



ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด



ทิมมิกา เครือเนตร

GRAD VRU

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

พ.ศ. 2558



THE LEADERSHIP AND WORK MOTIVATION OF THE EMPLOYEES  
AT THAIFOODS GROUP PUBLIC COMPANY LIMITED



THIMMIKA KHRUANET

GRAD VRU

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS  
FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
IN BUSINESS ADMINISTRATION  
GRADUATE SCHOOL  
VALAYA ALONGKORN RAJABHAT UNIVERSITY  
UNDER THE ROYAL PATRONAGE PATHUM THANI

2015

# ใบรับรองวิทยานิพนธ์

## บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน  
บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด  
ชื่อนักศึกษา ทิมมิกา เครือเนตร  
รหัสประจำตัว 52B53180404  
ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

### คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

..... ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษ ศรีโวหาร)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.บุญเรือง ศรีเหรียญ)

### คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธาน  
(รองศาสตราจารย์วรุณี เขาวนัสสุขุม)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วงศ์ธีรา สุวรรณิน)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.บุญเรือง ศรีเหรียญ)

..... กรรมการและเลขานุการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษ ศรีโวหาร)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิ  
(อาจารย์ ดร.กิติมา ทามาลี)

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษ ศรีโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
	บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด
ชื่อนักศึกษา	ทิมมิกา เครือเนตร
รหัสประจำตัว	52B53180404
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร
กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	อาจารย์ ดร.บุญเรือง ศรีเหรียญ

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำของหัวหน้างานและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด 2) ระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด จำนวน 700 คน ใช้การคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีทาโรยามาเนที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 255 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการศึกษาพบว่า

1. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือผู้นำแบบทำงานเป็นทีม รองลงมาผู้นำแบบมุ่งคน ผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ และผู้นำแบบทางสายกลาง ตามลำดับ

2. แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมาก

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด พบว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ และภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $t = 3.372, 4.558$  และ  $3.138$  ตามลำดับ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐาน ( $\beta = 0.212, 0.288$  และ  $0.208$  ตามลำดับ) ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน และภาวะผู้นำแบบทางสายกลางมีความสัมพันธ์ทางลบกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน

บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $t = -10.010$  และ  $-5.342$  ตามลำดับ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐาน ( $\beta = -0.649$  และ  $-0.352$  ตามลำดับ)



Thesis Title	The Leadership and Work Motivation of the Employees at Thaifoods Group Public Company Limited
Student	Thimmika Khruanet
Student ID	52B53180404
Degree	Master of Business Administration
Field of Study	Business Administration
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr.Theathanick Siriwoharn
Thesis Co-Advisor	Dr.Boonruang Sriharun

### ABSTRACT

The research aims to study 1) the leadership style of supervisors and work motivation of the employees at Thaifoods Group Public Company Limited; 2) the level of work motivation of the employees at Thaifoods Group Public Company Limited; and 3) the factors that effect to the work motivation of employees at Thaifoods Group Public Company Limited. The population for this research was the 700 employees at Thaifoods Group Public Company Limited. The appropriate sample size of 255 employees was calculated using Taro Yamane's formula at a tolerance level of 0.05. The tool for data collection was a questionnaire and the statistical methods used for data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation and stepwise multiple regression analysis.

The results of this study found that:

1. The leadership styles of the supervisors at Thaifoods Group Public Company Limited for overall aspects were at a high level. Ranked from the highest to the lowest were the following; team management, country club management, authority compliance, impoverished management, and middle of the road management.

2. Work motivation of the employees at Thaifoods Group Public Company Limited was at a high level. Considering each aspect, it was found that the motivation factors and hygiene factors were also rated at a high level.

3. The factors that affect the work motivation of the employees at Thaifoods Group Public Company Limited were leadership by task-orientation, leadership by impoverishment and leadership by team management with a

0.05 level of significance ( $t = 3.372, 4.558$  and  $0.138$  respectively). The regression coefficients in standardized-score were equal to  $0.212, 0.288$  and  $0.208$  respectively. For leadership by country club management and middle of the road management, there was a negative relationship with work motivation at a 0.05 level of significance ( $t = -10.010$  and  $-5.342$  respectively). The regression coefficients in standardized -score were equal to  $-0.649$  and  $-0.352$  respectively.



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความกรุณาจากบุคคลหลายท่านซึ่งข้าพเจ้าผู้วิจัยและจัดทำวิทยานิพนธ์ขอกราบขอบพระคุณทุกๆ ท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรณิกษ์ ศิริโวหาร ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.บุญเรือง ศรีเจริญ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ท่านได้ให้ความเมตตาเป็นที่ปรึกษา ข้อชี้แนะและให้ความช่วยเหลือในหลายสิ่งหลายอย่างจนกระทั่งลุล่วงไปได้ด้วยดีทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์วรุณี เซาว์สุขุม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เจษฎา ความคั่นเคย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สอาด บรรณเจตฤทธิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วงศ์ธีรา สุวรรณิน และอาจารย์ ดร.ธเนศ เตชะเสน ที่ได้กรุณาสละเวลาในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ให้คำแนะนำให้กำลังใจตลอดการศึกษาที่ผ่านมา

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้โอกาสข้าพเจ้าได้ศึกษาเล่าเรียนและเป็นกำลังใจอย่างดียิ่งสำหรับผู้วิจัย

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของบิดา มารดา ครู อาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

ทิมมิกา เครือเนตร

GRAD VRU



# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ง
สารบัญ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	2
1.4 สมมติฐานของการวิจัย.....	3
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	3
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	5
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 แนวความคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	8
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน.....	17
2.3 แรงจูงใจในการทำงาน.....	50
2.4 ประวัติของบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด.....	62
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	63
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	71
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	71
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	72
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	72
3.4 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ.....	74
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	75
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	78
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด.....	80

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับ แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด.....	94
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	105
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	105
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	107
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	110
บรรณานุกรม.....	112
ภาคผนวก.....	121
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	122
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม.....	131
ภาคผนวก ค ค่าความสอดคล้องของแบบสอบถามและค่า Reliability.....	133
ประวัติผู้วิจัย.....	141

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	72
4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	78
4.2 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของหัวหน้างานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านผู้นำแบบมุ่งงาน.....	80
4.3 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของหัวหน้างานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านผู้นำแบบมุ่งคน.....	81
4.4 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของหัวหน้างานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ.....	82
4.5 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของหัวหน้างานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง.....	83
4.6 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของหัวหน้างานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม.....	84
4.7 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของหัวหน้างานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด โดยรวม.....	85
4.8 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านความสำเร็จของงาน.....	86
4.9 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ.....	86
4.10 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านลักษณะงาน.....	87
4.11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านความรับผิดชอบ.....	87
4.12 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านความก้าวหน้าในงาน.....	88
4.13 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านเงินเดือน.....	88
4.14 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านโอกาสได้รับความก้าวหน้า.....	89
4.15 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล.....	89
4.16 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านสถานะของอาชีพ.....	90

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
4.17	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านนโยบาย และการบริหาร.....	90
4.18	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านสภาพการทำงาน.....	91
4.19	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว.....	91
4.20	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านความมั่นคงในงาน.....	92
4.21	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา.....	92
4.22	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด โดยรวม.....	93
4.23	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวพยากรณ์คือภาวะผู้นำกับตัวแปรเกณฑ์คือปัจจัย จูงใจ.....	94
4.24	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของ พนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านปัจจัยจูงใจกับภาวะผู้นำและปัจจัยส่วน บุคคลของหัวหน้างาน.....	95
4.25	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวพยากรณ์คือภาวะผู้นำกับตัวแปรเกณฑ์คือปัจจัย ค้ำจุน.....	98
4.26	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของ พนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านปัจจัยค้ำจุนกับภาวะผู้นำและปัจจัยส่วน บุคคลของหัวหน้างาน.....	99
4.27	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวพยากรณ์คือภาวะผู้นำกับตัวแปรเกณฑ์คือ แรงจูงใจในการทำงาน.....	101
4.28	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของ พนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด กับภาวะผู้นำและปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้า งาน.....	102

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	3
2.1 ตารางการบริหารงาน The Management Grid.....	16
2.2 ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์.....	26
2.3 ปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อเจตคติของพนักงานที่มีต่อการทำงานในองค์กร.....	32
2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน.....	34
2.5 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม.....	38



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพการณ์ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็ว การติดต่อสื่อสารไร้พรมแดนทำให้เกิดการแข่งขันทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การค้า อุตสาหกรรม และพลังงาน ซึ่งทำให้ผู้คนในสังคมต่างได้รับผลกระทบจากความเคลื่อนไหวดังกล่าวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (รุ่งทิวา อินตะใจ, 2553)

การบริหารจัดการในยุคปัจจุบันต้องมีการบริหารจัดการทั้งทรัพยากรธรรมชาติ และทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุด ที่จะช่วยสรรค์สร้างให้องค์การเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางในการจัดโครงสร้างการทำงานที่เหมาะสม พัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะ และมีความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความผูกพัน และยอมรับเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งการที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่นั้นๆ ได้อย่างเต็มความสามารถ และอีกสิ่งหนึ่งที่ไม่ควรมองข้าม คือแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการทำงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน บุคลากรบางคนทำงานเพื่อหวังที่จะได้รับค่าจ้างเป็นเงินเดือนเป็นผลตอบแทน แต่บางคนอาจจะมีความต้องการทางจิตใจ ในอันที่จะได้เข้าไปทำงานร่วมอยู่กับองค์การ หรืออาจจะต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งแรงจูงใจทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้วิธีการจูงใจ เพื่อให้พนักงานใช้ความสามารถ และเต็มใจที่จะดำเนินงาน ซึ่งพนักงานที่ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะที่มีการโน้มน้าวจิตใจ มีการจูงใจที่ดี จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า พนักงานที่ถูกปล่อยให้ปฏิบัติงานโดยขาดการจูงใจ ซึ่งจะกลายเป็นข้อจำกัดอันนำไปสู่การหมดกำลังใจในการทำงาน ทั้งนี้เพราะถ้าหากบุคลากรในองค์การได้รับแรงจูงใจที่เหมาะสม จะช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้น เกิดความร่วมมือนำใจในการทำงาน ทำให้สามารถบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมาย การจูงใจมีความจำเป็นต่อกระบวนการเพิ่มผลผลิตทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เพราะบุคลากรที่ได้รับการจูงใจที่เหมาะสมจะทุ่มเทการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลงานออกมาดีที่สุดในที่สุด ซึ่งจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้า และความสำเร็จตามมา (ดูลพร อิมใจ, 2552)

บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด เป็นกลุ่มบริษัทที่ดำเนินธุรกิจ ปศุสัตว์ครบวงจรรายหนึ่งในประเทศไทย ที่มีพัฒนาการทางธุรกิจการเลี้ยงสัตว์มายาวนานกว่า 20 ปี โดยเริ่มต้นจากฟาร์มเลี้ยงไก่เนื้อในปี 2530 และได้เติบโตขยายกิจการด้วยความมั่นคง และมีประสิทธิภาพ และยังสามารถแข่งขันกับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกันได้ทั่วโลก ในการดำเนินธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการ

ผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าจึงต้องขยายอัตราการผลิต เพิ่มเครื่องจักร เพิ่มพนักงาน และจำเป็นต้องสร้างพนักงานระดับผู้นำขึ้นมาเพื่อสนับสนุนการทำงาน ปัจจุบันประสบการณ์ทำงานของหัวหน้างาน ความรู้ความสามารถด้านการบริหารยังไม่เพียงพอ ทำให้การออกคำสั่งเพื่อมอบหมายงานยังไม่เหมาะสม การกระตุ้นการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายยังไม่ดีพอ ส่งผลให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน และขาดแรงกระตุ้นในการทำงานจากหัวหน้างานอีกทั้งส่งผลถึงแรงจูงใจของพนักงานระดับปฏิบัติการและผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

ด้วยเหตุผลนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยใดที่มีผลที่จะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานอันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร จากเหตุดังที่กล่าวมาข้างต้นประกอบกับไม่เคยมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ไว้โดยเฉพาะผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องดังกล่าว ตลอดจนสามารถนำข้อมูลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงในการบริหารงาน การคัดเลือก สรรหาบุคลากร การปรับปรุงระบบการฝึกอบรมเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร และพนักงานที่จะมาปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้างานทำให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข มีแรงจูงใจในการทำงาน และเป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ ทำให้บริษัทฯ สามารถดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด
- 1.2.2 เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด
- 1.2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด

## 1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีกรอบแนวความคิดที่มุ่งศึกษาภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด โดยประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีรูปแบบผู้นำ 5 รูปแบบของเบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1964) และใช้ทฤษฎีการจูงใจในการทำงานของเฟรเดริก เฮอร์ซ เบิร์ก (Herzberg F., 1959) โดยสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้





ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย



#### 1.4 สมมติฐานของการวิจัย

1.4.1 ปัจจัยส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด

1.4.2 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด

#### 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ดังนี้

1.5.1.1 ภาวะผู้นำใน 5 ด้าน คือผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำแบบมุ่งคน ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ ผู้นำแบบทางสายกลาง และผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

1.5.1.2 แรงจูงใจในการทำงาน 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน

1.5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.5.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด จำนวน 700 คน (ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ณ ตุลาคม 2550)

1.5.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด กำหนดขนาดของตัวอย่าง ด้วยการใช้สูตรคำนวณขนาดตัวอย่างของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1967 อ้างถึงใน สิทธิ ธีรสรณ์, 2550) ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 254.54 คน เพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูล ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจำนวน 255 คน

1.5.2.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยสุ่มอย่างเป็นระดับชั้นอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ตามระดับการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ พนักงานระดับสั่งการ และพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 255 คน

1.5.3 ขอบเขตด้านเวลา การศึกษาครั้งนี้วิจัยและเก็บข้อมูลในช่วงเดือนกรกฎาคม 2556 เป็นระยะเวลา 1 เดือน

1.5.4 ขอบเขตด้านพื้นที่ การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาจากพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด

1.5.5 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

1.5.5.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วยเพศ อายุ สถานภาพทางสมรส ระดับการศึกษา आयงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน และภาวะผู้นำ ประกอบด้วยผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำแบบมุ่งคน ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ ผู้นำแบบทางสายกลาง และผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

1.5.5.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน

1.5.5.2.1 ปัจจัยจูงใจ

1.5.5.2.1.1 ความสำเร็จของงาน

1.5.5.2.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ

1.5.5.2.1.3 ลักษณะของงาน

1.5.5.2.1.4 ความรับผิดชอบ

1.5.5.2.1.5 ความก้าวหน้าในงาน

1.5.5.2.2 ปัจจัยค้ำจุน

1.5.5.2.2.1 เงินเดือน

1.5.5.2.2.2 โอกาสได้รับความก้าวหน้า

1.5.5.2.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

1.5.5.2.2.4 สถานะของอาชีพ

1.5.5.2.2.5 นโยบาย และการบริหารงาน

1.5.5.2.2.6 สภาพการทำงาน

1.5.5.2.2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว

1.5.5.2.2.8 ความมั่นคงในงาน

1.5.5.2.2.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา

## 1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้คำจำกัดความ ดังนี้

1.6.1 องค์กร หมายถึง บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 139 อาคารถาวรวัลปชัย ชั้น 2 หมู่ที่ 3 ตำบลคลองสวนพลู อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา รหัสไปรษณีย์ 13000

1.6.2 พนักงาน หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานที่บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด

1.6.3 ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ความสามารถพิเศษในการที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลหรือกลุ่มและสามารถจูงใจให้บุคคล หรือกลุ่มอื่นๆ ปฏิบัติงานตามความประสงค์ของตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม หรือเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต้องได้รับความยินยอมจากผู้ที่ปฏิบัติตาม

1.6.4 ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถชักจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความพอใจทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในตัวเอง เป็นผู้สามารถคลี่คลายความตึงเครียดต่างๆ ลงได้และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้ได้ ประกอบด้วย

1.6.4.1 ผู้นำแบบมุ่งงาน หมายถึง ผู้นำที่มุ่งเน้นในผลผลิตโดยจะแสดงพฤติกรรมที่ตรง กันข้ามกับผู้นำแบบมุ่งที่คน คือ เน้นเรื่องงานและเทคนิคหรือวิธีการทำงานให้สำเร็จเพียงอย่างเดียว โดยไม่คำนึงว่าพนักงานจะเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพราะมองว่าพนักงานเป็นเพียงปัจจัยอย่างหนึ่งที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

1.6.4.2 ผู้นำแบบมุ่งคน หมายถึง ผู้นำที่มุ่งเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

1.6.4.3 ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ หมายถึง ผู้บริหารจะสนใจคน และสนใจงานน้อยมากใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมายและคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำมีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

1.6.4.4 ผู้นำแบบทางสายกลาง หมายถึง ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไปมีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

1.6.4.5 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หมายถึง ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กร และความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

1.6.5 แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่สามารถกระตุ้นให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเต็มอกเต็มใจส่งผลต่อความตั้งใจในการปฏิบัติงานและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ

1.6.5.1 ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงานอันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวกและจูงใจที่แท้จริง ได้แก่

1.6.5.1.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง ความสามารถในการทำงานเสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายตามเวลาที่กำหนดแล้วสามารถหาวิธีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และเมื่อผลงานสำเร็จจะเกิดความพึงพอใจกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

1.6.5.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการมีโอกาสดำเนินการพิเศษนอกเหนือจากงานประจำที่ปฏิบัติอยู่

1.6.5.1.3 ลักษณะงาน หมายถึง งานนั้นเป็นงานที่น่าสนใจท้าทายความรู้ความสามารถที่ได้รับมอบหมายในปริมาณเหมาะสม สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายครบถ้วนและถูกต้อง

1.6.5.1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานนั้นๆ ได้อย่างเต็มที่ มีความเข้าใจ และเอาใจใส่ต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มาทำงานอย่างสม่ำเสมอ ทำงานให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด

1.6.5.1.5 ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้น เช่น การได้รับเลื่อนตำแหน่งหน้าที่งานที่สูงขึ้น มีโอกาสได้รับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถให้มากขึ้น

1.6.5.2 ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง ปัจจัยที่ให้กับบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานต่อไป ช่วยให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน มักจะเป็นปัจจัยที่มาจากสิ่งแวดล้อมของงานหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นปัจจัยภายนอกตัวบุคคล ได้แก่

1.6.5.2.1 เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนหรือค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ซึ่งรวมถึงการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนด้วย

1.6.5.2.2 โอกาสได้รับความก้าวหน้า หมายถึง การที่บุคคลได้รับการเลื่อนตำแหน่งรวมถึงการที่บุคคลได้มีโอกาสได้รับความชำนาญและเพิ่มทักษะในการทำงาน

1.6.5.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงานการที่ได้ติดต่อสัมพันธ์กันไม่ว่าจะเป็นกิริยา วาจา ท่าทางต่างๆ ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีต่อกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานด้วยกันได้เป็นอย่างดี

1.6.5.2.4 สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

1.6.5.2.5 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง แนวทางการปฏิบัติและการบริหารงานขององค์กร

1.6.5.2.6 สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ รวมทั้งบรรยากาศในการทำงานด้วย

1.6.5.2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี ชอบหรือไม่ชอบ ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่ได้เข้าไปทำงานนั้น ก่อให้เกิดผลกระทบโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อชีวิตส่วนตัวหรืองานที่ต้องทำไปโดยขัดกับความรู้สึกของตนเอง

1.6.5.2.8 ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

1.6.5.2.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารงาน

1.6.6 ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของพนักงานได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพทางสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

1.6.6.1 เพศ หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานจำแนกเป็น เพศชายและเพศหญิง ของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม ของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด

1.6.6.2 อายุ หมายถึง อายุของพนักงาน โดยนับตั้งแต่ปีที่พนักงานเกิดจนถึงปีที่ตอบแบบสอบถามของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด

1.6.6.3 สถานภาพทางสมรส หมายถึง สถานภาพการแต่งงานที่เป็นจริงตามพุดินัยของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด

1.6.6.4 ระดับการศึกษา หมายถึง วุฒิการศึกษาที่สำเร็จของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด

1.6.6.5 อายุงาน หมายถึง อายุการทำงาน หรือระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงานที่บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด จนถึงปัจจุบัน ของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด

1.6.6.6 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน หมายถึง รายได้สุทธิต่อเดือนของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด

1.6.7 หัวหน้างาน หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งดังต่อไปนี้หัวหน้าผู้ควบคุมดูแล (Supervisor) ผู้จัดการ (Manager) กรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO)

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1.7.1 ทำให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด

1.7.2 ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการพัฒนาองค์การสำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาการบริหารงานในการคัดเลือก สรรหาบุคลากร การฝึกอบรม และการพัฒนาหัวหน้างาน รวมทั้งการพัฒนาด้านการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ในอนาคตต่อไป



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้องจากจากตำรา เอกสาร และ ผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์หาข้อสรุปในการประเมินผลในเรื่อง ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ตลอดจนผลการศึกษา ที่ได้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำมาจัดทำกรอบแนวคิดในการศึกษาดังจะได้อธิบายต่อไป

#### 2.1 แนวความคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

##### 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

##### 2.1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

#### 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

##### 2.2.1 ความหมายของแรงจูงใจ

##### 2.2.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

##### 2.2.3 ประเภทของแรงจูงใจ

##### 2.2.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

#### 2.3 แรงจูงใจในการทำงาน

##### 2.3.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)

##### 2.3.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

#### 2.4 ประวัติของบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด

#### 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวความคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

##### 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

หัวหน้า หรือผู้นำ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Leadership” ซึ่งหมายถึงการเป็นผู้นำ โดยการใช้อิทธิพลในการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติราชการ หนังสือพจนานุกรม The Oxford English dictionary ได้ระบุคำว่า “Leader” ว่าหมายถึง ผู้นำ เมื่อต้นปี ค.ศ. 1300 แต่คำว่า “ความเป็นผู้นำ” หรือ “ภาวะผู้นำ” ไม่มีปรากฏจนกระทั่งปี ค.ศ. 1834 จึงมีคำกล่าว แปลว่าความสามารถที่จะนำผู้อื่น (The Oxford University Press, 1993) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถชักจูงใจให้คนอื่น ปฏิบัติตามด้วยความพอใจทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในตัวเขา เป็นผู้สามารถคลี่คลายความตึงเครียดต่างๆ ลงได้ และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้ได้ ดังนี้



เกาวัลย์ นันทาภิวัดน์ (2521) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งหรือผู้มีอิทธิพลให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการของผู้นำ ผู้นำมิใช่เป็นผู้ผลักดัน แต่เป็นผู้ดึง โดยแจ้งให้ผู้ตามทราบแนวทางที่ปรารถนาให้ปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง

เฮอร์เชย์ และบรานชาด (Hersey & Blanchard, 1972 อ้างถึงใน เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540) กล่าวถึงภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่มเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายที่กำหนดขึ้นไว้สถานการณ์หนึ่งๆ

สตีเฟน (Stephen, 1997) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มให้มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

เชเมอร์โฮม (Schermerhorn, 2000) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นความพิเศษของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอิทธิพลต่อตัวบุคคล หรือการที่กลุ่มทำตามความต้องการของผู้นำนั่นเอง ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการเลือกทัศนคติ และพฤติกรรมที่เหมาะสม การแสดงออกถึงความคิด การตัดสินใจ และความยืดหยุ่นในการทำสิ่งต่างๆ ซึ่งคุณภาพของภาวะผู้นำอาจก่อให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงต่อคุณภาพชีวิตของคนในที่ทำงาน โดยคุณลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นคุณสมบัติที่อาจขัดขวางหรือช่วยให้งานสำเร็จลุล่วงได้ ประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม ความพากเพียร ซื่อสัตย์ กาลเทศะ เมตตากรุณา ความขยัน กล้าหาญ มั่นคง ความมั่นใจ ยุติธรรม

นักวิชาการ ให้ความสนใจศึกษาค้นคว้าเรื่องราวเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก (Bass, 1990 อ้างถึงใน กรณันท์ รุ่งสว่าง, 2552) ซึ่งผู้แก้ไขเพิ่มเติมผลงานอย่างยิ่งใหญ่ของสตอกดิลล์ (Stogdill, 1974 อ้างถึงใน กรณันท์ รุ่งสว่าง, 2552) จนแล้วเสร็จในปี ค.ศ. 1981 พบว่า เขาได้อ้างอิงงานศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ประมาณ 5,000 ชิ้น จากปริมาณความสนใจดังกล่าวเกิดจากนิยามความหมายของภาวะผู้นำขึ้นมากมาย แล้วแต่มุมมองนักวิชาการแต่ละท่านที่ขอยกมากล่าวเป็นตัวอย่างโดยสังเขป เช่น

สตอกดิลล์ (Stogdill, 1974 อ้างถึงใน กรณันท์ รุ่งสว่าง, 2552) เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล (Influence) เขาให้นิยามภาวะผู้นำไว้ว่า คือ กระบวนการใช้อิทธิพลที่ผู้นำกระทำต่อกลุ่ม เพื่อให้งานของกลุ่ม เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

เบส (Bass, 1990) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำอย่างกว้างๆ ว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มตั้งแต่สองคนขึ้นไปซึ่งเกี่ยวข้องกับสถานการณ์และการแก้ไขปรับปรุงสถานการณ์ใหม่ในด้านการรับรู้ และความคาดหวังของสมาชิก ผู้นำเป็นตัวการแห่งการเปลี่ยนแปลงซึ่งหมายถึงบุคคลผู้ซึ่งการกระทำของเขามีผลต่อบุคคลอื่นมากกว่าการกระทำของบุคคลอื่นที่มีผลมาถึงเขา ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกคนหนึ่งคนใดปรับแต่งการจูงใจ หรือสามารถทำของบุคคลอื่นในกลุ่ม



روبบินส์ (Robbins, 1993) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการสร้างอิทธิพลต่อกลุ่มที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สโตนเนอร์ และฟรีแมน (Stoner & Freeman, 1989) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการชี้นำต่อกิจกรรมต่างๆ ที่สัมพันธ์กับงานของสมาชิกของกลุ่มจากคำจำกัดความ ความหมายของความเป็นผู้นำ หรือภาวะความเป็นผู้นำดังกล่าว สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ หมายถึง กรรมวิธีที่ผู้บังคับบัญชา ใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ในการจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำ การกำหนดเป้าหมายการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การควบคุม การตัดสินใจ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

กัวร์แรน วิทออฟ และโรเจอร์ (Gouran, Weithoff & Doelger, 1994) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มในองค์การให้ได้ใช้พลังงานหรือความพยายามไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้เป็นการสร้างอิทธิพล เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน เป็นการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล ในสถานการณ์หนึ่งสถานการณ์การใด และการชี้นำผ่านกระบวนการสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ของแต่ละบุคคลอย่างหนึ่ง ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอย่างหนึ่ง ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นเพื่อไปสู่จุดหมาย

จากความหมายดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ความสามารถพิเศษในการที่มีอิทธิพลเหนือบุคคล หรือกลุ่ม และสามารถจูงใจให้บุคคล หรือกลุ่มอื่นๆ ปฏิบัติงานตามความประสงค์ของตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม หรือเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต้องได้รับความยินยอมจากผู้ปฏิบัติตาม

#### 2.1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากการศึกษาภาวะผู้นำ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2545 อ้างถึงใน วีรยา พวงไทย, 2550) ได้มีการแบ่งทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำออกเป็น 4 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ
  2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม
  3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์
  4. ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
- สำหรับรายละเอียดของทฤษฎีทั้ง 4 นั้น มีดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory of Leadership) เป็นทฤษฎีที่นักจิตวิทยา และนักวิจัยให้ความสนใจศึกษามานานแล้ว ทฤษฎีเน้นศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่มีอยู่ในตัวผู้นำ

ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านกายภาพ ด้านบุคลิกภาพ และด้านจิตใจของผู้นำ ได้มีการตั้งข้อสงสัยว่าการเป็นผู้นำจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวอะไรบ้าง เช่น ในเรื่องของบุคลิกภาพ นิสัยใจคอหรือรูปร่างหน้าตา เป็นต้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นทฤษฎีที่พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำควรเป็นคนเช่นใด ในการศึกษาคุณลักษณะของผู้ผู้นำนี้ นักวิจัยใช้วิธีการ 2 อย่าง คือ

1.1 เปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำ กับคุณลักษณะของบุคคลที่ได้เป็นผู้นำ

1.2 เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ผู้นำที่มีประสิทธิผลกับคุณลักษณะของผู้ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล

ผลการศึกษา พบว่า บุคคลที่เป็นผู้นำมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำในคุณลักษณะพื้นฐาน อันได้แก่ สติปัญญา ความรอบรู้ ความเข้าใจงาน ความคิดริเริ่ม การแก้ปัญหา ความเชื่อมั่นในตนเอง และความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับในด้านความรับผิดชอบ และการดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจในการควบคุม แต่ก็ยังไม่กระจ่างชัดในเรื่องคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล จึงได้มีการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ผู้นำที่มีประสิทธิผล กับภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลในด้านความก้าวร้าว ความทะเยอทะยาน การตัดสินใจ การมีอำนาจ ความคิดริเริ่ม สติปัญญา ลักษณะทางร่างกาย ความมั่นใจในตนเอง

2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ หรือพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theory of Leadership) เนื่องจากว่าการศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะของผู้ผู้นำ ตามแนวความคิดของทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำข้างต้นไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร จึงทำให้เกิดแนวทางการศึกษาอื่นๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ การศึกษาความเป็นผู้นำตามแนวทางการศึกษาด้านพฤติกรรมผู้นำ หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเน้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำ มีจุดมุ่งหมายของการศึกษาที่แบบพฤติกรรมของผู้นำที่นำมาใช้ปฏิบัติ หรือแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งตามหลักพื้นฐานของทฤษฎีนี้จะมีพฤติกรรมของผู้นำอยู่ 2 แบบ คือ พฤติกรรมแบบมุ่งงาน กับพฤติกรรมแบบมุ่งคนหรือมุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน จะยึดถืองานเป็นสิ่งสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด มุ่งหวังผลการทำงาน และผลผลิตสูงสุด โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีที่จะมีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งที่คนหรือมุ่งความสัมพันธ์จะยึดถือจิตใจ ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญ เน้นในความเห็นอกเห็นใจ ความนับถือ และความอบอุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ขอกกล่าวถึงทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Studies) นักศึกษามหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา กับประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งได้ข้อสรุป 3 ประการ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, 2545)

1. พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่คนหรือพนักงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ เน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่ผลผลิตหรืองาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่ง หรือเน้นที่ผลผลิตหรืองาน โดยจะมีพฤติกรรมตรงกันข้ามกับผู้นำที่เน้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ เน้นที่การทำงาน เทคนิคต่างๆ ในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำแบบนี้จะมองว่าผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพนักงานเป็นเพียงปัจจัยอย่างหนึ่งที่ใช้ทำงานให้สำเร็จเท่านั้น นักวิชาการกลุ่มนี้มีความเห็นว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นที่คนมากกว่ามุ่งเน้นที่ผลผลิต หรืองานจะทำให้เกิดประสิทธิผลมากกว่า เพราะคนหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้น ผลผลิตสูงขึ้น ส่วนพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นที่ผลผลิตหรืองานจะมีผลตรงข้าม คือ จะไม่ได้รับการทุ่มเททำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชานัก ผลผลิตจึงต่ำกว่าตารางการจัดการของเบลคและมูตัน เป็นการใช้ตารางเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งได้ถูกพัฒนาโดยเบลคและมูตัน พฤติกรรมของผู้นำดังกล่าวมี 2 ลักษณะ ดังนี้ การมุ่งที่คน หมายถึง การเอาใจใส่ทุกข์สุข ช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมุ่งที่งานหรือการผลิต หมายถึง การมุ่งเน้น หรือการให้ความสำคัญกับงานมากกว่าคน ไม่ชอบการมอบหมายงาน หรือกระจายอำนาจ

การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio State Studies) ได้มีการรวบรวมผลงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำเมื่อประมาณปลายปี 1940 พฤติกรรมผู้นำมี 2 ลักษณะ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, 2545)

1. ผู้นำที่มุ่งงาน หรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก เป็นลักษณะของผู้นำที่มุ่งการ กำหนดความต้องการในงาน และการทำให้โปรแกรมการทำงานมีลักษณะชัดเจน หรือเป็นลักษณะผู้นำที่มักจะกำหนดบทบาทตนเอง และบทบาทพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ มักจะมีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง ดังจะเห็นได้จากการพิถีพิถันในการมอบหมายงาน และการคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ สำเร็จตามเวลาที่กำหนด

2. ผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก เป็นลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพนักงาน และพยายามที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ หรือเป็นลักษณะผู้นำที่มีการแสดงออกในพฤติกรรมที่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือในความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงาน ละเรื่องส่วนตัว มีท่าทีของความเป็นมิตร และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ทุกเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค สร้างความสัมพันธ์แบบไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้ร่วมงาน

3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์นั้น เป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือเป็นแนวคิดซึ่งเป็นทางเลือกของผู้บริหาร ในการกำหนดโครงสร้าง และระบบควบคุมองค์การ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และลักษณะต่างๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ หรือเป็นวิธีการที่กล่าวถึงองค์การที่มีลักษณะแตกต่างกัน ซึ่งต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันด้วย ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นการประสมประสานแนวคิดในการบริหารจัดการที่สำคัญ 4 ประการคือ

3.1 แนวคิดแบบดั้งเดิม

3.2 แนวคิดเชิงพฤติกรรม

3.3 แนวคิดเชิงปริมาณ

3.4 แนวคิดเชิงระบบ

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967) ได้เสนอแนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ ว่าเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิกริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ ดังนี้แบบภาวะผู้นำ ฟิดเลอร์ได้ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญของบุคคลคนเดียวอาจเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละสถานการณ์ แต่แรงจูงใจที่แสดงแต่ละพฤติกรรมนั้นๆ อาจไม่เปลี่ยนแปลงก็ได้จากการที่ฟิดเลอร์สร้างแบบทดสอบชนิดสั้นๆ ซึ่งแบบภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ

1. ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task Motivated) มุ่งในความสำเร็จของงาน

2. ผู้นำที่มีแรงจูงใจให้มุ่งสัมพันธ์ (Relationship Motivated) มีความต้องการเห็นสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล (Fiedler & Garcia อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) การควบคุมสถานการณ์ ในตัวแบบของฟิดเลอร์นั้นมีองค์ประกอบ 3 สถานการณ์ ที่กำหนดการควบคุมซึ่งได้แก่

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations) หมายถึงทัศนคติ และการยอมรับของสมาชิกในกลุ่มต่อตัวผู้นำอย่างน้อยเพียงใด ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการคือ คุณภาพของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับคุณภาพของอำนาจอย่างไม่เป็นทางการที่ผู้นำมีอยู่ ดังนั้นคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ และพฤติกรรมของผู้นำ

2.2 โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง โครงสร้างของงานต้องมีความชัดเจนใน 4 มิติ คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย จำนวนวิธีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา และความสามารถในการตรวจสอบการตัดสินใจ ซึ่งเมื่อโครงสร้างงานชัดเจนผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางของกลุ่มได้

2.3 อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง อำนาจที่องค์กรให้แก่ผู้นำเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ นั่นคือระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม อำนาจในตำแหน่งเป็นเครื่องแสดงว่า ผู้นำสามารถให้คุณให้โทษแก่สมาชิกในกลุ่มได้มากน้อยเพียงไร

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational & Transactional Leadership)

4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้ถูกเสนอ โดยนักวิจัยหลายท่านเพื่ออธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวางในองค์กรได้อย่างไร แนวความคิดนี้ถูกพัฒนาครั้งแรกโดยเบิร์น (Burns, 1978 อ้างถึงใน วีรยา พวงไทย, 2550) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวคิดที่ว่าผู้นำจะใช้พฤติกรรมซับซ้อนมากกว่าโครงสร้างที่มีมาแต่แรกเริ่ม (Nahavandi, 1997 อ้างถึงใน วีรยา พวงไทย, 2550)

4.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำซึ่งกระตุ้นพนักงานให้ทำงาน และจัดหารางวัลเป็นผลตอบแทนการใช้ความพยายามพนักงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, 2545 อ้างถึงใน วีรยา พวงไทย, 2550) ผู้นำประเภทนี้จะใช้วิธีชี้แนะ และกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ไปในทิศทางที่เป้าหมายถูกสร้างไว้ด้วยการอธิบายกฎเกณฑ์ และความต้องการอย่างชัดเจน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, 2545 อ้างถึงใน วีรยา พวงไทย, 2550) นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนยังให้แนวความคิดที่ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญๆ นั้น มุ่งไปที่การแลกเปลี่ยน และการติดต่อระหว่างผู้นำ และผู้ตาม

4.3 ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่ยกระดับความประพฤติของมนุษย์ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย โดยที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีการปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์ แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมมือกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงและยังเป็นประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม (Nahavandi, 1997 อ้างถึงใน วีรยา พวงไทย, 2550)

เฮอเชย์และบลิงชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1972 อ้างถึงใน เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2540) ทฤษฎีของเฮอเชย์และบลิงชาร์ด (Hersey & Blanchard's Situational Theory) อธิบายว่า ผู้นำจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการนำไปตามสถานการณ์ ซึ่งขึ้นอยู่กับความพร้อม (Readiness) ของผู้ตามโดยแบ่งตามแนวคิดพื้นฐานภาวะผู้นำ 4 แบบ ของ William Reddin ได้แก่ ผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำแบบแนะนำ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมอบหมายงานการกำหนด



แบบของผู้นำข้างต้นเป็นการกำหนดโดยคุณสมบัติและรูปแบบการนำที่มุ่งคนกับมุ่งงานเป็นหลัก ปัจจุบันเปลี่ยนไปศึกษาจากสมรรถนะ (Competency) โดยเชื่อว่า Competency ของคนเกิดได้จาก 3 ทาง ได้แก่

1. เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Born to be)
2. เกิดจากประสบการณ์การทำงาน (Experience & Skill)
3. เกิดจากการศึกษา อบรม (Knowledge & Wisdom)

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติ และชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin's Studies Lewin, 1946) แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตถินิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเองไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเองและไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิต และความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

3. ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้ และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบ และมีแรงจูงใจในการทำงานสูงสามารถควบคุมกลุ่มได้ดีมีผลงาน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

ลิเคิร์ต (Likert's Michigan Studies, 1981) และสถาบันวิจัยสังคมมหาวิทยาลัยมิชิแกน ทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมายโดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบใช้อำนาจ (Exploitive–Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ่วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่างการตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

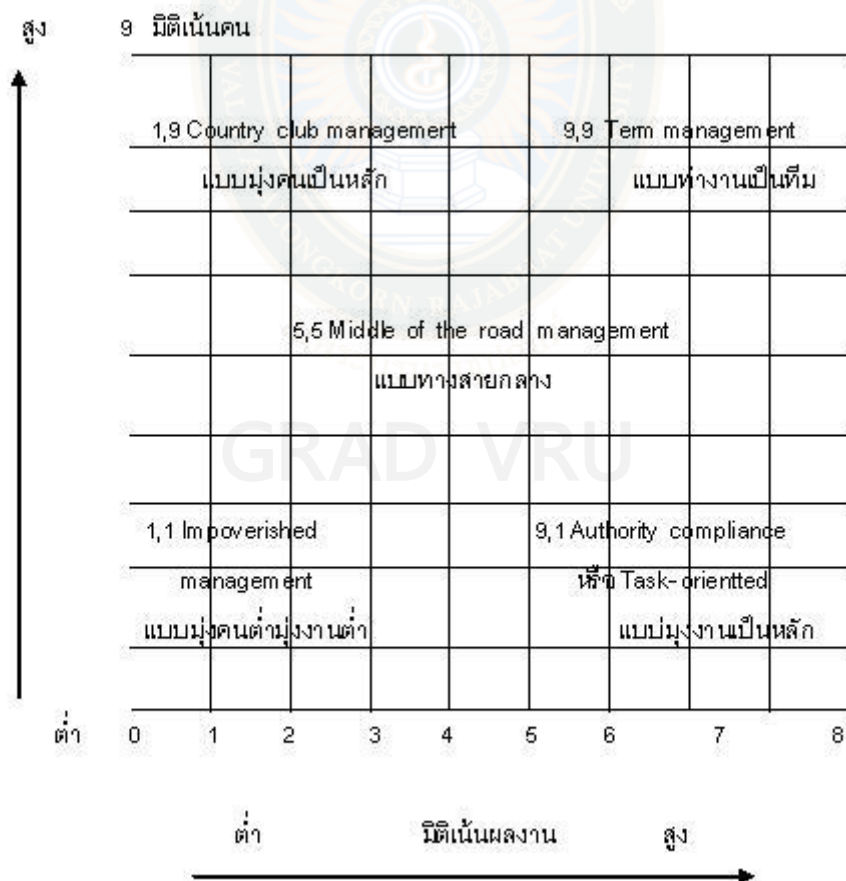
2. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent–Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความใ่วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative–Democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ่วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิด และความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆ ครั้ง และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบน และจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบาย และการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่างผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

4. แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative–Democratic) ผู้บริหารให้ความใ่วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบน และระดับล่าง ในระดับเดียวกัน หรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้ร่วมงาน Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

เบลคและมูตัน (Blake & Mouton's Managerial Grid) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพ และลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 Style)

การศึกษาข่ายการบริหารงานของเบลคและมูตัน (The Managerial Grid) เบลคและมูตัน (Blake & Mouton, 1991 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งคน (Concern for People) และแบบมุ่งผลผลิต (Concern for Production) เมื่อนำการเน้นความสำคัญของทั้งสองแบบมาประกอบกันสร้างเป็นตารางการบริหารงาน หรือที่เรียกว่า Managerial Grid แล้วแบ่งความสนใจในคนและในผลผลิต ออกเป็นด้านละ 9 ระดับ จะได้รูปแบบของผู้นำทั้งหมด 81 รูปแบบ ดังภาพ





