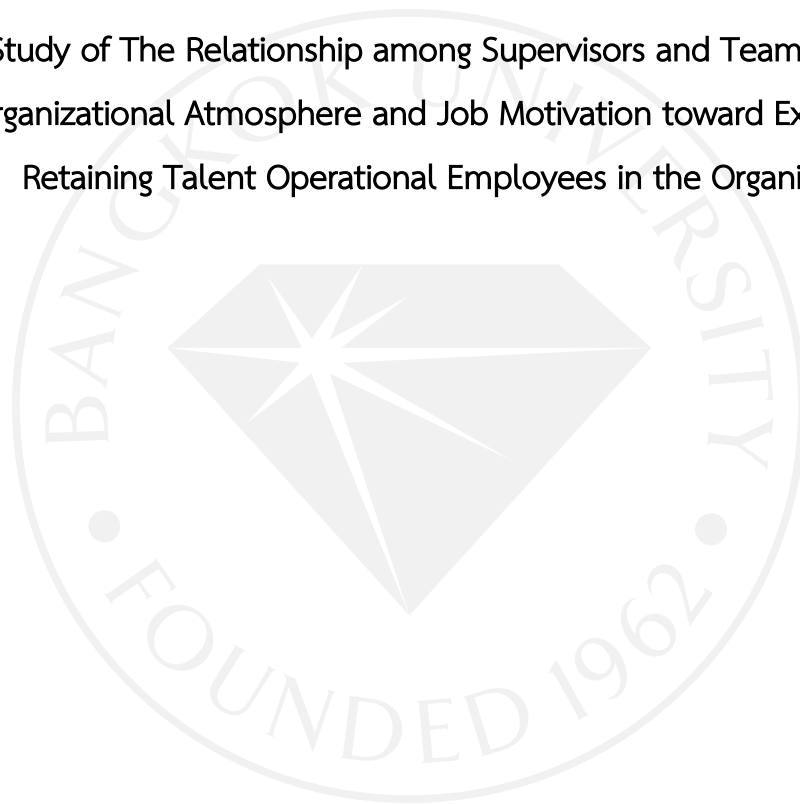


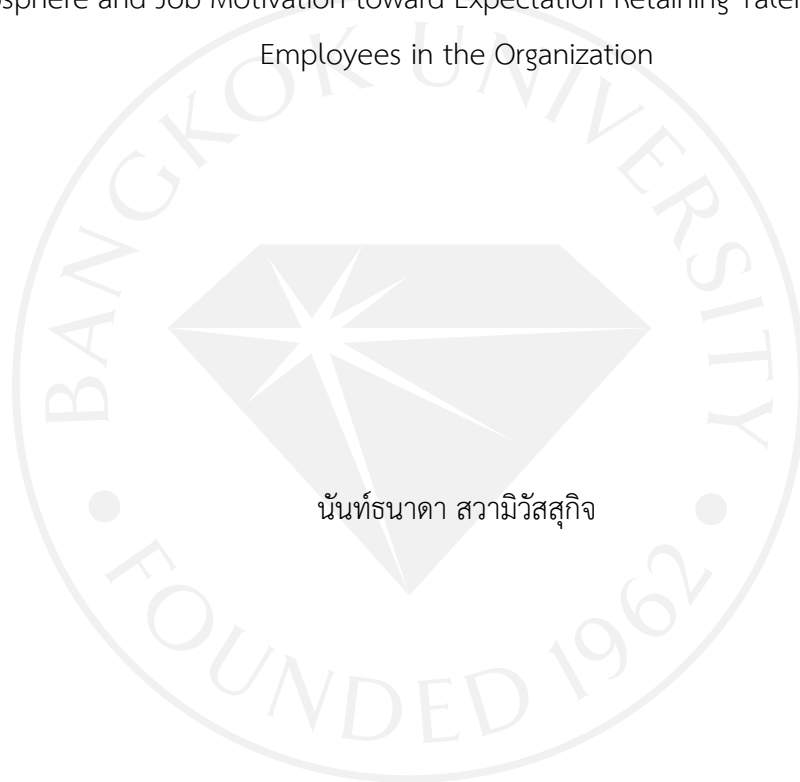
หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในงาน
ที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการใน
องค์กร

A Study of The Relationship among Supervisors and Team Members,
Organizational Atmosphere and Job Motivation toward Expectation
Retaining Talent Operational Employees in the Organization



หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในงาน
ที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร

A Study of The Relationship among Supervisors and Team Members, Organizational
Atmosphere and Job Motivation toward Expectation Retaining Talent Operational
Employees in the Organization



นันทธนาดา สวามิวัสสุกิจ

การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ปีการศึกษา 2558



© 2559

นันท์ธนาดา สวามิวัสสุกิจ

สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในงานที่มี
ความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการใน
องค์กร

ผู้วิจัย นันทธนาดา สวามิวัสสุกิจ

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย



อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทินันท์ พรหมสุวรรณ)

ผู้เชี่ยวชาญ



(ดร.พิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์)



(ดร.คันสนีย์ เทพปัญญา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

23 มีนาคม 2559

นันทธนาดา สวามิวัสสุกิจ. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มีนาคม 2559, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร (96 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ ดร. สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ.

บทคัดย่อ

การศึกษาเกี่ยวกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของระดับปฏิบัติการในองค์กร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (2) ความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของระดับปฏิบัติการในองค์กร (3) ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของระดับปฏิบัติการในองค์กร และ (4) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในงานกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของระดับปฏิบัติการในองค์กร ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ จำนวน 400 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า (1) พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจมีความคาดหวังต่อการดำรงรักษาคนเก่ง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) ลักษณะของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (3) แรงจูงใจในงานในภาพรวมมีสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (4) สภาพแวดล้อมในการทำงานในภาพรวมมีสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับต่ำกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน, สภาพแวดล้อมในการทำงาน, แรงจูงใจในงาน} การดำรงรักษาคนเก่ง, พนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร

Sawamiwathsoogij, N. M.B.A., March 2016, Graduated School, Bangkok University.
A Study of The Relationship among Supervisors and Team Members, Organizational
Atmosphere and Job Motivation toward Expectation Retaining Talent Operational
Employees in the Organization (96 pp.)
Advisor: Assoc. Prof. Suthinan Pomsuwan, Ph.D.

ABSTRACT

The studies of the The Relationship among Supervisors and Team Members, Organizational Atmosphere and Job Motivation toward Expectation Retaining Talent Operational Employees in the Organization have an objective for (1) Study the expectation retaining talent operational employees analyzed by personal factors (2) Study the relationship between the relationship among supervisors and team members with the expectation retaining talent operational employees (3) Study the relationship between the organizational atmosphere with the expectation retaining talent operational employees (4) Study the relationship between the job motivation with the expectation retaining talent operational employees.

