัญหาทางด้านคุณภาพที่พบบ่อยๆ เริ่มมาจากคุณภาพของวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐาน แหล่งที่มาของสินค้าไม่น่าไว้วางใจและปราศจากข้อกำหนดคุณภาพที่ชัดเจน

2.2 การตรวจสอบวัตถุดิบ(Raw Materials Inspection) ธุรกิจจะต้องมีหลักฐานด้านเอกสาร เพื่อแสดงให้เห็นว่าสินค้าวัตถุดิบต่างๆ ได้ถูกตรวจสอบ ก่อนนำสินค้าวัตถุดิบนั้น ไปใช้ หรือมีหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าเป็นสินค้าวัตถุดิบที่ได้จากผู้ส่งมอบสินค้าผู้มีประวัติที่ผ่านมาดี การใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพต่ำจะทำให้เพิ่มต้นทุนการผลิตได้ การตรวจสอบจะสามารถแยกวัตถุดิบที่มีข้อบกพร่องก่อนที่จะถูกนำไปใช้ สิ่งเหล่านี้จะช่วยลดต้นทุนอันเกิดจากการไม่ยอมรับสินค้าและการทำงานที่ซ้ำซ้อนลงได้ ธุรกิจจะต้องเก็บรักษารายชื่อผู้ส่งมอบสินค้าที่ผ่านการตรวจสอบเอาไว้

3 การควบคุมการผลิต (Control Production)

3.1 การควบคุมกระบวนการผลิต(Process Control) การที่จะผลิตอาหารให้มีความปลอดภัยและตรงตามความต้องการของลูกค้า นั้น วิทยา HACCP จะต้องได้รับการนำไปประยุกต์ใช้ในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิต และแผนงาน HACCP จะต้องถูกพัฒนา ตรวจสอบ และยืนยันโดยผู้ชำนาญการระบบ HACCP ข้อมูลเกี่ยวกับข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปจะต้องถูกจัดเก็บรักษาไว้ วิทยาการทาง HACCP ที่ได้รับการพัฒนาสำหรับอุตสาหกรรมอาหาร จะคล้ายกับระบบการจัดการความเสี่ยง โดยเน้นหนักไปที่การป้องกัน การควบคุมอันตราย ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นทางด้านความปลอดภัยของด้านอาหาร และได้ขยายไปถึงความต้องการทางด้านคุณภาพอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำกำไรของบริหารระบบคุณภาพจะต้องแน่ใจได้ว่า แผน HACCP จัดเตรียมโดยผู้ชำนาญการระบบ HACCP ที่มีประสบการณ์ และมีความสามารถในการฝึกอบรมเกี่ยวกับ HACCP ซึ่งสามารถใช้ในการสร้างคุณภาพไปสู่กระบวนการผลิต โดยการตรวจสอบระหว่างการผลิต ข้อผิดพลาดที่สามารถระบุได้แต่เนิ่นๆ และวิธีการแก้ไขที่สามารถนำไปใช้ในการรักษาคุณภาพและปรับปรุงผลผลิต โปรแกรมสนับสนุนพื้นฐานรวมถึง GMP และ GHP ที่เหมาะสม เป็นสิ่งจำเป็นในการสนับสนุนแผนงาน HACCP

3.2 การปฏิบัติแก้ไข(Corrective Action) ธุรกิจจะต้องมีระเบียบวิธีการปฏิบัติงานสำหรับกำหนดและจัดทำเป็นเอกสารเกี่ยวกับสาเหตุและวิธีการแก้ไขปัญหาที่สำคัญ ที่มีผลกระทบต่อคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร วิธีการที่เหมาะสมจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อลดโอกาสของการเกิดปัญหาซ้ำขึ้นมาอีกข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นถ้าไม่ได้รับการแก้ไข สิ่งเหล่านี้จะสามารถเกิดขึ้นได้อีก การบ่งชี้ถึงปัญหาและระบุรายละเอียดสาเหตุของปัญหา จะเป็นโอกาสในการนำ

วิธีการปฏิบัติการแก้ไขไปใช้เพื่อลดความเป็นไปได้ของการเกิดขึ้นอีกการปฏิบัติการแก้ไข จะช่วยสร้างความรู้สึกที่ดีให้กับองค์กร เพราะว่าการจัดซื้อผลิตผลอย่างสม่ำเสมอเท่ากับช่วยลดต้นทุนการผลิตขององค์กร

3.3 การจัดการ การจัดเก็บ การบรรจุและการจัดส่ง (Handling, Storage, Packing and delivery) กิจกรรมด้านระเบียบปฏิบัติได้รับการจัดทำเป็นเอกสารที่จะทำให้มั่นใจได้ว่า สินค้าวัตถุดิบ งานระหว่างกระบวนการผลิต และผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ได้รับการจัดการจัดเก็บ บรรจุ จัดส่ง และได้รับการปฏิบัติต่างๆ ด้วยวิธีการที่จะช่วยลดความเสี่ยงจากความเสียหาย การปะปน หรือการใช้ที่ไม่ถูกต้อง หากขาดการเอาใจใส่เกี่ยวกับ การจัดการ การจัดเก็บ การบรรจุและการจัดส่ง รวมทั้งดูแลวัตถุดิบ สารเคมีทั้งหลาย โดยเฉพาะสารทำความสะอาด และสารปรุงแต่งต่างๆ ควรจะได้รับการเก็บรักษาอย่างเหมาะสม เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่จะเกิดการปนเปื้อนหรือก่อปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์จะต้องมั่นใจได้ว่าผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ถูกเก็บรักษาภายใต้สภาวะที่เหมาะสม และมีวิธีการจัดการ จัดเก็บ บรรจุและจัดส่งในลักษณะที่เหมาะสมเพื่อนำมาซึ่งความพึงพอใจของลูกค้า

3.4 ความปลอดภัยของอาหาร (Food Safety) ธุรกิจต้องทำให้มั่นใจได้ว่า ณ เวลาที่ส่งมอบสินค้าไปยังลูกค้า สินค้าอาหารที่ส่งมอบนั้นจะต้องสอดคล้องตามข้อกำหนดที่เหมาะสมทางกฎหมายของประเทศซึ่งอาหารนั้นถูกนำไปใช้บริโภค ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานจะต้องทราบถึงความห่วงใยลูกค้าเกี่ยวกับการใช้สารเคมีและยาสัตว์ ในการผลิตสินค้าอาหาร การสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าเกี่ยวกับสินค้าประเภทยา สารเคมี สารกันเสีย หรือสารปรุงแต่งอาหารอื่นๆ จะต้องถูกนำไปใช้ด้วยความรับผิดชอบและต้องปฏิบัติตามคำแนะนำโดยผู้ผลิตหรือถ้าจำเป็นอาจขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ ส่วนโลหะหนักและสิ่งปนเปื้อนอื่นๆ ควรจะไม่เกินตามที่กฎหมายกำหนด หรือตามมาตรฐานที่ลูกค้ากำหนด

4 การตรวจสอบและทดสอบ (Inspection and Testing)

4.1 เครื่องมือตรวจสอบ เครื่องวัด และเครื่องทดสอบ (Inspection, Measuring and Test Equipment) เครื่องมือตรวจสอบ เครื่องวัด และเครื่องทดสอบทั้งหมดที่ใช้ในกิจกรรมการเฝ้าระวังตามที่ระบุในแผนงาน HACCP หรือเพื่อแสดงถึงความสอดคล้องตามความต้องการของลูกค้า จะต้องได้รับการสอบเทียบตามมาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับ หรือเพื่อให้มีระดับความแม่นยำเหมาะสมเพียงพอในการใช้งานบันทึกสำหรับการสอบเทียบจะต้องถูกจัดเก็บรักษาไว้ ระบบการผลิตอาหารจำนวนมาก จำเป็นต้องใช้เทอร์โมมิเตอร์ เครื่องชั่ง หลอดฉีดยา รีแฟรกโตมิเตอร์ และอุปกรณ์อื่นๆ เพื่อยืนยันการควบคุมต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อความปลอดภัยและคุณภาพอาหาร บางครั้งเครื่องมือและอุปกรณ์เมื่อใช้ไปในระยะเวลาหนึ่ง อาจขาดความแม่นยำจำเป็นต้องได้รับการปรับให้ได้มาตรฐานก่อนนำไปใช้ การตรวจสอบให้ได้มาตรฐานอยู่เสมอจะช่วยป้องกันปัญหาที่จะ

เกิดขึ้น ตารางการสอบเทียบเครื่องมือและอุปกรณ์อาจรวมอยู่ในแผนงาน HACCP หรือเก็บรักษาแยกไว้ต่างหากก็ได้

4.2 สถานะการตรวจและการทดสอบ (Inspection and Test Status) ผลิตภัณฑ์และสินค้าวัตถุดิบที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดจะต้องถูกคัดแยกออกและทำการบ่งชี้สถานะให้ชัดเจน ผลิตภัณฑ์หรือสินค้าวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐานกำหนดต้องมีการจัดการและคัดแยกออกไป เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงต่อการยอมรับได้ของผลิตภัณฑ์ ความพยายามจะสูญเปล่าได้ หากอนุญาตให้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพต่ำปะปนไปกับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดี การจำแนกอย่างเหมาะสม เพื่อที่ปฏิเษการรับผลิตภัณฑ์ จะช่วยลดปัญหาด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ก่อนที่จะปล่อยส่งตลาดและช่วยลดค่าใช้จ่ายที่ตามมาเกี่ยวกับการเรียกคืนสินค้ากลับคืน และช่วยปกป้องชื่อเสียงของธุรกิจ

4.3 การตรวจติดตามภายใน (Internal Audits) ธุรกิจจะต้องกำหนดแผนการตรวจติดตามภายใน เพื่อที่จะสามารถยืนยันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ได้มีการนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องตามความต้องการซึ่งได้ระบุไว้ในเอกสารและเพื่อทราบถึงประสิทธิภาพของระบบคุณภาพและแผนงาน HACCP ต้องมีกิจกรรมการปฏิบัติแก้ไขทุกครั้ง หากพบว่ามีข้อบกพร่อง ผู้ตรวจสอบภายในจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบว่ามีอะไรเกิดขึ้นบ้าง ซึ่งนับว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่จะวัดประสิทธิภาพของระบบคุณภาพโดยสามารถบ่งชี้ถึงผลการดำเนินงานที่ไม่ได้มาตรฐาน และจำเป็นต้องมีการปฏิบัติการแก้ไข

5 การควบคุมเอกสารและบันทึกคุณภาพ (Document Control and Quality Records)

5.1 การควบคุมเอกสาร (Document Control) รายชื่อของเอกสารต่างๆ และรายละเอียดการแก้ไขเอกสาร จะต้องได้รับการเก็บรักษาไว้เพื่อระบุถึงสถานะของเอกสารที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน แผนงาน HACCP จะต้องได้รับการทบทวนทุกปีหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง และการทบทวนจะต้องจัดทำเป็นเอกสารเก็บไว้ การเปลี่ยนแปลงใดๆ ของแผนงาน HACCP จะต้องได้รับการพัฒนา ตรวจสอบ และยืนยันความถูกต้องโดย ผู้ชำนาญระบบ HACCP ข้อผิดพลาดสามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าเอกสารไม่ชัดเจนและไม่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ แผนงาน HACCP ต้องได้รับการทบทวนทุกปีหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวต้องมีการเก็บบันทึกไว้เป็นเอกสารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต เช่น การใช้สินค้าวัตถุดิบใหม่ มีการใช้อุปกรณ์หรือวิธีการทำงานใหม่ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อแผนงาน HACCP การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะต้องถูกทบทวนโดยทีมงาน HACCP

5.2 บันทึกคุณภาพ (Quality Records) บันทึกคุณภาพจะต้องได้รับการเก็บรักษาเพื่อแสดงให้เห็นถึงกระบวนการผลิต การตรวจสอบหรือการทดสอบที่จำเป็นซึ่งได้ระบุไว้ในแผนงาน HACCP ว่ามีความถูกต้องสมบูรณ์ บันทึกคุณภาพจะต้องได้รับการเก็บรักษาให้อยู่ในลักษณะที่เหมาะสมเพื่อป้องกันการเสียหายหรือเสื่อมสภาพ บันทึกคุณภาพจะต้องถูกจัดเก็บรักษาไว้เป็นระยะเวลาอย่างน้อย 12 เดือน สามารถสืบสวนสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวกับความปลอดภัยและคุณภาพของอาหาร