## ภาพที่ 2.1 แสดงตารางการบริหารงาน The Managerial Grid

ที่มา: วิโรจน์ สารรัตน์ (2542)

จากตารางการบริหารงาน เบลคและมูตัน ได้สรุปลักษณะผู้นำที่สำคัญไว้ 5 รูปแบบได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่ งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผน กำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจ สัมพันธภาพของร่วมงานห่างเหินผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อม และงานที่น่า อยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมี ความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการ ทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงาน ของผู้ร่วมงานเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคน และสนใจงาน น้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อย เพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมายและคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพ ขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาด ภาวะผู้นำและมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผล งานเท่ากับขวัญ และกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้ จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผล ที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงาน ที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มี ความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่อง งานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงาน จะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงาน เกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน และกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพ ระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า

ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะ หรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการ และ อำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

เทนเนนบาร์ม, เวสเชอร์ และมาซาริท (Tennenbaum, Weschler & Masaarik, 1961) กล่าวถึงผู้นำว่า คือ ผู้ที่มีอำนาจ มีอิทธิพล มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ หรือเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่น

ฮาลพิน แอนดรู ดับบลิว (Halpin Andrew W., 1969) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า

1. เป็นผู้ที่มิได้มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งในห้าประการดังต่อไปนี้
2. เป็นผู้ที่มีบทบาท หรืออิทธิพลต่อบุคคลภายในหน่วยงานมากกว่าบุคคลอื่น
3. เป็นผู้ที่มีบทบาทเหนือกว่าคนอื่น
4. เป็นบุคคลที่มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้
5. เป็นผู้ที่ได้รับเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้ นำ
6. เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงาน หรือเป็นหัวหน้างาน

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

### 2.2.1 ความหมายของแรงจูงใจ

การบริหารการทำงานขององค์กร หน่วยงาน ห้างร้าน บริษัท ฯลฯ จะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น ต้องอาศัยองค์ประกอบหลายๆ อย่าง โดยเฉพาะบุคลากรในองค์กรนั้น จะต้องร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งการทำงานของบุคลากรนั้น มีกระบวนการที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานนั้นสำเร็จตามจุดประสงค์ นั่นคือ แรงจูงใจ เพราะเมื่อมนุษย์ได้รับการจูงใจ หรือสิ่งเร้า มนุษย์ก็จะมีพลังในการกระทำ มีความพยายามเพื่อที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ แรงจูงใจนั้นอาจจะเป็นรางวัล คำชมเชย หรือการยอมรับของสังคม การให้ขวัญกำลังใจเป็นการเสริมแรงที่มนุษย์ทุกคนปรารถนา แรงจูงใจจึงเปรียบได้ดังกำลังใจที่ทำให้สิ่งมีชีวิตจะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจ ผลที่ออกมาจะเป็นความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีความสุขและได้งานที่มีประสิทธิภาพ

ความหมายของแรงจูงใจ (Definition of Motive) แรงจูงใจ (Motive) เป็นคำที่ได้ความหมายมาจากคำภาษาละตินที่ว่า Movere ซึ่งหมายถึง “เคลื่อนไหว (Move)” ดังนั้น คำว่าแรงจูงใจจึงมีการให้ความหมายไว้ต่างๆ กันดังนี้

มัลลิกา ต้นสอน (2547) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายามเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดง

พฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหาซึ่งเราสามารถกล่าวได้ว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจจะมีลักษณะดังนี้

1. เป้าหมายในการแสดงออก
2. มีพลังในการแสดงออก
3. มีความพยายามในการแสดงออก

แรงจูงใจ (Motivation) หรือสิ่งจูงใจ (Motives) หมายถึง พลังสิ่งกระตุ้น (Drive) ภายในแต่ละบุคคลซึ่งกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติ จากความหมายนี้พลังสิ่งกระตุ้นจะประกอบด้วย พลังความตึงเครียด ซึ่งเกิดจากผลของความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการของบุคคลทั้งที่รู้สึกตัวและจิตใต้สำนึกจะพยายามลดความตึงเครียดโดยใช้พฤติกรรมที่คาดว่าจะสนองความต้องการของเขา และทำให้ผ่อนคลายความรู้สึกตึงเครียด จุดมุ่งหมายเฉพาะในการเลือกพฤติกรรมเป็นผลจากความคิดและการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545)

เต็มศักดิ์ คทวณิช (2549) สรุปความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการของการใช้ปัจจัยทั้งหลายที่จะทำให้บุคคลเกิดความต้องการ เพื่อสร้างแรงขับและแรงจูงใจไปกระตุ้นร่างกายให้แสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายที่ได้วางไว้โดยปัจจัยดังกล่าวนั้น อาจจะเป็นสิ่งเร้าภายนอกกับสิ่งเร้าภายในหรือทั้งสองประการก็ได้

เสนาะ ติเยาว์ (2543) ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจในความหมายหนึ่ง คือ การจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรม และมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น ดังนั้นการจูงใจจึงประกอบด้วยความต้องการ (Needs) พลัง (Force) ความพยายาม (Effort) และเป้าหมาย (Goal)

ดราฟท์ (Daft, 2000) กล่าวถึง แรงจูงใจว่า หมายถึงพลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคลซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้นรวมทั้งเป็นบุคคลลักขภาพพฤติกรรมนั้นไว้

กิฟฟิน (Griffin, 1999) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ชุดของพลังผลักดันที่เป็น สาเหตุให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมในแนวทางที่สนองต่อความต้องการของตน

วรูม (Vroom, 1995) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง กระบวนการในการควบคุมหรือครอบงำทางเลือกโดยบุคคลหรืออินทรีย์ต่ำสุด (Lower Organism) โดยไม่เปิดโอกาสให้เลือกทางเลือกอื่นๆ ด้วยความสมัครใจ เช่น เมื่อเราเกิดความรู้สึกหิว เราก็ต้องรับประทานอาหารเพื่อตอบสนองความต้องการของร่างกาย ซึ่งไม่มีโอกาสเลือกทางเลือกอื่นแต่อย่างใด

เซอร์ริงตัน (Chermngton, 1994) มองแรงจูงใจว่า เป็นความเข้มข้น (Intensity) ความมุ่งมั่น (Direction) และความทนฝืนแน่น (Persistence) ของพฤติกรรม ทฤษฎี ด้านแรงจูงใจทั้งหมดมุ่งไปสู่วิถีทางในการอธิบายการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์อันสืบเนื่องมาจากแรงจูงใจเป็นสาเหตุหลัก

ดูบริน และไอร์แลนด์ (Dubrin & Ireland, 1993) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ กระบวนการที่ถูกให้เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายในองค์กร

ลูธานส์ (Luthans, 1992) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ กระบวนการซึ่งเริ่มต้นจากความรู้สึที่ไม่เพียงพอ หรือเติมไม่เต็มทางจิตใจที่เรียกกันว่า ความต้องการ ซึ่งเป็นแรงขับที่ก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะบรรลุตามเป้าหมายอันเป็นสิ่งที่ล่อใจ นั่นคือความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drive) และรางวัล อันเป็นสิ่งที่ล่อใจ (Incentive)

โบว์ (Bolles, 1967) อธิบายว่าแรงจูงใจ คือ ตัวแทน (Agency) หรือปัจจัย (Factor) หรือพลังขับเคลื่อน (Force) ที่ช่วยในการอธิบายพฤติกรรม แรงจูงใจเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมในตัวมนุษย์ อินทรีย์ต่างๆ

วอลเตอร์ (Walters, 1978) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำหรือเคลื่อนไหวหรือมีพฤติกรรมในลักษณะที่มีเป้าหมาย กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ แรงจูงใจเป็นเหตุผลของการกระทำนั่นเอง

ลอนดอนและบิสต้า (Loundon & Bitta, 1988) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ภาวะที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลัง ทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหว ไปในทิศทางที่มีเป้าหมายที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่ในภาวะสิ่งแวดล้อม

แชมเบลล์ (Campbell, 1971) อธิบายไว้ว่า แรงจูงใจในการทำงาน เป็นอัตราของความพยายามอย่างมุ่งมั่น (Persistent Effort) ในการบรรลุเป้าหมาย กล่าวคือพนักงานจะมีแรงจูงใจมากน้อย พิจารณาได้จากความมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ถ้ามีแรงจูงใจมากก็จะมี ความมุ่งมั่นมาก และหากมุ่งมั่นมากก็จะพยายามมากในการที่จะบรรลุตามเป้าหมาย เป้าหมายในที่นี้ครอบคลุมถึงเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายองค์กร

โลเวลล์ (Lovell, 1980) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ

ดอมแจน (Domjan, 1996) อธิบายว่า การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมการกระทำ กิจกรรมของบุคคลโดยบุคคลจงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

พูลสุข สังข์รุ่ง (2550) กล่าวถึง แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง การที่บุคคลแสดง ออกซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งสามารถอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (Arousal) การคาดหวัง (Expectancy) การใช้เครื่องล่อใจ (Incentives) และการลงโทษ (Punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2551) ได้กล่าวถึง การจูงใจ และหน้าที่ของผู้บริหารในการจูงใจ ไว้ว่า การจูงใจ (Motivation) คือ กระบวนการที่ความพยายามของบุคคลได้รับการกระตุ้น (Energized)

ชี้แนะ (Directed) และรักษาให้คงอยู่ (Sustained) จนกระทั่งงานขององค์การบรรลุตามเป้าหมาย โดยผู้บริหารมีหน้าที่จูงใจพนักงาน ในองค์การใดที่วัตถุประสงค์ หรือความต้องการส่วนบุคคล (Individual Need) ของพนักงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ (Organizational goal) การจูงใจประสบผลสำเร็จโดยง่าย เพราะเมื่อองค์การบรรลุเป้าหมาย พนักงานก็ได้รับการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลด้วย

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2551) ได้กล่าวถึง การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การเคลื่อนที่ (Motion) เนื่องจากการจูงใจจะทำให้บุคคลเกิดการกระทำ เพื่อให้เข้าสู่เป้าหมายที่เขาต้องการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ และที่ผ่านมามีผู้สนใจศึกษาการจูงใจในงานด้านต่างๆ เช่น การบริหาร การสอน และการพัฒนา เป็นต้น

กมลกานต์ เทพรานนท์ (2548) กล่าวถึง แรงจูงใจภายใน หมายถึง แรงกระตุ้น หรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของตัวผู้ประกอบการแต่ละคน ผ่านกระบวนการเรียนรู้ ทำให้ผู้ประกอบการแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา มีเป้าหมายเพื่อการบรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่ตนเองปรารถนา และสร้างความพึงพอใจสูงสุด โดยไม่ต้องอาศัยรางวัลภายนอก หรือกฎเกณฑ์ภายนอก

ลักขณา สรวิวัฒน์ (2544) และอนุชิต เทียงธรรม (2546) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ในลักษณะที่ใกล้เคียงกันว่า แรงจูงใจเป็นแรงขับหรือแรงผลักดันภายในของแต่ละบุคคลซึ่งแรงขับนี้เกิดขึ้นจากความต้องการและผลักดันให้บุคคลนั้นเกิดพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้นเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการนั้นๆ นอกจากนี้แรงจูงใจยังเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่กระตุ้นและดึงดูดให้บุคคลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผลจากได้รับการตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละบุคคล

พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน (2538) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึงการใช้กำลัง หรืออำนาจ ชักนำ เคลี้ยกล่อมเพื่อให้คล้อยตาม

แรงจูงใจจะมีอยู่ด้วยกัน 3 ประเภทหลัก คือ แรงจูงใจทางชีววิทยา (Biological Motives) แรงจูงใจทางการกระตุ้น (Stimulus Motives) แรงจูงใจทางสังคมที่เป็นการเรียนรู้ (Learned Motives)

1. แรงจูงใจทางชีววิทยา (Biological Motives) เช่น ความหิว ความกระหาย ความต้องการความอบอุ่น และความต้องการทางเพศ

2. แรงจูงใจทางการกระตุ้น (Stimulus Motives) เช่น การรับสัมผัส การสำรวจ ความอยากรู้อยากเห็น ความสุขสบายและการมีศักยภาพ ซึ่งมักจะถือว่าเป็นแรงจูงใจภายใน



3. แรงจูงใจทางสังคมที่เป็นการเรียนรู้ (Learned Motives) เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่อำนาจและแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้และเน้นไปที่ประสบการณ์ทางสังคม

จากคำนิยามจะเห็นได้ว่าเมื่อพูดถึงแรงจูงใจ จะมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. มีทิศทาง (Direction) คือวิธีการที่บุคคลได้พยายามที่จะกระทำเพื่อไปสู่เป้าหมาย
2. มีความพยายาม (Effort) คือบุคคลได้พยายามอย่างหนักมากน้อยเพียงใด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3. มีความต่อเนื่อง (Persistence) คือบุคคลได้ใช้เวลาในการพยายามอย่างไม่ลดละเพื่อไปสู่เป้าหมายยาวนานเพียงใด

จึงสรุปได้ว่า แรงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูก กระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจ ให้กระทำหรือ ตื่นรนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมที่เกิดจาก การจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีใช่เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้น มีทิศทางจริงจัง มีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใด และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากแรงผลักดัน หรือ แรงกระตุ้น ที่เรียกว่าแรงจูงใจด้วย

#### 2.2.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

จากการศึกษาวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ สามารถสรุปความสำคัญของแรงจูงใจได้ดังนี้

วรินธร แก้วคล้าย (2549) กล่าวไว้ว่า โดยทั่วไปทุกคนปฏิบัติงานโดย 1) ตามแรงจูงใจ คือแรงจูงใจในตัวเองทำให้ต้องการจะทำงาน 2) ด้วยความสามารถ คือ อยู่ในวิสัยสมารถที่จะทำงานให้ และ 3) ในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน เช่น สภาพงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ ข่าวสารข้อมูล ซึ่งส่งผลให้เกิดความพอใจที่จะทำงาน เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าการปฏิบัติงานด้วยความสามารถและสิ่งแวดล้อมที่ทำงานนั้น ผู้บริหารสามารถควบคุมให้เกิดมีขึ้นได้ ส่วนที่ควบคุมไม่ได้ คือ การปฏิบัติงานตามแรงจูงใจ ผู้บริหารจึงต้องศึกษาให้ถ่องแท้ เพราะแรงจูงใจในตัวพนักงานเอง เป็นพลังภายใน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญมากในการทำงาน ดังนั้นจะเห็นว่าการจูงใจมีความสำคัญ เนื่องจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ จะเกิดขึ้นอยู่ที่ความร่วมมือร่วมใจของพนักงานเป็นสำคัญ ถ้าองค์กรได้มีผู้บริหารที่สามารถใช้หลักจูงใจได้ถูกต้อง พนักงานจะมีความตั้งใจและเต็มใจทำงานสูง จะเกิดประสิทธิภาพได้ประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ส่วนองค์กรใดไม่เห็นความสำคัญของการจูงใจจะได้ผลตรงข้าม

วรูม (Vroom, 1995) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2

ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของคุณและการตั้งใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน

ขวัญจิรา ทองนำ (2547) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับองค์กรทุกแห่ง ถ้าผู้บริหารสามารถชักจูงบุคคลในองค์กรได้ตามที่เขาต้องการก็จะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจ ส่งผลให้บุคคลเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

จารุวรรณ กมลสินธุ์ (2548) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของคุณเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใดๆ ก็ตาม ถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถ หรือทักษะในการทำงานของคุณและการตั้งใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน

ชลียา ด่านทิพารักษ์ (2543) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจว่า มีประเด็นในการพิจารณาอยู่ 3 ประการ คือ ความสำคัญที่มีต่อองค์กรโดยรวม ความสำคัญที่มีต่อผู้บริหารและความสำคัญต่อบุคลากร ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญต่อองค์กร การจูงใจมีประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคลในอันที่จะสนองความต้องการด้านพฤติกรรมมนุษย์ให้แก่องค์กรในเรื่องสำคัญๆ คือ

1.1 ช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความสามารถร่วมทำงานด้วย

1.2 ทำให้องค์กรมั่นใจว่าบุคลากรขององค์กรจะทำงานตามที่ถูกมอบหมายงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์กร

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร

2.1 ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 จัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน

2.3 เอื้ออำนวยต่อการสั่งการ

3. ความสำคัญต่อบุคลากร

3.1 ช่วยให้ผู้บุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและสนองความต้องการของตนเองได้พร้อมๆ กัน

3.2 ได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหาร

3.3 มีขวัญในการทำงาน

สรุปได้ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญอย่างมากต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นผู้บริหารควรปฏิบัติต่อคนงานหรือพนักงานในฐานะสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ คอยดูแลสวัสดิการ เพิ่มสิ่งจูงใจ ปรับปรุง

สภาพแวดล้อมในการทำงานและส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้ที่อยู่เสมอ ซึ่งจะสร้างความพอใจให้กับพนักงาน และสร้างความสำเร็จต่อองค์กรต่อไป

### 2.2.3 ประเภทของแรงจูงใจ

จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ พบว่า มีการแบ่งประเภทของแรงจูงใจตามลักษณะของการแสดงออกทางพฤติกรรมและตามที่มาของแรงจูงใจไว้ดังนี้

จารุวรรณ กมลสินธุ์ (2548) ได้แบ่งแรงจูงใจเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. แบ่งตามที่มาของแรงจูงใจ สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 แรงจูงใจทางกาย (Physiological Motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดขึ้นตามความต้องการทางร่างกาย ถือเป็นแรงจูงใจขั้นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิต ซึ่งเกิดจากร่างกายต้องการสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำก็เกิดแรงจูงใจ คือ กระหายที่จะดื่มน้ำ และแสวงหาน้ำดื่ม เป็นต้น ลักษณะของแรงจูงใจทางกาย มีดังนี้

1.1.1 แรงจูงใจทางบวกหรือแสวงหา (Positive Supply Motive) เป็นแรงจูงใจเพื่อให้ร่างกายมีชีวิตอยู่รอด ชดเชยต่อสิ่งที่ร่างกายขาดไป เช่น ความหิว ความกระหาย และการพักผ่อน เป็นต้น

1.1.2 แรงจูงใจทางลบหรือการหลีกเลี่ยง (Negative or Avoid Motive) เป็นแรงจูงใจเพื่อให้ร่างกายหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะเป็นอันตราย หรือสิ่งที่ไม่เป็นที่ต้องการ เช่น ความเจ็บปวด ความเสียหาย ความสกปรก เป็นต้น

1.1.3 แรงจูงใจที่จะดำรงเผ่าพันธุ์ (Species Maintaining Motive) เป็นแรงจูงใจทางธรรมชาติที่ทำให้มีการสืบพันธุ์ เพื่อการสร้างสมาชิกสืบทอดในสังคมต่อไป

1.2 แรงจูงใจทางสังคม (Social Motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือสังคม เช่น การต้องการความรัก การยกย่อง การมีชื่อเสียง ความก้าวหน้าในชีวิตความภาคภูมิใจ ซึ่งแรงจูงใจทางสังคมแบ่งได้ ดังนี้

1.2.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้ประสบผลสำเร็จสูงสุด โดยมีความมานะพยายาม ขยัน อดทน เอาชนะอุปสรรคต่างๆ เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักจะตั้งความมุ่งหวัง หรือเป้าหมายไว้สูง และมีความพยายามมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

1.2.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นหรือสังคม บุคคลที่มีแรงจูงใจประเภทนี้สูงมักจะเป็นผู้ที่ชอบเข้าสังคม เป็นที่พึ่งพาอาศัยของบุคคลอื่น ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับผู้อื่น มีความเมตตาโอบอ้อมอารี เห็นใจผู้อื่นเสมอ ซึ่งแรงจูงใจด้านนี้ก็จะทำให้ผู้อื่นรักใคร่ยอมรับนับถือ



1.2.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นผู้นำของบุคคลต้องการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นทั่วไป โดยวิธีที่ชอบธรรมและไม่ชอบธรรม เช่น การขยันทำงาน ใช้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ ถือเป็น การได้อำนาจอย่างเป็นธรรม แต่ถ้าได้มาโดยการแย่งชิง คดโกง หรือทำลายล้าง ถือเป็น การได้มาซึ่งอำนาจไม่เป็นธรรม

2. แบ่งตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

2.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากภายในตัวของบุคคล ที่มองเห็นคุณค่าของการทำกิจกรรมต่างๆ ว่ามีประโยชน์และมุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อมุ่งหวังความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ความสำเร็จในการทำกิจกรรมหรือทำงาน จะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ เช่น ความอยากรู้ อยากเห็น ความสุข อุณหภูมิธรรม ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่สร้างขึ้น หรือกระทำได้อย่างมาก แต่มีความคงทนถาวร

2.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดจากการคาดหวังสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบข้างตัวบุคคล เช่น รางวัล เกียรติยศ คำชมเชย หรือสิ่งล่อใจอื่นๆ โดยไม่ได้กระทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย แรงจูงใจภายนอก อาจเป็นแรงผลักดันในการแสดงพฤติกรรมอย่างมีเป้าหมาย และมีทิศทางโดยกระบวนการใดๆ ก็ได้จากภายนอกตัวบุคคล เช่น การแข่งขันที่หวังชัยชนะ และรางวัลการเสริมแรงจากการได้รับความพอใจ การลงโทษ เป็นต้น

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2528) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจออกเป็น 7 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจด้านความมั่นคง ส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของ จิตสำนึก และจิตใต้สำนึกความมั่นคงในรูปของจิตสำนึกนั้น เป็นได้จากการที่มนุษย์ต้องการความปลอดภัยจึงต้องมีแรงจูงใจในรูปของสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้บุคคลเกิดความรู้สึกมั่นคง ส่วนความมั่นคงในรูปของจิตสำนึกนั้น ได้พัฒนาการมาตั้งแต่วัยเด็ก โดยการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลใกล้ชิดที่จะทำให้เป็นคนมีจิตใจมั่นคง หรืออ่อนแอ บุคคลเกือบทุกคนมีแรงจูงใจด้านความมั่นคงทั้งในรูปของจิตสำนึกและจิตใต้สำนึก

2. แรงจูงใจด้านสังคม โดยเหตุที่มนุษย์เป็นสัตว์สังคมจึงต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น เพื่อจะได้เป็นส่วนใหญ่ของสังคมและได้รับการยกย่องการที่บุคคลติดต่อสัมพันธ์กันนั้นมิใช่เพื่อมิตรภาพเสมอไป มีบุคคลเป็นจำนวนมากที่ติดต่อสัมพันธ์กันเพราะต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับ และศรัทธาเชื่อถือ

3. แรงจูงใจด้านชื่อเสียง เริ่มมีมากขึ้นทุกทีในสังคมไทยโดยเฉพาะในสังคมชนชั้นกลางชื่อเสียงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถสัมผัสได้ ความต้องการด้านชื่อเสียงเป็นการกำหนดขีดจำกัดของบุคคลบุคคลบางคนพึงพอใจกับชื่อเสียงในระดับเพื่อนและชุมชนเท่านั้น แต่บางคนก็แสวงหาชื่อเสียงในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ

4. แรงจูงใจในอำนาจ อำนาจเป็นศักยภาพแห่งอิทธิพลของบุคคลแยกออกได้เป็น 2 ประเภท คืออำนาจตามตำแหน่ง และอำนาจส่วนตัวบุคคลซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพราะ

ตำแหน่งหน้าที่นั้น แสดงว่าเป็นผู้มีอำนาจตามตำแหน่ง ส่วนบุคคลซึ่งมีอิทธิพลโดยบุคลิกภาพและพฤติกรรม แสดงว่าเป็นผู้มีอำนาจส่วนตัว แต่บุคคลบางประเภทเป็นเจ้าของอำนาจทั้ง 2 ประเภท คือ ทั้งอำนาจตามตำแหน่งและอำนาจส่วนตัว

5. แรงจูงใจด้านความสามารถ ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับมโนทัศน์ ด้านความคาดหวัง บุคคลจะมีความสามารถหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับความสำเร็จและความล้มเหลวในอดีต ถ้าในอดีตประสบความสำเร็จมากกว่าความล้มเหลวแล้ว ความรู้สึกด้านความสามารถจะมีแนวโน้มสูง ทำให้บุคคลที่มองโลกในทางบวกมองสถานการณ์ต่างๆ ว่าเป็นการทำหน้าที่ที่น่าสนใจและสามารถจะเอาชนะได้ แต่ถ้าความล้มเหลวมีมากกว่าก็จะทำให้มองโลกในแง่ลบบุคคลที่มีความรู้สึกด้านความสามารถต่ำ จะไม่มีแรงจูงใจที่จะแสวงหาท้าทายสิ่งใหม่ๆ หรือทำการเสี่ยง บุคคลพวกนี้จะปล่อยให้สิ่งแวดล้อมบังคับควบคุม มากกว่าที่จะพยายามบังคับควบคุมสิ่งแวดล้อม

6. แรงจูงใจด้านความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่เด่นของมนุษย์ที่สามารถแยกออกจากความต้องการด้านอื่นๆ ลักษณะอย่างอื่นของบุคคลที่มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จคือจะสนใจในความสำเร็จส่วนตัวมากกว่ารางวัลของความสำเร็จความสำเร็จที่ได้รับมีค่ามากกว่าเงินทองและคำยกย่องสรรเสริญ บุคคลที่มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จจะมีความก้าวหน้าในการทำงาน เพราะว่าจะเป็นผู้สร้างสรรคในความสำเร็จ

7. แรงจูงใจด้านการเงิน เป็นแรงจูงใจที่สลับซับซ้อน และความสัมพันธ์กับความต้องการทุกประเภททุกระดับ คุณลักษณะที่เด่นและสำคัญที่สุดของเงินก็คือ เป็นตัวแทนในการแลกเปลี่ยนสิ่งที่เป็นเงินสามารถซื้อได้นั้นไม่ใช่ตัวเงินโดยตรงแต่เป็นคุณค่าของเงินตัวเงินนั้นไม่ได้มีความสำคัญ แต่เป็นตัวแทนของความต้องการใดๆ ที่บุคคลต้องการให้เป็นตัวแทน

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542) ได้จำแนกแรงจูงใจออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจเพื่อความอยู่รอด (Survival Motives) เป็นแรงจูงใจที่ช่วยให้คนเราสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ แรงจูงใจชนิดนี้มักจะสัมพันธ์กับสิ่งเบื้องต้นที่คนเราต้องการในชีวิต เช่นอาหาร น้ำ อากาศ การขับถ่าย ฯลฯ เป็นต้น

2. แรงจูงใจทางสังคม (Social Motives) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ในสังคมอาจได้รับอิทธิพลโดยตรงจากสิ่งเร้าที่เป็นบุคคล หรือจากวัตถุที่มองไม่เห็นได้จับต้องได้ หรือมาจากภาวะทางสังคมที่มองไม่เห็นก็ได้ เช่นการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น การเป็นผู้นำ การสร้างมิตร เป็นต้น

3. แรงจูงใจเกี่ยวกับตนเอง (Self Motives) แรงจูงใจชนิดนี้ค่อนข้างจะซับซ้อนพอสมควร และเป็นสิ่งผลักดันให้คนเราพยายามปรับตัวไปในทางที่ดีขึ้น เช่นแรงจูงใจที่เกี่ยวกับความสำเร็จหน้าทางการงานหรือความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น

กุสุมา จ้อยช่างเนียม (2547) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจออกเป็นแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) และแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) โดยอธิบายว่า ภายใต้มุมมองที่

เข้าใจกันว่าทำไมบุคคลจึงทำงาน ความแตกต่างจะอยู่ที่แหล่งที่มาของแรงจูงใจ มุมมองบางมุมมอง เชื่อว่าบุคคลจะถูกจูงใจด้วยปัจจัยภายในสภาวะแวดล้อมภายนอก เช่น การบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด หรือรายได้ ในขณะที่มุมมองบางมุมมองเชื่อว่าบุคคลจะถูกจูงใจด้วยตัวเองโดยปราศจากปัจจัยภายนอกเหล่านี้ บุคคลอาจจะระลึกรู้ถึงงานบางอย่างที่ปฏิบัติอย่างกระตือรือร้นเพียงเพื่ออยากจะทำงานเท่านั้น และงานบางอย่างที่บุคคลปฏิบัติเพียงเพื่อจะรักษางานไว้เท่านั้น

ฮิลการ์ด (Hilgard, 1967) แบ่งแรงจูงใจของมนุษย์ ออกเป็น 5 ชั้น ดังนี้ คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย ได้แก่ ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ การขับถ่าย
2. ความต้องการความปลอดภัยจากสิ่งต่างๆ
3. ความต้องการความรัก และความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วม
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากผู้อื่น
5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้ คือรู้ถึงความสามารถที่ตนเองมีอยู่ในการปฏิบัติกรใดๆ จึงต้องแสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่

มอร์แกน (Morgan, 1966) แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ

1. ความต้องการผูกพันกับผู้อื่น (Affiliation Needs) เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคมซึ่งจำเป็นต้องอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นนอกเหนือจาก พ่อ แม่ พี่น้อง ความผูกพันกันนั้นทำให้เกิดความพึงพอใจและสบายใจในการที่จะอยู่ร่วมกัน หรือทำงานเกี่ยวข้องกันเพื่อสนองความต้องการในการในด้านต่างๆ

2. ความต้องการฐานะ (Status Needs) ในกลุ่มคนที่อาศัยอยู่ด้วยกันเป็นจำนวนมากการแบ่งแยกระดับชั้นจะเกิดขึ้นเสมอ คนส่วนมากจึงพยายามที่จะสร้างฐานะของตนให้ทัดเทียมหรือดีกว่าคนอื่นๆ ในสังคมเดียวกัน ซึ่งมีได้หลายรูปแบบ เช่น อยากได้ตำแหน่ง อยากได้เกียรติยศและอำนาจ

จากเอกสารข้างต้นพอสรุปได้ว่า ประเภทแรงจูงใจถ้าแบ่งตามที่มาก็สามารถแบ่งได้เป็นแรงจูงใจทางร่างกายและแรงจูงใจทางสังคม แรงจูงใจทางร่างกายจะมีสูงมากในวัยเด็กตอนต้น กับผู้ใหญ่ตอนปลายส่วนแรงจูงใจด้านสังคม ก็เกิดหลังจากการเรียนรู้ในสังคม เป็นความต้องการจากการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นเพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคมต้องการได้รับยกย่อง เกียรติยศ ชื่อเสียง ตลอดจนด้านความสำเร็จในชีวิตแรงจูงใจสามารถแบ่งตามเหตุผลของการแสดงออกของพฤติกรรม โดยแบ่งเป็นแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายในมีคุณค่ากว่าแรงจูงใจภายนอก เพราะแรงจูงใจภายในจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถประสบความสำเร็จในงานได้สูงกว่า แต่ก็เป็นการยากที่จะสามารถให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ด้วยความเต็มใจ ดังนั้นจึงควรใช้แรงจูงใจภายนอกก่อน เพื่อเป็นการปลุกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรัก และศรัทธาในงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่

#### 2.2.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

กว่า 40 ปีที่ผ่านมา เกิดทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานมากมายซึ่งมีการอธิบายไว้แตกต่างกันอย่างชัดเจนในมุมมองที่มีต่อพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น สภาพแวดล้อม สังคม นิสัย และกระบวนการรับรู้ ซึ่งสามารถแบ่งทฤษฎีของแรงจูงใจในการทำงานได้ 2 รูปแบบ คือ

1. เชิงเนื้อหา (Contents Theories) อธิบายถึงเนื้อหาของงาน เน้นความท้าทาย ความเจริญก้าวหน้า โอกาส และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ในการทำงานของพนักงาน

2. เชิงกระบวนการ (Process Theories) อธิบายถึงกระบวนการในการทำงาน ไม่เน้นที่การทำงานโดยตรง แต่ค่อนข้างที่จะเน้นที่การรับรู้ ความเข้าใจที่มีต่อการทำงาน และการตัดสินใจ

#### 2.2.4.1 ทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

มาสโลว์ (Maslow, 1970) ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับแรงจูงใจ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปอย่างแพร่หลายสมมติฐานดังกล่าวมีสาระสำคัญดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการและเป็นความต้องการที่ไม่มีวันสิ้นสุด เมื่อมีความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป

3. ความต้องการของมนุษย์ มีลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญ คือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

จากสมมติฐานดังกล่าวข้างต้น Maslow ได้แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ประการ ดังนี้

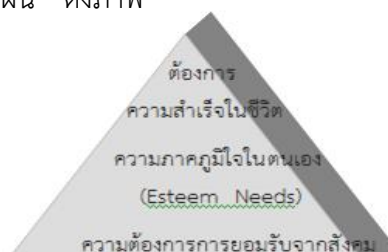
1. ความต้องการทางร่างกาย (Physical Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัยอาหาร และยารักษาโรค เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Safety and Security Needs) เป็นความต้องการความมั่นคงปลอดภัยทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เช่น ปลอดภัยจากอันตราย มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ฐานะการทำงาน เป็นต้น

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social and Belonging Needs) เป็นความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในสังคม ต้องการความรัก ต้องการเป็นเจ้าของ

4. ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ (Esteem on Status Needs) เป็นความต้องการให้สังคมยกย่องตนเอง มีคนนับหน้าถือตา มีเกียรติยศชื่อเสียง

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Needs for Self-Actualization) คือ ต้องการพบความสำเร็จทุกอย่างที่ตนเองใฝ่ฝัน ดังภาพ



ภาพที่ 2.2 แสดงลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์

ที่มา: สุรางค์ โค้วตระกูล (2544)

ความต้องการทั้ง 5 ประการข้างต้นของ Maslow นี้เรียงลำดับความสำคัญหรือ ความจำเป็นจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดเหมือนบันได โดยมีความต้องการทางกายซึ่งเป็นความต้องการส่วนบุคคลของมนุษย์ทุกคนเป็นพื้นฐานขั้นแรกสำหรับความต้องการขั้นต่อไป ความต้องการทั้ง 5 นี้จะเป็นอิสระต่อกันและมีความต่อเนื่องเหลื่อมล้ำกันอยู่เหมือนลูกคลื่น เนื่องจากความต้องการระดับถัดมา อาจเกิดขึ้นก่อนที่ความต้องการขั้นต้น จะได้รับการตอบสนองให้เสร็จสิ้นสมบูรณ์ก่อนก็ได้และบางคน อาจให้ความสำคัญกับ ความต้องการสลับขั้นตอนได้อย่างไรก็ตีปกติแล้วคนทั่วไปจะมีความต้องการขั้นต้นก่อน เมื่อได้รับสนองตอบแล้วจะเกิดความต้องการขั้นถัดไป และไม่จำเป็นว่าทุกคนจะมีความต้องการครบทั้ง 5 ชั้น แต่ความต้องการทั้งหมดเหล่านี้จะมีอยู่ชั่วตลอดชีวิตของบุคคลดังที่ Maslow ได้กล่าวว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการไม่สิ้นสุด เมื่อมนุษย์สนองความต้องการอย่างใด อย่างหนึ่งตามที่ปรารถนาไว้แล้ว ความต้องการในด้านอื่นๆ ก็จะปรากฏขึ้นอีก

#### 2.2.4.2 ทฤษฎี ERG (ERG Theory-Existence Relatedness Growth Theory)

เป็นทฤษฎีที่ Clayton Alderfer พัฒนามาจากทฤษฎีความต้องการตามลำดับชั้นของ Maslow โดยได้ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐาน 3 อย่าง ดังนี้

1. ความต้องการดำรงชีวิต (Existence Needs) เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ ที่พักอาศัย ความปลอดภัยทางร่างกาย
2. ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness Needs) เป็นบทบาทที่ซับซ้อนเกี่ยวกับคนและความพึงพอใจ การปฏิสัมพันธ์กันในสังคมนำมาสู่เรื่องเกี่ยวกับอารมณ์ การ



เคารพนับถือ การยอมรับ และความต้องการเป็นเจ้าของ ทำให้เกิดความพึงพอใจในบทบาทการทำงานกับตัวพนักงานเองรวมทั้งครอบครัวและเพื่อน

3. การต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุด เช่น ได้รับการยกย่องประสบความสำเร็จในชีวิต ความเจริญก้าวหน้า ซึ่งต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ความต้องการนี้ ประกอบด้วย การท้าทายอิสรภาพของตัวเองที่จะทำให้ความสามารถนั้นเกิดความเป็นจริงได้

ความต้องการในทฤษฎี ERG ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามลำดับขั้น บุคคลอาจเกิดความต้องการในระดับสูงได้โดยไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐาน และความพึงพอใจที่มาจากความต้องการจะเพิ่มมากขึ้น

#### 2.2.4.3 ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland

แม็คเคลแลนด์ (McClelland, 1940) แบ่งแรงจูงใจตามความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลเป็น 3 แบบ ดังนี้ (อำนาจ แสงสว่าง, 2536)

1. ความต้องการอำนาจ (The Need of Power) บุคคลมีความต้องการอำนาจมากอาศัยการใช้อำนาจสร้างอิทธิพลและควบคุมในการทำงาน เพื่อแสวงหาความเป็นผู้นำและมีพลังเข้มแข็ง

ความต้องการอำนาจ (Power Needs-n Paw) คือความปรารถนาที่จะได้มาและรักษาการควบคุมบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการอำนาจสูงจะพอใจกับการควบคุมดินแดนที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นชอบสถานการณ์ที่มีการแข่งขันเพื่อการได้มาซึ่งตำแหน่งที่จะเกี่ยวข้องกับเกียรติยศ สนุกสนานกับการเผชิญหน้ากับบุคคลอื่นๆ และมีความต้องการรุนแรงที่จะควบคุมสภาพแวดล้อมของพวกเขา

ความต้องการอำนาจมี 2 แบบ คือ อำนาจต่อบุคคลและอำนาจต่อสถาบัน บุคคลที่มีความต้องการอำนาจส่วนบุคคลสูง ต้องการที่จะครอบงำบุคคลอื่นเพื่อที่จะแสดงความสามารถในการใช้อำนาจคาดหวังจะให้ผู้อื่นกระทำตามและจงรักภักดีโดยส่วนตัวแทนที่จะเป็นต่อองค์การในทางกลับกันบุคคลที่มีความต้องการอำนาจต่อสถาบันสูงจะมุ่งที่การทำงานร่วมกับบุคคลเพื่อที่จะแก้ปัญหาและส่งเสริมเป้าหมายขององค์การ บุคคลเหล่านี้ชอบทำงานให้สำเร็จตามวิถีทางขององค์การเต็มใจเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ

2. ความต้องการความผูกพัน (The Need of Affiliation) บุคคลต้องการมีความผูกพันเป็นอย่างมากปกติความผูกพันเกิดจากรักทำให้บุคคลมีความสุขและมีความตั้งใจหลีกเลี่ยงการไม่ยอมรับของกลุ่มสังคมที่ทำให้เกิดความเจ็บปวด แต่ละบุคคลชอบ รักษาสัมพันธภาพที่ดีทางสังคมเพื่อทำให้เกิดความรู้สึกยินดี มีความคุ้นเคยกันเข้าใจกัน



ความต้องการความผูกพัน (Affiliation Needs-n Aff) หมายถึงความต้องการเป็นมิตร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างใกล้ชิด รวมทั้งการยอมรับของกลุ่มและบุคคลอื่น การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีเอาไว้ภายในองค์กร จากการศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นว่าการมีความต้องการผูกพันสูงอาจจะไม่มีประสิทธิภาพต่อการบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากความปรารถนาที่จะรักษาความสามัคคีไว้ แต่ในปัจจุบันเริ่มมีการใช้ทีมงานกันมากขึ้นเพื่อให้บุคคลร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสมาชิกของกลุ่มจึงต้องการความผูกพันสูง และทำให้เกิดความจงรักภักดีสูงขึ้นด้วย โดยทั่วไปบุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะมีคุณลักษณะที่พยายามสร้างและรักษาความเป็นมิตรและความสัมพันธ์ทางจิตใจอย่างใกล้ชิดกับบุคคลอื่นต้องการที่จะให้บุคคลอื่นชอบ สนุกกับงานเลี้ยงสังสรรค์ กิจกรรมทางสังคม และการพูดคุย และชอบแสวงหาการมีส่วนร่วมด้วยการเข้าร่วมกลุ่มขององค์กรเพื่อการทำงาน ร่วมกันมากกว่าการแข่งขัน

3. ความต้องการความสำเร็จ (The Need for Achievement) บุคคลต้องการมีความสำเร็จมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้รับความสำเร็จ มีความหวาดกลัวอย่างรุนแรงต่อการประสบความล้มเหลวต้องการการท้าทายในการทำงาน ใช้แนวทางการทำงานที่เคยใช้ได้ผลสำเร็จมาแล้ว

ทฤษฎีของ McClelland มีความสอดคล้องกับความพึงพอใจเพราะความต้องการที่เกิดขึ้นมาจากแรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคล เช่น สถานีโทรทัศน์ช่องต่างๆ ต้องการนำเสนอข่าวการเมืองที่อยู่ในความสนใจของประชาชน ข้อมูลข่าวสารที่นำเสนออาจจะไม่ใช่ข้อเท็จจริงแต่อาจจะเป็นข่าวสารที่ขายได้เท่านั้น เป็นต้น

โดยทั่วไปบุคคลแต่ละคนจะมีความต้องการทั้ง 3 อย่างในระดับที่แตกต่างกันถ้าความต้องการด้านใดเด่น ก็จะเป็นคุณลักษณะของบุคคลนั้น จากการศึกษาวิจัยซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นความต้องการความสำเร็จได้ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการทั้ง 3 ด้าน กับเรื่องอื่นๆ ดังนี้ (McClelland อ้างถึงใน วุฒิพล สกลเกียรติ, 2546)

1. บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะเลือกสภาพการทำงานที่ต้องอาศัยความรับผิดชอบส่วนบุคคล การให้ข้อมูลย้อนกลับและมีอัตราการเสี่ยงระดับปานกลาง