The example group that use in this research is the operation workers in Central Business District area, Bangkok, for 400 samples. The equipment that we use to collect all the data is questionnaires.

The statistics used for data analysis are percentage, mean, standard deviation and inferential statistics use to test the amount of T and the amount of F and Pearson correlation.

The study found that (1) Operational employees in Central Business District area that have expectation in retaining talent in very good level (2) The supervisors and team members styles have the relationship in the same direction in the medium level with the expectation retaining talent operational employees that important statistic at the level.01 (3) The job motivation have the relationship the same direction in medium level with the expectation retaining talent operational employees that important statistic at the level.01 (4) the organizational atmosphere

have the relationship the same direction in low level with the expectation retaining talent operational employees that important statistic at the level.05.

Keywords: Supervisors and Team Members, Organizational Atmosphere, Job Motivation, Expectation Retaining Talent, Operational Employees



กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้เขียนใคร่ขอขอบพระคุณ รศ. ดร. สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งท่านได้ให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่าง การทำการค้นคว้าอิสระ ตลอดจนช่วยตรวจทานจนเสร็จสิ้นสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณ ดร. พิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ ที่ให้คำแนะนำตรวจทาน และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงเทคนิคการนำเสนอรายงาน ปากเปล่า ขอขอบพระคุณอาจารย์ ญัฐวรรณ วราฤทธิ์ชัย ที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือแก้ไขการค้นคว้า อิสระให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ขอขอบพระคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ วิทยาเขตกล้วยน้ำไททุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณ คุณแม่เพ็ญญาภักดิ์ สวามิวัสสุกิจ คุณแม่ของข้าพเจ้าที่ สนับสนุนและเป็นกำลังใจที่ดีเสมอมาโดยตลอด จนกระทั่งการค้นคว้าอิสระครั้งนี้สำเร็จลงด้วยดี ข้าพเจ้าหวังว่าการค้นคว้าอิสระเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ สำหรับเป็นแนวทางในการจัดทำ วิทยานิพนธ์ครั้งต่อไป

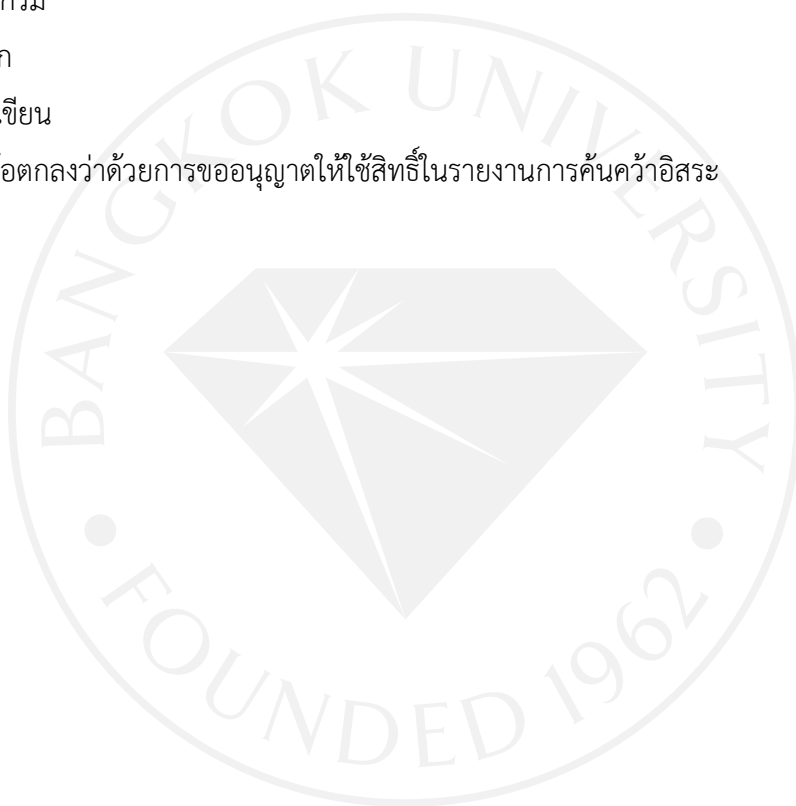
นันท์ธนาดา สวามิวัสสุกิจ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	3
1.3 ขอบเขตของงานวิจัย	3
1.4 สมมติฐานการวิจัยและวิธีการทางสถิติ	5
1.5 นิยามคำศัพท์	6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมปริทัศน์	
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน	8
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน	13
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน	24
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการดำรงรักษาคนเก่ง	40
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย	53
3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	55
3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล	55
3.4 สมมุติฐานการวิจัย	56
3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล	56
บทที่ 4 บทวิเคราะห์ข้อมูล	
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน	58
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน	68

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการศึกษา	79
5.2 อภิปรายผล	82
5.3 ข้อเสนอแนะ	85
บรรณานุกรม	87
ภาคผนวก	90
ประวัติผู้เขียน	96
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการขออนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในรายงานการค้นคว้าอิสระ	



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1: จำนวนและร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ จำแนกตามเพศ	58
ตารางที่ 4.2: จำนวนและร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ จำแนกตามอายุ	59
ตารางที่ 4.3: จำนวนและร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ จำแนกตามสถานภาพ	59
ตารางที่ 4.4: จำนวนและร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ จำแนกตามระดับการศึกษา	60
ตารางที่ 4.5: จำนวนและร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ จำแนกตาม รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	60
ตารางที่ 4.6: จำนวนและร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ จำแนกตาม อายุงานโดยเฉลี่ย	61
ตารางที่ 4.7: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับ ปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีต่อหัวหน้างาน	62
ตารางที่ 4.8: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับ ปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน	63
ตารางที่ 4.9: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับ ปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีต่อแรงจูงใจในงาน	64
ตารางที่ 4.10: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับ ปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีต่อสภาพแวดล้อม ในการทำงาน	65
ตารางที่ 4.11: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคาดหวังของพนักงานระดับ ปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีต่อการดำรงรักษา คนเก่ง	66
ตารางที่ 4.12: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคาดหวังของพนักงานระดับ ปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีต่อการดำรงรักษา คนเก่ง จำแนกตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	66