ภายใต้ข้อกำหนดทางกฎหมายว่าด้วยธุรกิจการค้าอาหาร (Trade Practice Act) นั้น ธุรกิจยังจะต้องมีภาระความรับผิดชอบ (Liability) ในผลิตภัณฑ์ที่ผลิตยาวนานถึง 10 ปีทีเดียว

6 การซึบและสอบกลับได้ของผลิตภัณฑ์ (Product Identification and Traceability)

ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปจะต้องได้รับการซึบอย่างชัดเจน และจะต้องสามารถสอบกลับได้เพื่อช่วยให้สามารถเรียกเก็บคืนผลิตภัณฑ์ได้สะดวกหากต้องการ การบันทึกซึบผลิตภัณฑ์และรายละเอียดข้อมูลจุดหมายปลายทางของผลิตภัณฑ์จะต้องได้รับการจัดเก็บรักษาไว้ธุรกิจอาหารควรจะพยายามทุกวิถีทางในการที่จะลดโอกาสการเกิดข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดของผลิตภัณฑ์ก่อนที่จะถึงมือผู้บริโภค ในอุตสาหกรรมอาหาร ความต้องการอาหารที่สดใหม่และไม่มีสิ่งเจือปนกำลังเป็นที่ต้องการเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ขณะที่ความเสี่ยงทางด้านความปลอดภัยของอาหารก็เพิ่มขึ้นด้วย ผู้ส่งมอบสินค้าที่เป็นอาหารจึงต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผลิตภัณฑ์อาหารจะไม่เกิดปัญหาขึ้นในการบ่งชี้ของผลิตภัณฑ์ขณะเก็บเกี่ยว การผลิตและหลังจัดส่งเสร็จเรียบร้อยแล้ว จะช่วยให้สามารถสอบกลับข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่มีข้อบกพร่องได้อย่างรวดเร็ว การปฏิบัติการเรียกกลับคืนสินค้าที่มีประสิทธิภาพจะช่วยลดความเสี่ยงเกี่ยวกับสุขภาพของผู้บริโภคและช่วยป้องกันชื่อเสียงของธุรกิจเสียหาย

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชูศักดิ์ ศรีสุนเนิน (2540: บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเกษตรกร

ตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการใช้แบบสอบถามกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรจำนวน 238 คน โดยใช้ค่าร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าไคสแควร์ พบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเกษตรกรตำบลอยู่ในระดับมากจำนวน 10 ปัจจัย ได้แก่ ความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ นโยบายและการบริหารงาน การควบคุมบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน สภาพการทำงาน การนิเทศงาน และความมั่นคงของงาน ปัจจัยที่อยู่ในระดับปานกลาง 2 ปัจจัย ได้แก่ ความก้าวหน้าในหน้าที่และเงินเดือน ในด้านของความสัมพันธ์ระหว่างสภาพพื้นฐานทางเศรษฐกิจและสังคมของเกษตรกรตำบลกับปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานพบว่า

1. ระดับอายุและระดับการศึกษาของเกษตรกรตำบลมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติ
2. ระดับอายุของเกษตรกรตำบลไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน และความมั่นคงของงาน
3. ระดับการศึกษาของเกษตรกรตำบลไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่

เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน เงินเดือน และความมั่นคงของงาน

4. ระดับรายได้ของเกษตรกรตำบลไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน เงินเดือน และความมั่นคงของงาน

สายชล จันทร์เพ็ญ (2540:บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการเข้าดำรงตำแหน่งกำนัน: ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดในภาคกลาง พบว่ากำนันในจังหวัดภาคกลางมีแรงจูงใจ อยู่ในระดับสูงและเพศ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ จำนวนเครือญาติในตำบลที่ดำรงตำแหน่ง การเข้าร่วม กิจกรรมทางสังคม และความรู้ความเข้าใจในอำนาจหน้าที่ของกำนันที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการดำรงตำแหน่ง ส่วนการสนับสนุนเข้าดำรงตำแหน่งจากบุคคลอื่นและอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการเข้าดำรงตำแหน่ง

บุญเลิศ สิริภัทรวิช (2541:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจในการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรที่ทำงานกับคนพิการ ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ซึ่งทำการวัดปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านต่าง ๆ 10 ปัจจัย คือ ค่าตอบแทน สวัสดิการสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน โอกาสพัฒนาตนเอง โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ลักษณะการปกครองบังคับบัญชา ลักษณะงานและความมีชื่อเสียงของหน่วยงาน และวัดคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านต่างๆ 10 ด้าน ได้แก่ ผลตอบแทนที่เพียงพอ สวัสดิการที่ยุติธรรม สภาพที่ทำงานที่ปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ การพัฒนา

ศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความมั่นคงในอาชีพ สังคมสัมพันธ์ ลักษณะการบริหารงาน ภาวะอิสระจากงาน และความภาคภูมิใจในองค์กร ซึ่งผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจพบว่า

1. บุคลากรที่ทำงานกับคนพิการในหน่วยงานราชการให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจด้านค่าตอบแทนสูงกว่าบุคลากรในหน่วยงานเอกชน แต่ไม่มีความแตกต่างระหว่างการให้ความสำคัญด้านอื่นๆ

2. มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการให้ความสำคัญต่อ ปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านความมั่นคงในงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความมั่นคงในอาชีพ และระหว่างการให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านความมีชื่อเสียงของหน่วยงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความภูมิใจในองค์กร

วัฒนา ศรีสม (2542:บทคัดย่อ) ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานส่งเสริมการขายสินค้าอุปโภคและบริโภคของ บริษัท ไบโอบี คอนซูเมอร์ จำกัด พบ

ว่าแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค่าจ้าง ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านสถานภาพในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในการทำงานด้านความเจริญเติบโตในตนเองและอาชีพ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนความแตกต่างระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ อายุต่างกันสถานภาพการสมรสต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกัน อายุการทำงานต่างกัน อัตราเงินเดือนต่างกัน โบนัสและค่าตอบแทนอื่น ๆ ต่างกัน ไม่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นวรรตน์ จันทรจิระศรีสมิ (2544:บทคัดย่อ) ทำการศึกษา “การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในทัศนะของพนักงานคุมประพตติกรมราชทัณฑ์” โดยทำการศึกษากลุ่มประชากรเป็นพนักงานคุมประพตติหรือหรือเจ้าหน้าที่สายงานอื่นที่ปฏิบัติงานคุมประพตติในสังกัดกรมราชทัณฑ์ จำนวน 210 คน โดยใช้แบบสอบถามพบว่า

1. พนักงานคุมประพตติมีระดับแรงจูงใจในการยอมรับจากผู้อื่นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือความสัมฤทธิ์ ความรับผิดชอบงาน โอกาสที่จะเจริญงอกงาม และความก้าวหน้าอยู่ในระดับ

ปานกลาง

2. พนักงานคุมประพตติมีทัศนะต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานใน 6 แนวทางพบว่ามีความเห็นในเรื่องการให้โอกาสอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือการพัฒนาทรัพยากรบุคคลการมีอิสระ การสร้างความกระตือรือร้น เงิน/ค่าตอบแทน และการยอมรับอยู่ในระดับมาก

3. พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันจะมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในเรื่องความสัมฤทธิ์ และเรื่องการยอมรับจากผู้อื่นแตกต่างกัน

4. อัตราเงินเดือนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับระดับของแรงจูงใจในเรื่องงาน และอัตราเงินเดือนมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความคิดเห็นต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในเรื่องการให้โอกาสและการมีอิสระ

ขงยุทธ โทธิ์ทอง (2546:บทคัดย่อ) ศึกษา ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานใหญ่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน อันได้แก่ปัจจัยด้านบุคคล คือ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา

สถานภาพสมรรถระดับ ตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงาน และปัจจัยด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาคือ การบริหารงานแบบมุ่งงาน และการบริหารงานแบบมุ่งคนนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาความสัมพันธ์ต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน โดยคาดว่าผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคและรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ที่มีโครงสร้างคล้ายคลึงกัน ได้ทราบถึงปัจจัยจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นข้อมูลให้สำนักทรัพยากรบุคคลใช้วางแผนพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคให้ มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีภาวะผู้นำ รวมถึงผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำมากำหนดเป็นตัวแปรที่จะทำการวิจัยในครั้งนี้ โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg เฉพาะส่วนที่เป็นปัจจัยจูงใจ (Motivating Factors) เท่านั้น ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และการเจริญเติบโตในตนเองและอาชีพ ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ สำหรับส่วนที่เป็นปัจจัยยอนามัยนั้น Herzberg กล่าวว่าไม่ใช่ปัจจัยที่จะสร้างแรงจูงใจแต่จะช่วยกำจัดความไม่พอใจงานเท่านั้น และในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยยัง ได้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพฤติกรรม (Leadership Behavior Approach) ของกลุ่มผู้วิจัยจากมหาวิทยาลัยมิชิแกน คือ รูปแบบผู้นำแบบมุ่งงานและรูปแบบผู้นำแบบมุ่งคนมาทำการศึกษา เพราะเป็นทฤษฎีที่แพร่หลายนักทฤษฎีหลายคนได้นำไปประยุกต์ศึกษาต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นกลุ่ม ของแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทั้งแบบจำลองของ Fiedler หรือ ทฤษฎีของ Hersey and Blanchard ต่างก็นำมาประยุกต์ใช้ และผลงานวิจัยหลาย ๆ ฉบับที่สำรวจมานั้นพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลและมี ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานโดยส่วนใหญ่จะเป็นในด้านซึ่งเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน เช่นความมั่นคงในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากผู้อื่น รวมไปถึงลักษณะของภาวะผู้นำ ก็เป็นปัจจัยที่จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเช่นกัน ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำเอาแนวคิดของทฤษฎีเหล่านี้มาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหาร ในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยจิตใจในการทำงานของพนักงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้น ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

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

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยจิตใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรม บางชั้น ประกอบด้วย

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาจากประชากรที่เป็นพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรม บางชั้น ซึ่งประกอบด้วย 5 โรงงาน ได้แก่

3.1.1.1 พนักงานระดับผู้บริหาร	จำนวน 13 คน
3.1.1.2 พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือหัวหน้างาน	จำนวน 86 คน
3.1.1.3 พนักงานระดับปฏิบัติการ	จำนวน 699 คน
รวม	จำนวน 798 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของการคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane (เพ็ญแข แสงแก้ว. 2540)

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

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน จำนวนประชากร ในการวิจัยครั้งนี้มีทั้งสิ้นจำนวน 798 คน

e แทน ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้กำหนดไว้ที่ร้อยละ 5
ค่าที่คำนวณได้คือ $n = 267$ คน

เมื่อคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างแบบการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 267 คน จากประชากร 798 คน ที่ปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรม บางชัน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ที่ได้สร้างขึ้นเองโดยสรุปจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีโครงสร้างแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยให้กา เครื่องหมายตามข้อความที่กำหนด ประกอบด้วย คำถามเรื่อง เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษาสถานภาพสมรส ตำแหน่ง และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นโดยประยุกต์ใช้ข้อมูลจากเอกสารรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องและทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพฤติกรรม (Leadership Behavior Approach) จากกลุ่มผู้วิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยแบ่งรูปแบบการบริหารงานออกเป็น 2 รูปแบบ คือ การบริหารงานแบบมุ่งงาน ประกอบด้วยข้อคำถามข้อ 1-10 และการบริหารงานแบบมุ่งคน ประกอบด้วยข้อคำถามข้อ 11-20 ซึ่งข้อความของคำถามและคำตอบแต่ละข้อ ใช้มาตรวัดเป็นแบบ Likert Scale เป็นแบบเลือกตอบกำหนดให้ 5 ระดับและข้อความที่จะให้ตอบเป็นเชิงบวก คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	คะแนนเท่ากับ	5
เห็นด้วย	คะแนนเท่ากับ	4
ไม่แน่ใจ	คะแนนเท่ากับ	3
ไม่เห็นด้วย	คะแนนเท่ากับ	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	คะแนนเท่ากับ	1

สำหรับการแปลความหมายของคะแนน ใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างเป็นเกณฑ์ในการแปลความหมาย โดยกำหนดระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา

เป็น 5 ระดับ

$$(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}) / \text{จำนวนระดับ} = (5-1)/5 = 0.80$$