2. ลักษณะความต้องการความสำเร็จสูง ไม่จำเป็นว่าจะจะเป็นนักบริหารจัดการที่ดี โดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่ ทั้งนี้เพราะบุคคลประเภทนี้จะสนใจเฉพาะการปฏิบัติงานของตนเองให้ดี โดยไม่สนใจที่จะให้ผู้อื่นปฏิบัติได้ดีตามตนเอง เช่น พนักงานขายที่ประสบผลสำเร็จสูงไม่จำเป็นต้องเป็นนักบริหารการขายที่ดี เป็นต้น

3. ความต้องการความผูกพันและความต้องการอำนาจ มีแนวโน้มจะสัมพันธ์กับความต้องการความสำเร็จในการบริหารจัดการ นักบริหารที่ดีจะมีความต้องการอำนาจสูงและมีความต้องการความผูกพันต่ำแต่โดยความเป็นจริงแล้วแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะเป็นความต้องการประสิทธิภาพ

ในการบริหารจัดการมีข้อเสนอแนะว่าความต้องการอำนาจสูงอาจเกิดจากหน้าที่ของบุคคลตามลำดับชั้นการบริหารขององค์การ

4. ถ้างานต้องการบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง วิธีการที่ดีก็คือการคัดเลือกบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง หรือบุคคลที่สามารถพัฒนาตนเองได้จากการฝึกอบรมในเรื่องการประสบผลสำเร็จ

ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland เป็นทฤษฎีที่สำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์นั้น คือ การต้องการความสำเร็จในตนเอง การที่มนุษย์จะประสบความสำเร็จได้นั้นนอกเหนือจากแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลแล้ว การเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมและการประสานงานกัน ก็จะเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จสูงสุดนั้นได้

#### 2.2.4.4 ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (Herzberg's Motivation - Hygiene Theory)

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงความต้องการของคนในองค์การ หรือการจูงใจจากการทำงาน ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg เป็นทฤษฎีแรงจูงใจภายนอก (External Motivation) เพราะสามารถควบคุมปัจจัยต่างๆ ที่จะทำให้คนมีความพอใจหรือไม่พอใจในการทำงานได้ปัจจัยที่ส่งผลถึงความพึงพอใจในงาน (Motivators) กับปัจจัยที่ส่งผลถึงความไม่พึงพอใจในงาน (Hygiene) นั้นแยกออกจากกัน และไม่เหมือนกัน เป็นปัจจัยที่เกิดจากสองกลุ่มจึงเรียกทฤษฎีนี้ว่า ทฤษฎีสองปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Two-Factor Theory of Motivation) โดย Herzberg ได้ทำการทดลอง โดยการสัมภาษณ์วิศวกร และนักบัญชี ประมาณ 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่ง ในบริเวณเมือง Pittsburg รัฐ Pennsylvania ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อหาคำตอบว่า อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขารู้สึกว่าชอบหรือไม่ชอบงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ จากการสัมภาษณ์ สรุปได้ว่า (Herzberg, 1959)

1. มีเงื่อนไขเกี่ยวกับงานบางอย่างที่จะเป็นสิ่งที่จูงใจหรือทำให้เกิดความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงานที่ทำ หากสิ่งเหล่านี้ไม่มีอยู่ ก็ไม่ได้หมายความว่าบุคคลจะไม่มี ความพอใจในงานที่ทำเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) มีปัจจัย ที่เกี่ยวข้อง คือ

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) คือ ความสำเร็จที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความ รู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จหรือมีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ สิ่งที่เป็นนั้นก็คือ งานนั้นควรเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) คือ การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้ อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการ แสดงออกอื่นใดที่บอกถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่ในความสำเร็จของงานด้วย

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) คือ งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือปฏิบัติ เป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้ โดยลำพัง

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ โดยไม่มีการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) คือ การได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

2. มีเงื่อนไขบางอย่างที่เกี่ยวกับงานที่ทำให้คนไม่พอใจในงานที่ทำ ถ้าหากว่าสิ่งเหล่านี้ไม่มีอยู่ในการทำงาน แต่ว่าสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานเพิ่มขึ้นอีก เรียกว่าปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors หรือ Hygiene Factors) ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration Policies) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่างๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงาน ตลอดจนความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบาย

2.2 การบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาสามารถวิเคราะห์ความสามารถของพนักงานได้ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ที่มีลักษณะอยู่ในขอบเขต หรือเป็นการทำงานอิสระก็ตาม

2.3 เงินเดือน (Salary) หรือค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นในรูปของค่าจ้างเงินเดือนหรือสิ่งอื่นๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

2.4 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relations with Superior) หมายถึง การติดต่อสังสรรค์กับผู้บังคับบัญชาโดยทางกายหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันได้และมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.5 ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความสนใจของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

2.6 สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติ และมีศักดิ์ศรี

2.7 สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือความสะดวกที่เหมาะสมทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งความสบายในการทำงาน เป็นสภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆ

## 2.8 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relations with Subordinates)

หมายถึง การติดต่อ สัมพันธ์ การแสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันได้มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

## 2.9 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีขึ้น

เป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้ไม่มีความสุข และไม่พอใจกับงานในที่แห่งใหม่

## 2.10 โอกาสเจริญเติบโต (Possibility of Growth) หมายถึง สถานการณ์ที่

บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

## 2.11 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relation with Peers) หมายถึง การ

ติดต่อ การแสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน และมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

จากผลการวิจัยของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg, 1959) ทำให้เข้าใจได้ว่า ปัจจัยค่าจูงใจจะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ และปัจจัยจูงใจมีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ทำนั่นคือถ้าไม่มีปัจจัยค่าจูงใจย่อมนจะเป็นเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำหรือถึงแม้จะมีอยู่ก็ไม่ได้หมายความว่าทำให้บุคคลมีความพึงพอใจ ในการทำงานนั้น ส่วนปัจจัยจูงใจก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำแต่จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจให้บุคคลเกิดความพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้นจึงจำเป็นที่ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องเสริมสร้างให้มีปัจจัยจูงใจอย่างเหมาะสมเพียงพอ รวมทั้งต้องจัดให้มีปัจจัยค่าจูงใจขึ้นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานอันจะเป็นส่วนช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเต็มความสามารถและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

บุคคลที่มีแรงจูงใจเพื่อให้ประสบความสำเร็จนั้น ส่วนใหญ่จะมีลักษณะดังนี้ คือเป็นผู้มุ่งหวังความสำเร็จมากกว่าการได้รับรางวัลได้กระทำการที่ดีหรือมีประสิทธิภาพ มากกว่าสิ่งที่เคยกระทำมาก่อน เป็นผู้พอใจกับการทำงานที่รับผิดชอบด้วยตนเอง มากกว่าการมีส่วนร่วมในการทำงานกับผู้อื่น ต้องการงานที่สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับได้อย่างรวดเร็ว เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานของเขาเป็นงานที่เขาสามารถกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง และมีระดับการทำทหายที่เหมาะสมที่เขาสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ และเป็นบุคคลที่ไม่ชอบการประสบผลสำเร็จโดยโอกาสหรือโชค โดยยินดีที่จะรับผิดชอบด้วยตนเอง ไม่ว่าจะสำเร็จหรือล้มเหลวมากกว่าจะปล่อยให้งานนั้นสำเร็จด้วยสิ่งอื่นๆ และหลีกเลี่ยงงานที่ง่ายหรือยากเกินไป

ผู้ประสบความสำเร็จสูงจะกระทำได้ดีที่สุดเมื่อเขารับรู้ว่าจะกระทำนั้น มีโอกาสประสบผลสำเร็จ โดยมีความน่าจะเป็นประมาณ 0.5 เมื่อประมาณว่า พวกเขาจะประสบผลสำเร็จ 50 : 50 ถ้างานนั้นง่ายหรือความน่าจะเป็นสูง เขาจะเลิก ไม่พึงพอใจต่อความสำเร็จนั้น เพราะไม่ท้าทาย





**ภาพที่ 2.3** ปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อเจตคติของผู้ทำงานที่มีต่อการทำงานในองค์การ  
**ที่มา:** โคล์ (Cole, 2004) อ้างถึงใน เจริญผล สุวรรณโชติ (2551)

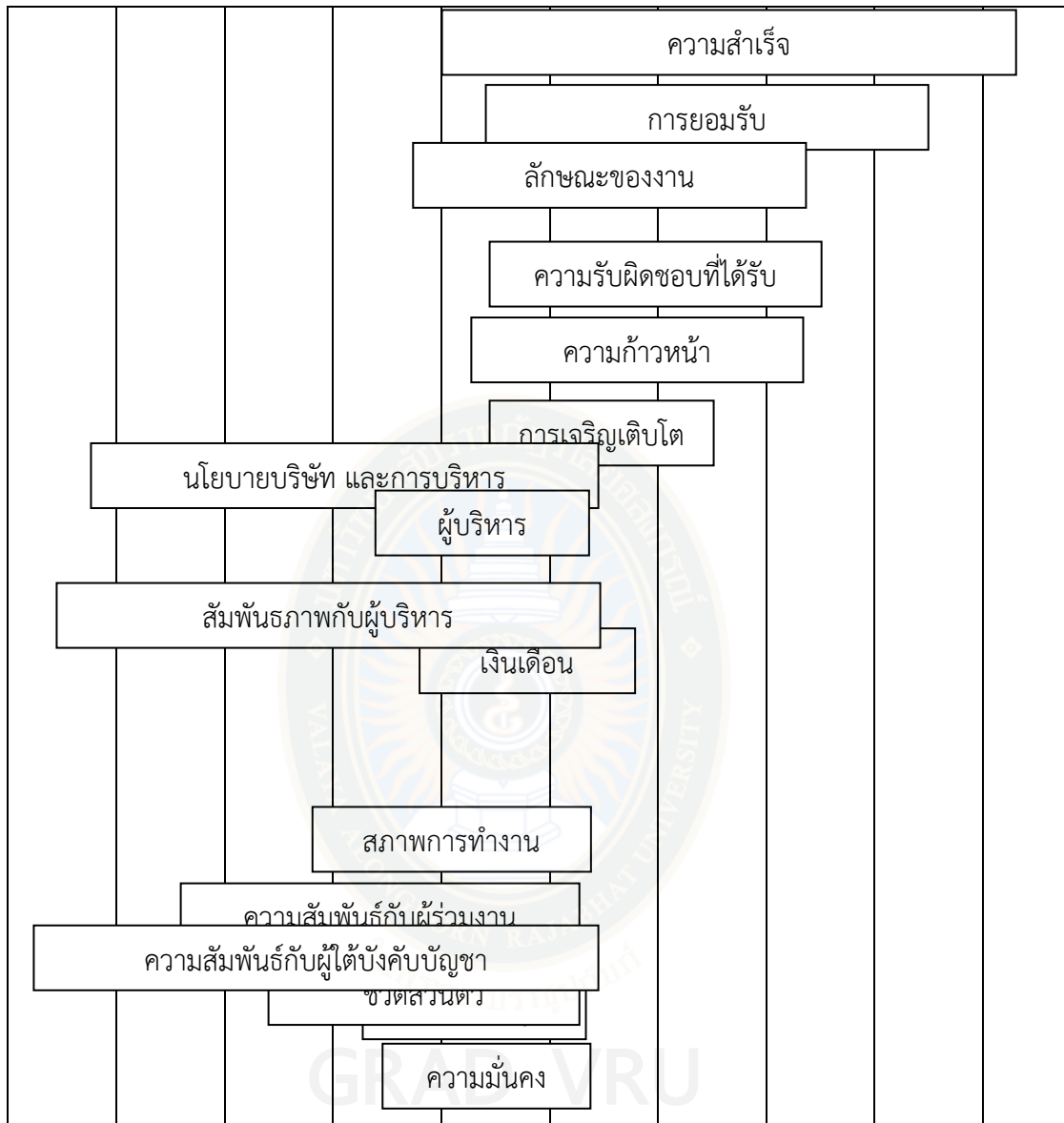
จากภาพเห็นว่า ปัจจัยในด้านช้อยเป็นปัจจัยที่สร้างความหวังในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยเงื่อนไขกับความต้องการที่ตรงกับเจตคติของผู้ทำงาน ด้านนี้เป็นปัจจัยด้านบวก เป็นต้นว่าการพิจารณาความดีความชอบ การเพิ่มเงิน เพิ่มรายได้ให้กับคนทำงานนั้น เป็นความต้องการของคนทำงานทุกคน อีกทั้งเป็นตัวการที่สร้างความสมหวังให้กับคนในการทำงานทุกคนที่ยอมทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ส่วนในเชิงขวามเป็นปัจจัยที่ต้องให้แรงจูงใจ ให้แรงกระตุ้นและดลบันดาลใจให้กับคนทำงานมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ซึ่งจะสร้างความสมหวังกับตนเองในด้านนี้ เป็นปัจจัยด้านลบที่ทำให้เป็นด้านบวกต่อไป เป็นต้นว่า สถานะในสังคม เป็นเรื่องที่สำคัญในระบบการบริหาร และระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย เพราะในระบบประชาธิปไตย เป็นระบบที่เปิดโอกาสให้คนทุกคนสามารถก้าวเข้าสู่การทำงานในระดับต่างๆ ได้ ตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน แต่ในขณะเดียวกัน บุคคลที่มีสถานภาพในระดับสูงกว่าอีกคนหนึ่ง ย่อมได้เปรียบในการทำงานมากกว่าบุคคลที่อยู่ในระดับต่ำกว่า แต่ทั้งนี้ หากผู้ที่มีสถานภาพที่ต่ำกว่า สามารถยกตนเองขึ้นอยู่ในระดับสูงได้ ก็ต้องได้รับการฝึกฝน อบรม และเพิ่มพูนความรู้จนเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารในองค์การ บุคคลนั้นก็ก้าวขึ้นสู่ความสำเร็จในองค์การนั้นได้ การฝึกฝนการอบรม การสร้างองค์ความรู้ และการสร้างความสามารถนั้น คือการสร้างแรงกระตุ้น หรือแรงจูงใจให้คนมีเจตคติที่ดีต่อการสร้างความสำเร็จการทำงาน

โคล์ (Cole, 2004) กล่าวถึงผลการศึกษาของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) เน้นการศึกษาความพอใจในการทำงาน ศึกษาจากวิศวกร และพนักงานบัญชี รวม 200 คน เป็นคำถามให้ตอบกลับ เมื่อพวกเขาทำงานจนชำนาญมีความรู้สึกรู้สึกพอใจ หรือไม่พอใจในการทำงาน ผลการศึกษาดังต่อไปนี้ ทีมงานของเฮร์ซเบิร์ก มีมติว่า 10 ปัจจัยแน่ๆ ที่ทำให้เกิดความพอใจ ในทางตรงกันข้ามก็จะนำความไม่พอใจมาด้วย ดังภาพ จึงเรียกปัจจัยที่ทำให้ความพอใจว่า การจูงใจ และเรียกปัจจัยที่ทำให้



ให้เกิดความไม่พอใจว่าปัจจัยนามัย ในการศึกษาล่าสุดของเฮร์ชเบิร์ก (Herzberg, 1959) ได้ขยายตัวแปรในกลุ่มของเครื่องมือและกลุ่มของศาสนาซึ่งมีผลคล้ายกัน





ภาพที่ 2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

ที่มา: โคล์ (Cole (2004)

#### 2.2.4.5 ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (Job - Characteristics Theory)

ทฤษฎีนี้เสนอส่วนใหญ่สิ่งที่คุณค่าการจูงใจไม่ใช่ตัวบุคคล แต่เป็นสภาพแวดล้อมที่ปฏิบัติงาน การให้งานและสร้างสถานที่ทำงานที่เหมาะสม สามารถส่งเสริมแรงจูงใจในบุคคลได้ J. Richard Hackman และ G.R. Oldham อธิบายหลักการและคุณลักษณะของงานไว้ ดังนี้

1. ความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย (Skill Variety) เป็นส่วนประกอบหนึ่งที่สามารถจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง และจะทำให้การทำงานนั้นๆมีคุณค่าและประสบผลสำเร็จ

2. ลักษณะของงาน (Task Identity) ต้องมีความเป็นเอกภาพและมีระดับความยากง่ายซึ่งจะส่งผลให้งานนั้นเสร็จสมบูรณ์อาจจะทำคนเดียวหรือร่วมมือกันทำก็ได้

3. ความสำคัญของงาน (Task Significance) มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริโภค

4. ความมีอิสระภาพ (Autonomy) การให้อิสระแก่พนักงานในการกำหนดรายการหรือตารางการทำงาน และการจัดการนั้นๆ

5. การป้อนกลับ (Feedback) เป็นการให้พนักงานรับทราบเกี่ยวกับประสิทธิภาพและคุณภาพในการทำงานของตัวเอง

สามารถออกแบบและประยุกต์งาน เพื่อเพิ่มคุณลักษณะพิเศษในลักษณะต่างๆ ที่หลากหลาย ดังนี้

1. บรรยายงานย่อยให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อเพิ่มความสามารถและทักษะให้แก่พนักงาน

2. จัดเตรียมงานให้เหมาะสมกับหน้าที่มอบหมายงานที่มีคุณค่าให้พนักงานได้รับผิดชอบเพื่อยกระดับภาระหน้าที่ บุคลิกภาพ และความสำคัญให้แก่พนักงาน

3. ให้พนักงานได้รับผิดชอบติดต่อโดยตรงกับลูกค้าหรือผู้ใช้สินค้าด้วยตัวเอง เพื่อเพิ่มหรือยกระดับคุณภาพ บุคลิกภาพ และข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้าด้วยตัวของพนักงานเอง

4. ให้พนักงานได้มีอำนาจหน้าที่ในการรับผิดชอบและควบคุมปัจจัยแวดล้อมที่นอกเหนือจากภาระหน้าที่ของตน เพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญที่หลากหลายและถือเป็นการเรียนรู้ที่ดีในลักษณะพิเศษของงานเหล่านั้น

5. จัดเตรียมผลที่เกิดจากงานที่พวกเขาได้ทำทั้งที่ดีและไม่ดีให้กับพนักงานได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการเพิ่มข้อมูลย้อนกลับให้กับพนักงาน

แฮคแมน และโธฮาม (Hackman & Oldham, 1988) ได้สำรวจและพัฒนางาน (JDS) เกี่ยวกับการวัดทฤษฎีลักษณะงาน โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. การรับรู้ลักษณะงานของพนักงาน

2. ระดับของความต้อการความก้าวหน้าของตัวพนักงาน

3. ความพึงพอใจในการทำงาน

การเสนอแนะงานวิจัยซึ่งมีประโยชน์เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของงานแต่มีเป้าประสงค์ที่จะวัดความต้อการความสมบูรณ์และการประเมินคุณสมบัติที่เหมาะสมของงาน ความแตกต่างของบุคคลที่เปลี่ยนแปลงได้ เรียกว่า จุดแข็งที่จำเป็นต่อการเติบโต (GNS) ซึ่งสะท้อนความต้อการที่จะเติมเต็มความต้อการในระดับที่สูงขึ้น คนที่มีความต้อการสูงในด้านการเติบโตและการ

พัฒนาตนเองจะตอบสนองในทางที่ดีต่องานคนที่มี GNS สูงเท่านั้นที่จะได้รับสภาพทางจิตใจวิกฤติที่สัมพันธ์กับงานดังกล่าว

1. มิติงานหลักเกี่ยวข้องกับสภาพทางจิตวิทยาวิกฤติ ความหลากหลายของทักษะเอกลักษณ์ของงาน และความสำคัญของงานประกอบกันเป็นการคาดหมายระดับความสำคัญที่ได้รับ ผู้เขียนจึงสามารถที่จะจำแนกปัจจัยที่สนับสนุน “งานที่มีความหมาย” เหล่านั้นเป็นความต้องการของพนักงานที่มักเกิดขึ้นเสมอ

2. ความแตกต่างของบุคคลใน GNS มีผลกระทบปานกลางตามที่ Hackman & Oldham ได้เสนอไว้ โดยเฉพาะพนักงานที่มี GNS สูงน่าจะมีผลลัพธ์ส่วนตัวและงานเป็นที่น่าพอใจหลังจากประสบกับสภาพทางจิตวิทยาวิกฤติ

3. มิติหลักของการเป็นตัวของตัวเองและผลลัพธ์ไม่ได้เกี่ยวข้องกันอย่างชัดเจนกับการสอดคล้องกันของสภาพทางจิตวิทยาวิกฤติเกี่ยวกับความรับผิดชอบและความรู้ด้านผลลัพธ์ มิติอื่นบางมิติคาดหมายสภาพเหล่านี้ให้ดีหรือดีกว่า

โดยทั่วไปผลลัพธ์จะแสดงว่างานที่มีมิติงานหลักสูงจะสัมพันธ์กับระดับของการจูงใจสูง บุคคลที่มี GNS สูงจะตอบสนองต่อประเภทของงานเหล่านี้ได้ดีที่สุด สรุปแล้วการจูงใจไม่ถือเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ยั่งยืน หรือลักษณะเฉพาะที่บางคนมีมากกว่าคนอื่นแต่คุณลักษณะที่เปลี่ยนแปลงได้นั้นสามารถเพิ่มขึ้นได้ถ้าลักษณะสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเหมาะสมและมีความตั้งใจ อย่างไรก็ตาม การวิจัยเปิดเผยว่าความแตกต่างของบางคนส่งผลต่อระดับโอกาสในการกระตุ้นงานที่จะจูงใจพวกเขา GNS เป็นส่วนประกอบของตัวแบบที่ถูกออกแบบมาเพื่อสะท้อนแนวคิดของบุคคลเช่นนั้น

#### 2.2.4.6 ทฤษฎี VIE (VIE Theory : Valence – Instrumentality Expectancy Theory)

เป็นพื้นฐานของความเข้าใจเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน บุคคลต้องมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อที่จะได้ผลตอบแทนเป็นที่สูง องค์ประกอบสำคัญของแรงจูงใจ คือรายได้หรือค่าตอบแทน เราต้องทำให้พนักงานเห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลของการทำงานกับรายได้ ถ้าบุคคลไม่พยายามทำงานให้หนักผลตอบแทนที่ได้ก็จะน้อยลงด้วย เช่นถ้าหัวหน้างานบอกว่า “หลังๆ นี้คุณทำงานดีมาก ดังนั้นผมจะเลื่อนตำแหน่งให้คุณ” บุคคลจะมีแรงดึงดูดใจของเงินที่เพิ่มขึ้นหรือการเลื่อนตำแหน่งว่าเป็นผลมาจากผลการทำงานที่ดี แต่ถ้าหัวหน้างานพูดว่า “เราจะไม่ขึ้นเงินให้ตามความสามารถแต่จะให้ตามอายุการทำงาน” บุคคลจะไม่มีแรงจูงใจในการทำงานให้ดี Victor Vroom กล่าวว่าคนจะเลือกทำในสิ่งที่ดีที่สุด เพื่อจะทำให้เขาจะได้รับสิ่งที่คาดหวังหรือผลตอบแทนคุ้มค่าแรงผลักดันที่มีผลต่อการตัดสินใจซึ่งสัมพันธ์กับ VIE Theory มี 3 ปัจจัย ดังนี้

1. พนักงานจะเลือกทำในสิ่งที่คิดว่าตนจะได้ผลตอบแทนเป็นรางวัล
2. พนักงานต้องมั่นใจว่าผลลัพธ์ที่ได้จะนำไปสู่ผลลัพธ์อื่นหรือไม่

3. พนักงานได้ตัดสินใจว่าผลลัพธ์ที่ได้เพียงพอต่อการกระทำดีในงานนั้นหรือไม่  
ทฤษฎีนี้ประกอบไปด้วยหัวข้อหลัก 5 ข้อ ดังนี้

1. ผลที่ได้จากการทำงาน (Job Outcomes) คือ สิ่งที่ต้องการจัดหาให้ได้ เช่น ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หรือวันหยุดพักผ่อน เป็นต้น ไม่ได้มีจำนวนหรือปริมาณที่ตายตัวในการให้ เพราะถือว่าเป็นรางวัล หรือประสบการณ์ในทางบวก

2. คุณค่าของผลลัพธ์ (Valence) คือ สิ่งที่ได้รับหลังจากการทำงานและความพึงพอใจในการทำงาน บุคคลสามารถที่จะบ่งชี้ความพอใจล่วงหน้าถึงผลลัพธ์ที่ตนจะได้รับในทางบวกหรือลบก็ได้ ถ้าพนักงานคาดการณ์ว่าผลที่ได้รับจะออกมาพึงพอใจ ก็จะมีระดับความตั้งใจในการทำงานมีมากขึ้นแต่ในทางตรงกันข้ามก็จะทำให้ระดับความตั้งใจลดลง

3. ความคาดหวังผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Instrumentality) คือ ความสัมพันธ์ของความคาดหวังต่อผลลัพธ์ที่มาจากการทำงานของตนที่บรรลุผลสำเร็จ เช่น ถ้าบุคคลต้องการเงินที่มากขึ้นก็ต้องพยายามทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จคือเงินเดือนที่สูงขึ้น

4. ความคาดหวัง (Expectancy) คือ ความสัมพันธ์ของความพยายามต่อผลงานที่คาดหวัง บางงานอาจเป็นความสัมพันธ์ระหว่างคนที่พยายามทำงานหนักกับสิ่งที่ได้จะต้องดีกว่าที่ทำ ดังนั้น ทั้งคุณค่าของผลลัพธ์และความคาดหวังของผลลัพธ์จากการดำเนินงานเป็นส่วนประกอบที่ก่อให้เกิดความต้องการความคาดหวังในงานของแต่ละคน

5. แรงเสริม (Force) คือ แรงจูงใจที่ทำให้เกิดความพยายามหรือความกดดันของแต่ละบุคคล สิ่งที่ควรระวัง เช่น ผลตอบแทนจะต้องทำให้เกิดความพึงพอใจที่สูง ระบบและระเบียบสำหรับแรงจูงใจต้องสามารถอธิบายได้ และบุคคลจะต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงในการควบคุมเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานออกมาเพื่อผลตอบแทน

วรูม (Vroom, 1998) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน ซึ่งได้รับความนิยมนอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

$V =$  Valence หมายถึง ระดับความรุนแรงความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัลคือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

$I =$  Instrumentality หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

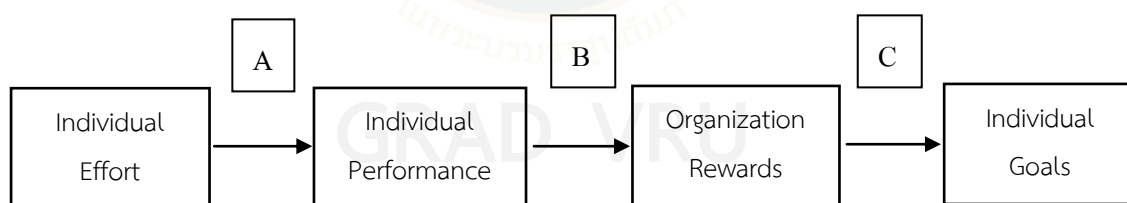
$E =$  Expectancy ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง (การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม)

ตามหลักทฤษฎีความคาดหวังจะแย้งว่า ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน คุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือ และคุณค่าจากผลลัพธ์สูงสุด ซึ่งจะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยโดย

1. สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูดซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถให้การอบรมพวกเขาให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็น และระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

2. ให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3. ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับ ผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา



A = Effort performance linkage

B = Performance reward linkage

C = Attractiveness

ภาพที่ 2.5 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม

ที่มา: อธิพงศ์ ขวัญศักดิ์ และคนอื่นๆ (2550)

มีการแบ่งรางวัลออกเป็น 2 ประเภท คือ



1. รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) เป็นรางวัลที่นอกเหนือจากการทำงาน เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งหรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2003) หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานซึ่งมีคุณค่าเชิงบวกที่ให้กับบุคคลในการทำงาน

2. รางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) เป็นรางวัลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงาน ประกอบด้วย ความรับผิดชอบความท้าทายหรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานที่มีคุณค่าเชิงบวกซึ่งบุคคลได้รับโดยตรงจากผลลัพธ์ของการทำงาน เช่น ความรู้สึกของความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ทำหาย

แนวทางในการจัดสรรรางวัลภายนอก มีดังนี้

1. ระบุถึงพฤติกรรมที่พึงพอใจให้ชัดเจน
2. อำนวยความสะดวกให้รางวัลที่มีศักยภาพที่จะช่วยให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก
3. คิดเสมอว่าบุคคลจะมีความแตกต่างกัน จึงต้องให้รางวัลที่มีคุณค่าเชิงบวกสำหรับแต่ละบุคคล

4. ให้แต่ละบุคคลรู้อย่างชัดเจนถึงสิ่งที่เขาจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้รับรางวัลที่ต้องการ กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและให้ข้อมูลป้อนกลับในการปฏิบัติงาน

5. การจัดสรรรางวัลให้อย่างทันทีทันใดเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงพอใจ

6. จัดสรรรางวัลให้ตามตารางที่กำหนดเพื่อให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก

ทฤษฎีความคาดหวังขึ้นอยู่กับเหตุผลและการมีสติ รู้จักคิดและอธิบายแรงจูงใจของมนุษย์ ได้ทฤษฎีนี้ใช้ทำนายความยุ่งยากที่จะตัดสินใจที่เกี่ยวกับความพยายามในการเลือกอาชีพ เลือกลงานที่เหมาะสมกับหน้าที่ที่มีความเฉพาะ

#### 2.2.4.7 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

อดัมส์ (Adams, 1970) กล่าวว่า ปกติคนเราแสวงหาความยุติธรรมในการทำงาน โดยการเปรียบเทียบผลงานที่เราอุทิศให้กับองค์กรกับสิ่งที่ได้รับตอบแทนจากองค์กร ถ้าเราคิดว่าเรายังรับน้อยกว่าคนอื่นเราก็จะรู้สึกตึงเครียดเกิดความรู้สึกลำเอียง และส่งผลต่อแรงจูงใจที่จะกระทำ แต่ถ้าเรารู้ว่าสิ่งที่เราได้รับเป็นสัดส่วนที่เท่ากับรางวัลและเท่ากับคนอื่น ๆ เราก็จะอยู่ในระดับที่เสมอภาคเป็นธรรม ประกอบด้วยหลัก 4 ส่วน ได้แก่

1. คนเราเห็นตัวเองโดยการเปรียบเทียบคนอื่นคนใดที่ทำการสังเกตจะเรียกว่า ตัวเอง (Person)

2. คนเราเปรียบเทียบตัวเองกับอีกคนหนึ่ง คนๆ นั้นเรียกว่า คนอื่น (Other)

3. ทรัพย์สินทุกอย่างที่คนนำมาใช้ในงาน หมายถึง ต้นทุน (Input) ได้แก่ ความรู้ ส่วนบุคคล สติปัญญา ประสบการณ์ ทักษะ ความอาวุโส ระดับความพยายาม และสุขภาพ เป็นต้น

4. ประโยชน์ที่คนได้จากการทำงานเปรียบเป็นผลลัพธ์ (Outcome) ได้แก่ เงินเดือน ผลประโยชน์ สภาพการทำงาน สถานภาพ และข้อได้เปรียบโดยอาวุโส เป็นต้น

ทฤษฎีได้บอกถึงรูปแบบอัตราส่วนระหว่างต้นทุนกับผลลัพธ์ของตัวเอง และเปรียบเทียบกับอัตราส่วนระหว่างต้นทุนกับผลลัพธ์ของคนอื่น Adams เชื่อว่าคนได้คำนวณปริมาณของต้นทุนและผลลัพธ์ในมาตราเดียวกัน เช่น คนตัดสินใจที่จะใช้ต้นทุนทั้งหมดที่มีในการทำงาน หากมี 50 หน่วย คนๆ นั้น ก็จะกำหนดว่าผลลัพธ์ที่ได้ก็ต้องเท่ากัน คือ 50 หน่วย ฉะนั้นอัตราส่วนคือ 50:50 หลังจากนั้นเราก็จะเปรียบเทียบอัตราส่วนของต้นทุนและผลลัพธ์ของตนเองกับต้นทุนและผลลัพธ์ของคนอื่น เราอาจกล่าวได้ว่าตัวเราประเมินต้นทุนและผลลัพธ์ของคนอื่นเป็น 50 หน่วยเหมือนกัน ฉะนั้นเราจะได้อัตราส่วนซึ่งประเมินโดยตัวเองคือ ตัวเอง 50:50 คนอื่น 50:50 ความเท่าเทียมกันระหว่างอัตราส่วนซึ่งรู้ด้วยตัวเองจะเรียกว่าความเสมอภาคหรือความยุติธรรม ถ้าตัวเองรู้ว่าคนอื่นได้ผลลัพธ์ 200 หน่วย แต่ได้ให้ต้นทุนไป 200 หน่วยเช่นเดียวกัน ก็ทำให้เรารู้สึกถึงความเสมอภาคว่าคนอื่นได้ผลลัพธ์ที่มากกว่าตัวเรา

แต่ในขณะเดียวกันคนอื่นก็ได้ให้ต้นทุนที่มากกว่าด้วยนั่นคือ 50:50 เท่ากับ 200:200 อะไรเกิดขึ้นถ้าอัตราส่วนของตัวเองต่างจากคนอื่น นั่นคือ 50:50 เทียบกับ 50:75 ทั้งตัวเองและคนอื่นต่างรู้ว่าต้นทุนที่ให้ไปเท่ากัน คือ 50 หน่วย แต่คนอื่นกลับได้ผลลัพธ์ที่มากกว่า คือ 75 หน่วย Adams เรียกสถานการณ์นี้ว่าไม่เสมอภาคหรือไม่ยุติธรรม ซึ่งเป็นความรู้สึกเมื่อคนอื่นได้รับผลลัพธ์มากกว่าในขณะที่ให้ต้นทุนไปเท่ากัน ความรู้สึกไม่เท่าเทียมเป็นต้นเหตุของความตึงเครียด ซึ่งมีส่วนจูงใจให้ตัวเองลดบทบาทลง ยิ่งความไม่เท่าเทียมกันระหว่างตัวเองกับคนอื่นมีมากเท่าไร แรงจูงใจที่จะลดบทบาทก็มีมากขึ้น ดังนั้นที่มาของแรงจูงใจคือความรู้สึกตึงเครียดเพราะความไม่เท่าเทียม Adams ได้เสนอความไม่เท่าเทียมไว้ 2 ประเภท

1. ไม่เท่าเทียมด้วยค่าตอบแทนที่น้อยกว่า (Underpayment Inequity) คือ เมื่อตัวเองรู้ว่าได้ผลลัพธ์จากงานต่ำกว่าคนอื่น เมื่อเปรียบเทียบจากข้อมูลที่ให้ไป ตัวอย่างความไม่เท่าเทียมด้วยค่าตอบแทนที่น้อยกว่า คือ ตัวเอง 50:50 คนอื่น 50:75

2. ไม่เท่าเทียมด้วยค่าตอบแทนที่สูงกว่า (Overpayment Inequity) คือ เมื่อตัวเองรู้ว่าได้ผลลัพธ์ที่สูงกว่าคนอื่น เมื่อเปรียบเทียบจากต้นทุนที่ให้ไป ตัวอย่างความไม่เท่าเทียมด้วยค่าตอบแทนที่สูงกว่า คือ ตัวเอง 50:75 คนอื่น 50:50

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้เสนอแนะว่าบุคคลควรได้รับรู้ถึงรางวัล (ผลลัพธ์จากการทำงาน) ที่เหมาะสมและเท่าเทียมกัน ลักษณะสำคัญของทฤษฎีความเสมอภาคภาคแสดง ดังสมการ

$$\frac{\text{ผลลัพธ์ (Output) ของบุคคลหนึ่ง}}{\text{ปัจจัยนำเข้า (Input) ของบุคคลหนึ่ง}} = \frac{\text{ผลลัพธ์ (Output) ของอีกบุคคลหนึ่ง}}{\text{ปัจจัยนำเข้า (Input) ของอีกบุคคลหนึ่ง}}$$

ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงลบ (Felt Negative Inequity) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับความยุติธรรมน้อยกว่าบุคคลอื่น

ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงบวก (Felt Positive Inequity) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับความยุติธรรมมากกว่าบุคคลอื่น

ความไม่เสมอภาคจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อที่จะสร้างความเท่าเทียมกันซึ่งบุคคลอาจจะแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

1. เปลี่ยนแรงพยายามที่ใส่ลงไปเช่นลดความพยายามในการทำงาน, มาสาย, ขาดงาน
2. ปรับหรือเปลี่ยนรางวัลที่เขาได้รับเช่นขอขึ้นเงินเดือนหรือขอเลื่อนตำแหน่ง
3. ล้มเลิกการเปรียบเทียบ โดยลาออกจากงาน
4. เปลี่ยนจุดเปรียบเทียบโดยเปรียบเทียบตัวเองกับผู้ร่วมงานคนอื่น

ขั้นตอนในการบริหารกระบวนการความเสมอภาค (Steps for Managing the Equity Process) ดังนี้

1. ยอมรับว่าการเปรียบเทียบความเสมอภาค (Equity Comparisons) เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในที่ทำงาน

2. คาดว่าความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงลบ (Felt Negative Inequities) จะเกิดขึ้นเมื่อมีการให้รางวัล

3. สื่อสารถึงการประเมินที่ชัดเจนของการให้รางวัล
4. สื่อสารถึงการประเมินผลการทำงานซึ่งมีเกณฑ์การให้รางวัล
5. สื่อสารถึงความเหมาะสมของประเด็นที่เปรียบเทียบในสถานการณ์นั้น

การเปรียบเทียบความเสมอภาคกับการจัดสรรรางวัลมีผลกระทบต่อผู้ถูกจูงใจผู้บริหารจะต้องหาวิธีการให้ผู้ถูกจูงใจเกิดการรับรู้ว่ารางวัลนั้นพิจารณาจากผลลัพธ์ที่แท้จริง โดยผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมีแนวความคิดการจัดการกับการเปรียบเทียบความเสมอภาค 5 ประการดังกล่าวข้างต้นและจากการวิจัยพบว่า

1. ถ้าบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับรางวัลที่ไม่เท่าเทียมกัน เขาจะไม่พอใจ และจะลดปริมาณหรือคุณภาพของผลผลิต

2. ถ้าบุคคลได้รับรางวัลที่เท่าเทียมกัน เขาจะทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตในระดับเดิมต่อไป

3. ถ้าบุคคลคิดว่ารางวัลสูงกว่าสิ่งที่ไม่เสมอภาค เขาจะทำงานมากขึ้น ดังนั้นจึงอาจจะลดรางวัลลง

ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ บุคคลจะคาดคะเนผลประโยชน์ของตนหรือคาดหวังรางวัลที่ได้รับเกินจริง ทำให้พนักงานอาจรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคในบางครั้ง อย่างไรก็ตามความรู้สึกถึงความไม่

เสมอภาคนี้จะมีผลต่อปฏิกริยาบางประการ ตัวอย่างเช่น พนักงานอาจจะโกรธหรือตัดสินใจทำงาน เพราะเกิดความรู้สึกว่ารางวัลที่ได้รับไม่ยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับรางวัลของบุคคลอื่น

อดัมส์ (Adams, 1970) เชื่อว่า คนสามารถเปลี่ยนระดับแรงจูงใจเพื่อตั้งความรู้สึกไม่เท่าเทียมให้กลับคืนมา วิธีการลดความไม่เท่าเทียมคือรูปแบบในการให้ค่าตอบแทน เช่น จ่ายตามชั่วโมงทำงานหรือจ่ายตามจำนวนชิ้นงาน สมมติฐาน 4 แบบ ในการพิจารณาว่าคนเราจะสามารถลดความรู้สึกไม่เสมอภาคได้หรือไม่ ได้แก่

1. ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นต่อชั่วโมง (Overpayment-Hourly) โดยทำงานหนักขึ้นหรือพยายามมากขึ้น โดยการเพิ่มต้นทุนของพวกเขา เช่น พยายามมากขึ้น พวกเขาจะลดความรู้สึกไม่เท่าเทียมลงได้ ความพยายามที่เพิ่มขึ้นจะเห็นได้จากจำนวนหรือคุณภาพของงานที่ออกมา

2. ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นต่อชิ้นงาน (Overpayment-Piece Rate) กลุ่มเป้าหมายจะทำงานมากขึ้น ซึ่งหมายถึงการเพิ่มผลลัพธ์ อย่างไรก็ตาม ถ้าพวกเขาพยายามมากขึ้นเพื่อผลลัพธ์ที่มากกว่า ความรู้สึกไม่เสมอภาคก็จะมากขึ้น ดังนั้น กลุ่มเป้าหมายของสถานการณ์นี้จะผลิตน้อยลงแต่มีคุณภาพมากขึ้นกว่าเดิม

3. ค่าตอบแทนที่น้อยลงต่อชั่วโมง (Underpayment-Hourly) กลุ่มเป้าหมายจะลดความพยายามให้เหมาะสมกับผลลัพธ์ที่น้อยลง ผลที่ได้คือคุณภาพและจำนวนของงานที่ลดลง

4. ค่าตอบแทนที่น้อยลงต่อชิ้นงาน (Underpayment-Piece Rate) จากการตอบแทนที่น้อยลง กลุ่มเป้าหมายจะผลิตมากขึ้นแต่คุณภาพด้อยลงการที่เราจะพยายามมากขึ้น หรือน้อยลงเพื่อลดความไม่เสมอภาค เรียกว่า การกระทำ (Behavioral) แบ่งเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. ปรับระดับความพยายามหรือการเปลี่ยนต้นทุนของคน เป็นเหมือนทฤษฎีการคาดเดา

2. ปรับเปลี่ยนต้นทุนของตน เช่น เรียกร้องเพื่อขอค่าตอบแทนที่สูงขึ้นเมื่อมีความรู้สึกว่าคุณค่าตอบแทนน้อยเกินไป

3. ไปหาผู้อื่นเพื่อเปลี่ยนต้นทุนหรือผลลัพธ์ของเขา โดยใช้ความเป็นเพื่อนกัน กดดันคนอื่นให้ทำงานเร็วขึ้นหรือช้าลง