สารบัญญัตินี้ (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคาดหวังของพนักงาน ระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีต่อการอำนวยการ รักษาคนแก่ จำแนกตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน	67
ตารางที่ 4.14: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคาดหวังของพนักงานระดับ ปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีต่อการอำนวยการรักษา คนแก่ จำแนกตามการจัดสวัสดิการ	67
ตารางที่ 4.15: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความคาดหวังในการอำนวยการรักษาคนแก่ของพนักงาน ระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ จำแนกตามเพศ	68
ตารางที่ 4.16: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความคาดหวังในการอำนวยการรักษาคนแก่ของพนักงาน ระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ จำแนกตามอายุ	69
ตารางที่ 4.17: แสดงการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของอายุ กับความคาดหวังใน การอำนวยการรักษาคนแก่ จำแนกตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	70
ตารางที่ 4.18: แสดงการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของอายุ กับความคาดหวังใน การอำนวยการรักษาคนแก่ จำแนกตามการจัดสวัสดิการ	70
ตารางที่ 4.19: แสดงการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของอายุ กับความคาดหวังใน การอำนวยการรักษาคนแก่ในภาพรวม	71
ตารางที่ 4.20: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความคาดหวังในการอำนวยการรักษาคนแก่ของ พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ จำแนกตามสถานภาพ	72
ตารางที่ 4.21: แสดงการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของสถานภาพ กับความคาดหวัง ในการอำนวยการรักษาคนแก่ จำแนกตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	73
ตารางที่ 4.22: แสดงการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของสถานภาพ กับความคาดหวัง ในการอำนวยการรักษาคนแก่ จำแนกตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	73
ตารางที่ 4.23: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความคาดหวังในการอำนวยการรักษาคนแก่ของ พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ จำแนกตามระดับการศึกษา	74

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.24: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน	75
ตารางที่ 4.25: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ จำแนกตามอายุงาน	76
ตารางที่ 4.26: แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานกับความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร	77
ตารางที่ 4.27: แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในงานกับความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร	78
ตารางที่ 4.28: แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร	78

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิดในการวิจัย

หน้า

5



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร และเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายและมีคุณค่ามากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับทรัพยากรอื่น ๆ ที่ใช้ในการบริหารองค์กร ในการบริหารงานในอดีต ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนมักไม่เห็นความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มากนัก เพราะมีแนวคิดว่าเมื่อองค์กรต้องการทรัพยากรมนุษย์เมื่อใดก็จะสามารถหาเองได้ตามความต้องการของแต่ละองค์กร การที่จะได้บุคลากรหรือคนที่ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการเลือกสรร หากยังไม่สามารถหาบุคคลได้ตามที่องค์กรต้องการหรือบุคคลที่มีอยู่ไม่ประสงค์จะอยู่กับองค์กรก็จะมีทางเลือกสรรหรือสรรหาบุคลากรใหม่เข้ามาทดแทนต่อไป โดยพิจารณาองค์การมีเงินที่สามารถจ้างใครก็ได้ให้ปฏิบัติงานกับองค์กร แต่ในทางปฏิบัติหาเป็นเช่นนั้นไม่ โดยเฉพาะการจะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community) บุคคลใดที่มีความสามารถมากโดยเฉพาะด้านภาษาก็จะได้เปรียบมากกว่าคนอื่น ๆ และองค์กรที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจะเป็นองค์กรที่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ปิยนดา ศรีสมเพ็ชร, 2556, หน้า 143-144)

ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ที่ทำให้องค์กรมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์สูงขึ้นมาก หากองค์กรมีนโยบายที่ชัดเจนในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในตลาดแรงงานจะไม่กระทบต่อการขาดแคลนมากนัก หรืออาจจะไม่มีผลกระทบแต่อย่างใดเลยก็ได้ หากการดำเนินการด้านการธำรงรักษาเป็นไปอย่าง เป็นรูปธรรมที่ทรัพยากรมนุษย์สามารถสังเกตเห็นได้ชัดเจนและมีข้อเสนอที่ดีกว่าองค์กรอื่น อาจไม่มีผลจูงใจพวกเขาที่มีคุณค่าขององค์กรได้ หากพวกเขาได้รับการบำรุงรักษาเป็นอย่างดี (ปิยนดา ศรีสมเพ็ชร, 2556, หน้า 187)

การธำรงรักษาบุคลากรมีคุณค่าเป็นพิเศษ ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถและความชำนาญจัดเจนเพิ่มจำนวนมากขึ้นอยู่เรื่อย ๆ ลดอัตราการเข้าออกงานทำให้ไม่ต้องมาภาระในการสอนงานใหม่ เกิดทีมงานที่มั่นคงมีความรักความผูกพันและเข้าใจกัน พนักงานที่มีทักษะในการปฏิบัติงานสูงสามารถช่วยแบ่งเบาภาระงานให้แก่ผู้บังคับบัญชาได้มากกว่าบุคลากรที่อยู่ระหว่างการเรียนรู้งาน ทำให้ไม่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานหรือมีปัญหาน้อยมาก เพราะบุคลากรจะมีความชำนาญมากกว่าบุคลากรเข้าใหม่ องค์กรจะเกิดการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง เพราะมีบุคลากรที่รับเป็นงานมีความชำนาญสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานใหม่ ๆ ได้ ทำให้สามารถปลูกฝังทัศนคติที่ดีได้อย่างสม่ำเสมอ ไม่ต้องเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา อันจะเป็นผลให้สามารถลดเวลาและค่าใช้จ่าย

ง่ายทำให้ไม่เกิดความตึงเครียด หยุคชะงัก งานสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง สร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร รักงานที่ทำและรักองค์กร เป็นการเตรียมกำลังคนสำหรับองค์กรเป็นเวลานาน แสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับคนที่มีความอบอุ่นมั่นคง เป็นผลให้มีผู้ต้องการมาสมัครงานใหม่มาก โดยอาศัยบุคลากรเก่าช่วยแนะนำกันมา (ประคัลภ์ บัณฑพลังกูร, 2550, หน้า 107)

นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงวิธีการธำรงรักษาบุคลากร โดยส่วนสำคัญที่จะสามารถธำรงรักษาบุคลากรไว้ได้ประกอบด้วย การใช้แรงจูงใจ (ซัชชัย พันธุ์เกตุ, 2552 และ สมคิด บางโม, 2551, หน้า 156-157) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (สมคิด บางโม, 2551, หน้า 156-157) และรวมทั้งความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งบุคลากรจะอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรได้นานหรือไม่นาน มีความสุขมากหรือมีความสุขน้อย หรือไม่มีความสุขเลย มีรายได้เหลือใช้ พอใช้หรือไม่พอใช้ ขึ้นอยู่กับสภาพการจ้าง รายได้ เงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับ องค์กรใดที่ให้ผลตอบแทนดี ดูแลทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างดีที่สุด ปฏิบัติต่อกันฉันท์เพื่อนมนุษย์ด้วยกัน มีความรักใคร่โยยดี ผูกพันต่อกันและกันเหมือนเป็นญาติ เป็นเพื่อน องค์กรนั้นก็จะมีแต่ความอบอุ่น มีผู้คนหลังไหลเข้าไปหาเพื่อร่วมปฏิบัติงานด้วย และผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ด้วยแล้ว มักมีความพึงพอใจ ไม่คิดเปลี่ยนงานไปทำงานที่อื่นอีก ส่วนองค์กรใดที่มีบุคลากรเปลี่ยนเข้าออกบ่อย ๆ การจ่ายค่าจ้าง เงินเดือนล่าช้า ไม่สม่ำเสมอ มีการหักเงินเดือนเมื่อกระทำผิดเพียงเล็กน้อย ปฏิบัติต่อกันอย่างขาดความอบอุ่นแต่ไร้น้ำใจ พิจารณานักงานเป็นเพียงลูกจ้างเป็นผู้ด้อยคุณค่า ด้อยเกียรติศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ก็ย่อมจะมีผู้ลาออกจากงานเป็นจำนวนมาก ผู้ที่ร่วมปฏิบัติงานอยู่แล้วมักไม่มีความพึงพอใจ เบื่อหน่ายไม่เต็มใจ ไม่ศรัทธาที่จะปฏิบัติหน้าที่การทำงาน (ปราชญา กล้าผจญ และพอลดา บุตรสุทธีวงศ์, 2550, หน้า 84)