ค่าเฉลี่ย ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา
ชั้นต้น

1.00 – 1.80	ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1.81 – 2.60	ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วย
2.61 – 3.40	ระดับความคิดเห็นไม่แน่ใจ
3.41 – 4.20	ระดับความคิดเห็นด้วย
4.21 – 5.00	ระดับความคิดเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น โดยประยุกต์ใช้ข้อมูลจากเอกสาร รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจที่เป็น Motivating Factor ของ Frederick Herzberg เป็นแนวทางในการศึกษาซึ่งข้อความของคำถามและคำตอบแต่ละข้อเป็นมาตรวัดแบบ Likert Scale เป็นแบบเลือกตอบ กำหนดให้ 5 ระดับ เช่นเดียวกับตอนที่ 2 โดยคำถามมีทั้งหมด 30 ข้อ และข้อความที่ให้ตอบเป็นเชิงบวกทั้งสิ้น ยกเว้นคำถามข้อ 2, 3, 8, 12, 13, 14, 18, 24, 26, 27 และ 29 ที่จะเป็นคำถามเชิงลบ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

เชิงบวก

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	คะแนนเท่ากับ	5
เห็นด้วย	คะแนนเท่ากับ	4
ไม่แน่ใจ	คะแนนเท่ากับ	3
ไม่เห็นด้วย	คะแนนเท่ากับ	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	คะแนนเท่ากับ	1

เชิงลบ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	คะแนนเท่ากับ	1
เห็นด้วย	คะแนนเท่ากับ	2
ไม่แน่ใจ	คะแนนเท่ากับ	3
ไม่เห็นด้วย	คะแนนเท่ากับ	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	คะแนนเท่ากับ	5

สำหรับการแปลความหมายของคะแนน โดยกำหนดระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานเป็น 5 ระดับเช่นเดียวกับตอนที่ 2

ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน
1.00 – 1.80	ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1.81 – 2.60	ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วย
2.61 – 3.40	ระดับความคิดเห็นไม่แน่ใจ
3.41 – 4.20	ระดับความคิดเห็นด้วย
4.21 – 5.00	ระดับความคิดเห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลความหมายของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจะใช้เกณฑ์ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2541:74)

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง 0.000 – 0.999 หมายถึง การกระจายของข้อมูลไม่มากนัก

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง 1.000 ขึ้นไป หมายถึง การกระจายของข้อมูลค่อนข้างมาก

3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

3.2.2.1 ศึกษาทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.2.2.2 กำหนดประเด็นและขอบข่ายของคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

3.2.2.3 สร้างแบบสอบถามแล้วนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปเสนออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อตรวจสอบ และแนะนำ เพื่อการแก้ไขรวมทั้งปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมทั้งความครอบคลุมเนื้อหาและภาษาที่ใช้แล้วจัดพิมพ์

3.2.2.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแล้วขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อความเที่ยงตรงและความเหมาะสมในการวิจัยพร้อมทั้งพิจารณาความถูกต้องชัดเจนของภาษาที่ใช้ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 5 ท่าน มีรายนามดังต่อไปนี้

(1) อาจารย์ฉันทวุฒิ โรจนันิรุตติกุล

อาจารย์ประจำ

ภาควิชาภาษาและสังคม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

(2) ดร. จ่านงค์ จิงธีรพานิช

คณบดีและอาจารย์ประจำ

สาขาวิชาการจัดการงานคอมพิวเตอร์และวิศวกรรม

มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

- (3) ดร.ณรงค์ พิมสาร
อาจารย์ประจำ
ภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- (4) คุณกัลยา รัตนวงศ์
ผู้จัดการทรัพยากรบุคคลฝ่าย Supply Chain Management
บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด
- (5) คุณสุदारัตน์ หอมสุคนธ์
ผู้จัดการ Category ฝ่าย Supply Chain Management
บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด

3.2.2.5 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข และนำเสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์และอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วมอีกครั้ง เพื่อแก้ไขให้ถูกต้องเหมาะสมแล้วจัดพิมพ์

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

3.3.1.1 ส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานบริษัท อุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรม บางชัน มีพนักงานในฝ่ายผลิตในกลุ่มตัวอย่าง โดยการส่งด้วยตนเอง ซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพแล้วหนังสือราชการจากหน่วยงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามแล้วตอบกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ตามซองจดหมายที่แนบไว้ และเพื่อความสมบูรณ์ของการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยจะดำเนินการส่งแบบสอบถามไปยังบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มประชากรทั้งหมดจำนวน 5 บริษัท

3.3.1.2 หลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดก่อนทำการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ในการที่จะนำมาใช้ประโยชน์ได้

3.3.1.3 นำผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลไปวิเคราะห์ผล

3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ

เป็นข้อมูลที่ได้จากการ ค้นคว้า รวบรวม จากงานวิจัย บทความ วารสาร เอกสาร การสัมมนา สถิติในรายงานต่าง ๆ ทั้งของภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นส่วนประกอบในเนื้อหาและนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS For Windows (Statistical Package for the Social Science for Windows) ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.4.1 ตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้กลับมาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ และตรวจสอบจำนวนของแบบสอบถาม

3.4.2 นำแบบสอบถามบันทึกลงในโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS For Windows โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.4.2.1 ข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ รายได้ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานทั้งหมด นำเสนอ ข้อมูลในแต่ละข้อ คือ ความถี่และร้อยละ

3.4.2.2 ระดับความคิดเห็นค่าสถิติที่ใช้ในการนำเสนอข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543)

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่นำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ

3.5.1 สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analytical Statistics)

เป็นสถิติที่นำมาใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มประชากรที่นำมาศึกษา ได้แก่

3.5.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง เช่น เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานทั้งหมด

$$\text{ค่าร้อยละ} = \frac{\text{ค่าจำนวนที่คำนวณ} \times 100}{\text{ค่าจำนวนทั้งหมด}} \quad (3.2)$$

3.5.1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปัจจัยจูงใจในการทำงานซึ่งคำนวณได้จากสูตร (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2544)

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

เมื่อ \bar{X} หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของกลุ่มตัวอย่าง
 n หมายถึง จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง
 $\sum X$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

3.5.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับค่าเฉลี่ยเลขคณิตเพื่อแสดงลักษณะการกระจายของคะแนนในแต่ละข้อ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2544)

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

เมื่อ $S.D.$ หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
 X หมายถึง คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
 n หมายถึง จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

3.5.2 สถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential analysis statistics)

ทำการวิเคราะห์ถึงสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยของพนักงานที่ส่งผลต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้น เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐาน

3.5.2.1 การทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย ของตัวแปร 2 กลุ่มด้วยค่าสถิติ Independent t-test ใช้ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรต้น 2 กลุ่ม (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 :162-163) โดยใช้ทดสอบสมมติฐานวิจัยดังต่อไปนี้

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

$$t = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{S_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}} \quad (3.5)$$

เมื่อ

$$S_p^2 = \frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \quad (3.6)$$

$$S_i^2 = \frac{\sum x_i^2 - \frac{(\sum x_i)^2}{n}}{n_i - 1} \quad (3.7)$$

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

$$t = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}} \quad (3.8)$$

โดยมี

$$df, v = \frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{\frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1} \right]^2}{n_1 - 1} + \frac{\left[\frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{n_2 - 1}} \quad (3.9)$$

4. การตัดสินใจ

เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ = α

ถ้าค่า t ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า t จากตาราง ที่

$df = n_1 + n_2 - 2$ หรือ V หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า p-value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่ม

ตัวอย่างที่จะมีค่า t มากกว่าค่า t ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p-value มีค่าน้อยกว่า α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 นั่นคือยอมรับว่า $\mu_1 \neq \mu_2$ หรือค่าเฉลี่ยของประชากรที่ 1 และ 2 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ถ้าค่า t ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับเมื่อเปรียบเทียบกับค่า t จากตาราง

ที่ $df = n_1 + n_2 - 2$ หรือ V แล้วแต่กรณี หรือ ถ้ามีค่า p-value มากกว่าหรือเท่ากับ α จะยอมรับ H_0

นั่นคือยอมรับว่า $\mu_1 = \mu_2$ หรือค่าเฉลี่ยของประชากรที่ 1 และ 2 ไม่แตกต่างกัน

การทดสอบ $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$

การที่จะเลือกใช้สูตรกรณีที่ 1 หรือ 2 นั้น จำเป็นต้องทดสอบว่า $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$ หรือไม่ โดยทำการทดสอบโดยใช้ F-test ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

$$\text{สมมติฐานสถิติ } H_0 : \sigma_1^2 = \sigma_2^2$$

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

สถิติที่ใช้ทดสอบ

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

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

การตัดสินใจ

เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ = α

ถ้าค่า F ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเทียบกับค่า F จากตารางที่ $df = (n_1 - 1), (n_2 - 1)$ หรือ $df = (n_2 - 1), (n_1 - 1)$ แล้วแต่กรณี จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 นั่นคือยอมรับว่า $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$

ถ้าค่า F ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับเมื่อเทียบกับค่า F จากตารางที่ $df = (n_1 - 1), (n_2 - 1)$ หรือ $df = (n_2 - 1), (n_1 - 1)$ แล้วแต่กรณี จะยอมรับ H_0 นั่นคือยอมรับว่า $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$

3.5.2.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) ใช้

ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรต้นมากกว่า 2 กลุ่ม (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 :162-163) โดยใช้ทดสอบสมมติฐานวิจัยดังต่อไปนี้

โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

1. เปลี่ยนสมมติฐานวิจัยเป็นสมมติฐานสถิติ
2. สมมติฐานสถิติที่ใช้ทดสอบโดยวิธี One-way ANOVA คือ

$$H_0 : \text{ค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร } k \text{ กลุ่มไม่แตกต่างกัน}$$

$$H_1 : \text{ค่าเฉลี่ยของประชากรอย่างน้อยสองประชากรแตกต่างกัน}$$
 หรือ

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

$$H_1 : \mu_i \neq \mu_j = \text{เมื่อ } i \neq j; i, j = 1, 2 \dots k$$

3. สถิติที่ใช้ทดสอบ

$$F_J = \frac{MS_b}{MS_w} \quad (3.12)$$

วิธีวิเคราะห์ค่าต่างๆ แสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงสูตรการวิเคราะห์โดยวิธี One-Way ANOVA (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 :162-163)

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

- เมื่อ k คือ จำนวนกลุ่ม
 n คือ ขนาดตัวอย่างทั้งหมด
 n_j คือ ขนาดตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างที่ j
 T_j คือ ผลรวมของคะแนนทุกตัวในกลุ่มตัวอย่างที่ j
 T คือ ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 x_{ij} คือ คะแนนแต่ละตัว

การตัดสินใจ

เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ = α

ถ้าค่า F ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า F จากตารางที่ $df = (k-1), (n-k)$ 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 $df = (k-1), (n-k)$ หรือ ถ้ามีค่า p -value มากกว่าหรือเท่ากับ α จะยอมรับ H_0 นั่นคือยอมรับว่า ค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร k กลุ่มไม่แตกต่างกัน

3.5.2.3 การวิเคราะห์ Least Significant Difference (LSD) สำหรับ One-way ANOVA ใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่กรณีที่ F-test ในการวิเคราะห์ One-way ANOVA มีนัยสำคัญโดยมีขั้นตอนการคำนวณดังนี้

1. กำหนดระดับนัยสำคัญ $\alpha = 0.05$ และ 0.01
2. คำนวณค่า LSD จากสูตร

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

3. คำนวณค่า $|\bar{X}_i - \bar{X}_j|$ เมื่อ $i \neq j$; $ij = 1, 2, \dots, k$
4. ถ้าค่า $|\bar{X}_i - \bar{X}_j|$ ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า LSD

หมายความว่า ค่าเฉลี่ยของประชากรคู่ที่นำมาเปรียบเทียบนั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แต่ถ้าค่าที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า LSD หมายความว่าค่าเฉลี่ยของประชากรคู่ที่นำมาเปรียบเทียบนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

3.5.2.4 การทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรรูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น กับปัจจัยจูงใจในการทำงาน ซึ่งใช้ในการทดสอบกับสมมติฐานวิจัยดังต่อไปนี้

H_0 : ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ ปัจจัยจูงใจในการทำงานนั้นไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ ปัจจัยจูงใจในการทำงานนั้นมีความสัมพันธ์กัน

โดยมีสูตรการวิเคราะห์ดังนี้

$$r = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \quad (3.14)$$

เมื่อ r = สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร X กับตัวแปร Y

N = จำนวนคนหรือจำนวนคู่ของข้อมูล

X = ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยที่ศึกษาของแต่ละคน

Y = ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กรของแต่ละคน

การทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ใช้วิธีการทดสอบด้วยค่า t -test มีสูตรดังนี้

$$t = \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}} \tag{3.15}$$

เปรียบเทียบค่า t ที่คำนวณได้กับค่า t ที่ได้จากตารางที่ $df = N - 2$ เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ α เท่ากับ 0.05