อย่างไรก็ตาม วิธีคิด (Cognitive) เพื่อลดความไม่เสมอภาค หมายถึง ตัวเราไม่ต้องทำอะไร แต่เราสามารถลดความไม่เสมอภาคผ่านทางจิตใจได้ มีหลายวิธี ดังนี้

1. บิดเบือนมุมมองที่มีต่อต้นทุนหรือผลลัพธ์ของตัวเอง เช่น ฉันไม่ได้ทำงานหนักขนาดนั้น หลังจากฉันใช้เวลาไปพอสมควรในการคุยกับเพื่อน และผลลัพธ์อาจจะบิดเบือนได้ในลักษณะเดียวกัน

2. บิดเบือนข้อมูลของผู้อื่น เช่น ทำไมเธอต้องพยายามทำให้นายขนาดนั้น ฉันไม่เห็นต้องทำเลยเห็นได้ว่าการสร้างความยากในการเปรียบเทียบระหว่างการทำงาน การบิดเบือนในต้นทุน

(เช่น เวลาและความพยายาม) เกิดขึ้นบ่อยกว่าการบิดเบือนผลลัพธ์ (เช่น เงินเดือนเพิ่มขึ้นหรือการเลื่อนตำแหน่ง) สุดท้าย ถ้าคนอื่นทำให้เรารู้สึกไม่เท่าเทียม เราอาจหาวิธีเปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ ต่อไป “คนอื่น” อาจเป็นตัวเราเองในงานที่เคยทำมาก่อนหน้านี้หรือเพื่อนร่วมงานในองค์กรเดียวกัน

ทฤษฎีความเสมอภาคสนับสนุนการคาดเดา ปัญหาไม่ได้เกิดเพราะความผิดพลาดของทฤษฎี แต่เพราะข้อสันนิษฐานกับการคาดเดาไม่เที่ยงตรง มีหลายวิธีในการลดความไม่เสมอภาคและทฤษฎีก็ไม่ได้ชี้ชัดว่าควรใช้วิธีไหน ทฤษฎีความเสมอภาคจะถูกนำมาใช้เมื่อเรารู้สึกถึงความไม่เสมอภาคหรือไม่พึงพอใจ เพื่อลดหรือปลดปล่อยความไม่พึงพอใจนั้น

#### 2.2.4.8 ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal – Setting Theory)

ล๊อค (Locke, 1991) นักปรัชญาชาวอังกฤษ ประยุกต์และกล่าวถึงสถานที่ทำงานเป็นหลัก โดยเห็นว่าแรงจูงใจเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในฐานะตำแหน่งการทำงานเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง เป้าหมาย ความตั้งใจ และผลการทำงาน

เป้าหมาย คือ อะไรก็ตามที่บุคคลจะต้องพยายามไปให้ถึงโดยมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน ล๊อค และลาทาม (Locke & Latham) กล่าวว่า เป้าหมายประกอบด้วยปัจจัย 2 ข้อ คือ แรงจูงใจและพฤติกรรมทางตรง การตั้งเป้าหมายจะทำให้ได้ผลการทำงานที่ดีกว่าไม่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ และเป้าหมายที่ยากก็จะก่อให้เกิดแรงจูงใจมากกว่าเป้าหมายที่ง่าย แต่เป้าหมายก็ไม่ควรยากเกินไป การเฉพาเฉจจงและผลงานที่มีความท้าทายต่อเป้าหมายสามารถเป็นแรงจูงใจและเป็นการนำให้เราเข้าไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามเป้าหมายที่มีความยากลำบากสามารถช่วยให้เกิดแรงจูงใจที่ทำให้สำเร็จและอาจมีค่าใช้จ่ายอื่น ๆ สิ่งที่เป็นอิทธิพลของทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย คือ เงื่อนไขของเป้าหมายของแต่ละคน ปัจจัย 3 อย่างที่มีผลต่อเงื่อนไขของเป้าหมาย ได้แก่ ปัจจัยภายนอก ผลกระทบ และปัจจัยภายใน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการชักจูงใจเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย การแข่งขันและโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย ปัจจัยเหล่านี้ แสดงให้เห็นถึงการจูงใจในการกำหนดเป้าหมายและนำไปสู่ความสำเร็จเงื่อนไขเป้าหมายจะลดลงเมื่อความหวังของพวกเขาเหล่านั้นได้เสื่อมลง ปัจจัยส่วนบุคคลและสถานการณ์มีความสัมพันธ์ต่อการทุ่มเทตน เพื่อเป้าหมายสูงสุด ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ความอดทนต่อความยากลำบาก ความมุ่งมั่น และการแข่งขัน (ดังนั้น จึงถูกเรียกว่า พฤติกรรมแบบ A) ความสำเร็จในการได้มาซึ่งเป้าหมายโดยความยากลำบาก ความเคารพในศักดิ์ศรีของตนเองสูง และอำนาจการควบคุมภายใน

การตั้งเป้าหมายเป็นกระบวนการหนึ่งของทฤษฎีแรงจูงใจที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายและเข้าใจถึงพฤติกรรมการประเมิน เพื่อพัฒนางานให้ก้าวหน้ามากขึ้นแต่สิ่งที่แตกต่างกันก็คือความสามารถและการสื่อสาร

การตั้งเป้าหมายที่ยากและสูงสามารถนำไปสู่การปรับปรุงการทำงานได้เมื่อ



1. หัวข้อที่ตั้งเป้าหมายสามารถทำได้
2. ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการทำงานตามเป้าหมายนั้น
3. มีรางวัลสำหรับเป้าหมายที่บรรลุผล
4. มีการจัดการที่รองรับเป้าหมาย
5. เป็นที่ยอมรับของบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำตามเป้าหมายนั้น

#### 2.2.4.9 ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

สกินเนอร์ (Skinner, 1989) ทำการทดลองกับสัตว์จนกระทั่งจิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การได้นำ มาประยุกต์ใช้กับพนักงาน ปัจจัยหลัก 3 ประการของทฤษฎีนี้ ได้แก่

1. สิ่งเร้า หมายถึง อะไรก็ตามที่ทำให้เกิดพฤติกรรมการตอบสนอง
2. การตอบสนอง หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในการทำงานผลผลิตที่ได้ การขาดงานหรือการเกิดอุบัติเหตุ

3. รางวัล หมายถึง สิ่งมีค่าที่ให้กับพนักงานที่มีการตอบสนองทางพฤติกรรม

ทฤษฎีนี้จะช่วยเรื่องการจูงใจการทำงานของพนักงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน แต่ปัญหาในการควบคุมพฤติกรรมเป็นเรื่องละเอียดอ่อน เพราะเกี่ยวข้องกับศีลธรรม ความปลอดภัย หรือสวัสดิการของพนักงาน ประเด็นหลักของทฤษฎีนี้ไม่ใช่พฤติกรรมในการตอบสนองแต่สำคัญที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

ความเชื่อของสกินเนอร์ สรุปได้ว่าผลกรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมดังนี้

A = Activator คือตัวกระตุ้นหรือสัญญาณที่มาก่อนพฤติกรรม

B = Behavior คือพฤติกรรม

C = Consequence คือผลกรรมสนองต่อพฤติกรรมที่ทำไป ถ้าเป็นผลกรรมที่พึงประสงค์ก็เรียกว่า C+ หากไม่พึงประสงค์ก็เรียกว่า C-

ทฤษฎีการเสริมแรงเป็นทฤษฎีที่เน้นการกำหนดให้บุคคลต้องกระทำในสิ่งที่เราต้องการให้เขากระทำ (Getting people to do what you want them to do) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่พัฒนามาจากทฤษฎีการเรียนรู้ของ B.F. Skinner มีหลักสำคัญว่า เราสามารถควบคุมพฤติกรรมของคนได้โดยวิธีการให้รางวัลหรือวิธีการเสริมแรง เรียกทฤษฎีนี้ในทางจิตวิทยาว่า การปรับพฤติกรรม (Behavior Modification) หรือ การวางเงื่อนไขปฏิบัติการ (Operant Conditioning) ซึ่งให้ความสำคัญกับผลกรรม (Consequence of Behavior) หรือผลต่อเนื่องเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมหรืออีกนัยหนึ่งเรียกว่า การเสริมแรง (Reinforcement)

Skinner อธิบายว่ามนุษย์เรียนรู้พฤติกรรมต่างๆ โดยผ่านประสบการณ์ที่ให้ผลกรรมเชิงบวกและเชิงลบ ให้ผลเป็นที่พอใจหรือไม่พอใจ เขาเชื่อว่าพฤติกรรมใดที่มีผลต่อเนื่องเป็นบวก



พฤติกรรมนั้นย่อมเกิดขึ้นซ้ำบ่อยครั้ง ในขณะที่พฤติกรรมซึ่งให้ผลเป็นลบมีแนวโน้มที่จะไม่เกิดขึ้นต่อไป กรอบความคิดในเรื่องนี้ของ Skinner มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนคือ

สิ่งเร้า (สถานการณ์) ▶ การตอบสนอง (พฤติกรรม) ▶ ผลกรรม (บวกหรือลบ)

ในการปฏิบัติงานพนักงานจะเรียนรู้ว่าพฤติกรรมใดเป็นที่ต้องการหรือไม่ต้องการของหน่วยงานหรือหัวหน้างานจากผลที่ต่อเนื่องหรือผลตอบแทนจากการปฏิบัติต่างๆ ของพนักงานนั่นเอง

ทฤษฎีการเสริมแรงในส่วนที่เป็นการจูงใจคือ การคงไว้ซึ่งการปฏิบัติหรือพฤติกรรมที่ต้องการให้นานๆ หรือทำให้บุคคลปฏิบัติในแนวทางที่จะได้ผลกรรมเป็นรางวัล เช่น มาลีซึ่งเป็นนักศึกษาต้องการได้เกรด A ในการสอบ เธอจะต้องศึกษาและอ่านตำราเรียน ถ้าสอบไล่ได้ A มาลีจะใช้วิธีการศึกษาและอ่านตำราแบบเดิมในการสอบคราวต่อไป แต่ถ้าหากว่าสอบในครั้งแรกไม่ได้ A มาลีจะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนใหม่ คนส่วนใหญ่จึงเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ได้ผลถูกหรือผิดสมหวังหรือไม่สมหวัง

Skinner ชี้แนะว่า หัวหน้างานสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานของพนักงานได้โดยที่พนักงานไม่มีความรู้สึกว่าถูกควบคุม แต่การจะทำได้เช่นนั้นจะต้องอาศัยความเข้าใจในเรื่องสำคัญสองเรื่องเกี่ยวกับการควบคุมและการปรับพฤติกรรมคือ ประเภทของการเสริมแรงและตารางการเสริมแรง

#### ประเภทของการเสริมแรง (Types of Reinforcement)

การเสริมแรง เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลกรรม มี 4 ประเภท คือ การเสริมแรงบวก การเสริมแรงลบ การลบพฤติกรรม และการทำโทษ

1. การเสริมแรงบวก (Positive Reinforcement) เป็นการเสริมความต่อเนื่องของพฤติกรรมโดยการให้ผลกรรมเป็นตัวเสริมแรงบวก คือสิ่งตอบแทนที่ดึงดูดใจหรือพอใจเป็นรางวัล เมื่อบุคคลนั้นมีพฤติกรรมหรือปฏิบัติการเป็นที่ต้องการ เช่น พนักงานคนหนึ่งมาทำงานหรือเข้าประชุมตรงเวลา หัวหน้างานเสริมแรงโดยกล่าวคำชมเชยและขอบคุณ ถือได้ว่าเป็นการเสริมแรงบวกซึ่งเป็นรางวัลต่อการมาตรงเวลา ตัวเสริมแรงบวกที่ใช้กันในการจูงใจการทำงาน เช่น การจ่ายเงิน การเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มสถานภาพ การได้สิทธิพิเศษ การได้หยุดพักผ่อน ฯลฯ การเสริมแรงบวกเป็นตัวจูงใจที่ใช้ได้ผลที่สุดในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2. การเสริมแรงลบ (Negative or Avoidance Reinforcement) เสริมความต่อเนื่องของพฤติกรรมโดยบุคคลสามารถหลีกเลี่ยงผลกรรมทางลบได้เมื่อมีพฤติกรรมหรือปฏิบัติการเป็นที่ต้องการ ทำให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมป้องกันหรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่พอใจหรือการทำโทษ เช่น

พนักงานซึ่งมาทำงานหรือเข้าประชุมตรงเวลาเพราะไม่อยากไต่ยืนคำตำหนิจากหัวหน้า หน่วยงานที่ใช้การเสริมแรงลบ มักจะมีกฎ ข้อห้าม อะไรควรหรือไม่ควรกระทำ มีระเบียบวินัยและกำหนดการลงโทษไว้ชัดเจน

3. การลบพฤติกรรม (Extinction) เป็นการลดหรือลบพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ต้องการหรือไม่ต้องการอีกต่อไป โดยการงดการเสริมแรงเมื่อเกิดพฤติกรรมนั้นขึ้น เช่น ไม่ยกย่องชมเชยพนักงานที่มาทำงานสาย ไม่จ่ายค่าจ้างถ้าทำงานไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด แต่ถ้าพนักงานทำงานดีแล้วหัวหน้างานไม่สนใจ จะเป็นการลดแรงจูงใจและประสิทธิภาพได้เช่นกัน

4. การทำโทษ (Punishment) เป็นการกำหนดผลกรรมทางลบให้แก่พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือไม่เป็นที่ต้องการ เป็นการให้สิ่งที่ไม่พอใจโดยตรง เช่น พนักงานที่มาร่วมประชุมสายถูกหัวหน้าตำหนิ ซึ่งต่างจากการเสริมแรงลบที่เป็นเพียงการคาดโทษหรือขู่ให้กลัวแต่ไม่มีการลงโทษจริงๆ การลงโทษอาจมีหลายแบบ เช่น ปรกวนให้หนักใจ ถอนสิทธิพิเศษ ควบคุมประพฤติ การปรับเป็นเงินลดตำแหน่ง เป็นต้น การลงโทษอาจทำให้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลดน้อยลง แต่อาจสร้างพฤติกรรมที่มีปัญหาอย่างอื่นขึ้น เช่น การเสียขวัญ ทำงานด้อยลง การขัดขืนและต่อต้าน เป็นวิธีการที่มีข้อโต้แย้งกันมากและเป็นวิธีจูงใจการทำงานที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด

#### ตารางการเสริมแรง (Schedule of Reinforcement)

ต้องพิจารณาอีกอย่างหนึ่งในทฤษฎีการเสริมแรงคือ เราจะเสริมแรงพฤติกรรมเมื่อไร มีสองแนวสำคัญ ได้แก่ การเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง และการเสริมแรงเป็นครั้งคราว

1. การเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Reinforcement) เป็นการเสริมแรงทุกครั้งที่คุณคลมีพฤติกรรมหรือการปฏิบัติซึ่งเป็นที่ต้องการเกิดขึ้น

2. การเสริมแรงเป็นครั้งคราว (Intermittent Reinforcement) การเสริมแรงจะขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่ผ่านมา เรียกว่า ตารางระยะเวลา (Interval Schedule) หรือขึ้นอยู่กับจำนวนครั้งที่เกิดขึ้นของพฤติกรรมซึ่งเป็นที่ต้องการ เรียกว่า ตารางจำนวนครั้ง (Ratio Schedule) เมื่อเลือกใช้เป็น การเสริมแรงเป็นครั้งคราวจากสองแบบนี้ จะได้ทางเลือกในการเสริมแรงถึง 4 ตารางการเสริมแรง คือ

1) ตารางระยะเวลาแน่นอน (Fix Interval Schedule) เช่น การจ่ายเงินค่าจ้างเป็นรายสัปดาห์ การหยุดพักระหว่างวันในเวลาเดิมทุกวัน

2) ตารางระยะเวลาผันแปร (Variable Interval Schedule) เช่น การยกย่องชมเชยเมื่อใดก็ได้ การตรวจสอบโดยไม่บอกล่วงหน้า

3) ตารางจำนวนครั้งแน่นอน (Fix Ratio Schedule) เช่น จ่ายค่าจ้างตามจำนวนชิ้นงานจ่ายโบนัสถ้าทำได้ถึงจำนวนที่กำหนด

4) ตารางจำนวนครั้งผันแปร (Variable Ratio Schedule) เช่น ประกาศยกย่องเมื่อพนักงานมีชิ้นงานที่ยอดเยี่ยม จักรางวัลสำหรับพนักงานที่ไม่เคยขาดหรือลาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

โดยสรุปแล้วการเสริมแรงตามตารางจำนวนครั้งสร้างแรงจูงใจได้ดีกว่าการเสริมแรงตามตารางระยะเวลา การเสริมแรงที่ได้ผลที่สุดในการคงสภาพพฤติกรรมคือการเสริมแรงตามตารางจำนวนครั้งผันแปร

การใช้ทฤษฎีการเสริมแรงในการจูงใจ กล่าวโดยทั่วไปแล้ว การเสริมแรงบวกเป็นแบบที่ใช้สร้างแรงจูงใจได้ดีที่สุด ตารางเสริมแรงแบบต่อเนื่องใช้ได้ดีในการคงสภาพพฤติกรรมที่ต้องการไว้ แต่ในทางปฏิบัติไม่สามารถทำได้ตลอดไป หากต้องการใช้ทฤษฎีนี้ในการสร้างแรงจูงใจการทำงาน มีแนวทางที่เสนอแนะต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ให้พนักงานทราบว่าหน่วยงานหรือหัวหน้าคาดหวังอะไรจากเขา
2. จัดผลตอบแทนหรือรางวัลให้เหมาะสม สิ่งที่คุณหนึ่งมองว่าเป็นรางวัลอาจถูกมองว่าเป็นการลงโทษเมื่อให้แก่อีกคนหนึ่ง ต้องรู้ความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน
3. เลือกตารางการเสริมแรงให้เหมาะสม
4. ต้องไม่ให้รางวัลแก่พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์หรือการทำงานที่ด้อย
5. พยายามทำให้พนักงานรู้สึกดีต่อตัวเอง มองในเชิงบวก อย่ามองในแง่ลบหรือคอยวิพากษ์วิจารณ์
6. แต่ละวันที่ผ่านไป ต้องหาทางให้กำลังใจยกย่องชมเชยให้ได้
7. กระทำทุกอย่างเพื่อพนักงาน ไม่ใช่กระทำต่อพนักงาน จะเห็นการเพิ่มประสิทธิภาพและผลงาน

#### 2.2.4.10 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์

แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ได้ชี้ให้เห็นถึงแบบของการบริหาร 2 แบบ คือ ทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะเป็นเผด็จการ และทฤษฎี Y หรือการมีส่วนร่วม แต่ละแบบเกี่ยวข้องกับสมมุติฐานที่มีต่อลักษณะของมนุษย์ดังนี้

ผู้บริหารแบบทฤษฎี X เชื่อว่า

1. มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้
2. เนื่องจากไม่ชอบทำงานของมนุษย์ มนุษย์จึงถูกควบคุม บังคับ หรือข่มขู่ให้ทำงาน ชอบให้สั่งการและใช้วิธีการลงโทษ เพื่อให้ใช้ความพยายามได้เพียงพอ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. มนุษย์โดยทั่วไปพอใจกับการชี้แนะสั่งการหรือการถูกบังคับ ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงมากที่สุด ผู้บริหารตามทฤษฎี X จึงต้องสร้างแรงจูงใจโดยการข่มขู่ และลงโทษ เพื่อให้ลูกน้องใช้ความพยายามให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ผู้บริหารแบบทฤษฎี Y มีความเชื่อว่า

1. การทำงานเป็นการตอบสนองความพอใจ
2. การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้คนทำงาน บุคคลที่ผูกพันกับการบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จะมีแรงจูงใจด้วยตนเองและควบคุมตนเอง
3. ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัล และผลตอบแทนที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ
4. ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน เป็นการจูงใจให้บุคคลยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ทฤษฎี Y เน้นถึงการพัฒนาด้านตนเองของมนุษย์ ซึ่งให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้ถูกต้อง รู้จักความสามารถของตนเอง ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการทำงาน ในการบริหารนั้น มีการนำทฤษฎีเชิงจิตวิทยามาใช้จำนวนมาก เพราะการบริหารเป็นการทำงานกับคน และทฤษฎีจิตวิทยาก็พูดถึงเรื่องคน การศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาที่เกี่ยวกับการควบคุมกำกับพฤติกรรมของมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และภาวะผู้นำ จึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหาร Douglas Mc Gregor ได้ค้นพบแนวคิดพฤติกรรมองค์การ และสรุปว่ากิจกรรมการบริหารจัดการล้วนมีสาเหตุรากฐานมาจากทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์ (Human Behaviors) ซึ่งเป็นไปตามกรอบทฤษฎี X และทฤษฎี Y คือ

ทฤษฎี X (Theory X) คือคนประเภทเกียจคร้าน ในการบริหารจึงควรใช้มาตรการบังคับมีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด และมีการลงโทษเป็นหลัก

ทฤษฎี Y (Theory Y) คือคนประเภทขยัน ควรมีการกำหนดหน้าที่การงานที่เหมาะสม ทำทลายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน

สรุป Douglas Mc Gregor เห็นว่าคนมี 2 ประเภท และการบริหารคนทั้ง 2 ประเภท ต้องใช้วิธีการบริหารแตกต่างกัน

สุดท้าย แนวคิดของมาสโลว์เกี่ยวกับความเป็นจริงของตนเองเป็นพื้นฐานในความเชื่อที่ว่าคนเราสามารถเป็นเจ้าของสภาพแวดล้อมของตนเพื่อตระหนักและได้รับโอกาสของตนอย่างเต็มที่ นอกจากนั้นประสิทธิภาพในตนเองเป็นความเชื่อในความสามารถของคนหนึ่งและความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยสรุปแล้ว ทฤษฎีการกำกับดูแลตนเองจำนวนมากเป็นทฤษฎีที่มีการถ่วงถ่วงจากทฤษฎีการจูงใจมาก่อน ซึ่งเสริมด้วยแนวคิดใหม่ที่สับสนในทฤษฎีอื่น ยิ่งกว่านั้น ยังเป็นการเน้นย้ำกระบวนการรับรู้ที่ถูกแปลงหรือกระตุ้นอยู่ในพฤติกรรม (e.g., Lord & Levy, 1994)

หลังจากทำการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน 7 ทฤษฎีแล้วคานเฟอร์ (Kanfer, 1992) ได้เสนอว่าทฤษฎีสามารถตรวจสอบได้ตามส่วนที่ต่อเนื่องของแนวความคิดที่ใกล้เคียงกับการปฏิบัติจุดสิ้นสุดของส่วนที่ต่อเนื่องนั้นคือความนึกคิดที่ก่อขึ้นเป็นความห่างไกล (เช่น ระยะทาง) และความใกล้ (เช่น ใกล้เคียง) ความนึกคิดที่ก่อขึ้นเป็นความห่างไกลอย่างเช่น บุคลิกภาพ จะส่งผลทางอ้อมต่อพฤติกรรม ส่วนความนึกคิดที่ก่อขึ้นเป็นความใกล้เริ่มต้นด้วยเป้าหมายของแต่ละคนและคุณลักษณะของสถานที่ทำงานที่ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรม

ตามที่ได้อธิบายการจัดการทฤษฎีการจูงใจในโครงการงานของ Kanfer ลำดับของการอธิบายเกี่ยวกับการจูงใจอาศัยการพิจารณาเกี่ยวกับบุคคลการจัดลำดับจากการจูงใจทางพันธุศาสตร์ เป็นทางเลือกจิตสำนึกของบุคคล ไม่มีสิ่งน่าสังเกตจากโครงการงานของ Kanfer ที่เหมาะกับทฤษฎีการเสริมกำลัง ทฤษฎีการเสริมกำลังถูกคาดหมายโดยปัจจัยทางสภาพแวดล้อมที่สร้างรูปแบบพฤติกรรมผ่านรูปแบบของการให้สิ่งตอบแทน บทบาทของบุคคลไม่ว่าจะโดยส่วนประกอบทางพันธุกรรมหรือกระบวนการรับรู้ไม่ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดหรือจำเป็นต่อการเข้าใจการจูงใจ การคิดในปัจจุบันมากมายเกี่ยวกับการแทรกแซงทางจิตวิทยาที่ลักษณะการรับรู้ทำให้การทำความเข้าใจการจูงใจมีความถ่องแท้ยิ่งขึ้น และการเชื่อในลักษณะการปฏิบัติ (การเสริมกำลัง) ไม่มีความรู้สึกต่อความแตกต่างของบุคคลเกินไป โดยเฉพาะเกี่ยวกับความตั้งใจ บทสรุปโดยทั่วไปเกี่ยวกับเรื่องหลักๆ ของการจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎีของมาสโลว์ได้รับการยืนยันโดยอาศัยลักษณะเฉพาะทั่วไปเกี่ยวกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ที่จัดแบ่งตามลำดับขั้นที่ทุกคนมีความแตกต่างระหว่างบุคคลในการจูงใจถือว่าเป็นความแตกต่างในความต้องการเฉพาะที่เราพยายามทำให้ได้มา ทฤษฎีความเสมอภาคมีส่วนประกอบทางสังคมเพื่อการจูงใจ นั่นคืออยากเพียงใดที่เราจะเต็มใจที่จะทำงานในส่วนหน้าที่ซึ่งเราเข้าใจคนอื่นในสภาพแวดล้อมของเรา จากการเปรียบเทียบทางสังคมเกี่ยวกับสิ่งที่คนอื่นให้และรับเราประเมินถึงความพยายามที่จะเต็มใจปฏิบัติ ทฤษฎีความเสมอภาคเป็นความรู้สึกเกี่ยวกับความยุติธรรม (เช่น ความเสมอภาค) หรือความถูกต้อง ซึ่งอยู่ในลักษณะของการจูงใจในโครงการงานเชิงความคิดที่นำเสนอโดยการวิจัยเกี่ยวกับความยุติธรรมทางองค์กร

จากที่ยังคงลงลึกไปตามลำดับอย่างต่อเนื่องใกล้เคียงกับการตั้งทฤษฎี ก็จะมีการลดความน่าเชื่อถือในสมมติฐานที่ว่า คนมีจิตสำนึก มีความสุขุมรอบคอบ ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกว่าต้องใช้ความพยายามมากเพียงไรที่พวกเขาเลือกจะจ่าย นี่เป็นการต่อต้านทฤษฎีการปรับตัว ทางพันธุกรรม/อารมณ์ที่มุ่งไปยังแรงจูงใจ ทฤษฎีความใกล้ชิดถูกประเมินในแง่ของการอธิบายกระบวนการรับรู้สำหรับแรงจูงใจอย่างรุนแรง ทฤษฎีความคาดหวังได้วางหลักการที่ปัจเจกชนมีสามัญสำนึกต่อผลลัพธ์หรือผลที่ออกมา พวกเขาปรารถนาที่จะบรรลุผลสำเร็จ รับรู้ถึงความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมและผลที่ออกมา และยิ่งเข้าใจถึงความเคารพนับถือระหว่างความพยายามและพฤติกรรม



ทฤษฎีได้ประเมินแรงจูงใจที่ใช้ในการตัดสินใจอย่างมีจิตสำนึกโดยปัจเจกชน ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายเป็นอีกตัวอย่างหนึ่งของการปรับตัว และนำเสนอแรงจูงใจให้ที่เป็นโอกาสเพื่อผูกพันกับการควบคุมตนเอง หรือควบคุมกำกับตนเอง ความสามารถในการควบคุมชีวิตของใครคนหนึ่งได้บรรยายในบทก่อนหน้านี้เป็นหนึ่งในปัจจัยกำหนดทางด้านสุขภาพจิต ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายยืนยันว่าทางเดียวที่เราจะสามารถควบคุมชีวิตของเราได้ก็คือการที่การตัดสินใจว่าจะปรารถนาจะทำงานหนักเพียงไร Locke (1991) ได้เสนอว่าลักษณะของทางเลือกหรือความปรารถนาของปัจเจกชนที่สำคัญเพียงไรจะอยู่ในชีวิตของพวกเขาเอง

ยกตัวอย่าง คนสามารถที่จะเลือกในสิ่งที่เขาต้องการและสร้างความพึงพอใจให้เขาได้อย่างไร ในคุณค่าที่พวกเขาตามหาและต่อความสมบูรณ์ในคุณค่าที่คนแวดล้อมอื่นๆ บอกพวกเขาให้ตามหาเกี่ยวกับสิ่งนั้นไม่ว่าอะไรก็ตามหรืออย่างไรก็ตามที่จะใช้คุณค่าของพวกเขาในการตีความหมายของสถานการณ์ หรือเป้าหมายที่ต้องตั้งขึ้นคืออะไรจะต้องทำตามแผนงานอย่างไรเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายนั้น และไม่ว่าจะมีการผูกมัดในการดำเนินการตามเป้าหมายหรือแผนการ ประสิทธิภาพของศักยภาพนั้นจะมีเพื่อป้องกันและใช้ปฏิบัติอย่างไร หรือความหมายของศักยภาพคืออะไรและใครเป็นผู้รับผิดชอบในสิ่งนี้ หรือรางวัลตอบแทนที่ให้เพียงพอแค่ไหน และความสัมพันธ์ของผลตอบแทนเหล่านี้กับคุณค่าของพวกเขา หรือสาเหตุของปฏิภิกิริยาที่เกิดผลต่อศักยภาพและผลตอบแทนของพวกเขา และจะปรับปรุงปฏิภิกิริยาเหล่านี้ได้อย่างไร (เช่น โดยการเปลี่ยนแปลงศักยภาพ หรือการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานคุณค่าของพวกเขา)

#### 2.2.4.11 ทฤษฎีควบคุมกำกับตนเองของแรงจูงใจ

การขยายขอบเขตและการปรับปรุงในทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย ทฤษฎีควบคุมกำกับตนเองยังเกี่ยวข้องกับการตั้งเป้าหมายอย่างมีจิตสำนึก จากนั้นรับเอาข้อมูลย้อนกลับในระดับที่ปัจเจกชนเป็นจุดมุ่งหมายในการติดตามไปสู่เป้าหมาย และใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงและรักษาแนวทางที่เลือกไว้สำหรับการดำเนินการไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย กระบวนการของการตรวจติดตามตนเอง หรือประเมินตนเองอย่างชัดเจนเป็นการยืนยันภายใต้จิตสำนึก ความมีเหตุผลและเป็นกลยุทธ์การพิจารณาในการใช้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางสำหรับพฤติกรรม ท้ายที่สุดทฤษฎีกำหนดลักษณะเฉพาะของงานจะบ่งชี้มิติหรือองค์ประกอบของงานในตัวเองซึ่งจะโน้มนำแรงจูงใจ

ในขณะที่ความแตกต่างของปัจเจกชนที่พิจารณาว่าคนจะมีตอบสนองต่อลักษณะเฉพาะของงานเช่นไร มันเป็นคุณสมบัติของสภาพแวดล้อมในการทำงานของตัวเองที่ช่วยกระตุ้นพฤติกรรม ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของงานซึ่งประกอบด้วยงานที่ใกล้เคียงทฤษฎี ซึ่งที่จริงแล้วการตั้งทฤษฎีสามารถออกแบบหรือตั้งขึ้นโดยองค์กรเพื่อโน้มนำแรงจูงใจ นักวิจัยบางคน (เช่น Erez & Early, 1997) ได้เสนอแนวคิดแรงจูงใจซึ่งมีต้นกำเนิดจากวัฒนธรรมที่ไม่ได้มาจากตะวันตกแต่อาจใช้ได้เป็นอย่างดี ยกตัวอย่าง Early (1997) ได้อธิบายแนวคิดของหน้าต่าง (ในที่นี้หมายถึง การ



รักษาหน้า) ที่เป็นพื้นฐานของแรงจูงใจทางสังคม หน้าตานี้ถือว่ามีอิทธิพลอย่างยิ่งในแนวคิดของคนในเอเชีย Early อ้างว่า หน้าตาเป็นเหมือนการประเมินค่าของบุคคลที่ขึ้นกับตนเองและการตัดสินใจของสังคม หน้าตาไม่ได้อยู่ภายในหรือภายนอกของปัจเจกชนโดยทั้งหมด จากที่หน้าตาเป็นทั้งการถูกให้ (โดยผู้อื่น) การกล่าวอ้าง (โดยตัวเอง)

ดังนั้นแนวคิดของหน้าตาเป็นหลักฐานในกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เกี่ยวข้องกับสิ่งที่แสดงออกของตัวตน และยังเป็นกรนำเสนอที่ว่าพฤติกรรมของเราถูกโน้มน้าวโดยความพยายามที่จะควบคุมและยกระดับภาพพจน์ของตนเอง รวมไปถึงการได้รับ ในความหมายของเกียรติภูมิที่ได้รับมาโดยหน้าที่การงาน ความร่ำรวยเหนือกว่าเพื่อนบ้าน และรักษาสิ่งที่ปรากฏทางกายภาพที่ชัดเจน เช่นการแต่งกายที่มียศตำแหน่ง การเสียหน้าจะสัมพันธ์กับความอับอายและความอ่อนแอ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเครือข่ายทางสังคมที่เราเป็นส่วนหนึ่งในสังคมดังกล่าว Early เชื่อว่าแนวคิดของหน้าตาเป็นกรอบแผนงานเพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมของเราในบริบทแห่งสังคม เราถูกจูงใจให้ยกระดับหน้าตาและการกระทำของเราซึ่งสามารถตัดสินใจได้โดยใช้การกระทำนั้นๆ เป็นเครื่องมือภาพดังกล่าวนี้เป็นการตัดสินใจโดยมุมมองของแรงจูงใจทางสังคม และไม่มีกำหนดทฤษฎีกลไกโดยเฉพาะ เช่นตารางอัตราต่างๆ ของการสนับสนุนหรือจากประสบการณ์ที่ได้รับ นอกจากนี้ยังมีลักษณะคล้ายกับทฤษฎีความเสมอภาคซึ่งมีพื้นฐานมาจากการเปรียบเทียบทางสังคม แม้ว่ายังคงเห็นบทบาทแนวคิดดังกล่าวอย่างเช่น หน้าตาที่ยังคงมีบทบาทปฏิวัติในทฤษฎีแรงจูงใจได้อย่างไร แต่ทฤษฎีของ Early ก็ยังได้นำเสนอคำอธิบายที่มาจากพื้นฐานข้ามวัฒนธรรมสำหรับปรากฏการณ์ไร้กาลเวลาและพรหมแดนของความเข้าใจในพฤติกรรมของเรา

หัวข้อของแรงจูงใจมนุษย์ยังมีการนำเสนอในรูปทางพันธุกรรม ในมุมมองนี้เป็นการระบุความแตกต่างเพื่อพิจารณาแรงจูงใจที่เป็นผลผลิตของงาน หรืออิทธิพลทางสังคม มากกว่าการค้นหาเข้าไปในเซลล์หรือระดับพันธุกรรมสำหรับปัจจัยทางด้านชีวเคมีของพฤติกรรมมนุษย์ Ridley (1999) ได้อธิบายแผนที่พันธุศาสตร์ของมนุษย์ โดยเฉพาะที่อ้างอิงถึงยีน D-1DR ซึ่งประกอบด้วยโครโมโซมจำนวน 11 ตัว ยีนเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดว่าประสาทการรับรู้จะหลังโดปามีนอย่างไรซึ่งจะควบคุมการปล่อยกระแสไฟฟ้าของประสาท และควบคุมการไหลเวียนของโลหิตไปสู่สมอง Ridley กล่าวว่าเพื่ออธิบายอย่างง่าย ๆ บางทีโดปามีนอาจเป็นแรงจูงใจทางสมองในเชิงเคมี หากมีน้อย คนๆ นั้นขาดแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ หากมีมากจนเกินไปจะเป็นคนเบื่อง่ายและต้องการหาการผจญภัยใหม่ๆ สิ่งนี้อาจเป็นรากฐานของความแตกต่างของบุคลิกภาพส่วนบุคคล

เอลส์ และอีเดน (Erez & Eden, 2001) สรุปย่อลักษณะที่นำไปสู่การกำเนิดพฤติกรรมมนุษย์ว่า “แม้ว่านักจิตวิทยาจะสรุปข้ามจากแนวคิดทางด้านเคมีไปสู่แรงจูงใจของบุคคลนั้นเป็นสิ่งที่รวดเร็วเกินไป แต่ก็มีความชัดเจนขึ้น เรากำลังวาดภาพที่ใกล้ความฝันเข้าไปทุกที หรืออาจเป็นฝันร้าย หรืออาจเป็นแรงจูงใจที่มาจากปฏิกิริยาทางเคมี”

คาสเซล และ ทอมสัน (Katzell & Thomson, 1990) ได้วิเคราะห์งานวิจัยต่างๆ และ ทฤษฎีของแรงจูงใจอย่างมากมาย และได้กำหนดวิธีปฏิบัติซึ่งสามารถใช้เป็นระดับของแรงจูงใจ สำหรับการทำงานของคนภายในองค์กร

1. ให้แน่ใจว่าแรงจูงใจและคุณค่าของคนงานมีความเหมาะสมในงานที่เขาปฏิบัติตาม ตำแหน่งนั้น
2. ทำให้งานมีความน่าสนใจและมีความยึดมั่นในแรงจูงใจและคุณค่าของคนงาน
3. กำหนดเป้าหมายงานอย่างชัดเจน ท้าทาย และมีความน่าสนใจ และสามารถปฏิบัติ ให้บรรลุผลได้
4. ให้ทรัพยากรวัตถุดิบที่เฉพาะเจาะจงกับคนงานเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
5. สร้างสรรค์สภาพแวดล้อมทางสังคมที่สนับสนุนการดำเนินการ
6. เสริมสร้างศักยภาพ
7. หลอมรวมปัจจัยทั้งหมดเหล่านี้เข้าสู่ระบบสังคมเชิงเทคนิคอย่างมั่นคง

จากที่ได้สรุปจากทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานซึ่งได้นำเสนอในบทนี้ยังไม่มีทฤษฎีใดที่ สนับสนุนวิธีปฏิบัติเหล่านี้ อย่างไรก็ตามแต่ละทฤษฎีก็ใช้ได้โดยตรงได้กับบางข้อโดยทั้งบทสรุป ของแต่ละทฤษฎีแรงจูงใจซึ่งได้นำเสนอบางสิ่งของคุณค่าในความเข้าใจเรื่องราวที่มีความซับซ้อนมาก ที่สุดให้กับเรา

สุดท้ายจากมุมมองการดำเนินการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ Ambrose และ Kulik (1999) ได้บันทึกว่าหลายๆ หัวข้อทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร มีนัยองค์ประกอบของแรงจูงใจ แม้ว่า "แรงจูงใจ" ไม่ได้แสดงออกมาอย่างชัดเจน ยกตัวอย่างงานวิจัยเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์กร ซึ่งเปิดเผยว่าปัจเจกชนแสดงแรงจูงใจที่มีมากขึ้นเมื่อพวกเขา รู้สึกว่าการปฏิบัติของนายจ้างมีความ ยุติธรรม สิ่งนี้เป็นข้อโต้แย้งในทางวิทยาศาสตร์ไม่ว่าความเข้าใจของเราจะยกระดับขึ้นดีขึ้นไปกว่าโดย การศึกษารากฐานของโครงสร้างเชิงทฤษฎี เช่น "แรงจูงใจ" หรือความเชื่อ และบริบทซึ่งสร้างความ เข้าใจที่ชัดเจน

## 2.3 แรงจูงใจในการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเล็งเห็นความสำคัญของงาน หรือการสร้างแรงจูงใจที่ เกิดจากภายใน ไม่สามารถสร้างได้ทุกสถานการณ์ ถึงแม้ว่าผู้ปฏิบัติงานส่วนมากจะมองเห็นว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะช่วยส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และผลของการ ปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ แต่ในความเป็นจริงแล้ว บุคคลหนึ่งๆ ย่อม มีภาระหน้าที่หรือปัจจัยอื่นๆ อันเป็นสาเหตุให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานลดน้อยลงไป ซึ่งเทพพนม

เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529) ได้สรุปว่า มีนักวิจัย นักทฤษฎีทางด้านการบริหารและนักพฤติกรรมศาสตร์ ยังไม่เห็นพ้องต้องกันมากนักว่า อะไรเป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์เกิดการปฏิบัติงานอย่างไรก็ตาม นักวิชาการส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบต่างๆ ดังต่อไปนี้ มีผลทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮร์ซเบิร์กและคนอื่นๆ (Herzberg F. & et al., 1959) เป็นตัวแปรตามในการวิจัย ดังนี้

ความต้องการของคนในองค์กรหรือการจูงใจจากการทำงานว่าความพอใจในงานที่ทำ และความไม่พอใจในงานที่ทำ ไม่ได้มาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) กับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) มีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรักและชอบงานที่ปฏิบัติอยู่ และทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

- 1) ความสำเร็จของงาน (Achievement)
- 2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
- 3) ลักษณะของงาน (Work Itself)
- 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement)

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เฮร์ซเบิร์ก กล่าวถึง ปัจจัยค้ำจุน หรือเรียกอีกว่า ปัจจัยสุขอนามัยว่า เป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความไม่พอใจในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลยังคงปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ประกอบด้วย

- 1) เงินเดือน (Salary)
- 2) โอกาสได้รับความก้าวหน้า (Possibility of Growth)
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship)
- 4) สถานภาพทางอาชีพ (Status)
- 5) นโยบาย และการบริหารงาน (Policy and Administration)
- 6) สภาพการทำงาน (Working Condition)
- 7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factor in Personal Life)
- 8) ความมั่นคงในงาน (Job Security)
- 9) วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical)

ทั้ง 2 ปัจจัยผู้วิจัยได้นำมาเป็นองค์ประกอบในการวิจัยค้นคว้า เรื่องภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ จำกัด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 2.3.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)

#### 2.3.1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement)

นักวิชาการทั้งต่างประเทศและไทยที่กล่าวถึง ความสำเร็จของงานดังนี้ เฮอร์ซเบอร์ก และคนอื่นๆ (อวยชัย จันทรเพ็ญ, 2547 อ้างถึงใน Herzberg & et al., 1959) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จในงานนั้นอย่างยิ่ง