ดังนั้นผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร ผลการวิจัยครั้งนี้น่าจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายในกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร สามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงานและการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

การศึกษาเกี่ยวกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร มีการกำหนดวัตถุประสงค์ดังนี้

1.2.1 เพื่อศึกษาความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของระดับปฏิบัติการในองค์กร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

1.2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของระดับปฏิบัติการในองค์กร

1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของระดับปฏิบัติการในองค์กร

1.2.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในงานกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของระดับปฏิบัติการในองค์กร

1.3 ขอบเขตของงานวิจัย

การกำหนดขอบเขตของการวิจัยจะอธิบายในประเด็นหัวข้อต่อไปนี้

1.3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่ใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-ended Questionnaire) ที่ประกอบด้วยข้อมูล คุณสมบัตส่วนบุคคล ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน แรงจูงใจในงาน และคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของระดับปฏิบัติการในองค์กร เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ ได้แก่ สาทร สีลม เพลินจิต อโศก ชิดลม พร้อมพงษ์ ทองหล่อ รัชดา พระราม3 ซึ่งผู้วิจัยไม่ทราบจำนวนประชากรที่แท้จริง จึงกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณประชากรกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ทราบจำนวนประชากร (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545, หน้า 26) โดยมีระดับความเชื่อมั่น 95% กำหนดความผิดพลาดไม่เกิน 5% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 385 คน และเพิ่มจำนวนตัวอย่าง 15 ชุดรวมแบบสอบถามทั้งสิ้น 400 ชุด และใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental Sampling)

1.3.3 ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย

การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจะกำหนดตัวแปร 2 ลักษณะดังนี้

1.3.3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ประกอบด้วย

1.3.3.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา อาชีพ รายได้ อายุงานโดยเฉลี่ย

1.3.3.1.2 ปัจจัยความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

1.3.3.1.3 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.3.3.1.4 แรงจูงใจในงาน

1.3.3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ ความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร ประกอบด้วย

1.3.1.2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

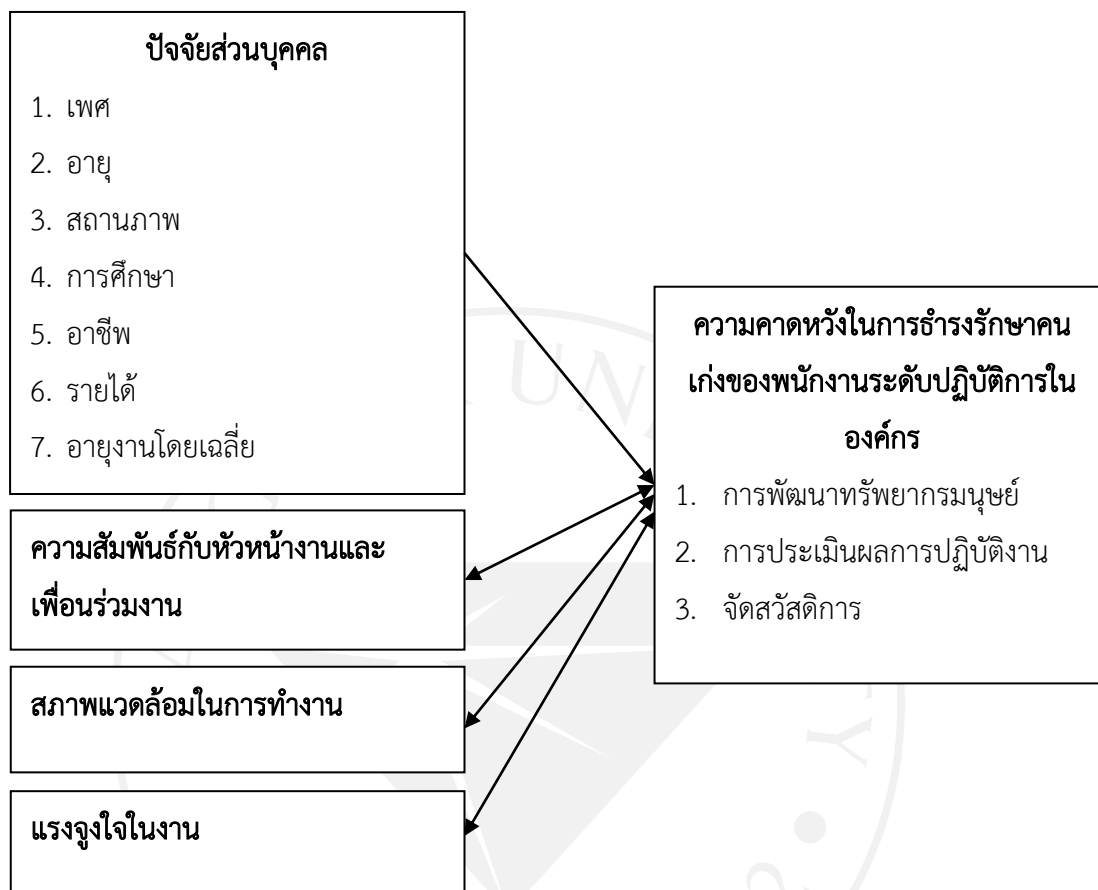
1.3.1.2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.3.1.2.3 จัดสวัสดิการ

1.3.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรอิสระจำนวน 4 กลุ่ม คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยแรงจูงใจในงาน และตัวแปรตาม 1 กลุ่ม คือ ความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร ทั้งนี้การทดสอบในลักษณะตัวแปรเดี่ยว (Univariate Analysis) ของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามเป็นรายตัวแปร โดยสามารถอธิบายตามกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิดในการวิจัย



1.4 สมมติฐานการวิจัยและวิธีการทางสถิติ

1.4.1 สมมติฐานการวิจัย

การศึกษาเกี่ยวกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร มีการกำหนดสมมติฐานดังนี้