ถ้าค่า t ที่คำนวณมากกว่าหรือเท่ากับ t ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 แสดงว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ ปัจจัยจูงใจในการทำงานนั้นมีความสัมพันธ์กัน

ถ้าค่า t ที่คำนวณน้อยกว่า t ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1 แสดงว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ ปัจจัยจูงใจในการทำงานนั้นไม่มีความสัมพันธ์กัน

กรณีใช้โปรแกรมสำเร็จรูป การแปลผลจะดูที่ค่า p-value ถ้าน้อยกว่า α แสดงว่าตัวแปรคู่นั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ถ้ามีเครื่องหมายลบ จะมีความสัมพันธ์กลับกัน ถ้าไม่มีเครื่องหมาย แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกหรือตามกัน

เกณฑ์ระดับความสัมพันธ์พิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 : 144)

- | | |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------|
| ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่ามากกว่า 0.81 | มีระดับความสัมพันธ์สูง |
| ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.61 – 0.8 | มีระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง |
| ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.41 – 0.6 | มีระดับความสัมพันธ์ปานกลาง |
| ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.21 – 0.4 | มีระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ |
| ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าต่ำกว่า 0.2 | มีระดับความสัมพันธ์ต่ำ |

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน” ได้ศึกษาและรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน ซึ่งการนำผลการที่ได้จากการศึกษาผู้วิจัยได้นำเสนอตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานที่ตั้งไว้

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จะแบ่งออกเป็น 4 ตอนดังนี้

- 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน
- 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน ที่มีต่อรูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน
- 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน ที่มีต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน
- 4.4 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยด้านบุคคลของพนักงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน และ รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจในการทำงาน ของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับสามารถสรุปข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชันได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน

ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	102	38.2
หญิง	165	61.8
รวม	267	100.0
2. อายุ		
อายุไม่เกิน 25 ปี	121	45.3
อายุมากกว่า 25 - 35 ปี	120	45.0
อายุมากกว่า 35 ปี	26	9.7
รวม	267	100.0
3. สถานภาพสมรส		
โสด	111	41.6
สมรส	156	58.4
หม้าย/ หย่า/ แยกกันอยู่	0	0
รวม	267	100.0
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	243	91.0
ปริญญาตรี	17	6.4
สูงกว่าปริญญาตรี	7	2.6
รวม	267	100.0
5. ตำแหน่งหน้าที่		
พนักงานระดับผู้บริหาร (Manager)	5	1.9
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือหัวหน้างาน (Supervisor)	24	9.0
พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operator)	238	89.1
รวม	267	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6. รายได้		
รายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท	248	92.9
รายได้สูงกว่า 15,000 – 30,000 บาท	13	4.9
รายได้สูงกว่า 30,000 บาท	6	2.2
รวม	267	100.0
7. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในบริษัททั้งหมด		
ไม่เกิน 3 ปี	213	79.8
มากกว่า 3 - 5 ปี	50	18.7
มากกว่า 5 ปี	4	1.5
รวม	267	100.0

จากข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นในตารางที่ 4.1 พบว่า

เพศ พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 61.8 ส่วนเพศชายมีจำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 38.2

อายุ พนักงานมีอายุไม่เกิน 25 ปี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 45.3 รองลงมาคืออายุมากกว่า 25 - 35 ปี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 45.0 และอายุมากกว่า 35 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7

สถานภาพสมรส พนักงานส่วนใหญ่สมรสแล้ว จำนวน คือ 156 คน คิดเป็นร้อยละ 58.4 และรองลงมาคือสถานภาพโสด จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 41.6 ส่วน หม้าย/ หย่า/ แยกกันอยู่ ไม่มีในกลุ่มตัวอย่างที่สุ่ม

ระดับการศึกษา พนักงานส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 91.0 รองลงมาคือปริญญาตรี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.4 และพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6 ซึ่งพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีส่วนมากจะเป็นหัวหน้างาน

ตำแหน่งหน้าที่ พนักงานส่วนใหญ่ทำงานในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 89.1 ส่วนพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาขั้นต้น หรือหัวหน้างาน จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 9.0 และ พนักงานระดับผู้บริหาร จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9

รายได้ พนักงานส่วนใหญ่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท จำนวน 248 คน คิดเป็นร้อยละ 92.9 รองลงมาคือรายได้สูงกว่า 15,000 – 30,000 บาท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.9 และ รายได้สูงกว่า 30,000 บาท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2

ระยะเวลาการปฏิบัติงานในบริษัททั้งหมด พนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานไม่เกิน 3 ปี จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 79.8 รองลงมาคืออายุงานมากกว่า 3 - 5 ปีมีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 18.7 ส่วนพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารใน นิคมอุตสาหกรรมบางชัน ที่มีต่อรูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นต่อ ปัจจัยจูงใจในการทำงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลระดับของความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชันที่มีต่อรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจำนวน 267 คนจากประชากรทั้งสิ้น 798 คน (ทั้งหมด 5 โรงงาน) ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.2 มีดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารใน นิคมอุตสาหกรรมบางชันต่อรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

รูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น	\bar{X}	S.D	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
การบริหารงานแบบมุ่งงาน				
1. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมักจะ เกร่งเกรียดเอาจริงเอาจังกับการทำงานมาก	3.7640	0.9619	เห็นด้วย	1
2. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะให้คำปรึกษาแต่เรื่องงานมากกว่าเรื่องส่วนตัว	3.7491	0.9620	เห็นด้วย	2
3. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะกำหนดรูปแบบและวิธีการทำงานให้ทุกครั้งเมื่อมอบหมายงาน	3.7154	0.8636	เห็นด้วย	3
4. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของท่านจะคอยกำกับและควบคุมหลังจากมอบหมายงานให้ท่านแล้ว	3.3596	1.0250	ไม่เห็นด้วย	7
5. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมุ่งแต่ให้งานเสร็จเพียงอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของลูกน้อง	3.4270	1.2968	เห็นด้วย	6

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น	\bar{X}	S.D	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
6. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมุ่งเน้น แต่เรื่องงานจนลืมเรื่องขวัญและกำลังใจของลูกน้อง	3.4869	1.1482	เห็นด้วย	4
7. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเห็นว่า งานสำคัญกว่าความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.2172	1.0249	ไม่แน่ใจ	8
8. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นทำงานยึดแต่กฎระเบียบและข้อบังคับ โดยไม่มีการผ่อนปรน	3.1423	1.0344	ไม่แน่ใจ	9
9. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมักจะสั่งให้ท่านแก้ไขงานที่ท่านทำโดยไม่ถามและชี้แจงเหตุผล	2.9963	1.0813	ไม่แน่ใจ	10
10. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น มักจะสั่งแก้ไขงานหลายครั้งจนได้ผลงานเป็นที่พอใจ	3.4644	0.9894	เห็นด้วย	5
ค่าเฉลี่ยรวม	3.4322	0.5895	เห็นด้วย	
การบริหารงานแบบมุ่งคน				
11. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของท่านเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์และอัธยาศัยดี	3.6030	0.9257	เห็นด้วย	5
12. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของท่านยินดีให้คำปรึกษา และช่วยเหลือท่านไม่เพียงแต่เฉพาะเรื่องงานเท่านั้น	3.3708	0.9661	ไม่แน่ใจ	9
13. ท่านสามารถเข้าพบหรือขอคำปรึกษากับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นได้อย่างสะดวกโดยไม่มีพิธีรีตอง	3.6330	0.9811	เห็นด้วย	4
14. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็น คนง่ายๆไม่ถือตัว	3.6929	0.9070	เห็นด้วย	3
15. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะเปิดโอกาสให้ท่านรับผิดชอบงานอย่างเต็มที่โดยไม่เข้ามา กำกับควบคุมขณะทำงาน	3.5019	1.0668	เห็นด้วย	7
16. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีความ เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.4419	0.9997	เห็นด้วย	8
17. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะ ปล่อยให้ท่านทำงานได้อย่างอิสระและมีโอกาสแสดงความสามารถเต็มที่	3.7228	0.8746	เห็นด้วย	2

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น	\bar{X}	S.D	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
18. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น สนับสนุนให้ท่านได้มีโอกาสพัฒนาทักษะ เช่น อบรมดูงาน	3.5618	1.0328	เห็นด้วย	6
19. หากมีข้อสงสัยในงานของท่านผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะถามเหตุผลของท่าน ก่อนที่จะแก้ไขงาน	3.7303	0.8890	เห็นด้วย	1
20. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะออกหน้ารับผิดชอบท่านก่อนทุกครั้งเมื่อถูกตำหนิจากผู้บังคับบัญชา	2.8052	1.1436	ไม่แน่ใจ	10
ค่าเฉลี่ยรวม	3.5064	0.6408	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นที่มีต่อรูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน พบว่า

1. ผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งงาน พนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.4322 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.5895 และระดับความคิดเห็นของทุกข้อเรียงลำดับได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมักจะ เกรงเครียดเอาจริงเอาจังกับการทำงานมาก มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.764 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.9619

ลำดับที่ 2 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะให้คำปรึกษาแต่เรื่องงานมากกว่าเรื่องส่วนตัว มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.7494 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.9620

ลำดับที่ 3 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะกำหนดรูปแบบและวิธีการทำงานให้ทุกครั้งเมื่อมอบหมายงาน มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.7154 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.8636

ลำดับที่ 4 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมุ่งมั่น แต่เรื่องงานจนลืมเรื่องขวัญและกำลังใจของลูกน้อง

มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.4869 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.1482

ลำดับที่ 5 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น มักจะสั่งแก้ไขงานหลายครั้งจนได้ผลงานเป็นที่พอใจ มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.4644 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.9894

ลำดับที่ 6 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมุ่งแต่ให้งานเสร็จเพียงอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของลูกน้องมีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.4270 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.2968

ลำดับที่ 7 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของท่านจะคอยกำกับและควบคุมหลังจากมอบหมายงานให้ท่านแล้วมีระดับความคิดเห็น ไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.3596 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.0250

ลำดับที่ 8 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเห็นว่า งานสำคัญกว่าความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีระดับความคิดเห็น ไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.2172 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.0249

ลำดับที่ 9 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นทำงานยึดแต่กฎระเบียบและข้อบังคับโดยไม่มีการผ่อนปรน มีระดับความคิดเห็น ไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.1423 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.0344

ลำดับที่ 10 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมักจะสั่งให้ท่านแก้ไขงานที่ท่านทำโดยไม่ถามและชี้แจงเหตุผล มีระดับความคิดเห็น ไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.9963 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.0813

2. ผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคน พนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.5064 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.6408 และระดับความคิดเห็นของทุกข้อเรียงลำดับได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 หากมีข้อสงสัยในงานของท่านผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะถามเหตุผลของท่านก่อนที่จะแก้ไขงาน มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.7303 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็น ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.8890

ลำดับที่ 2 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะ ปล่อยให้ท่านทำงานได้ อย่างอิสระและมีโอกาสแสดงความสามารถเต็มที่ มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.7228 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็น ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.8746

ลำดับที่ 3 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็น คนง่ายๆ ไม่ถือตัว มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.6929 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็น ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.9070

ลำดับที่ 4 ท่านสามารถเข้าพบหรือขอคำปรึกษากับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นได้อย่างสะดวก โดยไม่มีพิธีรีตรอง มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.6330 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็น ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.9811

ลำดับที่ 5 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของ ท่านเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์และอัธยาศัยดี มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.6030 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็น ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.9257

ลำดับที่ 6 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น สนับสนุนให้ท่าน ได้มีโอกาสพัฒนาทักษะ เช่น อบรมดูงาน มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.5618 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.0328

ลำดับที่ 7 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะเปิดโอกาสให้ท่านรับผิดชอบงานอย่างเต็มที่โดยไม่เข้ามากำกับควบคุมขณะทำงาน มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.5019 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.0668

ลำดับที่ 8 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีความ เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.4419 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็น ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.9997

ลำดับที่ 9 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของ ท่านยินดีให้คำปรึกษา และช่วยเหลือท่าน ไม่เพียงแต่เฉพาะเรื่องงานเท่านั้น มีระดับความคิดเห็น ไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ

3.3708 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.9661

ลำดับที่ 10 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะออกหน้ารับผิดแทนท่านก่อนทุกครั้งเมื่อถูกตำหนิจากผู้บังคับบัญชา มีระดับความคิดเห็น ไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.8052 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.1436

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิต ในอุตสาหกรรมอาหารใน นิคมอุตสาหกรรมบางชันต่อรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นโดยรวม