สเตรสส์และลีโอนาร์ด (Struss & Leonard, 1960 อ้างถึงใน กฤตธี จำเริญพานิช, 2549) กล่าวถึง ความสำเร็จของงานไว้ว่าผู้ปฏิบัติงานแม้จะเป็นงานที่ได้เงินเดือนสูงสุดอาจไม่พอใจในงานเมื่อเขารู้สึกว่าไม่ประสบความสำเร็จหรือเป็นคนไม่สำคัญคนหนึ่งเขาไม่มีโอกาสทำอะไร และไม่รู้จุดมุ่งหมายที่แน่นอนความต้องการที่รุนแรงของคนคือต้องรู้สึกสัมฤทธิ์ผลเพราะทำให้รู้สึกว่า เขาได้ทำอะไรสำเร็จและงานของเขาสำคัญมีความหมายต่อบุคคลอื่นซึ่งความภูมิใจเหล่านี้ ผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยให้เขารู้สึกประสบความสำเร็จและนับถือตนเองได้

แมคเคลแลนด์ (Mc Clelland, 1961 อ้างถึงใน กันตยา เพิ่มผล, 2550) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์และเขียนไว้ในหนังสือ The Achieving Society เขาพบว่าสิ่งจูงใจที่สำคัญของมนุษย์คือความต้องการสัมฤทธิ์ผลหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคนเรามีความปรารถนาที่จะทำในสิ่งที่ดีกว่าความต้องการสัมฤทธิ์ผลแมคเคลแลนด์ให้คำจำกัดความของความต้องการสัมฤทธิ์ผลว่าหมายถึงความปรารถนาจะทำสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีพยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จและมีความวิตกกังวลเมื่องานไม่ประสบความสำเร็จ

เท็อน ทองแก้ว (2549) กล่าวว่า ความสำเร็จของงาน หมายถึง การทำงานด้วยความรวดเร็ว และด้วยความเต็มใจงานที่รับผิดชอบจะสำเร็จได้รวดเร็ว ทำให้งานไม่คั่งค้าง และยังส่งผลให้ผู้มาติดต่อพึงพอใจที่เห็นความกระตือรือร้น ผู้ให้บริการจะไม่ละทิ้งหรือหลงลืมงานได้ เมื่องานไม่คั่งค้าง สุขภาพจิตในการทำงานก็ดีด้วย

คาซิโอ (พิภพ วชังเงิน, 2547 อ้างถึงใน Cascio, 2003) สรุปว่าความสำเร็จในงาน (Career Success) หมายถึง ความก้าวหน้าในงาน (Occupational Advancement) ซึ่งพนักงานจะได้รับการจูงใจและสร้างมูลค่าให้กับงานซึ่งอาจหมายรวมถึง ความสำเร็จในงานอาชีพ ความพึงพอใจในงาน การเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นสรุปได้ว่าความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานให้บรรลุสำเร็จในการทำงาน ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น

เมื่อผลงานสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจ ซึ่งอาจเป็นงานที่ได้รับมอบหมายและไม่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาก็ตาม

### 2.3.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)

เฮอ์เบอร์ก (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การยกย่องชมเชยแสดงความยินดีการให้กำลังใจการได้รับความไว้วางใจหรือการแสดงออกอื่นใดสอดให้เห็นถึงความเชื่อถือยอมรับในความสามารถเมื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จทั้งจากผู้บังคับบัญชาผู้ขอคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงานการยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

ธรวรรณ พลหาญ (2543) ได้กล่าวถึง ความหมายของการยอมรับนับถือว่าการที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะมาจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่นๆ เช่น ได้รับคำชม ได้รับคำแนะนำชี้แจงอย่างมีเหตุผล ได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษในเรื่องที่เกี่ยวกับสุขภาพและจิตใจ ผู้บังคับบัญชายอมรับเกี่ยวกับความคิดเห็น ชุมชนยอมรับความรู้ความสามารถและผู้บังคับบัญชายอมรับมอบหมายงานให้ปฏิบัติ เป็นต้น

บุศรา เตียรบรรจง (2546) ที่กล่าวว่า การที่ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานในเรื่องผลงานหรือ ความคิด เรื่องส่วนตัว เป็นต้น จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกภูมิใจในฐานะของตนเอง

สมคิด กลับดี (2549) กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยยอมรับนับถือหรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่นเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จหรือเมื่อได้สร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงานทำให้เกิดความภาคภูมิใจ เพราะสิ่งหนึ่งที่เป็นความต้องการของมนุษย์ในการมีชีวิตอยู่ในสังคมคือการให้ผู้อื่นมีความรู้สึกต่อตนว่าตนมีคุณค่ามีความสำคัญวิธีการที่จะทำให้เราเกิดความรู้สึกเช่นนี้ได้ก็คือการที่บุคคลอื่นให้คำยกย่องชมเชยคำยกย่องชมเชยถือเป็นรางวัลทางสังคมอย่างหนึ่งที่จะทำให้คนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเป็นสิ่งเสริมแรงในทางบวกคนเราต้องการได้รับการยกย่องชมเชยเสมอไม่ว่าอยู่ในฐานะใดและตำแหน่งใดการยกย่องชมเชยที่เหมาะสมกับแต่ละคนจะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษาข้างต้นจะเห็นว่า การยอมรับนับถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และจากความหมายดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือ การยกย่องชมเชยและไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เกี่ยวกับผลงานที่ประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในหน่วยงาน

### 2.3.1.3 ลักษณะของงาน (Work Itself)



เฮอ์เบิร์ก (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน พยอม ศรีสุข, 2549) ได้กล่าวถึงลักษณะของงานว่า หมายถึง งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ทำทนายหรือเป็นงานที่สามารถทำได้โดยลำพัง

ทิพมาศ แก้วชิม (2542) ได้กล่าวถึง ลักษณะงานที่ปฏิบัติว่าเป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถเป็นงานที่ทำทนายให้อยากปฏิบัติงานตรงกับความสนใจและความถนัดเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ซึ่งส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ และเป็นแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานนั้นอย่างตั้งใจ

บุศรา เตียรบรรจง (2546) ที่กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง สภาพการปฏิบัติงานที่บุคคลมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ เพื่อปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานในองค์กร และมีความหมายครอบคลุมถึงวิธีการมอบหมายงานด้วย

ธรวรรณ พลหาญ (2543) ได้กล่าวถึงลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงานในหน้าที่รับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการเปิดโอกาสในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน งานที่มีความท้าทายการให้อิสระในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วม ความสะอาดของสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน และความเครียดที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน

สมยศ นาวิการ (2544) กล่าวว่า โดยปกติบุคคลต้องการทำงานที่ทำทนายงานที่มีความหลากหลายพอประมาณจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้สูงที่สุด งานที่มีความหลากหลายน้อยเกินไป จะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายงานที่มีความหลากหลายมากเกินไปจะทำให้รู้สึกตึงเครียดงานที่ให้ความอิสระจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้สูงที่สุด

ศิริวรรณ วรโพต (2551) สรุปความหมายของลักษณะงานว่า หมายถึง ความน่าสนใจของงานความแปลกของงานโอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางานโอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จการรับรู้หน้าที่รับผิดชอบการควบคุมการทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่าเป็นงานที่สร้างสรรค์เป็นประโยชน์ทำทนาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพึงพอใจในการทำงานมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ และเกิดความผูกพันต่องาน

สมคิด กลัปดี (2549) กล่าวว่าลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ลักษณะงานที่ทำเป็นงานที่น่าสนใจตรงกับความรู้ความสามารถทำทนายความสามารถต้องใช้ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่มีความยากง่ายและกว้างขวางและเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดประดิษฐ์คิดค้นคว้าหาสิ่งใหม่แบบใหม่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจงานที่ทำทนายความสามารถมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ความพอใจในการทำงานมากกว่า และผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพยายามที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จอันจะนำมาซึ่งความพอใจในการทำงาน



ส่วนงานที่ไม่ทำหายจะเป็นงานที่น่าเบื่อหน่ายนำไปสู่ความไม่พอใจในระดับสูงและส่งผลไปในรูปของการลางานขาดการทำงานและอาจมีการลาออกจากงานได้

จะเห็นได้ว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและจากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง การที่บุคคลได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถเป็นงานที่ตนสนใจและถนัดเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ซึ่งทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

#### 2.3.1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)

เฮอริเบอร์ก (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน ตรีโชค ศิริ, 2553) นิยามว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

รัชวลี วรรณิ (2548) กล่าวว่า ความรับผิดชอบในการทำงาน หมายถึง การปฏิบัติงานตามหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาซึ่งผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจความรับผิดชอบในงานนั้นๆ อย่างเต็มที่ ดังนั้นความรับผิดชอบหมายถึงความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหญ่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่โดยงานนั้นไม่มีการตรวจตราหรือควบคุมอย่างใกล้ชิดเปิดโอกาสให้อิสระในการแก้ปัญหาหรือรับผิดชอบอย่างเต็มที่

อุทัย หิรัญโต (2547) ให้แนวคิดว่าเมื่อบุคคลได้รับการมอบหมายงานให้ปฏิบัติหรือรับผิดชอบนั้นหากมอบหมายงานไม่เหมาะสมกับบุคคลซึ่งอาจเป็นในรูปของความไม่เหมาะสมความถนัดชัดเจนไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพ หรือความรู้ความสามารถของเขาจะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคับข้องใจเกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งจะเป็นการทำลายขวัญของเขาด้วยแต่ถ้าการมอบหมายงานเป็นที่ถูกใจถูกกับความถนัดถูกนิสัยใจคอย่อมจะพึงพอใจและทำงานด้วยความสุขขวัญก็จะเกิดขึ้นตามมา

สมคิด กลับดี (2549) กล่าวว่าความรับผิดชอบ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเองตามความต้องการอย่างเต็มที่ และการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้รับผิดชอบในการทำงานของตนเองอย่างอิสระ โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการตรวจสอบ หรือควบคุมการทำงานมากเกินไปหรือโอกาสที่จะได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการให้อำนาจการได้รับความไว้วางใจขึ้นมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนเองรวมทั้งการมอบหมายงานให้รับผิดชอบอย่างเหมาะสมเป็นวิธีการหนึ่งในการจูงใจให้มีการปฏิบัติงานเต็มที่มากขึ้น

จะเห็นว่าความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบหนึ่งของปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและจากความหมายข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่าความรับผิดชอบหมายถึงการที่บุคคลมีความสามารถในการแก้ปัญหา หรือปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้อย่างเต็มที่

### 2.3.1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement)

เฮอริเบิร์ก (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน ศิริวรรณ วรโพท, 2551) ได้นิยามว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน

กิลเมอร์ (Gilmer, 1975 อ้างถึงใน พยอม ศรีสุข, 2549) สรุปว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งที่หมายถึงการมีโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นการมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในงานที่ทำมีอิสระในการทำงานถูกควบคุมน้อยลง และมีสถานที่ทำงานดีกว่าเดิม การเลื่อนตำแหน่งเป็นที่ต้องการของทุกคน และเป็นทางเลือกหนึ่งที่แสดงถึงความก้าวหน้าและเป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สังคมถือเอาการเลื่อนตำแหน่งแสดงถึงฐานะของบุคคลแต่การเลื่อนขั้นตำแหน่งในระบบราชการไทยมีระเบียบและระบบที่ใช้ทั้งสองระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ซึ่งทำให้การเลื่อนตำแหน่งอาจเป็นทั้งสิ่งจูงใจและสิ่งไม่จูงใจในการทำงาน

บุศรา เตียรบรรจง (2546) กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง สภาพการปฏิบัติงานที่บุคคลมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานในองค์กร และมีความหมายครอบคลุมถึงวิธีการมอบหมายงานด้วย

สรุปเห็นได้ว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งของปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และจากความหมายและการศึกษางานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การที่บุคคลได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงกว่าเดิม การได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อ ฝึกอบรมสัมมนาและดูงาน เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และเพิ่มพูนทักษะที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

## 2.3.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

### 2.3.2.1 เงินเดือน (Salary)

เฮอริเบิร์ก (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน พยอม ศรีสุข, 2549) ได้กล่าวว่า เงินเดือนเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีส่วนส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจ และยังเป็นเกราะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย

มาสโลว์ (Maslow, 1970) กล่าวว่า การได้รับการยกย่อง สรรเสริญ หรือได้รับการพิจารณาความดีความชอบ เมื่อทำงานได้สำเร็จนั้น เป็นความต้องการระดับสูง และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับจากการ

ปฏิบัติงานต้องสมเหตุสมผลถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง ถ้าเงินเดือนที่ได้รับเพียงพอ เหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนการจัดสวัสดิการให้ผู้ปฏิบัติงานควรจัดให้เหมาะสมและเพียงพอจึงจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สมยศ นาวิการ (2544) สรุปว่า สิ่งจูงใจทางบวก (Positive Incentives) ที่ทำให้บุคคลเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน คือ เงิน ความปลอดภัย การมีส่วนร่วม การชมเชย และการยอมรับนับถือ

เทพพนม เมืองแมน (2540) สรุปว่า การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นผลตอบแทนภายนอกที่ผู้ปฏิบัติงานควรจะได้รับ เมื่อทำงานได้สำเร็จ ซึ่งจะก่อให้เกิด ความภาคภูมิใจและความพึงพอใจในการทำงาน

ขวัญจิรา ทองนำ (2547) ได้แบ่งสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภทเช่นกัน ได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน เป็นสิ่งจูงใจที่เห็นได้ง่ายและมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ สิ่งจูงใจประเภทนี้มี 2 ชนิด คือ

1.1 สิ่งจูงใจทางตรง ได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง

1.2 สิ่งจูงใจทางอ้อม ได้แก่ บำเหน็จ บำนาญ ผลประโยชน์อื่น ๆ

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินทองหรือสิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ ความพึงพอใจในงานสวัสดิการหรือผลตอบแทนอื่นๆ ที่มีได้อยู่ในรูปของเงินทองหรือที่มีลักษณะเป็นนามธรรมนอกจากสิ่งจูงใจดังกล่าวแล้วผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในองค์การได้ด้วยการบริหารงานด้วยความเที่ยงธรรม ส่งเสริมให้มีสภาพการปฏิบัติงานที่ดี ให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ให้ความมั่นคงในชีวิตและความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน การยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานดีเด่น เอาใจใส่ดูแล ให้ความสนทสนมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

วอลตัน (Walton, 1974 อ้างถึงใน กริชเพชร ชัยช่วย, 2544) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะสำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานประการหนึ่งคือ ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ (Adequate and Fair Compensation) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่นๆ อย่างเพียงพอต่อการมีชีวิตอยู่ได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และต้องเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือองค์การอื่นๆ ด้วย

ศศิพล เกษร (2553) กล่าวว่า การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นผลตอบแทนภายนอกที่ผู้ปฏิบัติงานควรจะได้รับ เมื่อทำงานได้สำเร็จซึ่งจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและความพึงพอใจในการทำงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2542) ได้ให้ความหมายของเงินเดือนว่า หมายถึง จำนวนเงินที่บุคคลได้รับเป็นการตอบแทนการทำงานถือเกณฑ์การเหมาจ่ายเป็นรายเดือน และถือเป็น รายได้ประจำเรียกว่า White-Collar และ Professional โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจ แก่ผู้ปฏิบัติงาน (To Satisfy Employees) เพราะการกำหนดอัตราค่าจ้างอย่างยุติธรรม เสมอภาคจะ เป็นการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

สุพัตรา สุภาพ (2536 อ้างถึงใน ศิริพร จันทศรี, 2550) ได้กล่าวถึง ค่าจ้าง ที่น่าพอใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงาน หรือถ้ารู้ว่าได้ค่าตอบแทนมากก็ยิ่งอยาก ทุ่มเททำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเฉพาะเงินมีความสำคัญต่อคนในการที่อยากทำงาน หรือไม่อยากทำงานแต่เงินก็ไม่ได้เป็นแรงจูงใจอย่างเดียวที่ทำให้คนทำงาน

ดังนั้นสรุปเงินเดือนหรือผลตอบแทน (Salary Payment and Welfare) หมายถึง รายได้ ประจำรายได้พิเศษ และสวัสดิการที่ได้รับ ได้แก่ ผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องต่างๆซึ่งทาง หน่วยงานมอบให้แก่บุคลากร ได้แก่ เงินบำเหน็จ บำนาญ การรักษาพยาบาล เบี้ยเลี้ยง วันหยุดงานที่ พักอาศัย และสวัสดิการอื่นๆ ได้รับอย่างเหมาะสมและเพียงพอ จึงจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน

### 2.3.2.2 โอกาสได้รับความก้าวหน้า (Possibility of Growth)

กิลเมอร์ (ศิริพร จันทศรี, 2550 อ้างถึงใน Glimer, 1966) กล่าวว่าปัจจัย ที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน จากผลการวิจัยหลายเรื่อง พบว่าการไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานจะก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการโอกาส ก้าวหน้าในการทำงานสูงกว่าผู้หญิง

ศิริพร จันทศรี (2550 อ้างถึงใน เทพพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ, 2529) โอกาสในการก้าวหน้า เป็นการจูงใจที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ไปสู่ระดับที่สูงกว่าองค์การ ซึ่งบางคนอาจก้าวหน้าได้รวดเร็ว แต่บางคนก็มีความก้าวหน้าไปเรื่อยๆ ตามลำดับนอกจากนี้แล้ว การ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับลูกน้องก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากของการบริหารงาน ที่ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ ที่ส่งผลสำเร็จของงานในองค์การให้สัมฤทธิ์ผลตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้

ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีหลักการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้องตามที่ ประทวน โคตรสาร (2535) ได้เสนอไว้ดังนี้

1. รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง การตัดสินใจในการทำงานต้องอาศัยเหตุและ ผล ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ไม่หลงตนเองว่าเก่งกว่าผู้อื่น ไม่ใช่อำนาจเกินความจำเป็น ไม่หลง ตนเองว่าเก่งกว่าผู้อื่น ไม่ใช่อำนาจเกินความจำเป็น ไม่ตัดสินใจเวลาโกรธ ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

2. รู้รักส่งเสริมให้กำลังใจลูกน้อง คำนึงถึงความรู้สึกนึกคิด เอาใจเขามาใส่ใจ เราแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่จู้จี้กับลูกน้อง ดูแลความยากลำบากของลูกน้อง มีความจริงใจ

3. รู้จักยกย่องชมเชยให้บำเหน็จความชอบ ยกย่องชมเชยเมื่อเขาทำดี แสดงความสำเร็จของลูกน้อง หลีกเลี่ยงการขู่บังคับ บีบบังคับจิตใจทำให้เกิดการกลัวลนลาน ชี้แจงความเคลื่อนไหวในวงงานให้ลูกน้องทราบ ตลอดจนรักษามาตรฐานผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

วิไลวรรณ บุญศรี (2549 อ้างถึงใน จำเนียร เพชรรัตน์, 2531) ได้ให้ความเห็นไว้ว่าโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้แก่ การมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งการงานให้สูงขึ้น การได้มีโอกาสก้าวหน้าจากความสามารถในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ดังนั้นสรุปได้ว่าโอกาสได้รับความก้าวหน้า (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการที่บุคคลได้มีโอกาสได้รับความชำนาญและเพิ่มทักษะในการทำงาน จึงจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

### 2.3.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship)

เฮอ์เบอร์ก (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน พยอม ศรีสุข, 2549) กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหมายถึงสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันในการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นองค์ประกอบที่เกิดควบคู่กับการปกครองบังคับบัญชาเสมอเพราะหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาไม่สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้แล้วก็จะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาควรเป็นการปฏิบัติต่อกันเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจอันดียอมรับซึ่งกันและกันมีความสนิทสนมคุ้นเคยรักใคร่นับถือเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันเพื่อนำไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและสามารถร่วมมือกันดำเนินงานของส่วนรวมให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีนอกจากนี้ยังกล่าวถึงสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการจากลูกน้องผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาคาดหวังคุณลักษณะต่างๆ จากผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องดังต่อไปนี้ ความรับผิดชอบความเชื่อมั่นในตนเองความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่เป็นคนเปิดใจกว้างรับฟังข้อวิพากษ์วิจารณ์ได้มีดุลพินิจที่ดีมีระเบียบวินัยดีและการควบคุมตนเอง ส่วนสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชามีลักษณะ ดังนี้ ความเคารพนับถือผู้อื่นเต็มใจที่จะเปิดเผยข้อมูลให้ทราบ พร้อมทั้งจะยกย่องชมเชยผลงานรู้จักถนอมน้ำใจลูกน้องยุติธรรมมีความกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะช่วยเหลือลูกน้องมีเวลาว่างให้ลูกน้องเสมอซื่อสัตย์ต่อลูกน้องมีน้ำใจสามารถที่จะกระตุ้นและให้กำลังใจลูกน้อง



สมคิด กลับดี (2549) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน หมายถึง การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลในองค์กร ในฐานะที่เป็นสมาชิกในหน่วยงานหนึ่งๆ จะต้องมีบุคคลที่เกี่ยวข้องอยู่ล้อมรอบและบุคคลเหล่านั้นต่างก็อยู่ในสถานภาพที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องปฏิบัติตนให้แตกต่างกันไปตามสถานภาพ ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงานและกับผู้ใต้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไปลักษณะความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นไปอย่างฉันทมิตรมีกิริยาจากที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีมีความสามัคคีปรองดอง

สรุปความสำเร็จของการทำงานจะเกิดขึ้นได้โดยสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อมีเพื่อนช่วยเหลือ ผู้บังคับบัญชาเห็นชอบ และได้รับการสนับสนุนด้วยความเต็มใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาโดยส่วนรวม

#### 2.3.2.4 สถานภาพทางอาชีพ (Status)

เฮร์เบอร์ก (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2547) ได้สรุปว่าตำแหน่งงาน หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2545) สรุปว่าตำแหน่งงาน (Status) เช่น อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี ความสำคัญของงานต่อบริษัท เป็นต้น

สรุปสถานะทางอาชีพ หมายถึง อาชีพเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี จึงมีความสำคัญในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างหนึ่ง

#### 2.3.2.5 นโยบาย และการบริหารงาน (Policy and Administration)

เฮร์เบอร์ก (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน ศิริพร จันทศรี, 2550) ได้กล่าวถึงนโยบายและการบริหารงานว่ามีสาระ ครอบคลุมถึงความไม่มีประสิทธิภาพขององค์การการทำงาน ซ่อนกันการแย่งอำนาจซึ่งกันและกันซึ่งส่งผลต่อขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

รัชวลี วรวิฑู (2548) ได้สรุปไว้ว่า นโยบายและการบริหาร (Policy & Administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่างๆ ของการทำงานซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงานตลอดจนสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น

ศศิพล เกษร (2553) กล่าวว่า นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์ การโดยการกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่ กำหนดนโยบายเด่นชัดเพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

ประชุม รอดประเสริฐ (2543 อ้างถึงใน พยอม ศรีสุข, 2549) กล่าวว่า นโยบายการบริหาร คือ สิ่งซึ่งชี้ถึงความตั้งใจของผู้บริหารว่าควรจะทำหรือไม่ ควรทำกิจกรรมใด



กิจกรรมหนึ่งในอนาคตหรือในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น และเป็นแนวคิดอันจะนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกันมีมาตรฐานเดียวกัน มีความต่อเนื่องกัน นโยบายที่ดี ย่อมทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจถูกต้องเป็น การควบคุมขั้นพื้นฐานของการบริหารงาน ทำให้เกิดการประสานในการปฏิบัติที่ดีและช่วยลดต้องใช้ ในการตัดสินใจ แม้มีความเชื่อและยอมรับกัน โดยทั่วไปว่านโยบายเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงสุด กำหนดขึ้น แต่เป็นที่เข้าใจกันดีในกลุ่มบริหารว่านโยบายเป็นสิ่งที่ใช้ไม่ได้ ถ้านโยบายผู้ใต้บังคับบัญชา มิได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะ และขาดความรู้ความเข้าใจที่จะนำไปปฏิบัติอย่างแท้จริง เมื่อใดก็ตามที่นโยบายมีความชัดเจนทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเข้าใจตรงกันย่อมทำงานด้วยความสุข มีขวัญและความพึงพอใจ และมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวมและยังได้อธิบายไว้ว่านโยบายที่ดีมีลักษณะ ดังนี้คือ ประการที่หนึ่งนโยบายจะชี้แนวทางในการปฏิบัติงานของ องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้และนโยบายที่จะอธิบายให้ทุกคนในหน่วยงานได้ทราบถึง เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือแนวทางโดยส่วนรวมขององค์กร ประการที่สองนโยบายจะต้องเป็น ข้อความที่เข้าใจง่ายและควรเป็นลายลักษณ์อักษร ประการที่สามนโยบายจะต้องชี้ให้เห็นถึงเงื่อนไขที่ จำกััดและช่องทางในการปฏิบัติงานในอนาคต ประการที่สี่นโยบายสามารถเปลี่ยนแปลงได้บ้างตาม ความจำเป็นอย่างมีเหตุผล ประการที่ห้านโยบายต้องเป็นเหตุผลที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และประการ ที่หกนโยบายจะต้องได้รับการทบทวนและตรวจสอบเป็นระยะๆ

สมคิด กลับดี (2549) กล่าวว่านโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การ จัดการและการบริหารองค์การการติดต่อสื่อสารภายในองค์การการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ และมีความสามารถมีประสบการณ์ มีทักษะเฉพาะในการบริหาร มีการ บริหารที่ต้องใช้เทคนิคในการปฏิบัติ เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์มีประสิทธิภาพและเกิดความ พึงพอใจของคนทุกฝ่าย และในด้านการกำหนดนโยบายต้องมีนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจนได้รับ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายอย่างเพียงพอ เพื่อความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงานของทุกคนและ สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ นอกจากนั้นถ้าบุคคลได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนด แนวทางในการทำงานได้แสดงความคิดเห็นวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับนโยบายเขาจะมีแรงจูงใจในการ ทำงานนั้นให้สำเร็จมากยิ่งขึ้น หากบุคคลในองค์การไม่เข้าใจแจ่มชัดถึงหน้าที่ในการปฏิบัติงานของเขา รวมทั้งไม่เข้าใจมาตรฐานและเป้าหมายของงานแล้ว ย่อมมีความสับสนเพราะว่าปฏิบัติไม่ถูกต้องซึ่ง ส่งผลให้เกิดความไม่พอใจในงานได้

สรุปนโยบายและการบริหาร หมายถึง แนวทางการดำเนินงานขององค์การ ที่มีหลักการปฏิบัติที่จะนำองค์การสู่เป้าหมายอย่างชัดเจนโดยการร่วมมือวางแผนและประชาสัมพันธ์ ให้บุคลากรทราบล่วงหน้าเพื่อถือปฏิบัติอันนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารควรชี้แจงแนวทางปฏิบัตินโยบายให้ทราบโดยทั่วกันและเปิดโอกาสให้มีส่วน

ร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงานเพื่อการร่วมกันรับผิดชอบซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

### 2.3.2.6 สภาพการทำงาน (Working Condition)

สภาพการทำงานหรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยจูงใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่เต็มกำลังความสามารถถ้าสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานไม่ดีหรือไม่เหมาะสม แล้วย่อมไม่เป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน สร้างความเบื่อหน่ายและท้อถอยในการทำงานได้ ดังที่ Glenn Stahl (1962) ให้ความเห็นว่าสภาพแวดล้อมรอบตัวผู้ปฏิบัติงาน หากได้รับการพิจารณาให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม ย่อมเป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

เฮอ์เบิร์ก (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน พยอม ศรีสุข, 2549) สรุปว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพของการทำงานทั่วไปที่เกี่ยวกับหน้าที่การงานเช่นความสะดวกสบายในการทำงาน ท่าเลที่ตั้งของสถานที่ทำงาน ในอาคารคมนาคน หรือปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ เป็นต้น ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานอันเป็นผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนั่นเอง

ศิริวรรณ วรโพด (2551) สรุปถึง สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี คือสภาพแวดล้อมของการทำงานที่รวมปัจจัยทางกายภาพ และจิตใจที่อยู่ล้อมรอบงานแตกต่างกันใน ความสำคัญในฐานะที่เป็นตัวจูงใจ พบว่า บุคคลที่ทำงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ทันสมัยที่มีอุปกรณ์ใหม่สุด และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดี ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ในทางกลับกัน บุคคลบางคนทำงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อมที่ไม่สวยงามเลยแต่มีแรงจูงใจมาก

กฤตธี จำเริญพานิช (2549) ได้สรุปว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายที่ปรารถนาได้แก่สถานที่ทำงานเครื่องมือสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

สมคิด กลับดี (2549) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมง การทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน ห้องทำงานหรือสถานที่ทำงาน ตลอดจนความปลอดภัยและสุขภาพในการทำงาน การป้องกันอันตรายอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุในการทำงาน อันตรายที่สัมพันธ์กับการทำงานมีการใส่ใจและให้ความสำคัญเกี่ยวกับความปลอดภัยและสุขภาพ ตลอดจนการจัดองค์ประกอบในการทำงานที่ดีไม่ว่าจะเป็นส่วนกายภาพจิตใจหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานอื่นๆลักษณะต่างๆ เหล่านี้จะมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจเป็นอย่างมาก งานที่มีสภาพแวดล้อมไม่ดีนี้จะทำให้คนงานท้อแท้ในที่สุดจะทำให้เบื่อหน่ายในการทำงาน

สรุปสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์การซึ่งอยู่รอบๆ ตัวบุคลากรในขณะที่ปฏิบัติงานและบุคลากรในองค์การจะเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากน้อยนั้นจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในองค์การและหากผู้บริหารได้ให้ความสนใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี ให้ความรู้สึกลดตภัยในการปฏิบัติงานและมีความสุขในการทำงานแล้วย่อมส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและเมื่อบุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานก็จะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์การเจริญดียิ่งขึ้นต่อไป

### 2.3.2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factor in Personal Life)

เฮอ์เบอร์ก (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน โชติกา ระโส, 2555) กล่าวถึงความ เป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากการงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับงานในที่ใหม่

นวะรัตน์ พิงโพธิ์สภ (2552) ได้สรุปว่า ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัวหรือสภาพความเป็นอยู่ หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดี หรือไม่ดีในช่วงเวลาที่ได้ทำงาน สภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัว และส่วนตัวอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน

สรุปความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี ชอบหรือไม่ชอบ ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่ได้เข้าไปทำงานนั้น ก่อให้เกิดผลกระทบโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อชีวิตส่วนตัวหรืองานที่ต้องทำไปโดยขัดกับความรู้สึกของตนเอง

### 2.3.2.8 ความมั่นคงในงาน (Job Security)

กิลเมอร์ (Gilmer, 1975) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ความมั่นคงและปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงานได้ทำงานตามหน้าที่เต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีความรู้หรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงกว่าไม่มีความสำคัญมากนักและในคนที่มีความรู้สูงจะต้องการความมั่นคงปลอดภัยสูงขึ้น

ธนธิดา ดิษยบุตร (2541) ให้สรุปว่า การที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีแรงจูงใจในการทำงานของตนและสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ ต้องดำเนินการ ดังนี้คือ ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ เพื่อที่จะให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจเสมอผู้บังคับบัญชาจะต้องทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกว่า ตนมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ ทั้งนี้รวมตลอดถึงว่าหน่วยงานนั้นจะต้องเป็นหน่วยงานที่มั่นคงถาวร ไม่ใช่ล้มเลิกเมื่อใดก็ได้

สรุปความมั่นคงในการทำงานมีความสำคัญในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่สามารถให้ทำงานตามหน้าที่เต็มความสามารถ

### 2.3.2.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical)

เฮอ์เบอร์ก (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน อวยชัย จันท์เพ็ญ, 2547) กล่าวถึงการปกครองบังคับบัญชาว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำทางวิชาการหรือทางเทคนิคในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้มากน้อยเพียงใดซึ่งไม่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2541) สรุปผู้บังคับบัญชาที่ดีควรเข้าใจบุคลิกภาพส่วนบุคคลของเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความศรัทธาในความคิดของมนุษย์คนแต่ละคนจะมีลักษณะความสามารถที่แตกต่างกันไปซึ่งสามารถทำประโยชน์ให้กับกลุ่มและเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องค้นหาจุดแข็งของบุคลากรแต่ละคนและใช้ประโยชน์จากความสามารถของเขาเมื่อบุคลากรทำอะไรตามความสนใจและความชอบของตัวเองเขาก็จะพยายามทำให้ดีที่สุดและผลตอบแทนที่เขาได้รับคือความพอใจซึ่งถือเป็นเป้าหมายของกลุ่ม

พยอม ศรีสุข (2549) ได้สรุปวิธีการปกครองบังคับบัญชาว่าควรจะมีเกณฑ์ต่อไปนี้ คือ ประการที่หนึ่งให้บุคลากรประจักษ์ในความเป็นเหตุผลมิใช่เพื่อการปกครองอย่างเดียว ประการที่สองนโยบายที่กำหนดขึ้นให้เป็นไปทางบวกมิใช่มุ่งที่จะลงโทษบุคลากรประการที่สามต้องเป็นรูปการเสนอแนะมากกว่าการเป็นสิ่งผูกมัดให้ต้องทำประการที่สี่ให้ข่าวสารข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การแก่บุคลากรตามความเป็นจริงประการที่ห้าให้โอกาสที่จะสนทนาและสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผยประการที่หกจัดวางรากฐานการเลื่อนตำแหน่งและการให้ความดีความชอบอย่างกระจ่างชัดประการที่เจ็ดจัดให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดหรือวางนโยบายการดำเนินงาน

ศิริพร จันทศรี (2550) สรุปว่าการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารองค์ประกอบทั้ง 2 ปัจจัยนี้เป็นสิ่งที่คนต้องการเพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญทำให้เกิดความสุขในการทำงาน เมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานผลที่ตามมาคือ คนจะเกิดความพึงพอใจในงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนจะทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พอใจหรือไม่พึงพอใจในงานขึ้น ช่วยทำให้คนเปลี่ยนทัศนคติจากการไม่อยากทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงาน

สรุปการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำคอยช่วยเหลือและแก้ปัญหาเกี่ยวกับการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรมมีความเป็นกันเองและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถชี้แจงและปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหากได้รับการบังคับบัญชาที่ดีดังกล่าวจากผู้บริหารก็จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

## 2.4 ประวัติของบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด

“ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป” เป็นกลุ่มบริษัทที่ดำเนินธุรกิจปศุสัตว์ครบวงจรสาขาในประเทศไทยที่มีพัฒนาการทางธุรกิจการเลี้ยงสัตว์มายาวนานกว่า 20 ปี โดยเริ่มต้นจากฟาร์มเลี้ยงไก่เนื้อในปี 2530 ด้วยกำลังการผลิตไก่เนื้อบ่อนตลาดภายในประเทศเพียงสัปดาห์ละ 20,000 ตัว ได้เติบโตขยายกิจการด้วยความมั่นคงและมีประสิทธิภาพ ฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ ด้วยความมุ่งมั่นไม่ท้อถอย (ข้อมูลบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป, 2555) ภายใต้การบุกเบิกบริษัท และการมีวิสัยทัศน์อันกว้างไกลของผู้ก่อตั้งบริษัท คือ คุณวินัย เตียวสมบุญกิจ จบจบในปี พ.ศ. 2551

ผลของความสำเร็จในการดำเนินกิจการทำให้กลุ่มบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป มีกิจการต่างๆ ภายในเครือรวม 10 บริษัท และมีโครงการใหม่ๆ รอขยายงานอย่างต่อเนื่อง เกี่ยวพันซึ่งกันและกัน ตั้งแต่การผลิตพันธุ์สัตว์ (ไก่เนื้อและสุกร), การผลิตอาหารสัตว์, และพืชวัตถุดิบอาหารสัตว์, โรงงานฆ่าสัตว์ และแปรรูปเนื้อสัตว์ตลอดจนผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพสัตว์ครบวงจร โดยครอบคลุมพื้นที่หลายจังหวัดในภาคกลาง, ภาคตะวันตก และภาคตะวันออก เช่น จังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดกาญจนบุรี และจังหวัดปราจีนบุรี เป็นต้น

บริษัท มีการกำลังการผลิตถึงวันละ 400,000ตัว/วัน โดยใช้พนักงานจำนวน 2,000 คน ทำงานวันจันทร์ถึงวันเสาร์ หยุดวันอาทิตย์ ทำงานวันละ 8 ชั่วโมง กระบวนการผลิตมีการควบคุมคุณภาพ โดยนายสัตวแพทย์จากกรมปศุสัตว์ และทำการผลิตสินค้าขายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

### วิสัยทัศน์และพันธกิจ

การมุ่งสู่การเป็นองค์กรชั้นนำของประเทศไทยและของโลกที่มีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม มีการบริหารจัดการด้วยระบบธรรมาภิบาลสูงสุด ให้ความสำคัญยึดมั่นโปร่งใส สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้และรับผิดชอบต่อสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเด่นชัด บริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบและอาหารที่สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้บริโภคว่าเป็นอาหารที่มีคุณภาพ มีความปลอดภัยมีราคาเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับแก่ผู้บริโภคทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

### สายงานธุรกิจ

#### 1. สายงานธุรกิจอาหารสัตว์

เป็นโรงงานอาหารสัตว์ผลิตอาหารสัตว์สำเร็จรูปได้รับ BOI ไทย ฟู้ดส์ กรุ๊ป มีสายงานเกี่ยวกับอาหารโดย บริษัท ไทย ฟู้ดส์ อาหารสัตว์ จำกัด เป็นผู้ดำเนินธุรกิจด้านการผลิตอาหารสัตว์ เพื่อใช้ภายในธุรกิจของบริษัทฯ ในเครือและจำหน่ายให้กับลูกค้าทั้งภายในและต่างประเทศ บริษัท ไทย ฟู้ดส์ อาหารสัตว์ จำกัด เป็นโรงงานอาหารสัตว์ผลิตอาหารสัตว์สำเร็จรูปที่ได้รับ BOI

#### 2. สายงานธุรกิจสุกร



บริษัทไทย ฟู้ดส์ กรุ๊ป มีกำลังการผลิตสุกรกว่า 3,000 ตัวต่อวัน

บริษัทไทยฟู้ดส์ สวีเดน ไหลน์ จำกัด เป็นผู้รับผิดชอบในการผลิตสุกรพันธุ์แม่พันธุ์ระดับ GGP และ GP ขึ้นมาใช้ทดแทนภายในฟาร์ม และระดับ PS ใช้ทดแทนในเครือ พร้อมทั้งจำหน่ายให้กับลูกค้านอกเครือด้วย ได้รับ BOI นิเวศลีส ฟาร์ม สุกรที่ผลิตขึ้นในฟาร์ม บริษัทไทยฟู้ดส์ สวีเดน ไหลน์ จำกัด นั้น ได้ผ่านขบวนการพัฒนา และปรับปรุงพันธุ์จนได้สุกรที่ให้ประสิทธิภาพทางการผลิตที่สูงจนเป็นที่ยอมรับของอุตสาหกรรมการเลี้ยงสุกรในประเทศไทย สุกรระดับ GGP และ GP ของบริษัทไทยฟู้ดส์ สวีเดน ไหลน์ จำกัด เป็นสุกรที่ผ่านกระบวนการปรับปรุง และพัฒนาจนได้ สายพันธุ์ที่มีอัตราการผสมติดสูง ให้ลูกตก เลี้ยงลูกเก่ง และใช้งานได้นาน (Longevity)

### 3. สายงานธุรกิจไก่เนื้อ

บริษัทไทย ฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด มีกำลังการผลิตไก่เนื้อกว่า 500,000 ตัวต่อวัน บริษัทที่เกี่ยวข้องกับสายงานไก่ ได้แก่ บริษัทไทย ฟู้ดส์ กรุ๊ป(TFG) เป็นโรงงานชำแหละไก่เพื่อส่งออกที่ได้รับ BOI มีกำลังการผลิต 600,000 ตัวต่อ วัน บริษัทไทย ฟู้ดส์ โพลทรีรี่ ฟาร์ม จำกัด (TFPF) เป็นฟาร์มเลี้ยงไก่พ่อแม่พันธุ์ไก่เนื้อและตู้ฟักไข่ มีกำลังการผลิตลูกไก่เนื้อกว่า 4 ล้านตัวต่อสัปดาห์ บริษัทไทย ฟู้ดส์ คอนแทรค ฟาร์มมิ่ง จำกัด (TFCF) ประกอบกิจการเลี้ยงไก่เนื้อระบบประกันราคาเลี้ยงไก่พันธุ์เนื้อด้วยกำลังการผลิต 4 ล้านตัวต่อสัปดาห์ บริษัทไทย ฟู้ดส์ เลเยอร์ ฟาร์ม จำกัด (TFLF) เป็นฟาร์มไก่แม่พันธุ์และไก่ไข่มีกำลังการผลิตกว่า 160,000 ตัวต่อเดือน

#### ความปลอดภัยด้านผลิตอาหาร

ความเชี่ยวชาญในด้านความปลอดภัยและสุขอนามัยในการผลิตและพัฒนาเนื้อสัตว์และอาหารสัตว์ที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานสากลด้วยวิทยาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเรามีความพร้อมทั้งด้านวัตถุดิบด้วยการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์อาหารวัตถุดิบและสายพันธุ์เพื่อผลักดันให้มีศักยภาพในการผลิตในระดับสากล โดยส่งเสริมให้มีการวิจัยพัฒนาในด้าน เทคโนโลยีการผลิตและบรรจุภัณฑ์ให้เป็นไปตามหลักวิชาการ

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบผู้นำ

สุนันทา จันทรเจียบ (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูสอน กรณีศึกษาโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูผู้สอน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัย พบว่า การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในฝัน ครูส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี



มีพฤติกรรมผู้นำแบบกึ่งสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก การศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน ของครูผู้สอนในโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก และความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการทำงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี กรณีโรงเรียนในฝัน โดยภาพรวมในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