1.4.1.1 พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานครที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมี ความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรแตกต่างกัน

1.4.1.2 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร

1.4.1.3 สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร

1.4.1.4 แรงจูงใจในงานมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร

การทดสอบสมมติฐานทั้งสองข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

1.4.2 วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัย

1.4.2.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ(Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.4.2.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่การวิเคราะห์สมมติฐานทั้งสองข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

1.4.2.2.1 สมมติฐานที่ 1 พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานครที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรแตกต่างกัน จะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (t-test) ในกรณีการเปรียบเทียบของกลุ่ม 2 กลุ่ม และจะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) หรือการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance: One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างจะทำการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Multiple Comparisons) ด้วยวิธีของ LSD

1.4.2.2.2 สมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร ใช้การทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

1.4.2.2.3 สมมติฐานที่ 3 สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร ใช้การทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

1.4.2.2.4 สมมติฐานที่ 4 แรงจูงใจในงานมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร ใช้การทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

1.5 นิยามคำศัพท์

นิยามคำศัพท์สำหรับงานวิจัยมีดังนี้

ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจซึ่งจะนำมาซึ่งความสัมพันธ์อันดี ความสามัคคีในการทำงาน รวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ ได้แก่ สถานที่ทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ความสะอาด ธรรมชาติ อุปกรณ์สำนักงาน ความสว่าง อากาศ และความสมดุลในชีวิตการทำงาน

แรงจูงใจในงาน หมายถึง สิ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ ได้แก่ เงินเดือนที่สูง โบนัส ประกันชีวิต ค่ารักษาพยาบาล วันหยุดพักผ่อน ลักษณะของงานที่ทำ เป้าหมายของบริษัท ตำแหน่งหน้าที่ การพัฒนาบุคลากร และความมั่นคงของบริษัท

การธำรงรักษาคนเก่ง หมายถึง การรักษาบุคลากรในองค์กรให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน โดยใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจัดสวัสดิการ

ความคาดหวัง หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีต่อการรักษาบุคลากรในองค์กรให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับงานวิจัยนี้อธิบายได้ดังนี้

1.6.1 ทราบถึงความคาดหวังของพนักงานในระดับปฏิบัติการที่มีต่อองค์กรขององค์กร ในด้านต่างๆที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในงาน

1.6.2 ผลการศึกษาที่ได้สามารถใช้เป็นแนวทางการแก้ปัญหาให้พนักงานในองค์กร เพื่อสามารถธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร

1.6.3 ผลการศึกษาที่ได้สามารถนำไปใช้เพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือวางแผน ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดความทุ่มเท และยินดีในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

บทที่ 2

วรรณกรรมปริทัศน์

การศึกษาวิจัยเรื่องหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับซึ่งนำมาใช้เป็นแนวในการศึกษา ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการดำรงรักษาคนเก่ง
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

การสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร คือการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เป็นพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ตอบโต้ระหว่างบุคคล เพื่อความรู้จักกัน เพื่อให้ได้ซึ่ง ความรักใคร่ ความเข้าใจอันดีต่อกัน อันจะนำมาซึ่งความสัมพันธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกันของบุคคลรวมทั้งสังคม ให้เกิดการปรับตัวกันสังคม ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เคารพในสิทธิผู้อื่น รู้จักการให้และการยอมรับ ฟังพียงซึ่งกันและกัน (ดลนภา ตีบุปผา, 2555, หน้า 14)

คณะศ จุลสุคนธ์ (2554, หน้า 12) ได้สรุปไว้ว่า สัมพันธภาพระหว่างบุคคล หมายถึง การแสดงออกของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งแสดงออกในลักษณะการร่วมมือกันการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การยอมรับซึ่งกันและกัน ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้

Beyer & Marshall (1981, p. 663) ได้กล่าวถึง สัมพันธภาพในการทำงานของกลุ่มบุคคล ในวิชาชีพว่าประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่มิติความเป็นวิชาชีพ มิติสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและมิติการ ตัดสินใจ ซึ่งอธิบายมิติสัมพันธภาพระหว่างบุคคลว่าหมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลใน วิชาชีพเดียวกันในระหว่างการทำงานร่วมกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นลักษณะของ มิตรภาพ ความเป็นเพื่อน และเอกลักษณ์ร่วมกันอันจะก่อให้เกิดความสามัคคี ความคิดสร้างสรรค์ และพลังอำนาจทางวิชาชีพ

มิติความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

Beyer & Marshall (1981, p.45) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับมิติสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลในการทำงานไว้ 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความมั่นใจและความไว้วางใจที่มีต่องานและเพื่อนร่วมงาน (Confidence and Trust) ความมั่นใจและความไว้วางใจเป็นพฤติกรรมที่อยู่คู่กันไป เมื่อเพื่อนร่วมงานเกิดความไว้วางใจต่อกันก็จะเกิดความเชื่อมั่นอย่างจริงจังต่อกัน โดยไม่เคลือบแคลงสงสัยว่าจะอะไรจะเกิดขึ้น เพราะมีความเชื่อมั่นอยู่ภายในความรู้สึกปรารถนาดีและเชื่อถือได้ การสร้างความรู้สึกไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับบุคคลนั้น ไม่ได้เกิดขึ้นโดยง่ายจากเทคนิควิธีที่ผู้สร้างตั้งใจจะให้เกิดขึ้น หากแต่ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเสมอต้นเสมอปลายมากกว่าความเข้าใจกันได้ บุคคลจะไม่ระบายความรู้สึก หรือบอกข้อมูลสำคัญแก่บุคคลอื่น หากไม่เกิดความไว้วางใจและความมั่นใจว่าจะเชื่อถือได้

2. การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Mutual Help) มีความสำคัญยิ่ง บุคคลควรมีความยินดีแบ่งปันช่วยกันทำงาน ไม่นิ่งดูตายแม้เป็นงานหนักของผู้อื่น หรือห่วงหาพันสิ่งของตนเองได้มา โดยเฉพาะส่วนที่จะได้ร่วมกัน

3. การให้ความสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Mutual Support) โดยมีหลักสำคัญว่า องค์กรจะมีผลสัมฤทธิ์สูงได้ก็ต่อเมื่อทุกระบวนกรของการความต้องการภายในองค์กรได้รับการสนับสนุนซึ่งกันและกันนี้อาจแสดงออกถึงพฤติกรรมได้หลายลักษณะ เช่น ความเต็มใจรับฟังผู้อื่น การให้การยอมรับนับถือยกย่อง การให้ข้อมูลย้อนกลับบ่งบอก และยอมรับฟังข้อคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความจริงใจ เป็นต้น

4. ความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ (Friendliness and Enjoyment) บุคคลทั่วไปมักจะคบหาสมาคมกับคนที่ตนเองชอบ โดยเฉพาะกับผู้ที่มีความเป็นกันเองและมีความเข้าใจในธรรมชาติของบุคคลอื่น ซึ่งลักษณะบุคคลประเภทนี้จะก่อให้เกิดความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ได้ง่าย อันเป็นความต้องการโดยทั่วไปที่บุคคลปรารถนา เช่น เพื่อนร่วมงานซึ่งนับว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าขาดซึ่งความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ในขณะที่ทำงานร่วมกันแล้ว บรรยากาศของการทำงานจะเต็มไปด้วยความตึงเครียด อึดอัด และขาดความเป็นกันเองอันเป็นสิ่งที่ทุกคนไม่พึงปรารถนา ดังนั้น ความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ จึงเป็นองค์ประกอบด้านหนึ่งที่จะอธิบายลักษณะของสัมพันธ์ภาพของบุคคลได้ รวมทั้งสัมพันธ์ภาพเชิงวิชาชีพที่ปฏิบัติงานร่วมกัน บุคคลที่มีความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ต่อกันย่อมที่จะกล้าแสดงความรู้สึกและปัญหาต่างๆ ต่อเพื่อนร่วมงานของตนเองได้ง่าย ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของตนเองและกลุ่มเป็นอย่างยิ่ง

5. การทำงานที่มีความมุ่งความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Team Effort Toward Goal-Achievement) การทำงานเป็นทีมหรือกลุ่ม ก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร และก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ เนื่องจากในการรวมกลุ่มที่มุ่งทำงานเพื่อให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กรนั้น จะมีการแลกเปลี่ยนพฤติกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก โดยการที่สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ต่อ

กันในรูปแบบต่างๆ และพฤติกรรมที่แสดงออกภายในกลุ่มยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งจะเป็นการแสดงถึงสัมพันธภาพที่ดีต่อกันด้วย อันเป็นสิ่งจำเป็นที่สำคัญมากในการทำงานเป็นทีม

6. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นความสามารถระดับสูงของสมองให้สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆและมีความสามารถในการประมาณค่า การริเริ่มสร้างสรรค์จึงเป็นเรื่องของความคิดจินตนาการประยุกต์ที่สามารถนำไปสู่สิ่งประดิษฐ์ เป็นความคิดในลักษณะที่คนอื่นคาดคิดไม่ถึง หรือมองข้าม เป็นความคิดหลากหลาย คิดได้กว้างไกล เป็นทั้งปริมาณและคุณภาพ อาจเกิดจากการคิดผสมผสานเชื่อมโยงระหว่างความคิดใหม่ๆกับประสบการณ์เดิม ให้เกิดสิ่งใหม่ที่สามารถแก้ปัญหาและเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อตนเองและสังคม บุคคลทุกคนย่อมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ในตนเองเนื่องจากความเชื่อที่ว่า มนุษย์สามารถพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ มนุษย์ไม่ได้ผูกติดอยู่กับอดีต หากแต่จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

7. การติดต่อสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) เป็นกระบวนการที่จะส่งความคิดข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความรู้สึกของบุคคลออกสู่ผู้อื่น ซึ่งข่าวสารนั้นจะสื่อความหมายด้วยการเขียน การพูด กิริยาท่าทาง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม การติดต่อสื่อสารมีทั้งระบบปิดและระบบเปิด แต่การติดต่อสื่อสาร ที่ก่อให้เกิดประประสิทธิภาพมากที่สุดคือ การติดต่อสื่อสารแบบเปิด เพราะสามารถก่อให้เกิดความเข้าใจได้ถูกต้องและตรงกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับข่าว และยังเป็นการติดต่อแบบตัวต่อตัวโดยตรง (Face to Face) เพราะเป็นการติดต่อสื่อสารกันต่อหน้าอย่างตรงไปตรงมา ประกอบด้วยความรู้สึกและความคิดเห็นที่บุคคลมีต่อกัน

8. ความเป็นอิสระจากการคุกคาม (Freedom Threat) ไม่ว่าจะจะเป็นความอิสระเสรี หรือการถูกบังคับหรือถูกคุกคาม เกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลมีเลือกที่จะอะไรได้มากกว่าหนึ่ง ความเป็นอิสระเสรี คือ การเลือกใดก็ได้ตามใจปรารถนาของบุคคล ในขณะที่การถูกบังคับหรือถูกคุกคาม คือ การถูกขัดขวางไม่ให้เลือกจากจำนวนหลายๆที่สามารถได้ พฤติกรรมทั้งสองชนิดนี้มักจะเกิดขึ้นในขณะที่ทำงานได้เสมอ แต่บุคคลมักจะเลือกพฤติกรรมความเป็นอิสระเสรีมากกว่า เพราะในการทำงานทุกชนิดย่อมต้องการความเป็นอิสระในการทำงานเหมือนกัน ซึ่งมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะของการทำงาน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

สัมพันธภาพระหว่างบุคคลจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างด้วยกัน ทั้งจากตัวบุคคล เช่น เรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึก การติชม การแก้ปัญหา ความขัดแย้ง ทศนคติ และปัจจัยในเรื่องขององค์กรเป็นปัจจัยรองลงมา (วิชรา มณีภาส, 2543 อ้างใน มณฑา เรื่องขจร, 2556, หน้า 52-54) ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยจากตัวบุคคล

1.1 สภาพร่างกายและสภาพจิตใจ ซึ่งมีการพัฒนาการที่มีความสมบูรณ์และวุฒิภาวะที่แตกต่างกัน อันเป็นผลมาจากการอบรมเลี้ยงดูในวัยเด็ก วัฒนธรรม ศาสนา กล่อมเกลาให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสังคมที่ตนอยู่ก่อให้เกิดเป็นบุคลิกภาพที่เป็นปทัสถานของบุคคลซึ่งแสดงออกมาในรูปแบบของกิจกรรมารยาทและอุปนิสัย (Schneider, 1976) ส่งผลถึงความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น การพยายามเรียนรู้บทบาทของตนเองและผู้อื่น ความสามารถในการไว้วางใจให้ ความรัก ความชอบ ความเชื่อถือต่อผู้อื่น อันมีผลต่อการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลได้ดีขึ้น

1.2 การศึกษาและเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นตัวช่วยเสริมสร้างสัมพันธ์ภาพเนื่องจากบุคคลที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ทำให้เกิดการปรับตัวและเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลได้มากกว่า

1.3 การได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของบุคคล ทั้งในด้านความต้องการทางสรีระและด้านจิตใจ หากความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ บุคคลจะเกิดความพึงพอใจและมีพฤติกรรมที่ดีต่อบุคคลอื่นตามมา ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลอื่น