รูปแบบการบริหารงานของ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น	\bar{X}	S.D	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1. การบริหารงานแบบมุ่งงาน	3.4322	0.5895	เห็นด้วย	2
2. การบริหารงานแบบมุ่งคน	3.5064	0.6408	เห็นด้วย	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.4693	0.4021	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชันที่มีต่อรูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชันที่มีต่อรูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน โดยรวมโดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.4693 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.4021

1. ผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งงาน อยู่ในระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.4322 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.5895

2. ผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบการบริหารแบบมุ่งคน อยู่ในระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.5064 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.6408

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารใน นิคมอุตสาหกรรมบางชัน ที่มีต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลระดับของความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชันที่มีต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน จำนวน 267 คน จากประชากรทั้งสิ้น 798 คน (ทั้งหมด 5 โรงงาน) ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.4 และ 4.5 มีดังนี้

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความของพนักงานฝ่ายผลิตใน

อุตสาหกรรมอาหารใน นิคมอุตสาหกรรมบางชัน ที่มีต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยจูงใจในการทำงาน	\bar{X}	<i>S.D</i>	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
ความสำเร็จในการทำงาน				
1. ท่านเห็นว่าการประสบผลสำเร็จในการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในชีวิตการทำงาน	4.0824	0.9620	เห็นด้วย	2
2. เมื่อท่านทำงานไม่สำเร็จตาม ที่ได้รับมอบหมายท่านจะเกิดความท้อใจ	3.6030	0.9998	เห็นด้วย	4
3. ท่านเห็นว่าความสำเร็จในการทำงานไม่ได้มีส่วนช่วยกระตุ้นให้ท่านอยากทำงานมากยิ่งขึ้น	2.7116	1.0420	ไม่แน่ใจ	5
4. ท่านเห็นว่าความสำเร็จในการทำงานเป็นสิ่งช่วยเสริมกำลังใจในการทำงาน	4.0037	0.8294	เห็นด้วย	3
5. ท่านเห็นว่าเมื่อท่านทำงานสำเร็จท่านจะรู้สึกมีคุณค่าในตนเองมากขึ้น	4.1536	0.7626	เห็นด้วย	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.7109	0.4981	เห็นด้วย	
การได้รับการยอมรับนับถือ				
6. ท่านเห็นว่าหากทุกคนยอมรับในความสามารถของท่านจะทำให้ท่านรู้สึกมีคุณค่าในตนเองมากขึ้น	3.9513	0.8636	เห็นด้วย	2
7. การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชามีส่วนช่วยกระตุ้น ให้ท่านอยากทำงานมากขึ้น	3.9663	0.8984	เห็นด้วย	1
8. การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาไม่ได้ช่วยกระตุ้นให้ท่านอยากทำงานมากกว่าการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	2.9401	1.0424	ไม่แน่ใจ	5

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ปัจจัยจิตใจในการทำงาน	\bar{X}	<i>S.D</i>	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
9. การได้รับการยอมรับผลงานจากผู้บังคับบัญชาจะเป็นแรงจูงใจในการทำงานของท่าน	3.8614	0.8223	เห็นด้วย	3
10. การได้รับการยอมรับนับถือในผลงานจากผู้อื่นจะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ท่าน	3.5243	0.9270	เห็นด้วย	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.6487	0.5637	เห็นด้วย	
ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ				
11. งานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่ทำท่ายและน่าสนใจ	3.3258	1.0124	ไม่แน่ใจ	2
12. ลักษณะงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันไม่ตรงกับความรู้ความสามารถของท่านทำให้เกิดความท้อใจไม่อยากทำงาน	2.6704	1.0387	ไม่แน่ใจ	4
13. ลักษณะงานที่ท่านทำอยู่มีความจำเจซ้ำซากทำให้ท่านเกิดความน่าเบื่อหน่าย	2.8352	1.0527	ไม่แน่ใจ	3
14. ท่านเห็นว่าลักษณะงานที่ท่านทำอยู่ท่านทำเพียงให้เวลาผ่านไปในแต่ละวัน	2.5318	1.1180	ไม่เห็นด้วย	5
15. งานที่มีความสำคัญและได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นงานที่ท่านอยากทำให้ดีที่สุด	3.8464	0.9150	เห็นด้วย	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.0419	0.5569	ไม่แน่ใจ	
ความรับผิดชอบ				
16. ท่านเห็นว่าปริมาณงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถจะทำให้ท่านสนุกกับการทำงาน	3.8052	0.8668	เห็นด้วย	2
17. ท่านต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่เพราะจะทำให้ท่านอยากทำงาน	3.8839	0.7082	เห็นด้วย	1

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ปัจจัยจูงใจในการทำงาน	\bar{X}	S.D	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
18. ท่านเห็นว่าท่านไม่ได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่ท่านรับผิดชอบอยู่ ทำให้ท่านไม่ ยากทำงาน	2.9326	0.9671	ไม่เห็นด้วย	5
19. งานที่ท่านรับผิดชอบมีความ สำคัญ จึงทำให้ไม่เบื่อกับการทำงาน	3.6255	0.9510	เห็นด้วย	3
20. งานที่ท่านรับผิดชอบมีอิสระทำให้ ทำท่าย	3.2434	1.0281	ไม่เห็นด้วย	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.4981	0.5137	เห็นด้วย	
ความก้าวหน้าในการทำงาน				
21. ท่านเห็นว่าหน่วยงานมีมาตรฐานการ เลื่อนตำแหน่งที่ยุติธรรมทำให้คนมีแรง จูงใจในการทำงาน	3.2509	1.2418	ไม่เห็นด้วย	4
22. ท่านเห็นว่า การเลื่อนตำแหน่งตาม ระบบอาวุโสไม่ทำให้ท่านท้อใจในการ ทำงาน	3.3371	1.1432	ไม่เห็นด้วย	3
23. การเปิดโอกาสให้มีการปรับระดับ และตำแหน่งที่สูงขึ้นตามผลงานจะเป็น สิ่งกระตุ้นให้คนขยันทำงานมากขึ้น	4.0899	0.8038	เห็นด้วย	1
24. ท่านเบื่อหน่ายกับการทำงานเพราะ ไม่เห็นหนทางที่จะก้าวหน้าในการ ทำงาน	3.2135	1.0810	ไม่เห็นด้วย	5
25. ท่านรู้สึกพอใจกับความก้าว หน้าใน ตำแหน่งหน้าที่ของท่านในปัจจุบัน	3.4719	1.0196	เห็นด้วย	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.4727	0.5600	เห็นด้วย	
ความเจริญเติบโตในตนเองและอาชีพ				
26. ท่านเห็นว่าท่านไม่ได้รับ โอกาสการ พัฒนาความรู้และประสบการณ์ในงาน เช่น ดูงานอบรม สัมมนา ศึกษาต่อ ทำให้ เบื่อหน่าย	3.1311	1.1412	ไม่เห็นด้วย	4

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ปัจจัยจูงใจในการทำงาน	\bar{X}	<i>S.D</i>	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
27. ท่านเห็นว่าหน่วยงานของท่านไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรทำให้คนเบื่อหน่าย	3.1610	1.1004	ไม่แน่ใจ	3
28. ท่านเห็นว่าการฝึกอบรมบ่อยๆ มีส่วนช่วยให้ท่านอยากทำงานมากขึ้น	3.6929	0.8987	เห็นด้วย	2
29. ท่านเห็นว่าการฝึกอบรม และสัมมนา ไม่ได้ช่วยกระตุ้นให้เกิดความท้าทายอยากทำงาน	2.6529	0.9886	ไม่แน่ใจ	5
30. ท่านเห็นว่าหากการมีทักษะ ความรู้ ความชำนาญที่ดีแล้วมีส่วนช่วยกระตุ้นให้ท่านอยากจะทำงานมากขึ้น	4.0187	0.7778	เห็นด้วย	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.3326	0.5202	ไม่แน่ใจ	

จากตารางที่ 4.4 พบว่าระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต ในอุตสาหกรรมอาหาร ในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน ที่มีต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน ได้แก่

1. **ความสำเร็จในการทำงาน** พนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.7109 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.4981 และระดับความคิดเห็นของทุกข้อเรียงลำดับได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านเห็นว่าเมื่อท่านทำงานสำเร็จท่านจะรู้สึกมีคุณค่าในตนเองมากขึ้น มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.1536 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.7626

ลำดับที่ 2 ท่านเห็นว่าการประสบผลสำเร็จในการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในชีวิตการทำงาน มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.0824 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.9620

ลำดับที่ 3 ท่านเห็นว่าความสำเร็จในการทำงานเป็นสิ่งช่วยเสริมกำลังใจในการทำงาน มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.0037 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่า

เท่ากับ 0.8294

ลำดับที่ 4 เมื่อท่านทำงานไม่สำเร็จตาม ที่ได้รับมอบหมายท่านจะเกิดความท้อใจ มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.6030 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.9998

ลำดับที่ 5 ท่านเห็นว่าความสำเร็จในการทำงานไม่ได้มีส่วนช่วยกระตุ้นให้ท่านอยากทำงานมากยิ่งขึ้น มีระดับความคิดเห็น ไม่แน่ใจโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.7116 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.0420

2. การได้รับการยอมรับนับถือ พนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.6487 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.5637 และระดับความคิดเห็นของทุกข้อเรียงลำดับได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชามีส่วนช่วยกระตุ้น ให้ท่านอยากทำงานมากขึ้น มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.9663 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.8984

ลำดับที่ 2 ท่านเห็นว่าหากทุกคนยอมรับในความ สามารถของท่านจะทำให้ท่านรู้สึกมีคุณค่าในตนเองมากขึ้น มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.9513 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.8636

ลำดับที่ 3 การได้รับการยอมรับผลงานจากผู้บังคับบัญชาจะเป็นแรงจูงใจในการทำงานของท่าน มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.8614 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.8223

ลำดับที่ 4 การได้รับการยอมรับนับถือในผลงานจากผู้อื่นจะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ท่านมีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.5243 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.9270

ลำดับที่ 5 การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ไม่ได้ช่วยกระตุ้นให้ท่านอยากทำงานมากกว่าการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานมีระดับความคิดเห็นไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.9401 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่า

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.0424

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.0419 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.5569 และระดับความคิดเห็นของทุกข้อเรียงลำดับ ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 งานที่มีความสำคัญและได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นงานที่ท่านอยากทำให้ดีที่สุด มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.8464 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.9150

ลำดับที่ 2 งานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันเป็นงาน ที่ท้าทายและน่าสนใจ มีระดับความคิดเห็นไม่แน่ใจโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.3258 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.0124

ลำดับที่ 3 ลักษณะงานที่ท่านทำอยู่มีความจำใจ ซ้ำซากทำให้ท่านเกิดความน่าเบื่อหน่าย มีระดับความคิดเห็น ไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.8352 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.0527

ลำดับที่ 4 ลักษณะงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันไม่ตรงกับความรู้ความสามารถของท่านทำให้เกิดความท้อใจไม่อยากทำงาน มีระดับความคิดเห็น ไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.6704 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.0387

ลำดับที่ 5 ท่านเห็นว่าลักษณะงานที่ท่านทำอยู่ท่านทำเพียงให้เวลาผ่านไปในแต่ละวัน มีระดับความคิดเห็น ไม่เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.5318 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.1180

4. ความรับผิดชอบ พนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.4981 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.5137 และระดับความคิดเห็นของทุกข้อเรียงลำดับ ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่เพราะจะทำให้ท่านอยากทำงาน มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.8839 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.7082

ลำดับที่ 2 ท่านเห็นว่าปริมาณงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถจะทำให้ท่านสนุกกับการทำงาน มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.8052 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.8668

ลำดับที่ 3 งานที่ท่านรับผิดชอบมีความสำคัญจึงทำให้ไม่เบื่อกับการทำงาน มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.6255 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.9510

ลำดับที่ 4 งานที่ท่านรับผิดชอบมีอิสระทำให้ ทั้ทหาย มีระดับความคิดเห็น ไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.2434 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.0281

ลำดับที่ 5 ท่านเห็นว่าท่านไม่ได้มีส่วนร่วมใน การแก้ไขปัญหางานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ทำให้ท่าน ไม่อยากทำงานมีระดับความคิดเห็น ไม่แน่ใจโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.9326 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.9671

5. ความก้าวหน้าในการทำงาน พนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.4727 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.5600 และระดับความคิดเห็นของทุกข้อเรียงลำดับ ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 การเปิดโอกาสให้มีการปรับระดับและตำแหน่งที่สูงขึ้นตามผลงานจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้คนขยันทำงานมากขึ้น มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.0899 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.8038