## 2.5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน

### 2.5.2.1 งานวิจัยในประเทศ

พิเชษฐ ทรวงโพธิ์ (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล พบว่า กรมทรัพยากรน้ำบาดาลมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ รองลงมาคือแบบปรับตัว แบบเครือข่าย และแบบราชการ บุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีระดับแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จสูงสุด รองลงมาคือแรงจูงใจด้านผู้บริหาร แรงจูงใจด้านการยอมรับ และแรงจูงใจด้านสถานะทางสังคม ส่วนวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว มีระดับแรงจูงใจสูงสุดในระดับมาก รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ และวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล ในทุกด้าน รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล

ศิริไล กุลทรัพย์ศุทธา (2552) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ. เอส. แอสโซซิเอท เอนิเนียริง (1964) จำกัด ผลวิจัยพบว่าพนักงานบริษัท เอ. เอส. แอสโซซิเอท เอนิเนียริง (1964) จำกัดมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากจำนวน 2 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงานอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ส่วนด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับน้อย พนักงานบริษัท เอ. เอส. แอสโซซิเอท เอนิเนียริง (1964) จำกัด ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุงานต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน และพนักงานที่มีรายได้ต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ธนกฤต วัฒนากุล (2551) ได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท สายไฟฟ้าบางกอกเคเบิล จำกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจ

ต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในส่วนจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพครอบครัว รายได้ต่อเดือน อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่าปัจจัยด้านจูงใจ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะของงาน และด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการได้รับการยอมรับนับถือและด้านความก้าวหน้าอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยอนามัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านตำแหน่งงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านสภาพงาน และด้านรายได้ และสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง

เศรษฐา เกื่อนทองคำ (2551) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตของ บริษัทเบนซ์มาร์คโอเล็คทรอนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โคราช พบว่าระดับการศึกษาโดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาตามรายด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความสัมพันธ์ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านนิเทศ และด้านรายได้ไม่แตกต่างกัน ปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน จำแนกตามอายุ พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกัน จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน จำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน

กวี แยมกลีบ (2550) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทาคาฮาชิ โคราช (1995) จำกัด ผลการวิจัย พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ทาคาฮาชิ (1995) จำกัด ในปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า และปัจจัยค่าจูง ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงาน อยู่ในระดับกลาง การเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทาคาฮาชิ (1995) จำกัด เมื่อเปรียบเทียบตามเพศ พบว่า ภาพรวมและปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบและด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค่าจูง ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยจูงใจด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ปัจจัยค่าจูงด้านนโยบายและการบริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบตามสถานภาพสมรส พบว่า ภาพรวมและปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค่าจูง ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยจูงใจ ด้านการยอมรับนับถือ ไม่

แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบตามระดับการศึกษา พบว่า ภาพรวมและปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค้ำจุน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยจูงใจด้านลักษณะของงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบตามตำแหน่งงาน พบว่า ภาพรวม และปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ปัจจัยค้ำจุนด้านการนิเทศแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยจูงใจด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค้ำจุนโดยภาพรวม ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์และด้านสภาพการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบตามรายได้ต่อเดือน พบว่าภาพรวม และปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค้ำจุน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบตามอายุ พบว่า ภาพรวม และปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค้ำจุนด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์และด้านสภาพการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบตามแผนงาน พบว่า ภาพรวม และปัจจัยจูงใจด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบและด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค้ำจุนด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์และด้านสภาพการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุภาพ กันธิมา (2550) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าพนักงานเทศบาลตำบลได้รับปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะและขอบเขตของงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิภาพและความมั่นคง มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยจูงใจอื่น คือการพัฒนาและความก้าวหน้า และปัจจัยค้ำจุนอื่น คือค่าตอบแทนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เช่น บำเหน็จ บำนาญ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานการบริการด้านการรักษาพยาบาล เงินโบนัส ด้านสันตนาการและการกีฬา ที่อยู่อาศัย การเดินทางและขนส่งในการปฏิบัติงาน การจัดจำหน่ายอาหารที่มีคุณภาพดีและราคายุติธรรม การจัดสถานที่พักผ่อนและบริการห้องสมุด มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ในส่วน

ของสมมติฐานพบว่าพนักงานเทศบาลที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมและหน้าที่การงานแตกต่างกัน พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านจำนวนบุตรของปัจจัยจิตใจมีค่าความแตกต่างในระดับที่มีนัยสำคัญ ส่วนที่เหลือ ได้แก่ เพศ รายได้ต่อเดือน อายุ สถานภาพ ที่พักอาศัย การศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน อายุราชการการปฏิบัติงานในหน่วยงาน รายได้ต่อเดือน ไม่มีความแตกต่าง และพบว่า ด้านกลุ่มอายุที่แตกต่างกันและด้านการปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีความแตกต่างจากที่คาดหวังไว้ในระดับที่มีนัยสำคัญ ส่วนที่เหลือในปัจจัยส่วนบุคคลอื่น ไม่มีความแตกต่าง

ปิยะ ฉันทวัฒนากุล (2550) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท นาคาชิมารับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้า การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน การนิเทศงาน สภาพแวดล้อมของงานนโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และรายได้ เป็นต้น และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน คุณภาพงาน ปริมาณงาน ความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ ความรู้เกี่ยวกับงานและการเรียนรู้ ความอดทนพยายาม ด้านการตัดสินใจ และความเป็นผู้นำ เป็นต้น และหาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ความก้าวหน้าของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน การนิเทศ สภาพแวดล้อมของงาน นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน รายได้ อยู่ในระดับปานกลาง ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน คุณภาพของงาน ปริมาณงาน ความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ ความรู้เกี่ยวกับงาน และการเรียนรู้ ความอดทนพยายาม การตัดสินใจ ความเป็นผู้นำอยู่ในระดับดี ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่าทั้งโดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์

สุพิชญ์ อติศัยรัตกุล (2550) ได้ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาวิจัยพบว่า พนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ระดับมากที่สุดในด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน รองลงมาคือลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะความเป็นเพศชายและลักษณะการใช้อำนาจ ตามลำดับ พนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความต้องการมิตรสัมพันธ์ รองลงมาคือ ความต้องการความสำเร็จและความต้องการอำนาจ ตามลำดับ พนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ ) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านลักษณะการหลีกเลี่ยง

ความไม่แน่นอนและด้านลักษณะการใช้อำนาจ เป็นด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ ) ปัจจัยด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจ และด้านความต้องการมิตรสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ ) ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงานและอายุงานไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในขณะที่มีเพียงปัจจัยด้านอายุเท่านั้นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี ปัจจัยด้านประเภทของบริษัทส่งผลต่อพนักงาน ในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี มีปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ ) แต่ไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี

สวัสดี กะบะเงิน (2550) ได้ศึกษาความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม อยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสูงสุดด้านความรับผิดชอบ รองลงด้านฐานของอาชีพและความมั่นคงในการทำงาน และต่ำสุดด้านเงินเดือน การเปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าเมื่อเปรียบเทียบตามเขตพื้นที่การศึกษาในสภาพการทำงานและความมั่นคงในการทำงาน พบว่าเป็นความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง เมื่อเปรียบเทียบตามเพศ ในภาพรวมและด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานฐานะของอาชีพ นโยบายและการบริหารสภาพการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน พบว่าเป็นความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบตามอายุ พบว่าในด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและสภาพการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีอายุต่างกัน เห็นว่าเป็นความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง เมื่อเปรียบเทียบตามวุฒิการศึกษา พบว่าด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความเป็นส่วนตัว และความมั่นคงในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน เห็นว่าเป็นความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง เมื่อเปรียบเทียบตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าโดยภาพรวมและราย



ด้านทุกด้าน ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกันเห็นว่าเป็นความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

ณัฐยา ไพรสงบ (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยศึกษาจากโรงงานผลิตอาหารว่างแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการทำงาน และระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง และระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับสูง และแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร โดยด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร แต่ด้านการคงอยู่กับองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรได้

#### 2.5.2.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ราล์ฟ (Ralph, 2002) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับแรงจูงใจในการทำงาน จุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อสถานะผู้นำของผู้บริหาร และภาวะผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจทางสังคมของครูระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายใน ภายนอกและพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา และอายุของครูและประสบการณ์ในการทำงานและจำนวนนักเรียนในโรงเรียน รูปแบบที่เหมาะสมที่สุดของแรงจูงใจภายนอกเต็มรูปแบบคือ พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ รูปแบบที่เหมาะสมที่สุดของแรงจูงใจภายในเต็มรูปแบบคือ พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ ความเห็นเพิ่มเติมจากการศึกษาครั้งนี้คือ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อแรงจูงใจของครูผู้บริหารที่ปฏิบัติตนมีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีทีมงานที่มีระดับแรงจูงใจสูง

แน็บควิน และฮอลตัน (Naquin & Holton, 2002) ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบของบุคลิกภาพ ความรู้สึกต่อองค์กร และความผูกพันในงานที่มีต่อแรงจูงใจในการปรับปรุงการทำงานหลังจากการฝึกอบรม โดยทำการศึกษาพนักงานในภาคเอกชน จำนวน 239 คน ที่เข้าร่วมการอบรมในองค์กร วัดบุคลิกภาพ โดยแบบวัดบุคลิกห้าองค์ประกอบ แบบวัดความรู้สึกต่อองค์กร และแบบวัดความผูกพันในงาน ซึ่งประกอบไปด้วยแบบวัดย่อยด้านจริยธรรมในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน และความรู้สึกผูกพัน ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่องาน และบุคลิกภาพแบบแสดงตัวมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการพัฒนางาน หลังจากการฝึกอบรมของพนักงานร้อยละ 57



روبบินส์ (Robbins, 2000) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ทักษะที่หลากหลาย ลักษณะงาน งานสำคัญ ความมีอิสระในการทำงาน และผลย้อนกลับที่เป็นจริงของงานกับแรงจูงใจภายในสูงในการทำงาน ผลการวิจัย พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างทักษะที่หลากหลาย ลักษณะงาน งานที่สำคัญ ความมีอิสระในการทำงาน และผลย้อนกลับที่เป็นจริงของงานกับแรงจูงใจภายในสูงในการทำงาน

สมิท (Smith, 1999) ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ และแรงจูงใจของครู : ตามการรับรู้ของครู โดยพฤติกรรมผู้นำที่ศึกษา คือ แบบกิจสัมพันธ์หรือแบบเผด็จการ และแบบมิตรสัมพันธ์หรือแบบประชาธิปไตย ผลการศึกษาพบว่า แบบภาวะผู้นำที่มีความเป็นประชาธิปไตยมาก ทำให้ระดับแรงจูงใจของครูสูงด้วย เพศไม่มีผลต่อแรงจูงใจของครู ประสบการณ์ไม่มีผลต่อแรงจูงใจ และความพึงพอใจ เพศไม่มีผลต่อการรับรู้ของครูต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ประสบการณ์ทำงานของครูนั้นไม่มีผลกระทบต่อรับรู้ต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

เมอร์เรย์ (Murray, 1999) ศึกษาความพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ และพนักงานฝ่ายอื่นๆ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยนอร์ทแคโรไลนา (North Carolina) พบว่า บรรณารักษ์ของห้องสมุดมีความพึงพอใจในการทำงาน พนักงานที่ทำงานในห้องสมุดมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยนอร์ทแคโรไลนา มีความพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานฝ่ายอื่นๆ แต่มี 2 เรื่องที่ไม่เป็นที่พอใจอย่างมากของพนักงานทั้งสองฝ่าย ก็คือ รายได้ และโอกาสก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน อันเนื่องมาจากข้อจำกัดที่อยู่ในระบบบุคลากรของรัฐบาล และมีสิ่งทั้งที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจในการทำงานเหมือนกันก็คือ การบังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน และลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ในส่วนที่ทั้งสองมีความพึงพอใจในการทำงานเหมือนกันนี้ เป็นการสร้างรากฐานบนความพยายามที่จะเชื่อมประสานรอยร้าวของทั้งสองฝ่ายเป็นหลัก เช่น ลักษณะการทำงานที่เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งสองฝ่ายนั้น พนักงานทั้งสองฝ่ายจะยอมรับ และตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ในด้านการจัดการ เมื่อพนักงานไม่มีงานที่จะปฏิบัติเขาก็สามารถขอย้ายตัวเองไปปฏิบัติงานในตำแหน่งที่พนักงานนั้นมีความรู้ความสามารถ เป็นสิ่งที่สร้างความพอใจในงานให้แก่พนักงานอย่างมาก

ไฮซิงเกอร์ (Heifinger, 1994) ได้ศึกษาปัจจัยที่กระตุ้นให้ครูอยากทำงาน เพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเอง ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด คือ ปัจจัยภายใน โดยเรียงลำดับความสำคัญ คือ ปัจจัยความอยากพัฒนาตนเอง ปัจจัยความต้องการทางสังคม ปัจจัยทางด้านร่างกาย ปัจจัยทางด้านสถานภาพ และปัจจัยทางด้านความปลอดภัย

โอลาสิจิ (Olasiji, 1983 อ้างถึงใน พรหมทิพย์ กาลธยานันท์, 2543) ได้ทำการวิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ค้ำจุนกับความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในงานของผู้บริหาร และบุคลากรฝ่ายวิชาการของมหาวิทยาลัยในประเทศไนจีเรีย จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจ

5 ประการ เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นชัดว่า เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหาร และอาจารย์มีความพอใจในงาน ในขณะที่เดียวกันพบว่า ปัจจัยค้ำจุนเป็นแหล่งสำคัญที่ทำให้บุคลากรทั้ง 2 กลุ่มนี้มีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน นอกจากนั้นปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของกลุ่มอาจารย์ ยังแตกต่างกับผู้บริหาร แต่ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก ในด้านปัจจัยค้ำจุนซึ่งทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานของกลุ่มอาจารย์และกลุ่มผู้บริหาร

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศ สรุปได้ว่า แบบผู้นำของหัวหน้างานมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด เพื่อที่จะสามารถนำผลการวิจัยนี้ มาเป็นข้อมูลในการบริหารพัฒนาบุคลากรในองค์กร และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรต่อไป



GRAD VRU

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา และผลงานวิจัยต่างๆ และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษากับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด จำนวน 700 คน (ข้อมูลฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ณ เดือนตุลาคม 2555)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ด้วยการคำนวณจากสูตรทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1967 อ้างถึงใน สิทธิ ธีรสรณ์, 2550) ดังต่อไปนี้

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

โดยที่

n	=	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
N	=	ขนาดของประชากร
e	=	ความคาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้ N คือ จำนวนหน่วยทั้งหมด หรือขนาดของประชากรทั้งหมดที่ศึกษาในที่นี้หมายถึง พนักงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด มีจำนวนทั้งสิ้น 700 คน และ e คือ ค่าความคาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง กำหนดให้เท่ากับที่ยอมให้เกิดได้ คือ 5% แทนค่าในสูตร ดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned}
 \text{เมื่อ } N &= 700 \text{ คน} \\
 e &= 0.05 \\
 \text{แทนค่า } n &= \frac{700}{1+700 \times (0.05)^2} \\
 &= 254.54 \text{ คน}
 \end{aligned}$$

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาจำนวน 255 คน จึงจะยอมรับได้ที่ค่าความน่าเชื่อถือเท่ากับ 95% และความผิดพลาดที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้ 5%

3.1.1.3 การสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยสุ่มอย่างเป็นระดับชั้นอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ตามระดับการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ พนักงานระดับสั่งการ และพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 255 คน ดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ระดับการปฏิบัติงาน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ระดับสั่งการ	200	73
ระดับปฏิบัติการ	500	182
รวม	700	255

## 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล และภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

3.2.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพทางสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

3.2.1.2 ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ตามทฤษฎีรูปแบบผู้นำ 5 รูปแบบของแบลคและมูตัน (Blake & Mouton, 1964) ได้แก่ ผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำแบบมุ่งคน ผู้นำแบบมุ่งงานตำมมุ่งคนต่ำ ผู้นำแบบทางสายกลาง และผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

3.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ แรงจูงใจตามทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) ซึ่งแบ่งเป็นปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ดังนี้

3.2.1 ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับความยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในงาน

3.2.2 ปัจจัยที่จำแนก ได้แก่ เงินเดือน โอกาสได้รับความก้าวหน้า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สถานะของอาชีพ นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงในงาน และวิธีการปกครองบังคับบัญชา

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาเพื่อถามระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งคำถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานะทางสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน แบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-list) จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แบ่งเป็น 5 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำแบบมุ่งคน ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ ผู้นำแบบทางสายกลาง และผู้นำแบบทำงานเป็นทีม จำนวน 40 ข้อ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert's Five Rating Scale) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน	ระดับความคิดเห็น	
5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

การแปลความหมายพิจารณาจากค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของเบสท์ (Best, 1981 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, 2545)

$$\begin{aligned} \text{ช่วงการวัด} &= \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด}-\text{ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ \text{แทนค่าได้ดังนี้} &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

จากเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดการแปลความหมายตามลำดับคะแนนประเมินความคิดเห็นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง พนักงานมีระดับแรงจูงใจมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย	3.41-4.20	หมายถึง	พนักงานมีระดับแรงจูงใจมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61-3.40	หมายถึง	พนักงานมีระดับแรงจูงใจปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81-2.60	หมายถึง	พนักงานมีระดับแรงจูงใจน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00-1.80	หมายถึง	พนักงานมีระดับแรงจูงใจน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด จำนวน 14 ด้าน ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน การได้รับความยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน เงินเดือน โอกาสได้รับความก้าวหน้า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สถานะของอาชีพ นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงในงาน และวิธีการปกครองบังคับบัญชา แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert's Five Rating Scale) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน	ระดับความคิดเห็น	
5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

การแปลความหมายพิจารณาจากค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของเบสท์ (Best, 1981 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, 2545)

$$\begin{aligned} \text{ช่วงการวัด} &= \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด}-\text{ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ \text{แทนค่าได้ดังนี้} &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

จากเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดการแปลความหมายตามลำดับคะแนนประเมินความคิดเห็นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21-5.00	หมายถึง	พนักงานมีระดับแรงจูงใจมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41-4.20	หมายถึง	พนักงานมีระดับแรงจูงใจมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61-3.40	หมายถึง	พนักงานมีระดับแรงจูงใจปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81-2.60	หมายถึง	พนักงานมีระดับแรงจูงใจน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00-1.80	หมายถึง	พนักงานมีระดับแรงจูงใจน้อยที่สุด



### 3.4 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

#### 3.4.1 การสร้างแบบสอบถาม

3.4.1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวิธีการสร้างแบบสอบถาม พิจารณาขอบเขตของเนื้อหาที่ศึกษา วัตถุประสงค์ สมมติฐานและกรอบแนวคิดการวิจัย

3.4.1.2 สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

3.4.1.3 สร้างแบบสอบถามหาค่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด

3.4.1.4 สร้างแบบสอบถามหาค่าระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด

3.4.1.5 นำแบบสอบถามไปเสนอคณะกรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อการตรวจสอบพิจารณาหาข้อบกพร่อง รวมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์และเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

#### 3.4.2 การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้เสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการศึกษา ไปทำการทดสอบหาความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามดังนี้

3.4.2.1 การหาความเที่ยงตรง (Validity) เป็นการหาความเที่ยงตรงเชิงพินิจ แนวคิดสำนวนภาษา และการใช้ข้อความที่เป็นการแสดงระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคำถามในแต่ละข้อตรงตามจุดประสงค์ของการศึกษาหรือไม่จากนั้นจึงมาแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้นเพื่อดำเนินการในขั้นต่อไป

3.4.2.2 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา

3.4.2.3 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแล้วมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Operational Definition Congruence: IOC) (บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์, 2545) โดยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามปฏิบัติการ ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไปมาใช้ ส่วนข้อที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.60 นำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำเท่ากับ 0.88 และค่าดัชนีความสอดคล้องเกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงานเท่ากับ 0.90

#### 3.4.3 การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

3.4.3.1 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยหาค่าความเชื่อมั่นโดยการนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดสอบ (Try Out) กับพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ที่ไม่ใช่

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติวิธีการของครอนบัค (Cronbach อ้างถึงใน บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์, 2545) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.89

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

3.5.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถามจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ถึงผู้จัดการบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด เพื่อขออนุญาตแจกแบบสอบถาม

3.5.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามแจกให้กับกลุ่มตัวอย่างโดยตรง จำนวน 255 ชุด ตลอดจนรวบรวมเก็บแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเอง เมื่อได้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีทางสถิติต่อไป

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติตามขั้นตอนดังนี้

- 3.6.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับที่ได้รับกลับคืนมา
- 3.6.2 จัดทำรหัสในแบบสอบถามตามที่กำหนดในตารางแจกแจงความถี่
- 3.6.3 ทำการกรอกข้อมูลตามรหัสลงในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ
- 3.6.4 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดจากการกรอกข้อมูล
- 3.6.5 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

### 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

- 3.7.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่
  - 3.7.1.1 ค่าความถี่ (Frequency)
  - 3.7.1.2 ค่าร้อยละ (Percentage)
  - 3.7.1.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)
  - 3.7.1.4 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- 3.7.2 สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

3.7.2.1 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Multiple Regression Analysis แบบ Stepwise) ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และข้อความที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

- 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติทดสอบ ที (t - test)
Sig	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ
$R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์
$R^2_{adj}$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจการถดถอยพหุคูณ
$SE_{est}$	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวพยากรณ์
F	แทน	อัตราส่วนวิกฤตที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบเอฟที่ใช้ทดสอบ ความมีนัยสำคัญค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณและทดสอบความ มีนัยสำคัญของตัวพยากรณ์ที่เพิ่มเข้ามาในตัวสมการพยากรณ์
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ
$\beta$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน
$SE_b$	แทน	ความคลาดเคลื่อนสัมประสิทธิ์การถดถอย
a	แทน	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ
x1	แทน	ผู้นำแบบมุ่งงาน
x2	แทน	ผู้นำแบบมุ่งคน
x3	แทน	ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ
x4	แทน	ผู้นำแบบทางสายกลาง

x5	แทน	ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม
y1	แทน	ปัจจัยจิตใจ
y2	แทน	ปัจจัยค้ำจุน
y3	แทน	แรงจูงใจในการทำงาน

#### 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียงตามลำดับ ดังนี้  
 ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ  
 ตอนที่ 2 การวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้ต่อเดือน

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ			
	ชาย	103	40.40
	หญิง	152	59.60
อายุ			
	ต่ำกว่า 25 ปี	40	15.70
	25 - 35 ปี	90	35.30
	36 - 45 ปี	45	17.60
	45 ปี ขึ้นไป	80	31.40
สถานภาพทางสมรส			
	โสด	91	35.70
	สมรส	85	33.30

	หม้าย/หย่าร้าง	79	31.00
ระดับการศึกษา			
	มัธยมศึกษา/ปวช. หรือต่ำกว่า	42	16.50
	อนุปริญญา/ปวส.	36	14.10
	ปริญญาตรี	148	58.00
	สูงกว่าปริญญาตรี	29	11.40

#### ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุงาน			
	ต่ำกว่า 5 ปี	89	34.90
	5 – 10 ปี	44	17.30
	11 – 20 ปี	50	19.60
	มากกว่า 20 ปี	72	28.20
รายได้ต่อเดือน			
	ต่ำกว่า 10,000 บาท	30	11.80
	10,001 – 15,000 บาท	50	19.60
	15,001 – 20,000 บาท	58	22.70
	20,001 – 25,000 บาท	55	21.60
	25,001 บาทขึ้นไป	62	24.30

จากตารางที่ 4.1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะ ดังต่อไปนี้  
เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 59.60 และเพศชาย จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 40.40

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-35 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 35.30 รองลงมาคืออายุ 45 ปีขึ้นไป จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 31.40 อายุระหว่าง 36-45 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 17.60 และอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 15.70



สถานภาพทางสมรส พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 35.70 รองลงมาคือสถานภาพสมรส จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 33.30 และสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 31.00

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 58.00 รองลงมาคือมัธยมศึกษา/ปวช. หรือต่ำกว่า จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 16.50 อนุปริญญา/ปวส. จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 14.10 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 11.40

อายุงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 34.90 รองลงมามีอายุงานมากกว่า 20 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 28.20 มีอายุงาน 11 – 20 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 19.60 และอายุงาน 5 – 10 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 17.30

รายได้ต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 25,001 บาทขึ้นไป จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 24.30 รองลงมามีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 15,001 – 20,000 บาท จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 22.70 รายได้ต่อเดือนระหว่าง 20,001 – 25,000 บาท จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 21.60 และรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,001 – 15,000 บาท จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 19.60

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ในด้านผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำแบบมุ่งคน ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ ผู้นำแบบทางสายกลาง และผู้นำแบบทำงานเป็นทีม ดังตารางที่ 4.2 – 4.7

**ตารางที่ 4.2** ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านผู้นำแบบมุ่งงาน

ผู้นำแบบมุ่งงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. หัวหน้างานเน้นให้ท่านทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด	3.79	1.213	มาก
2. หัวหน้างานสนับสนุนให้ท่านปฏิบัติเต็มความรู้ เต็มเวลา เต็มความสามารถ	3.98	1.075	มาก
3. หัวหน้างานไม่ชอบให้พนักงานคุยกันเรื่องไม่จำเป็นในระหว่าง			

ทำงาน	4.00	0.974	มาก
4. หัวหน้างานไม่ชอบให้พนักงานปฏิบัติตามระเบียบ และกฎเกณฑ์	3.53	0.946	มาก
5. หัวหน้างานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.92	1.101	มาก
6. หัวหน้างานมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงานแต่ละคน	4.15	1.111	มาก
7. หัวหน้างานมุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยให้รางวัลเป็นแรงจูงใจ	3.90	1.131	มาก
8. ในการปฏิบัติงานของพนักงาน หัวหน้างานเป็นผู้เสนอแนะแนวทางว่าพนักงานควรจะทำอะไร และจะทำอย่างไร	4.04	1.109	มาก
9. หัวหน้างานอาจมอบหมายงานให้พนักงาน โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์และความสามารถของพนักงานคนนั้นมากนัก แต่พยายามกระตุ้นให้ได้ผลงาน	3.72	1.192	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.89</b>	<b>0.616</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านผู้นำแบบมุ่งงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.89$ , S.D.=0.616) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า หัวหน้างานมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงานแต่ละคนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.15$ , S.D.=1.111) รองลงมาในการปฏิบัติงานของพนักงาน หัวหน้างานเป็นผู้เสนอแนะแนวทางว่าพนักงานควรจะทำอะไร และจะทำอย่างไรอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.04$ , S.D.=1.109) หัวหน้างานไม่ชอบให้พนักงานคุยกันเรื่องไม่จำเป็นในระหว่างทำงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.00$ , S.D.=0.974) หัวหน้างานสนับสนุนให้ท่านปฏิบัติเต็มความรู้ เต็มเวลา เต็มความสามารถอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.98$ , S.D.=1.075) หัวหน้างานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.92$ , S.D.=1.101) หัวหน้างานมุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยให้รางวัลเป็นแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.90$ , S.D.=1.131) หัวหน้างานเน้นให้ท่านทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.79$ , S.D.=1.213) หัวหน้างานอาจมอบหมายงานให้พนักงาน โดยไม่คำนึงประสบการณ์และความสามารถของพนักงานคนนั้นมากนักแต่พยายามกระตุ้นให้ได้ผลงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.72$ , S.D.=1.192) และหัวหน้างานไม่ชอบให้พนักงานปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.53$ , S.D.=0.946) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.3** ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านผู้นำแบบมุ่งคน

ผู้นำแบบมุ่งคน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
10. หัวหน้างานดูแลเอาใจใส่ด้านสวัสดิการ และผลประโยชน์ต่างๆ ของพนักงาน	3.71	1.233	มาก
11. หัวหน้างานทำให้ท่านเกิดความรู้สึกสบายใจ เป็นกันเอง ในขณะสนทนาด้วย	3.95	1.004	มาก
12. หัวหน้างานเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่างๆ ให้แก่พนักงาน	4.05	1.074	มาก
13. เมื่อหัวหน้างานเห็นพนักงานไม่มีความสุขมักจะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง	4.13	1.080	มาก
14. หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านด้วยความยุติธรรม มีความเสมอภาค เท่าเทียมกัน	3.77	1.224	มาก
15. หัวหน้างานสนใจในชีวิตส่วนตัวของพนักงานด้วย เพราะมีความรู้สึกที่พนักงานต้องการให้หัวหน้างานทำเช่นนั้น	3.89	1.240	มาก
16. หัวหน้างานมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำให้พนักงานชอบตบเท้าๆ กับทำให้พนักงานเหล่านั้นทำงานให้เต็มที่	4.16	1.100	มาก
17. หัวหน้างานอาจมอบหมายงานที่ยากให้พนักงานที่ยังขาดประสบการณ์ทดลองทำ แต่ถ้าประสบปัญหาความยุ่งยากมักจะถอนงานกลับคืนมา	3.98	1.237	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.95</b>	<b>0.888</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านผู้นำแบบมุ่งคน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.95$ , S.D.=0.888) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า หัวหน้างานมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำให้พนักงานชอบตบเท้าๆ กับทำให้พนักงานเหล่านั้นทำงานให้เต็มที่อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.16$ , S.D.=1.100) รองลงมาเมื่อหัวหน้างานเห็นพนักงานไม่มีความสุขมักจะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.13$ , S.D.=1.080) หัวหน้างานเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่างๆ ให้แก่พนักงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.05$ , S.D.=1.074) หัวหน้างานอาจมอบหมายงานที่ยากให้พนักงานที่ยังขาดประสบการณ์ทดลองทำ แต่ถ้าประสบปัญหาความยุ่งยากมักจะถอนงานกลับคืนมาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.98$ , S.D.=1.237) หัวหน้างานทำให้ท่านเกิดความรู้สึกสบายใจ เป็นกันเองในขณะสนทนาด้วยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.95$ , S.D.=1.004) หัวหน้า

งานสนใจในชีวิตส่วนตัวของพนักงานด้วย เพราะมีความรู้สึกว่าการให้หัวหน้างานทำ เช่นนั้นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.89$ , S.D.=1.240) หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านด้วยความยุติธรรม มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.77$ , S.D.=1.224) และหัวหน้างานดูแลเอาใจใส่ด้านสวัสดิการ และผลประโยชน์ต่างๆ ของพนักงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.71$ , S.D.=1.233) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.4** ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ

ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
18. หัวหน้างานมักทำงานประจำไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีจุดหมาย	4.06	0.930	มาก
19. หัวหน้างานบริหารงานโดยไม่มีกรวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดี	3.95	0.994	มาก
20. เมื่อผลงานไม่ได้ผลดีทั้งด้านคุณภาพ และปริมาณ หัวหน้างานจะแจ้งพนักงานว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่พอใจผลงาน ขอให้พนักงานทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้น	3.53	1.146	มาก
21. หัวหน้างานมักตำหนิการปฏิบัติงานที่บกพร่องของท่าน	3.57	1.094	มาก
22. หัวหน้างานชอบอยู่ตามลำพัง ไม่ค่อยสนทนา และสังสรรค์กับผู้ร่วมงาน	3.65	1.108	มาก
23. หัวหน้างานปล่อยให้ท่านทำงานตามลำพัง โดยไม่มีการนิเทศกำกับติดตามและประเมินผล	3.67	1.097	มาก
24. เมื่อมีงานนโยบายใหม่ๆ หัวหน้างานมักไม่เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงงานให้ดีขึ้น	3.49	1.104	มาก
25. เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง หัวหน้างานจะแยกตัวเองออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง	3.55	1.099	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.68</b>	<b>0.823</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.68$ , S.D.=0.823) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า หัวหน้างานมักทำงานประจำไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีจุดหมายอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.06$ , S.D.=0.930) รองลงมาหัวหน้างานบริหารงานโดยไม่มีกรวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.95$ , S.D.=0.994) หัวหน้างานปล่อยให้ทำงานตามลำพัง โดยไม่มีการนิเทศกำกับติดตามและประเมินผล

อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.67$ , S.D.=1.097) หัวหน้างานชอบอยู่ตามลำพัง ไม่ค่อยสนทนา และสังสรรค์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.65$ , S.D.=1.108) หัวหน้างานมักตำหนิการปฏิบัติงานที่บกพร่องอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.57$ , S.D.=1.094) เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง หัวหน้างานจะแยกตัวเองออกจากสถานการณ์ความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.55$ , S.D.=1.099) เมื่อผลงานไม่ได้ผลดีทั้งด้านคุณภาพ และปริมาณ หัวหน้างานจะแจ้งพนักงานว่าผู้บังคับบัญชาาระดับสูงไม่พอใจผลงาน ขอให้พนักงานทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.53$ , S.D.=1.146) และเมื่อมีงานนโยบายใหม่ๆ หัวหน้างานมักไม่เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.49$ , S.D.=1.104) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.5** ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง

ผู้นำแบบทางสายกลาง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
26. หัวหน้างานจะมอบหมายงานตามความสามารถของพนักงาน ให้ไปปฏิบัติเสมอ	3.63	1.014	มาก
27. เมื่อถึงเวลาเผชิญปัญหาต่างๆ หัวหน้างานจะพยายามหาทางแก้ปัญหาที่ตรงนั้นโดยต้องมีพนักงานเห็นด้วยกับวิธีแก้ปัญหานั้นๆ	3.57	0.856	มาก
28. หัวหน้างานรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ก็ได้พยายามที่จะแก้ไขให้มุมวลที่สุดเท่าที่จะทำได้	3.81	0.904	มาก
29. วัตถุประสงค์ในการทำงานของหัวหน้างาน คือ ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยไม่ให้กระทบกระเทือนผู้ใดเกินกว่าความจำเป็น	3.72	0.898	มาก
30. ถ้ามีงานเร่งด่วน หัวหน้างานจะมอบหมายงานให้พนักงานคนใดคนหนึ่งไปทำเลย แม้ว่างานนั้นจะต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นอีกบ้างก็ตาม	3.53	0.854	มาก
31. ในการบริหารงาน หัวหน้างานจะใช้วิธีการประนีประนอมเป็นวิธีสำคัญในการทำงาน	3.51	0.788	มาก
32. เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง หัวหน้างานมักจะใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากัน	3.61	0.889	มาก
33. หัวหน้างานตัดสินใจที่จะดำเนินการเรื่องต่างๆ ด้วยตนเองแล้วพยายามชักจูงให้พนักงานเห็นคล้อยตาม	3.65	0.883	มาก

รวม	3.63	0.674	มาก
-----	------	-------	-----

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.63$ , S.D.=0.674) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า หัวหน้างานรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แต่ก็ได้พยายามที่จะแก้ไขให้มุมานะที่สุดเท่าที่จะทำได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.81$ , S.D.=0.904) รองลงมาวัตถุประสงค์ในการทำงานของหัวหน้างานคือ ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยไม่ให้กระทบกระเทือนผู้ใดเกินกว่าความจำเป็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.72$ , S.D.=0.898) หัวหน้างานตัดสินใจที่จะดำเนินการเรื่องต่างๆ ด้วยตนเองแล้วพยายามชักจูงให้พนักงานเห็นคล้อยตามอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.65$ , S.D.=0.883) หัวหน้างานจะมอบหมายงานตามความสามารถของพนักงานให้ไปปฏิบัติเสมออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.63$ , S.D.=1.014) เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง หัวหน้างานมักจะใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.61$ , S.D.=0.889) เมื่อถึงเวลาเผชิญปัญหาต่างๆ หัวหน้างานจะพยายามหาทางแก้ปัญหาโดยต้องมีพนักงานเห็นด้วยกับวิธีแก้ปัญหานั้นๆ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.57$ , S.D.=0.856) ถ้ามีงานเร่งด่วน หัวหน้างานจะมอบหมายงานให้พนักงานคนใดคนหนึ่งไปทำเลย แม้ว่าจะงานนั้นจะต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นอีกบ้างก็ตามอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.53$ , S.D.=0.854) และในการบริหารงาน หัวหน้างานจะใช้วิธีการประนีประนอมเป็นวิธีสำคัญในการทำงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.51$ , S.D.=0.788) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.6** ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
34. ในการวางแผนงานการบริหารงานหัวหน้างานให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนงานและกำหนดเป้าหมาย	4.09	1.044	มาก
35. เมื่อพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ หัวหน้างานจะช่วยให้พนักงานผู้นั้นสามารถหาทางออกได้	3.97	1.082	มาก
36. จุดมุ่งหมายในการทำงานของหัวหน้างาน และพนักงานกับจุดมุ่งหมายของบริษัท มีลักษณะที่คล้ายคลึง และเป็นไปในทางเดียวกัน	4.13	0.929	มาก
37. หัวหน้างานให้พนักงานปฏิบัติงานตามความสามารถ และ			



ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	4.05	0.929	มาก
38. เมื่อหัวหน้างานสนทนากับพนักงาน หัวหน้างานจะพยายามทำให้พนักงานรู้สึกสบายใจ และเป็นกันเอง	4.11	0.851	มาก
39. หัวหน้างานพยายามทำให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้รับประโยชน์ที่ยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูง	3.93	0.770	มาก
40. เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง หัวหน้างานจะพยายามหาสาเหตุของความขัดแย้งแล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์	3.83	0.972	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.02</b>	<b>0.588</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.02$ , S.D.=0.588) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า จุดมุ่งหมายในการทำงานของหัวหน้างาน และพนักงานกับจุดมุ่งหมายของบริษัท มีลักษณะที่คล้ายคลึง และเป็นไปในทางเดียวกันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.13$ , S.D.=0.929) รองลงมาเมื่อหัวหน้างานสนทนากับพนักงาน หัวหน้างานจะพยายามทำให้พนักงานรู้สึกสบายใจ และเป็นกันเองอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.11$ , S.D.=0.851) ในการวางแผนงานการบริหารงานหัวหน้างานให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนงานและกำหนดเป้าหมายอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.09$ , S.D.=1.044) หัวหน้างานให้พนักงานปฏิบัติงานตามความสามารถ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.05$ , S.D.=0.929) เมื่อพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ หัวหน้างานจะช่วยให้พนักงานผู้นั้นสามารถหาทางออกได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.97$ , S.D.=1.082) หัวหน้างานพยายามทำให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้รับประโยชน์ที่ยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.93$ , S.D.=0.770) และเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง หัวหน้างานจะพยายามหาสาเหตุของความขัดแย้งแล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.83$ , S.D.=0.972) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.7** ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด โดยรวม

ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้นำแบบมุ่งงาน	3.89	0.616	มาก
2. ผู้นำแบบมุ่งคน	3.95	0.888	มาก
3. ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ	3.68	0.823	มาก

4. ผู้นำแบบทางสายกลาง	3.63	0.674	มาก
5. ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม	4.02	0.588	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.83</b>	<b>0.463</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.83$ , S.D.=0.463) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.02$ , S.D.=0.588) รองลงมาผู้นำแบบมุ่งคนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.95$ , S.D.=0.888) ผู้นำแบบมุ่งงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.89$ , S.D.=0.616) ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.68$ , S.D.=0.823) และผู้นำแบบทางสายกลางอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.63$ , S.D.=0.674)

2.2 การวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ในด้านปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในงาน ด้านปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ เงินเดือน โอกาสได้รับความก้าวหน้า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สถานะของอาชีพ นโยบาย และการบริหารงาน สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงในงาน และวิธีการปกครองบังคับบัญชา ดังตารางที่ 4.8 – 4.22

**ตารางที่ 4.8** ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านความสำเร็จของงาน

ด้านความสำเร็จของงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและงานสำเร็จตามเป้าหมาย	4.01	0.798	มาก
2. ท่านสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานได้	3.93	0.877	มาก
3. ท่านประสบความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย	3.95	0.894	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.96</b>	<b>0.681</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.96$ , S.D.=0.681) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและงานสำเร็จตามเป้าหมายอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.01$ , S.D.=0.798) รองลงมาประสบความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบ

หมายถึงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.95$ , S.D.=0.894) และสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.93$ , S.D.=0.877) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานพิเศษนอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติเป็นประจำ	4.06	0.915	มาก
5. ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	3.80	0.863	มาก
6. ท่านปฏิบัติงานได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา	3.65	0.758	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.84</b>	<b>0.753</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.84$ , S.D.=0.753) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานพิเศษนอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติเป็นประจำอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.06$ , S.D.=0.915) รองลงมาได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.80$ , S.D.=0.863) และปฏิบัติงานได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.65$ , S.D.=0.758) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.10** ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านลักษณะงาน

ด้านลักษณะงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
7. งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถและมีปริมาณงานเหมาะสม	3.82	0.791	มาก
8. งานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยอิสระ	3.78	0.776	มาก
9. งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่น่าสนใจท้าทายความรู้ ความสามารถ	3.68	0.894	มาก
10. ท่านได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบอย่างเหมาะสม	3.67	0.900	มาก

รวม	3.74	0.711	มาก
-----	------	-------	-----

จากตารางที่ 4.10 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านลักษณะงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.74$ , S.D.=0.711) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถและมีปริมาณงานเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.82$ , S.D.=0.791) รองลงมางานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยอิสระอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.78$ , S.D.=0.776) งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่น่าสนใจท้าทายความรู้ ความสามารถอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.68$ , S.D.=0.894) และได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบอย่างเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.67$ , S.D.=0.900) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.11** ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านความรับผิดชอบ

ด้านความรับผิดชอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
11. ท่านได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	3.83	0.944	มาก
12. ท่านมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ	4.02	1.030	มาก
รวม	3.94	0.972	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านความรับผิดชอบโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.94$ , S.D.=0.972) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พนักงานมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.02$ , S.D.=1.030) และได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.83$ , S.D.=0.944) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.12** ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านความก้าวหน้าในงาน

ด้านความก้าวหน้าในงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
13. ท่านมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น	3.68	0.978	มาก
14. ท่านได้รับการส่งเสริมด้านการพัฒนาทักษะ และความรู้ใน			