1.4 พลังอำนาจในตัวบุคคลมีอิทธิพลต่อสัมพันธ์ภาพของบุคคลอย่างเห็นได้ชัดในบางสัมพันธ์ภาพ เช่น พ่อแม่มีอำนาจในการลงโทษลูก ผู้บังคับบัญชามีอำนาจในการลงโทษ ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น แต่พลังอำนาจก็ไม่ได้มีเพียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น อาจมีทั้งสองฝ่ายก็ได้ บุคคลที่ต้องการพลังอำนาจมากจะมีการต่อสู้เพื่อพลังอำนาจนั้นและจะทำให้มีสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นได้อย่างไม่ยั่งยืน (Sasse, 1975)

1.5 ทศนคติของแต่ละบุคคลมีส่วนอย่างมากต่อการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล เนื่องจากความรู้สึกนึกคิดและทัศนคติของมนุษย์มีบทบาทชี้้นำการกระทำหรือการปฏิบัติต่อผู้อื่น หากบุคคลมีทัศนคติในทางลบกับบุคคลอื่น มักจะมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติกับบุคคลอื่นอย่างไม่เป็นมิตร เป็นเหตุให้สัมพันธ์ภาพที่ไม่ดีระหว่างกัน ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลมีทัศนคติกับบุคคลอื่นในทางบวก แนวโน้มที่บุคคลจะปฏิบัติต่อบุคคลอื่นด้วยความให้เกียรติและมีคุณค่าก็จะเกิดขึ้นอันส่งผลให้สัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันตามมาในที่สุด

1.6 ทักษะความสามารถในการแสดงออกอย่างเหมาะสมทั้งต่อตนเอง และต่อผู้อื่นอันได้แก่ความรู้สึกเปิดเผย ความรู้สึกร่วม การเคารพและยอมรับให้ผู้อื่น การรู้จักเปิดโอกาสหรือเปิดตัวให้กับบุคคลอื่น หากบุคคลมีการแสดงออกอย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์ จะนำไปสู่สัมพันธ์ภาพที่ใกล้ชิด อบอุนแม้ว่าจะเกิดความขัดแย้งขึ้น ก็สามารถยุติความขัดแย้งลงได้ (Carkhuff & Barenson, 1977)

2. ปัจจัยจากองค์กร

2.1 ขนาดขององค์กร องค์กรที่มีขนาดใหญ่ โอกาสของบุคคลที่จะมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคคลอื่นจะน้อยลง เพราะมีข้อปลีกย่อยและรายละเอียดของงานประจำของกลุ่มมากขึ้น ทำให้มีช่องว่างของมิตรภาพมีก็มากขึ้นตามมา

2.2 ระบบงาน งานที่มีการสร้างระบบที่มีการติดต่อประสานงานกันน้อยมีการสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการมากเกินไป หรือเป็นการสื่อสารที่ต้องผ่านสื่อหลายสื่อการสร้างกฎเกณฑ์ พิธีการและมาตรการขึ้นมากมาย มีขั้นตอนของการติดต่อหลายขั้นตอน การแบ่งแยกกลุ่มบุคคลกันโดยหน้าที่ โดยบทบาท หรือโดยกระบวนการนั้น สัมพันธภาพก็เริ่มมีการจำแนกความพิเศษและข้อมูลจำกัดมากขึ้น เพราะต่างคนต่างมีเอกลักษณ์ในความสัมพันธ์จะทำให้เกิดความรู้สึกห่างเหิน ไม่ใกล้ชิดสนิทสนม ส่งผลให้สัมพันธภาพระหว่างบุคคลไม่ติดตามไปด้วย

2.3 การสร้างสายสัมพันธ์ภายในองค์กร อาจเป็นไปในรูปแบบของการพบปะประชุมร่วมกัน การเปิดโอกาสให้มีการสังสรรค์ทำความรู้จักกันกับคนหมู่มาก ได้เห็นหน้าตาเห็นบทบาท บุคลิกภาพ การวางตัว การพูด การแต่งกายของบุคคล เหล่านี้ล้วนแต่มีส่วนสร้างสรรค์สัมพันธภาพทางสังคมในทางอ้อม ทำให้เกิดการปรับตัวให้เหมาะสมเข้ากับบุคคลอื่น

2.4 ลักษณะงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น งานที่มีลักษณะที่ต้องร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการอาศัยพึ่งพาซึ่งกันและกัน จะเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ได้มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ความอดทนที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น และต้องเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลก็นับเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Chickering, 1969) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และกล่าวว่าสัมพันธภาพระหว่างบุคคลขึ้นอยู่กับ

1. ความอดทนที่จะอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น

ความอดทนที่จะอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลสามารถยอมรับความแตกต่างของบุคคลอื่นและมีใจกว้าง ซึ่งการยอมรับความแตกต่างของบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการมีสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น การที่บุคคลมีความแตกต่างกัน แต่ละคนมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว นั่นคือ แต่ละคนจะแตกต่างจากคนอื่นไป ในเรื่องของจิตใจ สติปัญญา ร่างกาย ซึ่งหมายถึง รูปร่าง ลักษณะ เชื้อชาติ ความสมบูรณ์ เพศ อารมณ์ และ สังคม หมายถึง การศึกษา เศรษฐกิจ ครอบครัว วัฒนธรรม เกียรติยศ ชื่อเสียง ความเชื่อถือ ตลอดจนศาสนาที่นับถือ ดังนั้นในการสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นจึงไม่ควรคาดหวังที่จะให้คนอื่นคิดและปฏิบัติเหมือนเรา ขณะเดียวกันเราก็ไม่จำเป็นต้องคิดหรือปฏิบัติเหมือนคนอื่น เราต้องพยายามเข้าใจ เปิดใจกว้าง และระลึกว่าความเป็นคนของแต่ละ

บุคคลจะต้องได้รับความเคารพนับถือ ควรมีทัศนคติที่ดีต่อบุคคลอื่น มีความอดทนในการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น

2. คุณภาพของสัมพันธภาพ

คุณภาพของสัมพันธภาพ หมายถึง ความรู้สึกจากการพึ่งตนเอง หรือการพึ่งบุคคลอื่นไปสู่การพึ่งพาซึ่งกันและกัน ได้แก่ การไว้วางใจ การให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ตลอดจนการให้และการรับ ดังนั้นคุณภาพของสัมพันธภาพจะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลมีความไว้วางใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกันสิ่งสำคัญก็คือ บุคคลจะต้องมีความจริงใจต่อกัน เปิดเผยตนเอง ซึ่งจะทำให้เกิดความไว้วางใจมั่นใจในตัวบุคคล การไว้วางใจจะเกิดจากการยอมรับ และการเปิดเผยต่อกันอย่างจริงใจ มีการช่วยเหลือเท่าที่ทำได้ หากบุคคลมีการเปิดเผยตนเอง แต่ไม่ยอมรับบุคคลอื่น ความไว้วางใจก็จะไม่เกิดขึ้น