ลำดับที่ 2 ท่านรู้สึกพอใจกับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของท่านในปัจจุบัน มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.4719 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.0196

ลำดับที่ 3 ท่านเห็นว่า การเลื่อนตำแหน่งตามระบบอาวุโสไม่ทำให้ท่านท้อใจในการทำงาน มีระดับความคิดเห็น ไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.3371 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.1432

ลำดับที่ 4 ท่านเห็นว่าหน่วยงานมีมาตรฐานการเลื่อนตำแหน่งที่ยุติธรรมทำให้คนมีแรงจูงใจในการทำงาน มีระดับความคิดเห็น ไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.2509 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.2418

ลำดับที่ 5 ท่านเบื่อหน่ายกับการทำงานเพราะไม่เห็นหนทางที่จะก้าวหน้าในการทำงาน มีระดับความคิดเห็นไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.2135 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.0810

5. ความเจริญเติบโตในตนเองและอาชีพ พนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.3326 พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.5202 และระดับความคิดเห็นของทุกข้อเรียงลำดับได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านเห็นว่าหากการมีทักษะ ความรู้ ความชำนาญที่ดีแล้วมีส่วนช่วยกระตุ้นให้ท่านอยากจะทำงานมากขึ้น มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.0187 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.7778

ลำดับที่ 2 ท่านเห็นว่าการฝึกอบรมบ่อยๆ มีส่วนช่วยให้ท่านอยากทำงานมากขึ้น มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.6929 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.8987

ลำดับที่ 3 ท่านเห็นว่าหน่วยงานของท่านไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรทำให้คนเบื่อหน่าย มีระดับความคิดเห็นไม่แน่ใจโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.1610 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.1004

ลำดับที่ 4 ท่านเห็นว่าท่านไม่ได้รับโอกาสการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในงาน เช่น ดูงานอบรม สัมมนา ศึกษาต่อ ทำให้เบื่อหน่าย มีระดับความคิดเห็นไม่แน่ใจโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.1311 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.1412

ลำดับที่ 5 ท่านเห็นว่าการฝึกอบรม และสัมมนาไม่ได้ช่วยกระตุ้นให้เกิดความท้าทายอยากทำงาน มีระดับความคิดเห็นไม่แน่ใจโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.6529 พนักงานแต่ละคน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.9886

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความของพนักงานฝ่ายผลิตใน
อุตสาหกรรมอาหารใน นิคมอุตสาหกรรมบางชัน ที่มีต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน
โดยรวม

ปัจจัยจูงใจในการทำงาน	\bar{X}	S.D	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1. ความสำเร็จในการทำงาน	3.7109	0.4981	เห็นด้วย	1
2. การได้รับการยอมรับนับถือ	3.6487	0.5637	เห็นด้วย	2
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	3.0419	0.5569	ไม่แน่ใจ	6
4. ความรับผิดชอบ	3.4981	0.5137	เห็นด้วย	3
5. ความก้าวหน้าในการทำงาน	3.4727	0.5600	เห็นด้วย	4
6. ความเจริญเติบโตในตนเองและอาชีพ	3.3326	0.5202	ไม่แน่ใจ	5
รวม	3.4508	0.3452	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.5 พบว่าระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน ที่มีต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.4508 โดยปัจจัยเรื่องความสำเร็จในการทำงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.7109 รองลงมาเป็นปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.6487 รองลงมาเป็นปัจจัยด้านความรับผิดชอบมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.4981 รองลงมาเป็นปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการทำงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.4727 รองลงมาเป็นปัจจัยเรื่องความเจริญเติบโตในตนเองและอาชีพมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ ไม่แน่ใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.3326 และปัจจัยเรื่องลักษณะงานงานที่ปฏิบัติ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.0419

4.4 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐาน ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน แตกต่างกันมี ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน และ รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจในการ ทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐาน ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน
แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน และ รูปแบบการบริหาร

ของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจิตใจในการทำงาน ของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นจำนวน 267 คนจากประชากรทั้งสิ้น 798 คน (ทั้งหมด 5 โรงงาน) ได้ผลการศึกษาแสดงในตารางที่ 4.6 มีดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจิตใจในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 เพศของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจิตใจในการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.6 แสดงผลทดสอบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจิตใจในการทำงานที่มีเพศแตกต่างกัน โดยใช้ t-test

เพศ	จำนวน (n)	\bar{X}	S.D	p-value
ชาย	102	3.4748	0.3600	
หญิง	156	3.4360	0.3360	
รวม	267			0.6600

จากตารางที่ 4.6 พบว่าค่า p-value มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่า เพศของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจิตใจในการทำงานไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.2 อายุของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจิตใจในการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7 แสดงผลทดสอบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจิตใจในการทำงานที่มีอายุแตกต่างกัน โดยใช้ One-Way ANOVA

อายุ	จำนวน (n)	\bar{X}	S.D	p-value
อายุไม่เกิน 25 ปี	121	3.4639	0.3377	
อายุมากกว่า 25 - 35 ปี	120	3.4581	0.3643	
อายุมากกว่า 35 ปี	26	3.3564	0.2800	
รวม	267			0.3390

จากตารางที่ 4.7 พบว่าค่า p-value มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าอายุของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.3 สถานภาพสมรสของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.8 แสดงผลทดสอบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันโดยใช้ One-Way ANOVA

สถานภาพสมรส	จำนวน (n)	\bar{X}	S.D	p-value
โสด	111	3.4498	0.2751	
สมรส	156	3.4515	0.3884	
หม้าย/ หย่า/ แยกกันอยู่	0			
รวม	267			0.0860

จากตารางที่ 4.8 พบว่าค่า p-value มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าสถานภาพสมรสของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.4 ระดับการศึกษาของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 แสดงผลทดสอบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันโดยใช้ One-Way ANOVA

ระดับการศึกษา	จำนวน (n)	\bar{X}	S.D	p-value
ต่ำกว่าปริญญาตรี	243	3.4486	0.3462	
ปริญญาตรี	17	3.4863	0.1860	
สูงกว่าปริญญาตรี	7	3.4429	0.5937	
รวม	267			0.9080

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ค่า p-value มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าระดับการศึกษาของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.5 ตำแหน่งของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 แสดงผลทดสอบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน โดยใช้ One-Way ANOVA

ตำแหน่ง	จำนวน (n)	\bar{X}	S.D	p-value
พนักงานระดับผู้บริหาร	5	3.4933	0.6563	
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาชั้นต้น	24	3.4097	0.4761	
พนักงานระดับปฏิบัติการ	238	4.4541	0.3229	
รวม	267			0.8050

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ค่า p-value มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าตำแหน่งของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.6 รายได้ของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 แสดงผลทดสอบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีรายได้แตกต่างกัน โดยใช้ One-Way ANOVA

รายได้	จำนวน (n)	\bar{X}	S.D	p-value
รายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท	248	3.4488	0.3427	
รายได้สูงกว่า 15,000 – 30,000 บาท	13	3.5154	0.2243	
รายได้สูงกว่า 30,000 บาท	6	3.3944	0.6351	
รวม	267			0.7340

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ค่า p-value มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่ารายได้ของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.7 ระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 แสดงผลทดสอบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันโดยใช้ One-Way ANOVA

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	จำนวน (n)	\bar{X}	S.D	p-value
ไม่เกิน 3 ปี	213	3.4444	0.3567	
มากกว่า 3 - 5 ปี	50	3.5100	0.2799	
มากกว่า 5 ปี	4	3.0500	0.1401	
รวม	267			0.0310*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ค่า p-value มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.13 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ใน 3 ช่วงเวลา เป็นรายคู่โดยใช้

LSD

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D	ไม่เกิน 3 ปี	มากกว่า 3 - 5 ปี	มากกว่า 5 ปี
ไม่เกิน 3 ปี	3.4444	0.3567	-	0.224	0.023*
มากกว่า 3 - 5 ปี	3.5100	0.2799	0.224	-	0.010*
มากกว่า 5 ปี	3.0500	0.1401	0.023*	0.010*	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้น ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานไม่เกิน 3 ปี กับ กลุ่มของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้น ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน มากกว่า 5 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ กลุ่มของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้น ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน มากกว่า 3 - 5 ปี กับ กลุ่มของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้น ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน มากกว่า 5 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วน กลุ่มของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้น ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน ไม่เกิน 3 ปี กับ กลุ่มของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้น ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน มากกว่า 3 - 5 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้น

สมมติฐานที่ 2.1 การบริหารแบบมุ่งงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้น

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และผลทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่างการบริหารงานแบบมุ่งงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้น

	ปัจจัยจูงใจในการทำงาน	
	r	p-value
การบริหารงานแบบมุ่งงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น	0.1160	0.0590

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ค่า p-value มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าการบริหารงานแบบมุ่งงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้น ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2.2 การบริหารแบบมุ่งคนของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหาร ในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และผลทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่างการบริหารงานแบบมุ่งคนของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหาร ในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน

	ปัจจัยจูงใจในการทำงาน	
	r	p-Value
การบริหารงานแบบมุ่งคนของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น	0.1790	0.0030**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ค่า p-value มีค่าน้อยกว่า 0.01 แสดงว่าการบริหารงานแบบมุ่งคนของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ กับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า r เท่ากับ 0.1790 ซึ่งมีระดับความสัมพันธ์ต่ำ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวโดยสรุปถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยประกอบด้วยข้อเสนอสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป และข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอาหาร ในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหาร ในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้ 4 ประการคือ

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหาร ในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน ที่มีต่อรูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น
2. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหาร ใน นิคมอุตสาหกรรมบางชัน ที่มีต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน
3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยด้านบุคคลกับระดับความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหาร ในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน ต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นกับระดับความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหาร ในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน ต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

เครื่องมือที่ใช้วิจัยในครั้งนี้คือแบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยให้การเครื่องหมายตามข้อความที่กำหนด ประกอบด้วย คำถามเรื่อง เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ตำแหน่งหน้าที่ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน โดยแบ่งรูปแบบการบริหารงานออกเป็น 2 รูปแบบ คือ การบริหารงานแบบมุ่งงาน ประกอบด้วยข้อคำถามข้อ 1-10 และการบริหารงานแบบมุ่งคน ประกอบด้วยข้อคำถามข้อ 11-20

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน โดยมีปัจจัยจูงใจในการทำงาน 6 ปัจจัยหลัก คือ

1. ความสำเร็จในการทำงาน
2. การได้รับการยอมรับนับถือ

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้าในการทำงาน
6. ความเจริญเติบโตในตนเองและอาชีพ

และมีคำถามมีทั้งหมด 30 ข้อ

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน จำนวน 267 คน ซึ่งสามารถเก็บข้อมูลได้ทั้งหมดตามขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยได้แยกออกเป็น 3 ตอนดังต่อไปนี้

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. พนักงาน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยมีร้อยละ 61.8 และ 38.2

ตามลำดับ

2. พนักงานมีอายุอายุไม่เกิน 25 ปี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 45.3 รองลงมาคืออายุมากกว่า 25 - 35 ปี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 44.9 และอายุมากกว่า 35 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7

3. พนักงานส่วนใหญ่สมรสแล้ว จำนวน คือ 156 คน คิดเป็นร้อยละ 58.4 และรองลงมาคือสถานภาพโสด จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 41.6 ส่วน หม้าย/ หย่า/ แยกกันอยู่ ไม่มีในกลุ่มตัวอย่างที่สุ่ม

4. พนักงานส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 91.0 รองลงมาคือปริญญาตรี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.4 และพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6 ซึ่งพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีส่วนมากจะเป็นหัวหน้างาน

5. พนักงานส่วนใหญ่ทำงานในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 89.1 ส่วนพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาขั้นต้น หรือหัวหน้างาน จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 9.0 และ พนักงานระดับผู้บริหาร จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9

6. พนักงานส่วนใหญ่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท จำนวน 248 คน คิดเป็นร้อยละ 92.9 รองลงมาคือรายได้สูงกว่า 15,000 – 30,000 บาท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.9 และ รายได้สูงกว่า 30,000 บาท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2

7. พนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานไม่เกิน 3 ปี จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 79.8

รองลงมาคืออายุงานมากกว่า 3 - 5 ปีมีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 18.7 ส่วนพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5

5.1.2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นที่มีต่อรูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

พนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารใน นิคมอุตสาหกรรมบางชั้นมีความคิดเห็น

เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงานต่อรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น โดยรวม อยู่ในระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยที่ การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบการบริหารแบบมุ่งคน ซึ่งสูงกว่า การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบการบริหารแบบมุ่งคน

5.1.3 ระดับความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นที่มีต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

พนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารใน นิคมอุตสาหกรรมบางชั้นมีความคิดเห็น

เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวม อยู่ในระดับความคิดเห็นระดับ เห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.4508 โดยปัจจัยเรื่องความสำเร็จในการทำงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.7109 รองลงมาเป็น ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.6487 รองลงมาเป็นปัจจัยด้านความรับผิดชอบมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.4981 รองลงมาเป็นปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการทำงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.4727 รองลงมาเป็น ปัจจัยเรื่องความเจริญเติบโตในตนเองและอาชีพมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ ไม่น่าพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.3326 และปัจจัยเรื่องลักษณะงานงานที่ปฏิบัติ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.0419

5.1.4 เปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานแตกต่างกันมีระดับความ

ความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน โดยมีสมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1 เพศของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคม

อุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เนื่องจากพนักงานที่มีเพศ

ต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 อายุของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคม

บางชั้น

ผลการทดสอบสมมติฐาน ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เนื่องจากพบว่าการบริหารงานแบบมุ่งงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยจิตใจในการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2.2 การบริหารแบบมุ่งคนของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจิตใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรม

บางชั้น

ผลการทดสอบสมมติฐาน เป็นไปตามสมมติฐาน เนื่องจากพบว่าการบริหารงานแบบมุ่งคนของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจิตใจในการทำงานของพนักงาน

5.2 อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นกับปัจจัยจิตใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นสามารถนำผลการทดสอบมาอภิปรายได้ดังนี้

5.2.1 ข้อมูลทั่วไปลักษณะส่วนบุคคล

พนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้น เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นเพศหญิงร้อยละ 61.8 โดยพบว่า มีอายุไม่เกิน 25 ปีและ อายุมากกว่า 25-30 ปีที่ใกล้เคียงกัน คิดเป็นร้อยละ 45.3 และ 45.0 ตามลำดับ และมีสถานภาพสมรส สมรสคิดเป็นร้อยละ 58.4 มีระดับการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 91.0 โดยส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งงานพนักงานระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 89.1 และ โดยส่วนใหญ่รายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 92.9 และระยะเวลาการปฏิบัติงานในบริษัททั้งหมดไม่เกิน 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 79.8

5.2.2 อภิปรายผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรม บางชั้นที่มีต่อรูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นต่อปัจจัยจิตใจในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่าพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารใน นิคมอุตสาหกรรมบางชั้นมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจิตใจในการทำงานต่อรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นโดยรวม อยู่ในระดับความคิดเห็น เห็นด้วย โดยที่ การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบการบริหารแบบมุ่ง คน ค่าเฉลี่ยรวม 3.5064 ซึ่งสูงกว่า การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบการบริหารแบบมุ่งงาน ที่มีค่าเฉลี่ยรวม 3.4322 ตามลำดับ

5.2.3 อภิปรายผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหาร ในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นที่มีต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่าพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารใน นิคมอุตสาหกรรมบางชั้นมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับความคิดเห็นระดับ เห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.4508 โดยปัจจัยเรื่องความสำเร็จในการทำงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.7109 รองลงมาเป็น ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.6487 รองลงมาเป็นปัจจัยด้านความรับผิดชอบมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.4981 รองลงมาเป็นปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการทำงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.4727 รองลงมาเป็น ปัจจัยเรื่องความเจริญเติบโตในตนเองและอาชีพมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.3326 และปัจจัยเรื่องลักษณะงานงานที่ปฏิบัติ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.0419

5.2.4 อภิปรายผลเกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม และปัจจัยจูงใจในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงาน ของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารใน นิคมอุตสาหกรรมบางชั้น พบว่า

1. เพศ พบว่าเพศของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคม

อุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยงยุทธ โพธิ์ทอง (2546 : บทคัดย่อ) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทั้งพนักงานเพศหญิงและเพศชายในปัจจุบันมีความสามารถในการทำงานเท่าเทียมกันและ มีความคาดหวังในความก้าวหน้าและมั่นคงในการทำงานเช่นกัน

2. อายุ พบว่าอายุของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคม

อุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยงยุทธ โพธิ์ทอง (2546 : บทคัดย่อ) และ ชูศักดิ์ ศรีสูงเนิน (2540: บทคัดย่อ) จากงานวิจัยพบว่าพนักงานกลุ่มแต่ละช่วงอายุมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะพนักงานย่อมต้องการความท้าทาย ความก้าวหน้า และ ย่อมต้องการความมั่นคงในชีวิตชีวิตการทำงานทั้งนั้น

3. สถานภาพสมรส พบว่า สถานภาพสมรสของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยงยุทธ โพธิ์ทอง (2546 : บทคัดย่อ) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่

ว่าพนักงานจะมีสถานภาพสมรสอย่างไร ย่อมต้องการผลตอบแทน ความก้าวหน้า และความมั่นคงในหน้าที่การทำงานเช่นเดียวกัน

4. ระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของขงยุทธ โพธิ์ทอง (2546 : บทคัดย่อ) และ ชุศักดิ์ ศรีสูงเนิน (2540: บทคัดย่อ) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่ว่าพนักงานจะมีความรู้ในระดับใด ทุกคนย่อมต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา อีกทั้งยังต้องการผลตอบแทนทั้งในรูปแบบรายได้และสวัสดิการต่างๆเพื่อความก้าวหน้า และมั่นคงในชีวิต

5. ตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ตำแหน่งของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิจัยของขงยุทธ โพธิ์ทอง (2546 : บทคัดย่อ) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและพึงพอใจกับตำแหน่ง และ บทบาทหน้าที่ของตน รวมทั้งได้รับสวัสดิการที่ได้รับ และมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

6. รายได้ พบว่า รายได้ของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิจัยของขงยุทธ โพธิ์ทอง (2546 : บทคัดย่อ) และ ชุศักดิ์ ศรีสูงเนิน (2540: บทคัดย่อ) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานพึงพอใจกับรายได้ รวมทั้งได้รับสวัสดิการที่มีอยู่

7. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า ระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นวรัตน์ จันทร์จิระศรีศรี (2544 : บทคัดย่อ) แต่ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของขงยุทธ โพธิ์ทอง (2546 : บทคัดย่อ) โดยจากวิจัยพบว่าพนักงานกลุ่มที่มีระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร มากกว่า 3 - 5 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน จากกลุ่มอื่น และพนักงานกลุ่มที่มีระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรไม่เกิน 3 ปี และมากกว่า 5 ปี ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรมากกว่าสามารถประเมินสถานะขององค์กร รวมทั้งมีความเข้าใจในระบบต่างๆทั้งในด้านการทำงานและการประเมินผล ซึ่งทำให้เกิดการได้รับการยอมรับนับถือทั้งต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และต่อองค์กร มากกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า

5.2.4 อภิปรายผลเกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้น

1. การบริหารงานแบบมุ่งงาน พบว่า การบริหารงานแบบมุ่งงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยจิตใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของยงยุทธ โพธิ์ทอง (2546 : บทคัดย่อ) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานเข้าใจการบริหารงานแบบมุ่งงานไม่เกี่ยวข้องกับการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ผลตอบแทน ความก้าวหน้า และความมั่นคงในหน้าที่การงาน

2. การบริหารงานแบบมุ่งคน พบว่า การบริหารงานแบบมุ่งคนของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจิตใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของยงยุทธ โพธิ์ทอง (2546 : บทคัดย่อ) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานเข้าใจว่าการบริหารงานแบบมุ่งคนเกี่ยวข้องกับการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ผลตอบแทน ความก้าวหน้า และความมั่นคงในหน้าที่การงาน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานแบบมุ่งคนของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นความสัมพันธ์กับปัจจัยจิตใจในการทำงาน ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญ พัฒนาและปรับปรุงปัจจัยที่เกี่ยวข้องในงานในด้านต่างๆ เพื่อสร้างปัจจัยจิตใจในการทำงานให้แก่พนักงาน ดังนี้

1.1 ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ให้พนักงานมีความอิสระในการทำงาน โดยรู้สึกว่าการนั้นมีความท้าทาย และมีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน

1.2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ควรให้พนักงานสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา รวมทั้งเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร และองค์กรมีความน่าเชื่อถือ

1.3 ด้านความสำเร็จในการทำงาน ควรปรับปรุงและพัฒนาระบบการจ่ายผลตอบแทนให้พนักงานรู้สึกมีความพึงพอใจต่อเงินเดือน ตำแหน่งหน้าที่ และผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษต่างๆ

2. บริษัทในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชันควรจัดให้มีสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงานที่ดีและเหมาะสม รวมทั้งมีการจัดอบรมในเรื่องความปลอดภัยและวิธีการทำงาน ลักษณะงานที่เหมาะสมให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อประโยชน์ต่อพนักงานและองค์กรเอง

3. บริษัทในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชันควรตระหนักถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาทุกระดับซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาเอง เนื่องจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา

ขั้นต้นมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจิตใจในการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคนมากกว่ามุ่งงานจะเป็นสิ่งที่จะเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานต่อพนักงานได้ดี เพราะหากผู้บังคับบัญชามุ่งงานมากเกินไปจะส่งผลต่อแรงจูงใจในทางลบกับพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา ถึงกระนั้นก็ตามการบริหารที่มุ่งคน มากเกินไปไ้จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้ดีที่สุด แต่ควรจะมีทั้ง 2 รูปแบบควบคู่กันไป ดังนั้นการฝึกอบรมในเรื่องของภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญรวมถึงควรจะมีการเตรียมความพร้อมในเรื่องเหล่านี้ให้กับพนักงานผู้ที่จะก้าวขึ้นไปเป็นผู้บริหารในอนาคต

4. หน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านการฝึกอบรมพนักงาน ควรจะหันมาตระหนักถึงหลักสูตรการฝึกอบรมในเรื่องของการบริหารงาน บริหารบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรมทางด้านจิตวิทยาการทำงาน เนื่องจากเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นต่อการทำงานไม่น้อยไปกว่าการให้ความรู้ในงานทางด้านวิชาชีพของพนักงาน เพราะการทำงานของพนักงานในบริษัทในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้นนั้นจะต้องมีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่เสมอ น้อยมากที่จะทำงานได้สำเร็จเพียงลำพัง ดังนั้นหน่วยงานด้านการฝึกอบรมควรจะจัดให้มีการอบรมหลักสูตรด้านจิตวิทยาการทำงานให้กับพนักงานทุกระดับ และสิ่งที่สำคัญที่สุดผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญจึงในเรื่องนี้จะเห็นผลเป็นรูปธรรมได้

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้น ซึ่งในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษารูปแบบการบริหารงานอื่นๆ ที่มีผลต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องในงานและปัจจัยจูงใจในการทำงาน เช่น บริหารงานแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ความหลากหลายของงาน และระยะเวลาที่ใช้เดินทางมาทำงาน หรือหน่วยงานอื่นในองค์กร เป็นต้น
2. ควรมีการศึกษาวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างอื่น เช่น อาจศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมประเภทอื่นๆ ว่ามีรูปแบบรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไรเพื่อหาผลสรุปและเป็นแนวทางในการเสริมสร้างปัจจัยจูงใจในการทำงานในองค์กรต่อไป
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำการวิจัยอาจมีการใช้วิธีอื่นร่วมด้วย เช่น การสัมภาษณ์ หรือ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

บรรณานุกรม

- เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. 2540. พฤติกรรมองค์กร (ฉบับปรับปรุงใหม่). (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2543. องค์กรและการบริหารการศึกษาการจัดการแผนใหม่. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นิรมล กิติกุล. 2542. องค์กรและการจัดการ. กาญจนบุรี: โครงการตำราวิชาการราชภัฏเฉลิมพระเกียรติเนื่องในวโรกาสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเจริญพระชนมพรรษา 6 รอบ, สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535. จิตวิทยาการบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พงศ์ หรดาล. 2540. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. กรุงเทพฯ.
- พวงเพชร วัชรอยู่. 2537. แรงจูงใจกับการทำงาน. กรุงเทพฯ: โอเดียนโตร์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สำนักงานทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เพ็ญแข แสงแก้ว. 2540. การวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มัลลิกา ดันสอน. 2544. การจัดการยุคใหม่. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด
- ขงยุทธ โพธิ์ทอง. 2546. ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- วิริญญาบิคร วัฒนา (บรรณาธิการ). 2544. มาสโลว์กับการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่สอง). กรุงเทพฯ: ศิลปสยามบรรณภัณฑ์และการพิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. 2542. การบริหารงาน หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2544. การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด บางโม. 2540. องค์กรและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่สอง). กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมยศ นาวิการ. 2540. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ตะวันออก.
- สมยศ นาวิการ. 2544. การบริหาร. กรุงเทพฯ: บริษัท สำนักพิมพ์ บรรณกิจ 1991 จำกัด.