งานที่ปฏิบัติ	3.79	0.951	มาก
15. ท่านได้รับการส่งเสริมไปศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติ	3.92	0.976	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.80</b>	<b>0.946</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านความก้าวหน้าในงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.80$ , S.D.=0.946) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พนักงานได้รับการส่งเสริมไปศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.92$ , S.D.=0.946) ได้รับการส่งเสริมด้านการพัฒนาทักษะ และความรู้ในงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.79$ , S.D.=0.951) และมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.68$ , S.D.=0.978) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.13** ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านเงินเดือน

ด้านเงินเดือน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
16. เงินเดือนประจำ และค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ ที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	4.02	0.836	มาก
17. เงินเดือนประจำ และค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ เพียงพอกับสภาพเศรษฐกิจ และความเป็นอยู่ในปัจจุบัน	4.00	0.936	มาก
18. สวัสดิการที่ได้รับมีความเหมาะสมเพียงพอ	3.91	0.889	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.98</b>	<b>0.763</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.13 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านเงินเดือนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.98$ , S.D.=0.763) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เงินเดือนประจำ และค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.02$ , S.D.=0.836) เงินเดือนประจำ และค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ เพียงพอกับสภาพเศรษฐกิจ และความเป็นอยู่ในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.00$ , S.D.=0.936) และสวัสดิการที่ได้รับมีความเหมาะสมเพียงพออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.91$ , S.D.=0.763) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.14** ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านโอกาสได้รับความก้าวหน้า

ด้านโอกาสได้รับความก้าวหน้า	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
19. งานที่ท่านปฏิบัติทำให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่	3.85	1.004	มาก
20. ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตามความสามารถที่ปรากฏจากผลงานในหน้าที่	3.91	0.971	มาก
21. ท่านมีโอกาสได้รับความชำนาญ และเพิ่มทักษะในการทำงาน	4.11	0.917	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.96</b>	<b>0.918</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.14 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านโอกาสได้รับความก้าวหน้าโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.96$ , S.D.=0.918) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าพนักงานมีโอกาสได้รับความชำนาญ และเพิ่มทักษะในการทำงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.11$ , S.D.=0.917) มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตามความสามารถที่ปรากฏจากผลงานในหน้าที่อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.91$ , S.D.=0.971) และงานที่ปฏิบัติทำให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.85$ , S.D.=1.004) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.15** ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
22. ท่านมีโอกาสร่วมกิจกรรม พบปะสังสรรค์นอกเหนือจากเวลาปฏิบัติงาน	3.85	0.859	มาก
23. เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการทำงานกับท่านเป็นอย่างดี	3.94	0.889	มาก
24. เพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีต่อกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานด้วยกันได้เป็นอย่างดี	3.96	0.942	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.92</b>	<b>0.875</b>	<b>มาก</b>



จากตารางที่ 4.15 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.92$ , S.D.=0.875) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีต่อกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานด้วยกันได้เป็นอย่างดีอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.96$ , S.D.=0.875) เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการทำงานกับท่านเป็นอย่างดีอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.94$ , S.D.=0.889) และมีโอกาสร่วมกิจกรรมพบปะสังสรรค์นอกเหนือจากเวลาปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.85$ , S.D.=0.859) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.16** ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านสถานะของอาชีพ

ด้านสถานะของอาชีพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
25. ท่านได้รับการปฏิบัติที่ดี เมื่อได้ร่วมงานกับบริษัท	3.79	1.024	มาก
26. ท่านได้รับการยกย่องเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม	3.84	1.007	มาก
27. ท่านรู้สึกมีเกียรติและภูมิใจที่ได้ทำงานกับบริษัท	3.96	0.868	มาก
รวม	3.86	0.862	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านสถานะของอาชีพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.86$ , S.D.=0.862) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าพนักงานรู้สึกมีเกียรติและภูมิใจที่ได้ทำงานกับบริษัทอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.96$ , S.D.=0.868) ได้รับการยกย่องเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.84$ , S.D.=1.007) และได้รับการปฏิบัติที่ดี เมื่อได้ร่วมงานกับบริษัทอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.79$ , S.D.=1.024) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.17** ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านนโยบาย และการบริหาร

ด้านนโยบาย และการบริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
28. นโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของบริษัทมีความเหมาะสม	3.75	0.930	มาก
29. การบริหารงานในบริษัทมีระบบแบบแผนที่ชัดเจน	3.51	0.841	มาก
30. บริษัทมีการกำหนดโครงสร้างสายการบังคับบัญชา และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	3.61	0.805	มาก

รวม	3.62	0.780	มาก
-----	------	-------	-----

จากตารางที่ 4.17 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านนโยบาย และการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.62$ , S.D.=0.780) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่านโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของบริษัทมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.75$ , S.D.=0.930) บริษัทมีการกำหนดโครงสร้างสายการบังคับบัญชา และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไปไว้อย่างชัดเจนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.61$ , S.D.=0.805) และการบริหารงานในบริษัทมีระบบแบบแผนที่ชัดเจนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.51$ , S.D.=0.841) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.18** ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านสภาพการทำงาน

ด้านสภาพการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
31. สภาพแวดล้อมในการทำงานของท่านเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	3.83	0.807	มาก
32. บริษัทมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดีและมีบรรยากาศที่เหมาะสม	4.04	0.934	มาก
33. มีสิ่งอำนวยความสะดวกพอเพียงในการปฏิบัติงาน	3.98	0.999	มาก
รวม	3.95	0.692	มาก

จากตารางที่ 4.18 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านสภาพการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.95$ , S.D.=0.692) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บริษัทมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดีและมีบรรยากาศที่เหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.04$ , S.D.=0.934) มีสิ่งอำนวยความสะดวกพอเพียงในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.98$ , S.D.=0.999) และสภาพแวดล้อมในการทำงานของท่านเอื้อต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.83$ , S.D.=0.807) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.19** ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว

ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
-------------------------	-----------	------	-------

34. สามารถแบ่งเวลาให้กับงานในบริษัทและครอบครัวอย่างไม่บกพร่อง	3.95	0.905	มาก
35. ระยะทางการเดินทางจากบ้านถึงบริษัทเป็นไม่อุปสรรคในการทำงาน	3.92	0.872	มาก
36. ค่าใช้จ่ายในการเดินทางจากบ้านถึงบริษัทไม่มากเกินไป	3.75	0.854	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.87</b>	<b>0.737</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.19 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัวโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.87$ , S.D.=0.737) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พนักงานสามารถแบ่งเวลาให้กับงานในบริษัทและครอบครัวอย่างไม่บกพร่องอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.95$ , S.D.=0.905) ระยะทางการเดินทางจากบ้านถึงบริษัทเป็นไม่อุปสรรคในการทำงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.92$ , S.D.=0.872) และค่าใช้จ่ายในการเดินทางจากบ้านถึงบริษัทไม่มากเกินไปอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.75$ , S.D.=0.854) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.20** ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านความมั่นคงในงาน

ด้านความมั่นคงในงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
37. ท่านได้รับการคุ้มครองและมีหลักประกันในการทำงาน	3.82	0.871	มาก
38. ท่านมีความเชื่อมั่นว่าการได้ร่วมงานกับบริษัทนี้มีความมั่นคงต่อการดำรงชีวิตของท่าน	3.72	0.858	มาก
39. ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบันมีคุณค่าและความสำคัญต่ออนาคต	3.64	0.931	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.73</b>	<b>0.751</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.20 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านความมั่นคงในงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.73$ , S.D.=0.751) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พนักงานได้รับการคุ้มครองและมีหลักประกันในการทำงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.82$ , S.D.=0.871) มีความเชื่อมั่นว่าการได้ร่วมงานกับบริษัทนี้มีความมั่นคงต่อการดำรงชีวิตของท่านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$

=3.72, S.D.=0.858) และตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบันมีคุณค่าและความสำคัญต่ออนาคตอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.64$ , S.D.=0.751) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.21** ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา

ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
40. ผู้บังคับบัญชาดูแลเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.65	0.988	มาก
41. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3.53	1.007	มาก
42. ผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.70	1.103	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.62</b>	<b>0.955</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.21 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.62$ , S.D.=0.955) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.70$ , S.D.=1.103) ผู้บังคับบัญชาดูแลเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.65$ , S.D.=0.988) และผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่เสมออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.53$ , S.D.=1.007) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.22** ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด โดยรวม

แรงจูงใจในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ปัจจัยจูงใจ</b>			
1. ความสำเร็จของงาน	3.96	0.681	มาก
2. การได้รับการยอมรับนับถือ	3.84	0.753	มาก
3. ลักษณะของงาน	3.74	0.711	มาก
4. ความรับผิดชอบ	3.94	0.972	มาก

5. ความก้าวหน้าในงาน	3.80	0.946	มาก
<b>รวมปัจจัยจูงใจ</b>	<b>3.85</b>	<b>0.522</b>	<b>มาก</b>
<b>ปัจจัยค้ำจุน</b>			
1. เงินเดือน	3.98	0.763	มาก
2. โอกาสได้รับความก้าวหน้า	3.96	0.918	มาก
3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.92	0.875	มาก
4. สถานะของอาชีพ	3.86	0.862	มาก
5. นโยบาย และการบริหารงาน	3.62	0.780	มาก
6. สภาพการทำงาน	3.95	0.692	มาก
7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว	3.87	0.737	มาก
8. ความมั่นคงในงาน	3.73	0.751	มาก
9. วิธีการปกครองบังคับบัญชา	3.62	0.955	มาก
<b>รวมปัจจัยค้ำจุน</b>	<b>3.84</b>	<b>0.311</b>	<b>มาก</b>
<b>รวม</b>	<b>3.84</b>	<b>0.338</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.22 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.84$ ,  $S.D.=0.338$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าปัจจัยจูงใจ คือ ความสำเร็จของงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.96$ ,  $S.D.=0.681$ ) รองลงมาความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.94$ ,  $S.D.=0.972$ ) การได้รับการยอมรับนับถืออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.84$ ,  $S.D.=0.753$ ) ความก้าวหน้าในงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.80$ ,  $S.D.=0.946$ ) และลักษณะของงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.74$ ,  $S.D.=0.711$ ) ปัจจัยค้ำจุน คือเงินเดือนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.98$ ,  $S.D.=0.763$ ) โอกาสได้รับความก้าวหน้าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.96$ ,  $S.D.=0.918$ ) สภาพการทำงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.95$ ,  $S.D.=0.692$ ) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.92$ ,  $S.D.=0.875$ ) ความเป็นอยู่ส่วนตัวอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.87$ ,  $S.D.=0.737$ ) สถานะของอาชีพอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.86$ ,  $S.D.=0.862$ ) ความมั่นคงในงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.73$ ,  $S.D.=0.751$ ) นโยบายและการบริหารงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.62$ ,  $S.D.=0.780$ ) และวิธีการปกครองบังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.62$ ,  $S.D.=0.955$ ) ตามลำดับ

**ตอนที่ 3** การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด โดยทดสอบความสัมพันธ์ด้วยการวิเคราะห์ถดถอย

พหุคูณแบบขั้นตอน (Multiple Regression Analysis แบบ Stepwise) ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.23 – 4.28

**ตารางที่ 4.23** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวพยากรณ์คือภาวะผู้นำกับตัวแปรเกณฑ์ คือ ปัจจัยจูงใจ

ตัวแปร	ตัวพยากรณ์					ตัวเกณฑ์	
		X1	X2	X3	X4		X5
ผู้นำแบบมุ่งงาน	X1	1.000	-	-	-	-	-
ผู้นำแบบมุ่งคน	X2	0.441	1.000	-	-	-	-
ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ	X3	0.292	0.343	-	-	-	-
ผู้นำแบบทางสายกลาง	X4	0.073	-0.064	0.348	1.000	-	-
ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม	X5	0.391	0.300	0.151	0.414	1.000	-
ปัจจัยจูงใจ	Y1	0.066	0.371*	0.037	0.108*	0.005	1.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด โดยการทดสอบความสัมพันธ์ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน มีดังนี้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน แบบมุ่งคน แบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลางและแบบทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์และมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด พบว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งคน และภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยภาวะผู้นำแบบมุ่งคน และภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง มีความสัมพันธ์ และมีผลทางลบต่อแรงจูงใจในการทำงาน

**ตารางที่ 4.24** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านปัจจัยจูงใจกับภาวะผู้นำ และปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้างาน

รูปแบบการวิเคราะห์	ค่าสัมประสิทธิ์การวิเคราะห์ถดถอย	ค่า t	Sig.
--------------------	----------------------------------	-------	------



	B	Beta		
ค่าคงที่	4.718		33.889*	0.000
ผู้นำแบบมุ่งคน (LED02)	-0.218	-0.371	-6.355*	0.000
R = 0.371, R <sup>2</sup> = 0.138, F = 40.382, Sig. = 0.000				
ค่าคงที่	4.069		20.811*	0.000
ผู้นำแบบมุ่งคน (LED02)	-0.292	-0.497	-7.930*	0.000
ผู้นำแบบมุ่งงาน (LED01)	0.242	0.285	4.554*	0.000
R = 0.451, R <sup>2</sup> = 0.203, F = 32.138, Sig. = 0.000				
ค่าคงที่	4.507		18.490*	0.000
ผู้นำแบบมุ่งคน (LED02)	-0.304	-0.516	-8.318*	0.000
ผู้นำแบบมุ่งงาน (LED01)	0.259	0.306	4.924*	0.000
ผู้นำแบบทางสายกลาง (LED04)	-0.127	-0.164	-2.932*	0.004
R = 0.479, R <sup>2</sup> = 0.230, F = 24.937, Sig. = 0.004				
ค่าคงที่	4.462		18.803*	0.000
ผู้นำแบบมุ่งคน (LED02)	-0.349	-0.593	-9.351*	0.000
ผู้นำแบบมุ่งงาน (LED01)	0.232	0.274	4.492*	0.000
ผู้นำแบบทางสายกลาง (LED04)	-0.196	-0.253	-4.297*	0.000
ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ (LED03)	0.157	0.248	3.938*	0.000
R = 0.524, R <sup>2</sup> = 0.275, F = 23.661, Sig. = 0.000				
ค่าคงที่	4.237		17.363*	0.000
ผู้นำแบบมุ่งคน (LED02)	-0.382	-0.649	-10.010*	0.000
ผู้นำแบบมุ่งงาน (LED01)	0.180	0.212	3.372*	0.001
ผู้นำแบบทางสายกลาง (LED04)	-0.273	-0.352	-5.342*	0.000
ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ (LED03)	0.183	0.288	4.558*	0.000
ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (LED05)	0.185	0.208	3.138*	0.002
R = 0.550, R <sup>2</sup> = 0.302, F = 21.569, Sig. = 0.002				

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านปัจจัยจูงใจกับภาวะผู้นำ และปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้างาน พบว่า ในรูปแบบที่ 1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน (LED02) มีผลทางลบต่อแรงจูงใจ

ในการทำงานด้านปัจจัยจิตใจของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R = 0.371$ ,  $B = -0.218$  ในรูปของคะแนนดิบ หรือ  $Beta = -0.371$  ในรูปของคะแนนมาตรฐาน) โดยภาวะผู้นำแบบมุ่งคนสามารถอธิบายความผันแปรของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านปัจจัยจิตใจได้ร้อยละ 13.80 ( $R^2 = 0.138$ ) โดยมีค่าคงที่เท่ากับ 4.718

ในรูปแบบที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมีผลทางลบต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจิตใจของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $B = -0.292$  ในรูปของคะแนนดิบหรือ  $Beta = -0.490$  ในรูปคะแนนมาตรฐาน) และภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (LED01) มีผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจิตใจของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $B = 0.242$  ในรูปของคะแนนดิบ หรือ  $Beta = 0.285$  ในรูปของคะแนนมาตรฐาน) โดยภาวะผู้นำแบบมุ่งคนและภาวะผู้นำแบบมุ่งงานสามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจิตใจของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ได้ร้อยละ 20.30 ( $R^2 = 0.203$ ) โดยมีค่าคงที่เท่ากับ 4.069

ในรูปแบบที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมีผลทางลบต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจิตใจของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $B = -0.304$  ในรูปของคะแนนดิบ หรือ  $Beta = -0.516$  ในรูปคะแนนมาตรฐาน) ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจิตใจของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $B = 0.259$  ในรูปของคะแนนดิบ หรือ  $Beta = 0.306$  ในรูปของคะแนนมาตรฐาน) และภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง (LED04) มีผลทางลบต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจิตใจของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $B = -0.127$  ในรูปของคะแนนดิบ หรือ  $Beta = -0.164$  ในรูปของคะแนนมาตรฐาน) โดยภาวะผู้นำแบบมุ่งคน ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และภาวะผู้นำแบบทางสายกลางสามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจิตใจของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ได้ร้อยละ 23.00 ( $R^2 = 0.230$ ) โดยมีค่าคงที่เท่ากับ 4.507

ในรูปแบบที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมีผลทางลบต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจิตใจของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $B = -0.349$  ในรูปของคะแนนดิบ หรือ  $Beta = -0.593$  ในรูปของคะแนนมาตรฐาน) ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจิตใจของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $B = 0.232$  ในรูปคะแนนดิบ หรือ  $Beta = 0.274$  ในรูปของคะแนนมาตรฐาน) ภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง มีผลทางลบต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจิตใจของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $B = -0.196$  ในรูปของคะแนนดิบหรือ  $Beta = -0.253$  ในรูปของคะแนนมาตรฐาน) และภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ

(LED03) มีผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านปัจจัยจูงใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $B = 0.157$  ในรูปของคะแนนดิบ หรือ  $Beta = 0.248$  ในรูปของคะแนนมาตรฐาน) โดยภาวะผู้นำแบบมุ่งคน ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง และภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ สามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของแรงจูงใจในการทำงาน ด้านปัจจัยจูงใจของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ได้ร้อยละ 27.50 ( $R^2 = 0.275$ )

ในรูปแบบที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมีผลทางลบต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $B = -0.382$  ในรูปของคะแนนดิบ หรือ  $Beta = -0.649$  ในรูปคะแนนมาตรฐาน) ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $B = 0.180$  ในรูปของคะแนนดิบ หรือ  $Beta = 0.212$  ในรูปของคะแนนมาตรฐาน) ภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง มีผลทางลบต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $B = -0.273$  ในรูปของคะแนนดิบ หรือ  $Beta = -0.352$  ในรูปของคะแนนมาตรฐาน) ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ มีผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านปัจจัยจูงใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $B = 0.183$  ในรูปของคะแนนดิบ หรือ  $Beta = 0.288$  ในรูปของคะแนนมาตรฐาน) และภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (LED05) มีผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านปัจจัยจูงใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $B = 0.185$  ในรูปของคะแนนดิบ หรือ  $Beta = 0.208$  ในรูปของคะแนนมาตรฐาน) โดยภาวะผู้นำแบบมุ่งคน ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ และภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม สามารถอธิบายความผันแปรของแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ได้ร้อยละ 30.20 ( $R^2 = 3.020$ ) โดยมีค่าคงที่เท่ากับ 4.237

ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีตัวแปรใดเข้าสมการ

จะเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ และภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม ตามลำดับ และสามารถแสดงได้ด้วยสมการพยากรณ์ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ เขียนได้เป็น

$$YY01 = 4.237 - 0.382(LED02) + 0.180(LED01) - 0.273(LED04) + 0.183(LED03) + 0.185(LED05)$$

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน เขียนได้เป็น

$$YY01 = -0.649(LED02) + 0.212(LED01) - 0.352(LED04) + 0.288(LED03) + 0.208(LED05)$$

ตารางที่ 4.25 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวพยากรณ์คือภาวะผู้นำกับตัวแปรเกณฑ์ คือ ปัจจัยค้ำจุน

ตัวแปร	ตัวพยากรณ์					ตัวเกณฑ์	
		X1	X2	X3	X4		X5
ผู้นำแบบมุ่งงาน	X1	1.000	-	-	-	-	-
ผู้นำแบบมุ่งคน	X2	0.441	1.000	-	-	-	-
ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ	X3	0.292	0.343	-	-	-	-
ผู้นำแบบทางสายกลาง	X4	0.073	0.064	0.348	1.000	-	-
ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม	X5	0.391	0.300	0.151	0.414	1.000	-
ปัจจัยค้ำจุน	Y2	0.060	0.045	0.406*	0.208*	0.132*	1.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด โดยทดสอบความสัมพันธ์ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน มีดังนี้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ ภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง และภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์และมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด พบว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ ภาวะผู้นำแบบทางสายกลางและภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับปัจจัยค้ำจุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์และมีผลทางลบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด

**ตารางที่ 4.26** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำ และปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้างาน

Model	ค่าสัมประสิทธิ์		ค่า t	Sig.
	การวิเคราะห์ถดถอย			
	B	Beta		
ค่าคงที่	3.270		39.907*	0.000
ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ (LED03)	0.153	0.406	7.067*	0.000
R = 0.406, R <sup>2</sup> = 0.165, F = 49.946, Sig. = 0.000				
ค่าคงที่	3.649		27.000*	0.000
ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ (LED03)	0.165	0.436	7.665*	0.000
ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (LED05)	-0.105	-0.198	-3.482*	0.001
R = 0.451, R <sup>2</sup> = 0.203, F = 32.135, Sig. = 0.001				
ค่าคงที่	3.560		26.031*	0.000
ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ (LED03)	0.144	0.382	6.458*	0.000
ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (LED05)	-0.141	-0.267	-4.378*	0.000
ผู้นำแบบทางสายกลาง (LED04)	0.085	0.185	2.884*	0.004
R = 0.478, R <sup>2</sup> = 0.229, F = 24.818, Sig. = 0.004				

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านปัจจัยค้ำจุนกับภาวะผู้นำ และปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้างาน พบว่า ในรูปแบบที่ 1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ (LED03) มีผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค้ำจุนของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R = 0.406$ ,  $B = 0.153$  ในรูปของคะแนนดิบ หรือ  $Beta = 0.406$  ในรูปของคะแนนมาตรฐาน) โดยภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำสามารถอธิบายความผันแปรของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ด้านปัจจัยค้ำจุนได้ร้อยละ 16.50 ( $R^2 = 0.165$ ) โดยมีค่าคงที่เท่ากับ 3.270

ในรูปแบบที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำมีผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค้ำจุนของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $B = 0.165$  ในรูปของคะแนนดิบ หรือ  $Beta = 0.436$  ในรูปของคะแนนมาตรฐาน) และภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (LED05) มีผลทางลบต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค้ำจุนของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $B = -0.105$  ในรูปของคะแนนดิบ หรือ  $Beta = -0.198$  ในรูปของคะแนนมาตรฐาน) โดยภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำและภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีมสามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค้ำจุนของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ได้ร้อยละ 20.30 ( $R^2 = 0.203$ ) โดยมีค่าคงที่เท่ากับ 3.649

ในรูปแบบที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำมีผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค้ำจุนของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $B = 0.144$  ในรูปคะแนนดิบ หรือ  $Beta = 0.382$  ในรูปคะแนนมาตรฐาน) ภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีมมีผลทางลบต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค้ำจุนของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $B = -0.141$  ในรูปคะแนนดิบ หรือ  $Beta = -0.267$  ในรูปของคะแนนมาตรฐาน) และภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง (LED04) มีผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค้ำจุนของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $B = 0.085$  ในรูปของคะแนนดิบ หรือ  $Beta = 0.185$  ในรูปของคะแนนมาตรฐาน) โดยภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ ภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำแบบทางสายกลางสามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค้ำจุนของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ได้ร้อยละ 22.90 ( $R^2 = 0.229$ ) โดยมีค่าคงที่เท่ากับ 3.560

ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค้ำจุนของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีตัวแปรใดเข้าสมการ



จะเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค่าจ้างของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ ภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง ตามลำดับ และสามารถแสดงได้ด้วยสมการพยากรณ์ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ เขียนได้เป็น

$$YY02 = 3.560 + 0.144(LED03) - 0.141(LED05) + 0.085(LED04)$$

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน เขียนได้เป็น

$$YY02 = 0.382(LED03) - 0.267(LED05) - 0.185(LED04)$$



**ตารางที่ 4.27** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวพยากรณ์คือภาวะผู้นำกับตัวแปรเกณฑ์ คือแรงจูงใจในการทำงาน

ตัวแปร	ตัวพยากรณ์					ตัวเกณฑ์	
		X1	X2	X3	X4		X5
ผู้นำแบบมุ่งงาน	X1	1.000	-	-	-	-	-
ผู้นำแบบมุ่งคน	X2	0.441	1.000	-	-	-	-
ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ	X3	0.292	0.343	-	-	-	-
ผู้นำแบบทางสายกลาง	X4	0.073	0.064	0.348	1.000	-	-
ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม	X5	0.391	0.300	0.151	0.414	1.000	-
แรงจูงใจในการทำงาน	Y3	0.079	0.266*	0.215*	0.012	0.065	1.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด โดยทดสอบความสัมพันธ์ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน มีดังนี้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ ภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง และภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์และมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด พบว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งคนและภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยภาวะผู้นำแบบมุ่งคน และภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์และมีผลทางลบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด กับภาวะผู้นำและปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้างาน

Model	ค่าสัมประสิทธิ์ การวิเคราะห์ถดถอย	ค่า t	Sig.
-------	--------------------------------------	-------	------

	B	Beta		
ค่าคงที่	4.245		45.389*	0.000
ผู้นำแบบมุ่งคน (LED02)	-0.101	-0.266	-4.385*	0.000
R = 0.266, R <sup>2</sup> = 0.071, F = 19.232, Sig. = 0.000				
ค่าคงที่	3.899		36.443*	0.000
ผู้นำแบบมุ่งคน (LED02)	-0.147	-0.385	-6.325*	0.000
ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ (LED03)	0.142	0.347	5.704*	0.000
R = 0.421, R <sup>2</sup> = 0.177, F = 27.085, Sig. = 0.000				
ค่าคงที่	3.653		27.176*	0.000
ผู้นำแบบมุ่งคน (LED02)	-0.174	-0.457	-7.062*	0.000
ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ (LED03)	0.130	0.317	5.217*	0.000
ผู้นำแบบมุ่งงาน (LED01)	0.103	0.188	2.955*	0.003
R = 0.452, R <sup>2</sup> = 0.205, F = 21.522, Sig. = 0.003				
ค่าคงที่	3.894		24.587*	0.000
ผู้นำแบบมุ่งคน (LED02)	-0.189	-0.496	-7.585*	0.000
ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ (LED03)	0.159	0.387	5.951*	0.000
ผู้นำแบบมุ่งงาน (LED01)	0.108	0.197	3.135*	0.002
ผู้นำแบบทางสายกลาง (LED04)	-0.085	-0.169	-2.785*	0.006
R = 0.478, R <sup>2</sup> = 0.229, F = 18.514, Sig. = 0.006				

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด กับภาวะผู้นำ และปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้างาน พบว่า ในรูปแบบที่ 1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมีผลทางลบต่อแรงจูงใจในการทำงานกับภาวะผู้นำของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (R = 0.266, B = -0.101 ในรูปของคะแนนดิบ หรือ Beta = -0.266 ในรูปของคะแนนมาตรฐาน) โดยภาวะผู้นำแบบมุ่งคนสามารถอธิบายความผันแปรของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด กับภาวะผู้นำ ได้ร้อยละ 7.10 (R<sup>2</sup> = 0.071) โดยมีค่าคงที่เท่ากับ 4.245

ในรูปแบบที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมีผลทางลบต่อแรงจูงใจในการทำงานกับภาวะผู้นำของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (B = -0.147 ใน



ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของแรงจูงใจในการทำงานกับภาวะผู้นำของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีตัวแปรใดเข้าสมการ

จะเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานกับภาวะผู้นำของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง ตามลำดับ และสามารถแสดงได้ด้วยสมการพยากรณ์ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ เขียนได้เป็น

$$YY00 = 3.894 - 0.189(LED02) + 0.159(LED03) + 0.108(LED01) - 0.085(LED04)$$

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน เขียนได้เป็น

$$YY00 = -0.496(LED02) + 0.387(LED03) + 0.197(LED01) - 0.169(LED04)$$



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษาวเคราะห์ข้อมูลอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.2 อภิปรายผล

##### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด สามารถสรุปได้ดังนี้

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านเรียงจากมากไปหาน้อย ปรากฏผลดังนี้ ผู้นำแบบทำงานเป็นที่อยู่ในระดับมาก รองลงมาผู้นำแบบมุ่งคนอยู่ในระดับมาก ผู้นำแบบมุ่งงานอยู่ในระดับมาก ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำอยู่ในระดับมากและผู้นำแบบทางสายกลางอยู่ในระดับมากตามลำดับ

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมากตามลำดับ

5.1.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด โดยทดสอบความสัมพันธ์ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน มีดังนี้

5.1.3.1 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน และภาวะผู้นำแบบทางสายกลางมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยภาวะผู้นำแบบมุ่งคน และภาวะผู้นำแบบทางสายกลางมีความสัมพันธ์และมีผลทางลบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด



ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของแรงจูงใจในการทำงาน ด้านปัจจัยจูงใจของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีตัวแปรใดเข้าสมการ จะเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ และภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม ตามลำดับ และสามารถแสดงได้ด้วยสมการพยากรณ์ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ เขียนได้เป็น

$$YY01 = 4.237 - 0.382(LED02) + 0.180(LED01) - 0.273(LED04) + 0.183(LED03) + 0.185(LED05)$$

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน เขียนได้เป็น

$$YY01 = -0.649(LED02) + 0.212(LED01) - 0.352(LED04) + 0.288(LED03) + 0.208(LED05)$$

5.1.3.2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด พบว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ ภาวะผู้นำแบบทางสายกลางและภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับปัจจัยค่าจูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์และมีผลทางลบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค่าจูงของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีตัวแปรใดเข้าสมการ จะเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค่าจูงของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ แบบทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง ตามลำดับ และสามารถแสดงได้ด้วยสมการพยากรณ์ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ เขียนได้เป็น

$$YY02 = 3.560 + 0.144(LED03) - 0.141(LED05) + 0.085(LED04)$$

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน เขียนได้เป็น

$$YY02 = 0.382(LED03) - 0.267(LED05) - 0.185(LED04)$$

5.1.3.3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนและภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยภาวะผู้นำแบบมุ่งคน และภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์และมีผลทางลบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด

ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของแรงจูงใจในการทำงาน กับภาวะผู้นำของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีตัวแปรใดเข้าสมการ จะเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานกับภาวะผู้นำของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน แบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ แบบมุ่งงาน และภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง ตามลำดับ และสามารถแสดงได้ด้วยสมการพยากรณ์ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ เขียนได้เป็น

$$YY00 = 3.894 - 0.189(LED02) + 0.159(LED03) + 0.108(LED01) - 0.085(LED04)$$

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน เขียนได้เป็น

$$YY00 = -0.496(LED02) + 0.387(LED03) + 0.197(LED01) - 0.169(LED04)$$

## 5.2 อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

5.2.1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด อยู่ในระดับมากทุกด้าน

5.2.1.1 ด้านผู้นำแบบมุ่งงาน พนักงานมีความเห็นว่าหัวหน้างานมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงานแต่ละคน ในการปฏิบัติงานจะเป็นผู้เสนอแนะแนวทางให้กับพนักงาน ไม่ชอบให้พนักงานคุยกันเรื่องไม่จำเป็นในระหว่างทำงาน และสนับสนุนให้ปฏิบัติงานเต็มความรู้ เต็มเวลา เต็มความสามารถ สอดคล้องกับทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์หรือพฤติกรรมของผู้นำของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2545) กล่าวไว้ว่าพฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่ผลผลิตหรืองาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหรือเน้นที่ผลผลิตหรืองาน โดยจะมีพฤติกรรมตรงกันข้ามกับผู้นำที่เน้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ เน้นที่การทำงาน เทคนิคต่างๆ ในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำแบบนี้จะมองว่าผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพนักงานเป็นเพียงปัจจัยอย่างหนึ่งที่ใช้ทำงานให้สำเร็จเท่านั้น

5.2.1.2 ด้านผู้นำแบบมุ่งคน พนักงานมีความเห็นว่าหัวหน้างานมีความรู้สึกรู้สึกว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำให้พนักงานชอบตนเท่าๆ กับทำให้พนักงานเหล่านั้นทำงานให้เต็มที่ เมื่อเห็นพนักงานไม่มีความสุขมักจะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง การเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่างๆ ให้แก่พนักงาน และอาจมอบหมายงานที่ยากให้พนักงานที่ยังขาดประสบการณ์ทดลองทำ แต่ถ้าประสบปัญหาความยุ่งยากมักจะถอนงานกลับคืนมา สอดคล้องกับทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์หรือพฤติกรรมของผู้นำของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2545) กล่าวไว้ว่าผู้นำที่มุ่งคน เป็นลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพนักงาน และพยายามที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้ผู้ตาม

เกิดความพึงพอใจ หรือเป็นลักษณะผู้นำที่มีการแสดงออกในพฤติกรรมที่ให้ความไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือในความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงาน ละเรื่องส่วนตัว มีท่าทีของความเป็นมิตร และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ตลอดเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค สร้างความสัมพันธ์แบบไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้ร่วมงาน

5.2.1.3 ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ พนักงานมีความเห็นว่าหัวหน้างานมักทำงานประจำไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีจุดหมาย บริหารงานโดยไม่มีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดี ปล่อยให้ทำงานตามลำพัง โดยไม่มีการนิเทศกำกับติดตามและประเมินผล และชอบอยู่ตามลำพัง ไม่ค่อยสนทนา และสังสรรค์กับผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับการศึกษาข่ายการบริหารงานของเบลคและมูตัน (The Managerial Grid) เบลคและมูตัน (Blake & Mouton, 1964 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) กล่าวว่า ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ จะสนใจคน และสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อย เพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมายและคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำและมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

5.2.1.4 ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง พนักงานมีความเห็นว่าหัวหน้างานรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ก็ได้พยายามที่จะแก้ไขให้นุ่มนวลที่สุดเท่าที่จะทำได้ วัตถุประสงค์ในการทำงานของหัวหน้างาน คือ ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยไม่ให้กระทบกระเทือนผู้ใดเกินกว่าความจำเป็นตัดสินใจที่จะดำเนินการเรื่องต่างๆ ด้วยตนเอง แล้วพยายามชักจูงให้พนักงานเห็นคล้อยตาม และมอบหมายงานตามความสามารถของพนักงานให้ปฏิบัติเสมอ สอดคล้องกับการศึกษาข่ายการบริหารงานของเบลคและมูตัน (The Managerial Grid) เบลคและมูตัน (Blake & Mouton, 1964 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) กล่าวว่า ผู้นำแบบทางสายกลาง ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5.2.1.5 ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม พนักงานมีความเห็นว่าในการทำงานของหัวหน้างานและพนักงานกับจุดมุ่งหมายของบริษัท มีลักษณะที่คล้ายคลึงและเป็นไปในทางเดียวกัน เมื่อหัวหน้างานสนทนากับพนักงานจะพยายามทำให้พนักงานรู้สึกสบายใจ และเป็นกันเอง ในการวางแผนงานการบริหารงานให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนงานและกำหนดเป้าหมาย และให้พนักงานปฏิบัติงานตามความสามารถ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับการศึกษาข่ายการ

บริหารงานของเบลคและมูตัน (The Managerial Grid) เบลคและมูตัน (Blake & Mouton, 1964 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) กล่าวว่าไว้ว่าผู้นำแบบทำงานเป็นทีม ผู้บริหารให้ความสนใจ ทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือความต้องการขององค์การและความต้องการของ คนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผล สำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกร่วมกันของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหาร แบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะ หรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัย สั่งการ และอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของ แต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

5.2.2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าปัจจัยกระตุ้น คือความสำเร็จของงาน ความ รับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในงาน และลักษณะของงานอยู่ในระดับมาก ปัจจัยค้ำจุน คือเงินเดือน โอกาสได้รับความก้าวหน้า สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเป็นอยู่ส่วนตัว สถานะของอาชีพ ความมั่นคงในงาน นโยบาย และการบริหารงาน และวิธีการ ปกครองบังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของพิเชฐ ทรวงโพธิ์ (2552) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากร น้ำบาดาล พบว่า บุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก โดยมีระดับแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จสูงสุด รองลงมาคือแรงจูงใจด้าน ผู้บริหารแรงจูงใจด้านการยอมรับ และแรงจูงใจด้านสถานะทางสังคม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนภฤต วัฒนากุล (2551) ได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท สายไฟฟ้า บางกอกเคเบิ้ล จำกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อปัจจัยแรงจูงใจในการ ทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านจูงใจมีความพึงพอใจในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะของงานและด้านความรับผิดชอบต่ออยู่ในระดับส่วนปัจจัยอนามัย พบว่า มีความพึงพอใจใน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้าและเพื่อน ร่วมงาน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านตำแหน่งงานอยู่ในระดับมาก

5.2.3 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ดังนี้

5.2.3.1 ด้านปัจจัยจูงใจ พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการ ทำงานด้านปัจจัยจูงใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำแบบมุ่งงาน ต่ำ มุ่งคนต่ำ และผู้นำแบบทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์และมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของ พนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัดด้านปัจจัยจูงใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้

เนื่องจากหัวหน้างานมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน ในการปฏิบัติงาน หัวหน้างานเป็นผู้เสนอแนะแนวทาง หัวหน้างานมักทำงานประจำไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีจุดหมาย และเมื่อพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ หัวหน้างานจะช่วยให้พนักงานผู้นั้นสามารถหาทางออกได้ สอดคล้องกับการ ศึกษาข่ายการบริหารงานของเบลคและมูตัน (The Managerial Grid) เบลคและมูตัน (Blake & Mouton, 1964 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) กล่าวว่าหัวหน้าแบบมุ่งงานจะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ เน้นผลผลิต ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ ผู้บริหารจะสนใจคน และสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กรและผู้นำแบบทำงานเป็นทีม การให้ความสำคัญแก่คนและงาน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

5.2.3.2 ด้านปัจจัยค้ำจุน พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค้ำจุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำและผู้นำแบบทางสายกลาง มีความสัมพันธ์และมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัดด้านปัจจัยค้ำจุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้างานเห็นว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำให้พนักงานชอบตนเองๆ กับทำให้พนักงานเหล่านั้นทำงานให้เต็มที่ เห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่างๆ ให้แก่พนักงาน เห็นว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ก็ได้พยายามที่จะแก้ไขให้มุมวลที่สุดเท่าที่จะทำได้และวัตถุประสงค์ในการทำงาน คือ ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยไม่ให้กระทบกระเทือนผู้ใดเกินกว่าความจำเป็น สอดคล้องกับการศึกษาข่ายการบริหารงานของเบลคและมูตัน (The Managerial Grid) เบลคและมูตัน (Blake & Mouton, 1964 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) กล่าวว่าหัวหน้าแบบมุ่งคนสูง จะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์ และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการ มุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบทางสายกลาง เน้นขวัญความพึงพอใจหลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหารมีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

##### 5.3.1.1 ด้านภาวะผู้นำของหัวหน้างาน



- 1) ด้านผู้นำแบบมุ่งงาน หัวหน้างานควรแนะนำให้พนักงานปฏิบัติตามระเบียบ และกฎเกณฑ์ของบริษัท ในการมอบหมายงานควรคำนึงถึงประสบการณ์และความสามารถของพนักงานคนนั้น และพยายามกระตุ้นให้ได้ผลงานมากขึ้น
- 2) ด้านผู้นำแบบมุ่งคน หัวหน้างานควรดูแลเอาใจใส่ด้านสวัสดิการ และผลประโยชน์ต่างๆ ของพนักงาน การปฏิบัติต่อพนักงานควรปฏิบัติด้วยความยุติธรรม มีความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน
- 3) ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ หัวหน้างานควรดูแลใส่ใจเมื่อมีงานนโยบายใหม่ๆ และเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น เมื่อผลงานไม่ได้ผลทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ หัวหน้างานควรชี้แจงให้พนักงานทราบ และขอให้พนักงานทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
- 4) ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง หัวหน้างานควรใช้วิธีการประนีประนอมในการบริหารงาน และถ้ามีงานเร่งด่วนหัวหน้างานควรมอบหมายงานให้พนักงานได้ทำแม้ว่างานนั้นจะต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น
- 5) ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หัวหน้างานควรหาสาเหตุของความขัดแย้ง แล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง พยายามทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจว่าจะได้รับผลประโยชน์ที่ยุติธรรม และเมื่อพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ควรช่วยให้พนักงานผู้นั้นสามารถหาทางออกให้ได้

#### 5.3.1.2 แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

- 1) ด้านปัจจัยจูงใจ พนักงานควรสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานให้ได้ ในการปฏิบัติงานต้องการได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา พนักงานต้องการได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบอย่างเหมาะสมและปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่รวมทั้งการได้มีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น
- 2) ด้านปัจจัยค้ำจุน พนักงานต้องการสวัสดิการที่ได้รับมีความเหมาะสมเพียงพองานที่ปฏิบัติมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้มีโอกาสร่วมกิจกรรมพบปะสังสรรค์นอกเหนือจากเวลาปฏิบัติงาน ได้รับการปฏิบัติที่ดีเมื่อได้ร่วมงานกับบริษัท การบริหารงานในบริษัทควรมีระบบแบบแผนที่ชัดเจน สภาพแวดล้อมในการทำงานควรเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายในการเดินทางจากบ้านถึงบริษัทควรไม่มากเกินไป ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบันควรมีคุณค่าและมีความสำคัญต่ออนาคต ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป



จำกัด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

5.3.2.1 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับตัวแปรอื่นๆ เช่น ความผูกพันต่อองค์กร ผลการปฏิบัติงาน ความยุติธรรมในองค์กร และการลาออก เป็นต้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการพัฒนาองค์กรต่อไป

5.3.2.2 ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด เช่น ทักษะที่ต้องงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน วัฒนธรรมขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัดดียิ่งขึ้นต่อไป





บรรณานุกรม

GRAD VRU

## บรรณานุกรม

- กมลกานต์ เทพธรานนท์. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแรงจูงใจคุณลักษณะของผู้ประกอบการกับความสำเร็จในการประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กวี แยมกลีบ. (2550). **แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทาคาฮาชิ โคราช (1995) จำกัด.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- กรนนท์ รุ่งสว่าง. (2552). **การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของนายทหารนักเรียนหลักสูตรโรงเรียนหลักชั้นปลายของกองทัพอากาศ.** ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- กฤตธี จำเริญพานิช. (2549). **ความพึงพอใจของพนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดชลบุรีต่อการบริหารงานบุคคล.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- กรีซเพชร ชัยช่วย. (2544). **คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการกรมเจ้าท่า.** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กันตยา เพิ่มผล. (2550). **การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ด่านตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- กุสุมา จ้อยช้างเนียม. (2547). **แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย.** ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ขวัญจิรา ทองนำ. (2547). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยนาฏศิลปกรมศิลปากร.** ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จารุวรรณ กมลสินธุ์. (2548). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตส่งเสริมอุตสาหกรรมนวนคร.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- เจริญผล สุวรรณโชติ. (2551). **ทฤษฎีบริหาร.** ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพฯ: เอกพิมพ์ไท.
- ชลिया ต่านทิพารักษ์. (2543). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลในศูนย์ป้องกันและควบคุมโรคมะเร็งส่วนภูมิภาค สถาบันมะเร็งแห่งชาติกรมการแพทย์.** วิทยานิพนธ์

- ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.  
 ชาญชัย อาจินสมมาตร. (2541). **การบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีจำกัด.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2541). **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**. กรุงเทพฯ: เทพนิมิตการพิมพ์.
- โชติกา ระโส. (2555). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์**.  
 ปริญญาโทบริหารศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา  
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ดุลพร อิมใจ. (2552). **การจัดการที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในสถาน  
 ประกอบการ: กรณีศึกษา บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด**. วิทยานิพนธ์  
 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
 ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ตรีโชค ศิริ. (2553). **ระดับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วน  
 ท้องถิ่นอำเภอลำปลายมาศจังหวัดบุรีรัมย์**. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต  
 สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- เต็มศักดิ์ คทวณิช. (2549, มกราคม-ธันวาคม). ปัจจัยบางประการที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการ  
 เรียนของนักศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ. **วิชาการศึกษาศาสตร์**.  
 7(1), 56.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐยา ไพรสง. (2550). **ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร  
 และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานผลิตอาหารว่าง  
 แห่งหนึ่ง**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม  
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. (2528). **ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนตัวและแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวัง  
 ว่างในงานกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3**.  
 ปริญญาโทบริหารศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เถาว์ลัย นันทาภิวัดน์. (2521). **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพมาศ แก้วขิม. (2542). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย  
 ศรีนครินทรวิโรฒ**. ปริญญาโทบริหารศึกษามหาบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา  
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2540). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- เทียน ทองแก้ว. (2549, 15 กันยายน). **ภาวะผู้นำ: สมรรถนะหลักของผู้บริหารยุคปฏิรูป**.  
กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. 5(9), 5-10.
- ธนกฤต วัฒนากุล. (2551). **ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท สายไฟฟ้าบางกอก  
เคเบิล จำกัด**. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธนธิดา ดิษยบุตร. (2541). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการ  
ทหารเรือ**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธรรารรณ พลหาญ. (2543). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม**.  
ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นวะรัตน์ พึ่งโพธิ์สภ. (2552). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ธนารักษ์พัฒนา  
สินทรัพย์ จำกัด**. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บริษัทไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป. (2555, มกราคม). **บริษัทในเครือไทยฟู้ด กรุ๊ป**.  
สืบค้นจาก <http://www.tfg.co.th>
- บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์. (2545). **เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการ  
ประเมินผลการศึกษา (หน่วยที่ 3)**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บุษบา ประกอบธรรม. (2554). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SPSS**. พิมพ์ครั้งที่ 7. ปทุมธานี:  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- บุศรา เตียรบรรจง. (2546). **แรงจูงใจที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพยาบาลโรงพยาบาล  
สิงห์บุรี**.ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการวัดผลการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประทวน โคตรสาร. (2535). **หลักการบริหารโรงเรียน**. มหาสารคาม: เทคนิคการพิมพ์.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2543). **นโยบายการวางแผน หลักการและทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ 6.  
กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- ปิยะ ฉันทวัฒนากุล. (2550). **ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน  
ของพนักงาน บริษัท นาคาชิมารับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ในพระบรมราชูปถัมภ์.

- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. (2542). **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพฯ: จามรียิปร์ดักท์.
- พรรรถิพย์ กาลิยานันท์. (2543). **การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการ**.  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2542). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สุภา.
- พยอม ศรีสุข. (2549). **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- พิเชษฐ ทรวงโพธิ์. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการ**  
**ทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- พิภพ วังเงิน. (2547). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: อักษรพิทยา.
- พูลสุข สังข์รุ่ง. (2550). **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 10. นนทบุรี: บี เค อินเตอร์พรีน.
- มลลิกา ต้นสอน. (2547). **การจัดการยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์นการพิมพ์.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2545). **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพฯ: เอส. แอนด์. จี.กราฟฟิค.
- รัชวลี วรรณภูมิ. (2548). **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการ**  
**การอุดมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รุ่งทิwa อินตะใจ. (2553). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทโรงพยาบาลปิยะเวท**  
**จำกัด (มหาชน)**. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ลักขณา สรีวัฒน์. (2544). **จิตวิทยาในชีวิตประจำวัน**. กรุงเทพฯ: โอ เอส พรีนติ้งเฮาส์.
- วรินธร แก้วคล้าย. (2549). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด**  
**(มหาชน)**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- วิเชียร เกตุสิงห์. (2538). **หลักการสร้างและวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**. กรุงเทพฯ:  
ไทยวัฒนาพานิช.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2551). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ:  
ทิพยวิสุทธิ์.



- วิไลวรรณ บุญศรี. (2549). **ความพึงพอใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนพานทอง 1.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์.
- วีรยา พวงไทย. (2550). **ภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีมกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วุฒิมิพล สกลเกียรติ. (2546). **การเรียนรู้ของผู้ใหญ่และผู้เรียนผู้ใหญ่.** เอกสารประกอบการเรียนการสอนวิชา ER 644. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศศิพล เกษร. (2553). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานบุคลากรส่วนท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอโพธิ์ตากจังหวัดหนองคาย.** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศิริพร จันทศรี. (2550). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนแตกต่างกัน.** วิทยานิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2545). **องค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์.** กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศิริวรรณ วรโพด. (2551). **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์.
- ศิริไล กุลทรัพย์ศุขุตรา. (2552). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ. เอส. แอสโซซิเอท เอนยีเนียร์ (1964) จำกัด.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- เศรษฐา เกื่อนทองคำ. (2551). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตของ บริษัท เบนซ์มาร์คอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โคราช.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สมคิด กลับดี. (2549). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์.
- สมยศ นาวิการ. (2544). **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ = Management and**

**Organizational Behavior.** กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.

สิทธิ์ ชีรสรณ์. (2550). **แนวคิดพื้นฐานทางการวิจัย.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สวัสดิ์ กะบะเงิน. (2550). **ความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี.**

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5.**

พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2542). **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

เสนาะ ตีเยาว์. (2543). **หลักการบริหาร.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุนันทา จันทร์เจียบ. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูสอน กรณีศึกษาโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

สุพิชญ์ อติชัยรัตกุล. (2550). **ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ

มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

สุภาพ กันธิมา. (2550). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล จังหวัดเชียงใหม่.**

วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สุรางค์ ไคว์ตระกูล. (2544). **จิตวิทยาการศึกษา.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อธิพงษ์ ขวัญศักดิ์ และคนอื่นๆ. (2550). **ความคาดหวังของเกษตรกรผู้นำในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร. วิทยาสารกำแพงแสน. 5(2), 43-55.**

อวยชัย จันทร์เพ็ญ. (2547). **การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตขอนแก่น.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

อุทัย หิรัญโต. (2547). **หลักการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์การพิมพ์.

อำนาจ แสงสว่าง. (2536). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม.** กรุงเทพฯ: อักษราพัฒนา.

Blake, R.R. & Mouton.T.S. (1964). **The Managerial Grid.** Houton, Tex:

Gulf Publishing Co.

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership : learning to share the vision. **Organization Dynamics**. Winter.
- Bolles, R.C. (1967). **Theory of motivation**. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Haeper.
- Burr, Russell Kenneth. (1981). “**Job Satisfaction Determinants for Selected Administrators in Florida’s Community Colleges and Universities: An Application of Herzberg’s Motivator-Hygiene Theory**” Dissertation Abstracts International. Mar; 41(9), 3794.
- Campbell, J. P., & Beaty, E. (1971). **Organizational climate: Its measurement and relationship to work group performance**. Washington D.C.: Paper presented at the Annual Meeting of the American Psychological Association.
- Chemngton, D. J. (1994). **Organizational behavior: The management of individual and organizational performance**. 2<sup>nd</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Cole, G.A. (2004). **Management Theory and Practice**. 5<sup>th</sup> ed. Australia: Thomson Learning.
- Cronbach, L.J. (1990). **Essentials of Psychological Testing**. 5<sup>th</sup> ed. New York: Harper Collins Publishers.
- Daft, R. L. (2000). **Leadership theory and practice**. New York: Dryden Press.
- Davis, Ralph C. (1964). **Managerial Psychology**. The University of Chicago Press.
- Domjan, M. (1996). **The Principles of Learning and Behavior**. Belmont, CA: Thomson /Wadsworth.
- DuBrin, A. J., & Ireland, R.D. (1993). **Management & Organization**. 2<sup>nd</sup> ed. Cincinnati, OH: South Western.
- DuBrin, A. J. (1998). **Leadership research findings, practice, and skills**. n.p.: Houghton Mifflin.
- Griffin, R.W. (1999). **Management 6th ed**. U.S.A.: Houghton Mifflin Company.
- Gouran, W., & Doelger. (1994). **Interaktionen von Blaualgen und Zooplankton**. HU Berlin GB Biologie Institut für Ökologie.
- Halpin, Andrew W. (1969). **A Factorial Description of the Leader Behavior**.

Columbus: Ohio State University.

Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard & Synderman, Barbara Bloch. (1959).

**The Motivation to Work.** New York: John Wiley and Sons, Inc.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1972). **Management of organizational behavior:**

**Utilizing human resources.** 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Heisinger, D.A. (1994). Factors that Motivate Washington State Teacher to Participate

In Professional Growth and Development. **Dissertation Abstracts**

**International.**

Hillgard, E.R. (1967). **Introduction to Psychology.** Oriando: The Dryder Press.

Jucius, Michael J. (1967). **Personnel management.** 1<sup>st</sup> ed. Illinois: Richard D. Irwin.

Kanfer, R. (1992). Work motivation : New directions in theory and research. In C. L.

Cooper & I.T. Robertson (Eds.). **International Review of Industrial and**

**Organizational Psychology.** 7, 1-53.

Katzell, R. A., & Thompson, D. E. (1990). **Work motivation: Theory and practice.**

American Psychologist. 45, 144-153.

K. Lewin. (1951). **Field Theory in Social Science.** New York: Harper & Row.

Korpi, Walter. (1978). **The working class in welfare capitalism.** London: Routledge &

Kegan Paul.

Likert, Rensis. (1981). **Management Styles and the Human Component in**

**Leadership on the Job : Guides to Good Supervision.** New York: AMACOM.

Locke, E. A. (1991). **Goal theory vs. control theory: Contrasting approaches to**

**understanding work motivation.** Motivation and Emotion. 15, 9-28.

Lord, R. G., & Levy, P. E. (1994). **Moving from cognition to action: A control theory**

**perspective.** Applied Psychology: An International Review. (43), 335-367.

Loudon, David., & Bitta, Albert. (1988). Consumer Behavior: **Concepts and**

**Applications.** 3<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw Hill.

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

Luthans, F. (1992). **Organizational behavior.** Singapore: McGraw-Hill.

Maslow, Abraham. (1970). **Motivation and Personality.** New York: Harper and Row

Publishers.

McGregor, Douglas. (1960). **The Human Side of Enterprise.** Now York: McGraw –

- Hill Book Company.
- Mc, C., (1966). **The Achieving Society**. D. Van No strand Company: Inc. Princeton. N.J.
- Naquin, S.S. & E.F. Holton. (2002). The Effects of Personality, Affectivity and Work commitment on Motivation to Improve Work through Learning. **Human Resource Development Quarterly**. 13, 357-376.
- Ralph, C. (2002). **Relationship Between Teacher's Perceptions of Principals' Leadership Behavior and Level of Work Motivation**. Retrieved from <http://www.portal.acm.og>.
- Richard, A.M. (1999). **Job Satisfaction of Professional and Paraprofessional Library Staff at the University of North Carolina at chapel Hill**. Retrieved From <http://www.ils.unc.edu>.
- Ridley, M. (1999). **The Origins of Virtue: Human Instincts and the Evolution of Cooperation**. New York: Viking.
- Robbins, Stephen P. (1997). **Organizational Behavior**. 7<sup>th</sup> ed. New-Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited.
- Robbins. (1993). **Organizational behavior: concepts, controversies and applications**. Canada: Prentice-hall.
- Schemerhorn, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N. (2003). **Managing Organizational Behavior**. 7<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley & Sons.
- Smith,T.M. (1999). **A Study of the Relationship the Principle's Leadership Style and Teacher Motivation: The Teachers' Perspective (gender)**. Retrieved from <http://www.novabizz.com>.
- Stoner & Freeman. (1989). **Management**. London: Prentice-hall.
- Strauss, George., & Sayles, Leonard R. (1960). **Personnel: The human problems of management**. Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall.
- Tennenbaum, R., & et al. (1961). **Leadership and Organization**. New York: McGraw – Hill Book Company.
- The Oxford University Press. (1993). **The Oxford English Dictionary**. New York: Oxford University Press.

Yoder, Dale & et al. (1955). **Personal Principles and Policies**, New Jersey: Prentice – Hall.

Williamson, J.N. (2005). **The Relationship Between teacher' Level of Social Interest and Teacher Efficacy and Their Degree of Job Satisfaction : An Exploratory Study**. Texas: Baylor University.

Vroom, V.M. (1995). **Working and Motivation**. Malabar: Robert E. Krieger Publishing Company.







ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

GRAD VRU

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

1. รองศาสตราจารย์วรุณี เขาวนัสสุขุม      ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เจษฎา ความคั่นเคย      คณบดีคณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สอาด บรรเจิดฤทธิ์      คณบดีวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วงศ์ธีรา สุวรรณิน      กรรมการการและเลขานุการ  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์
5. อาจารย์ ดร.ธเนศ เตชะเสน      อาจารย์ผู้สอน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์

GRAD VRO



ภาคผนวก ค

ค่าความสอดคล้องของแบบสอบถาม

และค่า Reliability

GRAD VRU

### ค่าความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด  
แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้างานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด

ข้อที่	พฤติกรรมที่แสดงออกของหัวหน้างาน	ค่า IOC					
		1	2	3	4	5	รวม
	<b>ผู้นำแบบมุ่งงาน</b>						0.87
1.	หัวหน้างานเน้นให้ท่านทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด	1	1	1	1	1	1
2.	หัวหน้างานสนับสนุนให้ท่านปฏิบัติเพิ่มเติมความรู้ เพิ่มเวลา เพิ่มความสามารถ	0	1	1	1	1	0.8
3.	หัวหน้างานไม่ชอบให้พนักงานคุยกันเรื่องไม่จำเป็นใน ระหว่างทำงาน	0	1	1	1	1	0.8
4.	หัวหน้างานไม่ชอบให้พนักงานปฏิบัติตามระเบียบ และ กฎเกณฑ์	0	1	1	1	0	0.6
5.	หัวหน้างานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงาน	1	1	1	1	1	1
6.	หัวหน้างานมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของ พนักงานแต่ละคน	0	1	1	1	1	0.8
7.	หัวหน้างานมุ่งทำงานให้สำเร็จโดยให้รางวัลเป็นแรงจูงใจ	1	1	1	1	1	1
8.	ในการปฏิบัติงานของพนักงาน หัวหน้างานเป็นผู้เสนอ แนะแนวทางว่าพนักงานควรจะทำอะไร และจะทำอย่างไร	0	1	1	1	1	0.8
9.	หัวหน้างานอาจมอบหมายงานให้พนักงาน โดยไม่คำนึงถึง ประสบการณ์และความสามารถของพนักงานคนนั้นมาก นัก แต่พยายามกระตุ้นให้ได้ผลงาน	1	1	1	1	1	1
	<b>ผู้นำแบบมุ่งคน</b>						0.88
10.	หัวหน้างานดูแลเอาใจใส่ด้านสวัสดิการ และผลประโยชน์ ต่างๆ ของพนักงาน	0	1	1	1	1	0.8
11.	หัวหน้างานทำให้ท่านเกิดความรู้สึกสบายใจ เป็นกันเอง ในขณะสนทนาด้วย	0	1	1	1	1	0.8
12.	หัวหน้างานเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่างๆ ให้แก่พนักงาน	0	1	1	1	1	0.8
13.	เมื่อหัวหน้างานเห็นพนักงานไม่มีความสุขมักจะดำเนินการ อย่างใดอย่างหนึ่ง	1	1	1	1	1	1
14.	หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านด้วยความยุติธรรม มีความเสมอ ภาคเท่าเทียมกัน	0	1	1	1	1	0.8

ข้อที่	พฤติกรรมที่แสดงออกของหัวหน้างาน	ค่า IOC					รวม
		1	2	3	4	5	
	<b>ผู้นำแบบมุ่งคน</b>						0.88
15.	หัวหน้างานสนใจในชีวิตส่วนตัวของพนักงานด้วย เพราะมีความรู้สึกว่าการให้พนักงานต้องทำให้หัวหน้างานทำเช่นนั้น	1	1	1	1	1	1
16.	หัวหน้างานมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำให้พนักงานชอบตนเท่าๆ กับทำให้พนักงานเหล่านั้นทำงานให้เต็มที่	1	1	1	1	1	1
17.	หัวหน้างานอาจมอบหมายงานที่ยากให้พนักงานที่ยังขาดประสบการณ์ทดลองทำ แต่ถ้าประสบปัญหาความยุ่งยากมักจะถอนงานกลับคืนมา	0	1	1	1	1	0.8
	<b>ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ</b>						0.85
18.	หัวหน้างานมักทำงานประจำไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีจุดหมาย	1	1	1	1	1	1
19.	หัวหน้างานบริหารงานโดยไม่มีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดี	1	1	1	1	1	1
20.	เมื่อผลงานไม่ได้ผลดีด้านคุณภาพและปริมาณหัวหน้างานแจ้งพนักงานว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่พอใจผลงานขอให้พนักงานทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้น	0	1	1	1	0	0.6
21.	หัวหน้างานมักตำหนิการปฏิบัติงานที่บกพร่องของท่าน	0	1	1	1	0	0.6
22.	หัวหน้างานชอบอยู่ตามลำพัง ไม่ค่อยสนทนา และสังสรรค์กับผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	1
23.	หัวหน้างานปล่อยให้ท่านทำงานตามลำพัง โดยไม่มีการนิเทศกำกับติดตามและประเมินผล	1	1	1	1	1	1
24.	เมื่อมีงานนโยบายใหม่ๆ หัวหน้างานมักไม่เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงงานให้ดีขึ้น	0	1	1	1	1	0.8
25.	เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง หัวหน้างานจะแยกตัวเองออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง	0	1	1	1	1	0.8
	<b>ผู้นำแบบทางสายกลาง</b>						0.90
26.	หัวหน้างานจะมอบหมายงานตามความสามารถของพนักงานให้ไปปฏิบัติเสมอ	1	1	1	1	1	1
27.	เมื่อถึงเวลาเผชิญปัญหาใดๆ หัวหน้างานจะพยายามหาทางแก้ปัญหานั้นโดยต้องมีพนักงานเห็นด้วยกับวิธีแก้ปัญหานั้นๆ	1	1	1	1	1	1
28.	หัวหน้างานรู้สึกว่าภารกิจเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ก็ได้พยายามที่จะแก้ไขให้นุ่มนวลที่สุดเท่าที่จะทำได้	0	1	1	1	1	0.8

ข้อที่	พฤติกรรมที่แสดงออกของหัวหน้างาน	ค่า IOC					
		1	2	3	4	5	รวม
	<b>ผู้นำแบบทางสายกลาง</b>						0.90
29.	วัตถุประสงค์ในการทำงานของหัวหน้างาน คือ ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยไม่ให้กระทบกระเทือนผู้ใดเกินกว่าความจำเป็น	0	1	1	1	1	0.8
30.	ถ้ามีงานเร่งด่วน หัวหน้างานจะมอบหมายงานให้พนักงานคนใดคนหนึ่งไปทำเลย แม้ว่างานนั้นจะต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นอีกบ้างก็ตาม	0	1	1	1	1	0.8
31.	ในการบริหารงาน หัวหน้างานจะใช้วิธีการประนีประนอมเป็นวิธีสำคัญในการทำงาน	1	1	1	1	1	1
32.	เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง หัวหน้างานมักจะใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากัน	1	1	1	1	1	1
33.	หัวหน้างานตัดสินใจที่จะดำเนินการเรื่องต่างๆ ด้วยตนเองแล้วพยายามชักจูงให้พนักงานเห็นคล้อยตาม	0	1	1	1	1	0.8
	<b>ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม</b>						0.89
34.	ในการวางแผนงานการบริหารงานหัวหน้างานให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนงานและกำหนดเป้าหมาย	0	1	1	0	1	0.6
35.	เมื่อพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ หัวหน้างานจะช่วยให้พนักงานผู้สามารถหาทางออกได้	0	1	1	1	1	0.8
36.	จุดมุ่งหมายในการทำงานของหัวหน้างาน และพนักงานกับจุดมุ่งหมายของบริษัท มีลักษณะที่คล้ายคลึง และเป็นไปในทางเดียวกัน	0	1	1	1	1	0.8
37.	หัวหน้างานให้พนักงานปฏิบัติงานตามความสามารถ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	1	1	1	1	1	1
38.	เมื่อหัวหน้างานสนทนากับพนักงาน หัวหน้างานจะพยายามทำให้พนักงานรู้สึกสบายใจ และเป็นกันเอง	1	1	1	1	1	1
39.	หัวหน้างานพยายามทำให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้รับประโยชน์ที่ยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง	1	1	1	1	1	1
40.	เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง หัวหน้างานจะพยายามหาสาเหตุของความขัดแย้งแล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์	1	1	1	1	1	1
	<b>รวมภาวะผู้นำ</b>						<b>0.88</b>



## แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟิวส์ กรุ๊ป จำกัด

ข้อที่	แรงจูงใจในการทำงาน	ค่า IOC					
		1	2	3	4	5	รวม
	<b>ความสำเร็จของงาน</b>						0.87
1.	ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและงานสำเร็จตามเป้าหมาย	0	0	1	1	1	0.6
2.	ท่านสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานได้	1	1	1	1	1	1
3.	ท่านประสบความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	1	1	1
	<b>การได้รับการยอมรับนับถือ</b>						0.87
4.	ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานพิเศษนอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติเป็นประจำ	1	1	0	1	1	0.8
5.	ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อน	1	1	1	1	1	1
6.	ท่านปฏิบัติงานได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา	0	1	1	1	1	0.8
	<b>ลักษณะงาน</b>						0.95
7.	งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถและมีปริมาณงานเหมาะสม	1	1	1	1	1	1
8.	งานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยอิสระ	0	1	1	1	1	0.8
9.	งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่น่าสนใจท้าทายความรู้ความสามารถ	1	1	1	1	1	1
10.	ท่านได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1
	<b>ความรับผิดชอบ</b>						0.80
11.	ท่านได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	1	1	1	1	1	1
12.	ท่านมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ	0	0	1	1	1	0.6
	<b>ความก้าวหน้าในงาน</b>						1
13.	ท่านมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น	1	1	1	1	1	1
14.	ท่านได้รับการส่งเสริมด้านการพัฒนาทักษะ และความรู้ในงานที่ปฏิบัติ	1	1	1	1	1	1
15.	ท่านได้รับการส่งเสริมไปศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติ	1	1	1	1	1	1
	<b>เงินเดือน</b>						0.80
16.	เงินเดือนประจำ และค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ ที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	0	1	1	1	1	0.8

ข้อที่	แรงจูงใจในการทำงาน	ค่า IOC					รวม
		1	2	3	4	5	
	<b>เงินเดือน</b>						0.80
17.	เงินเดือนประจำ และค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ เพียงพอกับสภาพเศรษฐกิจ และความเป็นอยู่ในปัจจุบัน	1	1	1	1	1	1
18.	สวัสดิการที่ได้รับมีความเหมาะสมเพียงพอ	0	1	0	1	1	0.6
	<b>โอกาสได้รับความก้าวหน้า</b>						1
19.	งานที่ท่านปฏิบัติทำให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่	1	1	1	1	1	1
20.	ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตามความสามารถที่ปรากฏจากผลงานในหน้าที่	1	1	1	1	1	1
21.	ท่านมีโอกาสได้รับความชำนาญ และเพิ่มทักษะในการทำงาน	1	1	1	1	1	1
	<b>ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</b>						0.93
22.	ท่านมีโอกาสร่วมกิจกรรม พบปะสังสรรค์นอกเหนือจากเวลาปฏิบัติงาน	0	1	1	1	1	0.8
23.	เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการทำงานกับท่านเป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	1
24.	เพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีต่อกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานด้วยกันได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	1
	<b>สถานะของอาชีพ</b>						0.93
25.	ท่านได้รับการปฏิบัติที่ดี เมื่อได้ร่วมงานกับบริษัท	0	1	1	1	1	0.8
26.	ท่านได้รับการยกย่องเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม	1	1	1	1	1	1
27.	ท่านรู้สึกมีเกียรติและภูมิใจที่ได้ทำงานกับบริษัท	1	1	1	1	1	1
	<b>นโยบายและการบริหาร</b>						0.87
28.	นโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของบริษัทมีความเหมาะสม	0	1	1	1	1	0.8
29.	การบริหารงานในบริษัทมีระบบแบบแผนที่ชัดเจน	1	1	1	1	1	1
30.	บริษัทมีการกำหนดโครงสร้างสายการบังคับบัญชา และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	0	1	1	1	1	0.8
	<b>สภาพการทำงาน</b>						0.93
31.	สภาพแวดล้อมในการทำงานของท่านเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	0	1	1	1	1	0.8
32.	บริษัทมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดีและมีบรรยากาศที่เหมาะสม	1	1	1	1	1	1
33.	มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอเพียงในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1

ข้อที่	แรงจูงใจในการทำงาน	ค่า IOC					
		1	2	3	4	5	รวม
	<b>ความเป็นอยู่ส่วนตัว</b>						0.87
34.	สามารถแบ่งเวลาให้กับงานในบริษัทและครอบครัวอย่าง ไม่บกพร่อง	1	1	1	1	1	1
35.	ระยะทางการเดินทางจากบ้านถึงบริษัทเป็นไม่อุปสรรคใน การทำงาน	0	1	1	1	1	0.8
36.	ค่าใช้จ่ายในการเดินทางจากบ้านถึงบริษัทไม่มากเกินไป	0	1	1	1	1	0.8
	<b>ความมั่นคงในงาน</b>						0.87
37.	ท่านได้รับการคุ้มครองและมีหลักประกันในการทำงาน	0	1	1	1	1	0.8
38.	ท่านมีความเชื่อมั่นว่าการได้ร่วมงานกับบริษัทนี้มีความ มั่นคงต่อการดำรงชีวิตของท่าน	1	1	1	1	1	1
39.	ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบันมีคุณค่าและความสำคัญ ต่ออนาคต	0	1	1	1	1	0.8
	<b>วิธีการปกครองบังคับบัญชา</b>						0.93
40.	ผู้บังคับบัญชาดูแลเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	0	1	1	1	1	0.8
41.	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านร่วมแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	1
42.	ผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และให้ คำแนะนำในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	1
	<b>รวมแรงจูงใจ</b>						0.90

## ค่า Reliability

ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.885	.879	82

GRAD VRU



ภาคผนวก

GRAD VRU

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



GRAD VRU



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด

#### คำชี้แจง

- แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด โดยแบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วยเนื้อหา 3 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน บริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด  
ตอนที่ 3 แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด
- ขอความกรุณาโปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อให้ตรงกับความคิดเห็น ตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด คำตอบที่ได้ไม่มีข้อผูกมัดใดๆ ทั้งสิ้น กับผู้ตอบแบบสอบถาม การวิเคราะห์จะวิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น  
ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ทิมมิกา เครือเนตร

นักศึกษาหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงตามความจริงของท่าน

1. เพศ

1. ( ) ชาย 2. ( ) หญิง

1. อายุ

1. ( ) ต่ำกว่า 25 ปี 2. ( ) 25 – 35 ปี  
3. ( ) 36 – 45 ปี 4. ( ) 45 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพทางสมรส

1. ( ) โสด 2. ( ) สมรส  
3. ( ) หย่าร้าง/แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษา

1. ( ) มัธยมศึกษา/ปวช.หรือต่ำกว่า 2. ( ) อนุปริญญา/ปวส.  
3. ( ) ปริญญาตรี 4. ( ) สูงกว่าปริญญาตรี

5. อายุงาน

1. ( ) ต่ำกว่า 5 ปี 2. ( ) 5 – 10 ปี  
3. ( ) 11 – 20 ปี 4. ( ) มากกว่า 20 ปี

6. รายได้ต่อเดือน

1. ( ) ต่ำกว่า 10,000 บาท 2. ( ) 10,001 – 15,000 บาท  
3. ( ) 15,001 – 20,000 บาท 4. ( ) 20,001 – 25,000 บาท  
5. ( ) 25,001 บาทขึ้นไป

- ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้างานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด  
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามระดับความคิดเห็นของท่านดังนี้
- 5 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำมากที่สุด
  - 4 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำมาก
  - 3 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำปานกลาง
  - 2 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำน้อย
  - 1 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำน้อยที่สุด

ข้อที่	พฤติกรรมที่แสดงออกของหัวหน้างาน	ระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน				
		5	4	3	2	1
	<b>ผู้นำแบบมุ่งงาน</b>					
1.	หัวหน้างานเน้นให้ท่านทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด					
2.	หัวหน้างานสนับสนุนให้ท่านปฏิบัติเต็มความรู้ เต็มเวลา เต็มความสามารถ					
3.	หัวหน้างานไม่ชอบให้พนักงานคุยกันเรื่องไม่จำเป็นในระหว่างทำงาน					
4.	หัวหน้างานไม่ชอบให้พนักงานปฏิบัติตามระเบียบ และกฎเกณฑ์					
5.	หัวหน้างานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงาน					
6.	หัวหน้างานมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงานแต่ละคน					
7.	หัวหน้างานมุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยให้รางวัลเป็นแรงจูงใจ					
8.	ในการปฏิบัติงานของพนักงาน หัวหน้างานเป็นผู้เสนอแนะแนวทางว่าพนักงานควรจะทำอะไร และจะทำอย่างไร					
9.	หัวหน้างานอาจมอบหมายงานให้พนักงาน โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์และความสามารถของพนักงานคนนั้นมากนัก แต่พยายามกระตุ้นให้ได้ผลงาน					
	<b>ผู้นำแบบมุ่งคน</b>					
10.	หัวหน้างานดูแลเอาใจใส่ด้านสวัสดิการ และผลประโยชน์ต่างๆของพนักงาน					
11.	หัวหน้างานทำให้ท่านเกิดความรู้สึกสบายใจ เป็นกันเองในขณะสนทนาด้วย					
12.	หัวหน้างานเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษให้แก่พนักงาน					
13.	เมื่อหัวหน้างานเห็นพนักงานไม่มีความสุขมักจะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง					

ข้อที่	พฤติกรรมที่แสดงออกของหัวหน้างาน	ระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน				
		5	4	3	2	1
	<b>ผู้นำแบบมุ่งคน</b>					
14.	หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านด้วยความยุติธรรม มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน					
15.	หัวหน้างานสนใจในชีวิตส่วนตัวของพนักงานด้วย เพราะมีความรู้สึกว่าคุณพนักงานต้องการให้หัวหน้างานทำเช่นนั้น					
16.	หัวหน้างานมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำให้พนักงานชอบตนเท่าๆ กับทำให้พนักงานเหล่านั้นทำงานให้เต็มที่					
17.	หัวหน้างานอาจมอบหมายงานที่ยากให้พนักงานที่ยังขาดประสบการณ์ทดลองทำ แต่ถ้าประสบปัญหาความยุ่งยากมักจะถอยงานกลับคืนมา					
	<b>ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ</b>					
18.	หัวหน้างานมักทำงานประจำไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีจุดหมาย					
19.	หัวหน้างานบริหารงานโดยไม่มีกรวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดี					
20.	เมื่อผลงานไม่ได้ผลดีทั้งด้านคุณภาพและปริมาณหัวหน้างานจะแจ้งพนักงานว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่พอใจผลงานขอให้พนักงานทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้น					
21.	หัวหน้างานมักตำหนิการปฏิบัติงานที่บกพร่องของท่าน					
22.	หัวหน้างานชอบอยู่ตามลำพัง ไม่ค่อยสนทนาและสังสรรค์กับผู้ร่วมงาน					
23.	หัวหน้างานปล่อยให้ท่านทำงานตามลำพัง โดยไม่มีการนิเทศกำกับติดตามและประเมินผล					
24.	เมื่อมีงานนโยบายใหม่ๆ หัวหน้างานมักไม่เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงงานให้ดีขึ้น					
25.	เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง หัวหน้างานจะแยกตัวเองออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง					
	<b>ผู้นำแบบทางสายกลาง</b>					
26.	หัวหน้างานจะมอบหมายงานตามความสามารถของพนักงานให้ไปปฏิบัติเสมอ					
27.	เมื่อถึงเวลาเผชิญปัญหาใดๆ หัวหน้างานจะพยายามหาทางแก้ปัญหาโดยต้องมีพนักงานเห็นด้วยกับวิธีแก้ปัญหานั้นๆ					
28.	หัวหน้างานรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ก็ได้พยายามที่จะแก้ไขให้มุมานะที่สุดเท่าที่จะทำได้					

ข้อที่	พฤติกรรมที่แสดงออกของหัวหน้างาน	ระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน				
		5	4	3	2	1
	<b>ผู้นำแบบทางสายกลาง</b>					
29.	วัตถุประสงค์ในการทำงานของหัวหน้างาน คือ ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยไม่ให้กระทบกระเทือนผู้ใดเกินกว่าความจำเป็น					
30.	ถ้ามีงานเร่งด่วน หัวหน้างานจะมอบหมายงานให้พนักงานคนใดคนหนึ่งไปทำเลย แม้ว่างานนั้นจะต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นอีกบ้างก็ตาม					
31.	ในการบริหารงาน หัวหน้างานจะใช้วิธีการประนีประนอมเป็นวิธีสำคัญในการทำงาน					
32.	เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง หัวหน้างานมักจะใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากัน					
33.	หัวหน้างานตัดสินใจที่จะดำเนินการเรื่องต่างๆ ด้วยตนเอง แล้วพยายามชักจูงให้พนักงานเห็นคล้อยตาม					
	<b>ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม</b>					
34.	ในการวางแผนงานการบริหารงานหัวหน้างานให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนงานและกำหนดเป้าหมาย					
35.	เมื่อพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ หัวหน้างานจะช่วยให้พนักงานผู้สามารถหาทางออกได้					
36.	จุดมุ่งหมายในการทำงานของหัวหน้างาน และพนักงานกับจุดมุ่งหมายของบริษัท มีลักษณะที่คล้ายคลึง และเป็นไปในทางเดียวกัน					
37.	หัวหน้างานให้พนักงานปฏิบัติงานตามความสามารถ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม					
38.	เมื่อหัวหน้างานสนทนากับพนักงาน หัวหน้างานจะพยายามทำให้พนักงานรู้สึกสบายใจ และเป็นกันเอง					
39.	หัวหน้างานพยายามทำให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้รับประโยชน์ที่ยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง					
40.	เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง หัวหน้างานจะพยายามหาสาเหตุของความขัดแย้งแล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์					

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด  
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามระดับความคิดเห็นของท่านดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับแรงจูงใจมากที่สุด  
4 หมายถึง มีระดับแรงจูงใจมาก  
3 หมายถึง มีระดับแรงจูงใจปานกลาง  
2 หมายถึง มีระดับแรงจูงใจน้อย  
1 หมายถึง มีระดับแรงจูงใจน้อยที่สุด

ข้อที่	แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจ				
		5	4	3	2	1
	<b>ความสำเร็จของงาน</b>					
1.	ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถและงานสำเร็จตามเป้าหมาย					
2.	ท่านสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานได้					
3.	ท่านประสบความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย					
	<b>การได้รับการยอมรับนับถือ</b>					
4.	ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานพิเศษนอกเหนือจากงาน ที่ปฏิบัติเป็นประจำ					
5.	ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
6.	ท่านปฏิบัติงานได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา					
	<b>ลักษณะงาน</b>					
7.	งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถ มีปริมาณ เหมาะสม					
8.	งานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยอิสระ					
9.	งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่น่าสนใจท้าทายความรู้ ความสามารถ					
10.	ท่านได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบอย่างเหมาะสม					
	<b>ความรับผิดชอบ</b>					
11.	ท่านได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่					
12.	ท่านมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ					
	<b>ความก้าวหน้าในงาน</b>					
13.	ท่านมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น					
14.	ท่านได้รับการส่งเสริมด้านการพัฒนาทักษะ และความรู้ในงานที่ ปฏิบัติ					



ข้อที่	แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจ				
		5	4	3	2	1
	<b>ความก้าวหน้าในงาน</b>					
15.	ท่านได้รับการส่งเสริมไปศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติ					
	<b>เงินเดือน</b>					
16.	เงินเดือนประจำ และค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ ที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ					
17.	เงินเดือนประจำ และค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ เพียงพอกับสภาพเศรษฐกิจ และความเป็นอยู่ในปัจจุบัน					
18.	สวัสดิการที่ได้รับมีความเหมาะสมเพียงพอ					
	<b>โอกาสได้รับความก้าวหน้า</b>					
19.	งานที่ท่านปฏิบัติทำให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่					
20.	ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตามความสามารถที่ปรากฏจากผลงานในหน้าที่					
21.	ท่านมีโอกาสได้รับความชำนาญ และเพิ่มทักษะในการทำงาน					
	<b>ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</b>					
22.	ท่านมีโอกาสร่วมกิจกรรม พบปะสังสรรค์นอกเหนือจากเวลาปฏิบัติงาน					
23.	เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการทำงานกับท่านเป็นอย่างดี					
24.	เพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีต่อกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานด้วยกันได้เป็นอย่างดี					
	<b>สถานะของอาชีพ</b>					
25.	ท่านได้รับการปฏิบัติที่ดี เมื่อได้ร่วมงานกับบริษัท					
26.	ท่านได้รับการยกย่องเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม					
27.	ท่านรู้สึกมีเกียรติและภูมิใจที่ได้ทำงานกับบริษัท					
	<b>นโยบายและการบริหาร</b>					
28.	นโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของบริษัทมีความเหมาะสม					
29.	การบริหารงานในบริษัทมีระบบแบบแผนที่ชัดเจน					
30.	บริษัทมีการกำหนดโครงสร้างสายการบังคับบัญชา และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน					
	<b>สภาพการทำงาน</b>					
31.	สภาพแวดล้อมในการทำงานของท่านเอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
32.	บริษัทมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดีและมีบรรยากาศที่เหมาะสม					

ข้อที่	แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจ				
		5	4	3	2	1
	<b>สภาพการทำงาน</b>					
33.	มีสิ่งอำนวยความสะดวกพอเพียงในการปฏิบัติงาน					
	ความเป็นอยู่ส่วนตัว					
34.	สามารถแบ่งเวลาให้กับงานในบริษัทและครอบครัวอย่างไม่บกพร่อง					
35.	ระยะทางการเดินทางจากบ้านถึงบริษัทเป็นไม่อุปสรรคในการทำงาน					
36.	ค่าใช้จ่ายในการเดินทางจากบ้านถึงบริษัทไม่มากเกินไป					
	<b>ความมั่นคงในงาน</b>					
37.	ท่านได้รับการคุ้มครองและมีหลักประกันในการทำงาน					
38.	ท่านมีความเชื่อมั่นว่าการได้ร่วมงานกับบริษัทนี้มีความมั่นคงต่อการดำรงชีวิตของท่าน					
39.	ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบันมีคุณค่าและความสำคัญต่ออนาคต					
	<b>วิธีการปกครองบังคับบัญชา</b>					
40.	ผู้บังคับบัญชาดูแลเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
41.	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
42.	ผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่กรุณาตอบคำถามที่เป็นจริง

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – ชื่อสกุล	ทิมมิกา เครือเนตร
วัน เดือน ปีเกิด	29 มีนาคม 2526
สถานที่เกิด	จังหวัดอุดรธานี
ที่อยู่ปัจจุบัน	99/341 หมู่ 6 ตำบลลาดสวาย อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี รหัสไปรษณีย์ 12150
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2548 บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2551-2556 พนักงานฝ่ายบุคคล นิติกรรมและธุรการ บริษัท ผลิตภัณฑ์อาหารเซ็นทรัล จำกัด
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	พ.ศ. 2556 พนักงานฝ่ายการตลาดสินค้าปศุสัตว์ ผลิตภัณฑ์ฟาร์ม และไก่ประกัน บริษัท ผลิตภัณฑ์อาหารเซ็นทรัล จำกัด
ที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท ผลิตภัณฑ์อาหารเซ็นทรัล จำกัด

GRAD VRU