สายชล จันทร์เพ็ญ. 2540. ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการเข้าดำรงตำแหน่งกำนัน:

ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดในภาคกลาง. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุพิน เกชาคุปต์. 2544. รัฐศาสตร์ – การบริหาร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์.

สุรพล พยอมรัมย์. 2541. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. นครปฐม: โครงการส่งเสริมการผลิตตำราและ
เอกสารการสอนคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

เสนาะ ดิยะะวี. 2544. หลักการบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่สอง). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อัญชลี แจ่มเจริญ. 2530. จิตวิทยาธุรกิจ. (พิมพ์ครั้งที่สาม). กรุงเทพฯ: เจริญผล

อารี เพชรมุด. 2537. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. (พิมพ์ครั้งที่สอง). กรุงเทพฯ:
เนติกุลการพิมพ์ (2541).

อำนวยการ ส่งสว่าง. 2536. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538. การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ:
สุขภาพใจ.

Stephen P.R. 2001. **Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice Hall.

Webster. 1986. **Webster's Third New International Dictionary**. United States of
America: Merriam-Webster Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.
แบบสอบถาม

แบบสอบถามประกอบงานวิจัย

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารใน
นิคมอุตสาหกรรมบางชัน

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นการวิจัยเพื่อประกอบวิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน

ดังนั้นจึงขอความร่วมมือของท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ตามความจริงทุกประการ ข้อมูลที่ท่านตอบจะเก็บเป็นความลับ และจะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านและหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด เนื่องจากข้อมูลที่น่าเสนอในผลงานวิจัยจะนำเสนอในภาพรวม มิได้เสนอเป็นรายบุคคลและจะใช้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น

แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน

ตอนที่ 1 : แบบสอบถามทั่วไปเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน

ตอนที่ 2 : แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

ตอนที่ 3 : แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอาหารในนิคมอุตสาหกรรมบางชันต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

การตอบแบบสอบถามนี้ ขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ เนื่องจาก ถ้าตอบไม่ครบเพียงข้อใดข้อหนึ่งจะทำให้การวิเคราะห์แบบสอบถามไม่สมบูรณ์ และขอให้ท่านตอบตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือ

นายเศรษฐ์ ศรีสาพันธ์

ผู้วิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง ความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามหรือทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่าง

1. เพศ 1. ชาย 2. หญิง
2. อายุ 1. อายุไม่เกิน 25 ปี
 2. อายุมากกว่า 25 - 35 ปี
 3. อายุมากกว่า 35 ปี
3. สถานภาพ 1. โสด 2. สมรส 3. หม้าย/หย่า/ แยกกันอยู่
4. ระดับการศึกษาสูงสุด 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
 2. ปริญญาตรี
 3. ปริญญาตรีขึ้นไป
5. ตำแหน่ง 1. พนักงานระดับผู้บริหาร (Manager)
 2. พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือหัวหน้างาน (Supervisor)
 3. พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operator)
6. รายได้ 1. รายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท
 2. รายได้มากกว่า 15,000 - 30,000 บาท
 3. รายได้สูงกว่า 30,000 บาท
7. ระยะเวลาปฏิบัติงาน 1. ไม่เกิน 3 ปี
 2. มากกว่า 3 - 5 ปี
 3. มากกว่า 5 ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

คำชี้แจง โปรดตอบโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
เพียงคำตอบเดียวเท่านั้น

ข้อความ	ตรงกับความคิดเห็นของท่าน				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
บริหารงานแบบมุ่งงาน					
1. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมักจะเคร่งเครียด เอาจริงเอาจังกับการทำงานมาก					
2. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะให้คำปรึกษาแต่ เรื่องงานมากกว่าเรื่องส่วนตัว					
3. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะกำหนดรูปแบบและ วิธีการทำงานให้ทุกครั้งเมื่อมอบหมายงาน					
4. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของท่านจะคอยกำกับ และควบคุมหลังจากมอบหมายงานให้ ท่านแล้ว					
5. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมุ่งแต่ให้งานเสร็จเพียง อย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของลูก น้อง					
6. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมุ่งเน้นแต่เรื่องงานจน ลืมเรื่องขวัญและกำลังใจของลูกน้อง					
7. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเห็นว่างานสำคัญ กว่าความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
8. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นทำงานยึดแต่กฎ ระเบียบและข้อบังคับโดยไม่มีการผ่อนปรน					
9. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมักจะสั่งให้ท่านแก้ไข งานที่ท่านทำโดยไม่ถามและชี้แจงเหตุผล					
10. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมักจะสั่งแก้ไขงาน หลายครั้งจนได้ผลงานเป็นที่พอใจ					

ข้อความ	ตรงกับความคิดเห็นของท่าน				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
บริหารงานแบบมุ่งคน					
11. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของท่านเป็นผู้ที่มี มนุษยสัมพันธ์และอัธยาศัยดี					
12. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของท่านยินดีให้คำ ปรึกษาและช่วยเหลือท่านไม่เพียงแต่เฉพาะ เรื่องงานเท่านั้น					
13. ท่านสามารถเข้าพบหรือขอคำปรึกษากับ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นได้อย่างสะดวกโดยไม่มี พิธีรีตอง					
14. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นคนง่ายๆ ไม่ถือตัว					
15. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะเปิดโอกาสให้ ท่านรับผิดชอบงานอย่างเต็มที่โดยไม่เข้ามา กำกับควบคุมขณะทำงาน					
16. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีความเป็นกันเอง กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
17. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะปล่อยให้ท่าน ทำงานได้อย่างอิสระและโอกาสแสดง ความสามารถเต็มที่					
18. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นสนับสนุนให้ท่านได้ มีโอกาสพัฒนาทักษะ เช่น อบรม ศึกษาน					
19. หากมีข้อสงสัยในงานของท่านผู้บังคับ บัญชาชั้นต้นจะถามเหตุผลของท่านก่อนที่จะ แก้ไขงาน					
20. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะออกหน้ารับผิดชอบ แทนท่านก่อนทุกครั้งเมื่อถูกตำหนิจาก ผู้บังคับบัญชา					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

คำชี้แจง โปรดตอบโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น

ข้อความ	ตรงกับความคิดเห็นของท่าน				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ความสำเร็จในการทำงาน					
1. ท่านเห็นว่าการประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในชีวิตการทำงาน					
2. เมื่อท่านทำงานไม่สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายท่านจะเกิดความท้อใจ					
3. ท่านเห็นว่าความสำเร็จในการทำงานไม่ได้มีส่วนช่วยกระตุ้นให้ท่านอยากทำงานมากยิ่งขึ้น					
4. ท่านเห็นว่าความสำเร็จในการทำงานเป็นสิ่งช่วยเสริมกำลังใจในการทำงาน					
5. ท่านเห็นว่าเมื่อท่านทำงานสำเร็จท่านจะรู้สึกมีคุณค่าในตนเองมากขึ้น					
การได้รับการยอมรับนับถือ					
6. ท่านเห็นว่าหากทุกคนยอมรับในความสามารถของท่านจะทำให้ท่านรู้สึกมีคุณค่าในตนเองมากขึ้น					
7. การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชามีส่วนช่วยกระตุ้นให้ท่านอยากทำงานมากยิ่งขึ้น					
8. การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาไม่ได้ช่วยกระตุ้นให้ท่านอยากทำงานมากกว่าการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน					
9. การได้รับการยอมรับผลงานจากผู้บังคับบัญชาจะเป็นแรงจูงใจในการทำงานของท่าน					
10. การได้รับการยอมรับนับถือในผลงานจากผู้อื่นจะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ท่าน					

ข้อความ	ตรงกับความคิดเห็นของท่าน				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ					
11. งานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่ ท้าทายและน่าสนใจ					
12. ลักษณะงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันไม่ตรง กับความรู้ความสามารถของท่านทำให้เกิด ความท้อใจไม่อยากทำงาน					
13. ลักษณะงานที่ท่านทำอยู่มีความจำเจ ซ้ำซากทำให้ท่านเกิดความน่าเบื่อหน่าย					
14. ท่านเห็นว่าลักษณะงานที่ท่านทำอยู่ท่าน ทำเพียงให้เวลาผ่านไปในแต่ละวัน					
15. งานที่มีความสำคัญและได้รับมอบหมาย จากผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นงานที่ท่าน อยากทำให้ดีที่สุด					
ความรับผิดชอบ					
16. ท่านเห็นว่าปริมาณงานที่เหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถจะทำให้ท่านสนุกกับการ ทำงาน					
17. ท่านต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ งานที่ท่านรับผิดชอบอยู่เพราะจะทำให้ท่าน อยากทำงาน					
18. ท่านเห็นว่าท่านไม่ได้มีส่วนร่วมในการ แก้ไขปัญหาที่ท่านรับผิดชอบอยู่ทำให้ ท่านไม่อยากทำงาน					
19. งานที่ท่านรับผิดชอบมีความสำคัญจึงทำ ให้ไม่เบื่อกับการทำงาน					
20. งานที่ท่านรับผิดชอบมีอิสระทำให้ท้าทาย					

ข้อความ	ตรงกับความคิดเห็นของท่าน				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ความก้าวหน้าในการทำงาน					
21. ท่านเห็นว่าหน่วยงานมีมาตรฐานการเลื่อนตำแหน่งที่ยุติธรรมทำให้คนมีแรงจูงใจในการทำงาน					
22. ท่านเห็นว่า การเลื่อนตำแหน่งตามระบบอาวุโสไม่ทำให้ท่านท้อใจในการทำงาน					
23. การเปิดโอกาสให้มีการปรับระดับและตำแหน่งที่สูงขึ้นตามผลงานจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้คนขยันทำงานมากขึ้น					
24. ท่านเบื่อหน่ายกับการทำงานเพราะไม่เห็นหนทางที่จะก้าวหน้าในการทำงาน					
25. ท่านรู้สึกพอใจกับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของท่านในปัจจุบัน					
ความเจริญเติบโตในตนเองและอาชีพ					
26. ท่านเห็นว่าท่านไม่ได้รับโอกาสการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในงาน เช่น คุงานอบรม สัมมนา ศึกษาต่อ ทำให้เบื่อหน่าย					
27. ท่านเห็นว่าหน่วยงานของท่านไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร ทำให้คนเบื่อหน่าย					
28. ท่านเห็นว่า การฝึกอบรมบ่อยๆ มีส่วนช่วยให้ท่านอยากทำงานมากขึ้น					
29. ท่านเห็นว่า การฝึกอบรม และ สัมมนาไม่ได้ช่วยกระตุ้นให้เกิดความท้าทายอยากทำงาน					
30. ท่านเห็นว่า หากการมีทักษะ ความรู้ ความชำนาญที่ดีแล้วมีส่วนช่วยกระตุ้นให้ท่านอยากจะทำงาานมากขึ้น					

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นายเศรษฐ์ ศรีสายันต์
วัน เดือน ปีเกิด	14 มิถุนายน 2517
ที่อยู่	111/144 ถ.รัตนวิเบศร์ ตำบล บางกระสอบ อำเภอ เมืองนนทบุรี นนทบุรี 11110
ประวัติการศึกษา	2539 วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการ อาหาร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ. 2548- ปัจจุบัน	ผู้จัดการทั่วไป แผนกอาหารสด Fresh Food Management Commercial บริษัท เทสโก้ โลตัส กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2547 - 2548	หัวหน้างานอาวุโสวางแผนการผลิตฝ่าย Supply Chain Management บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2545 - 2547	หัวหน้างานอาวุโสวิเคราะห์ธุรกิจฝ่าย Supply Chain Management บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2541- 2545	หัวหน้างานฝ่ายวางแผนทรัพยากรการผลิต บริษัท ควอลิตี้ คอฟฟี่ โปรดักท์ส จำกัด จ. ฉะเชิงเทรา
พ.ศ. 2539 – 2541	หัวหน้างานฝ่ายผลิต บริษัท นมโชคชัย จำกัด จ. นครราชสีมา