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

การทำงานของบุคคลไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดก็ตาม ย่อมได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งสภาพแวดล้อมกายภาพและสภาพแวดล้อมสังคม บุคคลในบางอาชีพ เช่น แพทย์หรือพยาบาลต้องอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เสี่ยงต่อการเจ็บป่วยจากการติดเชื้อ บางอาชีพ เช่น ตำรวจทหาร ก็ต้องเสี่ยงต่อการบาดเจ็บหรือเสียชีวิตจากการปฏิบัติหน้าที่ แม้ว่าบางอาชีพอาจจะดูไม่มีความเสี่ยงมากนัก เช่น พนักงานที่ทำงานธุรการ แต่ก็ยังมีความเสี่ยงจากการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และการนั่งทำงานอยู่กับที่เป็นเวลานาน ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อสุขภาพทั้งกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน (ชูชัย สมิทธิไกร, 2554, หน้า 335)

ความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงานไว้ดังนี้

สุมิตา เหมือนครุฑ (2550, หน้า 8) ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวพนักงานในบริเวณที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น เครื่องจักร เครื่องมือต่างๆ อากาศที่หายใจ แสงสว่าง เสียง ความร้อน ความเย็นความสั่นสะเทือน ฝุ่นควัน สภาพการทำงาน (working condition) อันได้แก่ ระบบงาน กระบวนการทำงาน ระยะเวลาการทำงาน ลักษณะการทำงาน ท่างการทำงาน ปริมาณงาน เป็นต้น และรวมถึงสภาพสังคมในองค์กร เช่น นโยบายและการบริหารองค์กร กฎระเบียบข้อบังคับในองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร การจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการทำงาน ความปลอดภัยและสุขอนามัยในโรงงาน เป็นต้น

จุฑาภรณ์ รุจิวรรณ (2550, หน้า 9) ให้ความหมาย สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวพนักงานขณะปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน

เมธินี นิจพิทักษ์ (2550, หน้า 17) ให้ความหมาย สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพทั้งด้านกายภาพและสังคมที่อยู่รอบๆ บุคคลปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งมีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อ พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

Robbins (2001) ให้ความหมายสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ความไม่แน่นอนของ สิ่งแวดล้อมในด้านต่างๆ จะมีผลต่อลักษณะโครงสร้างขององค์การและจะมีผลกระทบต่อการทำงาน ของบุคลากร ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมประกอบด้วยความไม่แน่นอนเศรษฐกิจ การเมือง และ เทคโนโลยี

ประเภทของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สุระ จันเพ็ชร์ (2553, หน้า 18-23) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมกายภาพในที่ทำงาน (Physical Condition of Work) คือสิ่งต่างๆ ใน บริเวณที่ทำงาน เช่น ลักษณะอาคาร ห้องทำงาน การออกแบบห้องทำงาน อากาศ อุณหภูมิ ระดับ เสียง โต๊ะทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องจักร ระยะระหว่างโรงอาหารกับที่ทำงาน รวมไปถึงที่จอดรถของบริษัท เป็นต้น

1.1 ห้องทำงาน เป็นสภาพแวดล้อมกายภาพที่มีผลต่อการทำงานและความพอใจใน การทำงาน เดิมทีห้องทำงานของพนักงานจะแบ่งเป็นห้องๆ เพื่อความเป็นสัดส่วนและเป็นส่วนตัว เช่น ห้องหัวหน้าแยกจากห้องทำงานของลูกน้อง และลูกน้องแต่ละคนจะมีห้องทำงานเป็นของตนเอง ปัจจุบันการวิจัยบางเรื่องค้นพบว่าสภาพการจัดห้องทำงานมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน เช่น การ สื่อสารระหว่างแผนกหรือภายในแผนก การเคลื่อนที่ของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และความกลมเกลียวของกลุ่มงาน การจัดห้องทำงานในปัจจุบันจึงเริ่มเปลี่ยนจากการจัดห้องทำงานที่ เป็นห้องส่วนตัวของพนักงานแต่ละคนมาเป็นการจัดห้องทำงานอยู่รวมกันเป็นห้องรวมใหญ่ ไม่มีผนัง กั้นระหว่างกัน อาจมีต้นไม้หรือฉากบังตากั้นระหว่างแผนกงาน หัวหน้าและลูกน้องอยู่ในห้องเดียวกัน โต๊ะทำงานตั้งติดกัน ทุกคนสามารถมองเห็นหน้ากันได้ ลักษณะการจัดห้องเช่นนี้ เรียกว่า Landscape Office การจัดห้องเช่นนี้ช่วยในเรื่องของการสื่อสารและการเคลื่อนที่ของงาน นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิด ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันได้ มีโอกาสสร้างสรรค์สังคมซึ่งกันและกัน แต่มีข้อเสียคือความไม่เป็นสัดส่วนหรือ เป็นส่วนตัว การมีเสียงรบกวนมากให้ยากต่อการตั้งใจในการทำงาน

1.2 การมองเห็นสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานในการทำงานของมนุษย์ คือการมองเห็น องค์ประกอบในการมองเห็นและช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีหลายส่วน ได้แก่ แสง สี การ อ่านได้ ตัวสื่อแสดงจอภาพ พื้นที่ในการมองเห็นและ Virtual reality เป็นต้น

1.3 ลักษณะของการใช้มือ ใช้แขน ใช้ขา การวางเท้า การเคลื่อนไหวของลำตัว ลักษณะการนั่ง การยืน ฯลฯ มีผลต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงมีการศึกษาเพื่อออกแบบ

สภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานที่นั่งทำงาน ยืนทำงานและอื่นๆ การออกแบบเก้าอี้ โดยการคำนวณความสูงของขาเก้าอี้ ความเอียงของพนักเก้าอี้ จะช่วยทำให้บุคคลมีท่าที่นั่งที่สอดคล้องกับสภาพสรีระช่วยให้งานได้นานมากขึ้นและมีสุขภาพกายดี การออกแบบโต๊ะและเก้าอี้ทำงานช่วยให้สรีระอยู่ในสภาพที่ถูกต้องและเหนื่อยล้าน้อยลง

1.4 เสียง การทำงานในที่เสียงดังนอกจากจะทำให้หูตึง หูหนวกแล้ว ยังมีผลต่อระบบการทำงานอื่นๆ ของร่างกายด้วย เช่น เกิดแผลในกระเพาะเนื่องจากเสียงดังทำให้กระเพาะหลั่งน้ำย่อยมากขึ้น ความดันโลหิตสูง ต่อมธัยรอยด์ เป็นพิษ ขาดสมาธิในการทำงานจนเป็นสาเหตุให้เกิดอุบัติเหตุได้ ทำให้เกิดความเครียดก่อให้เกิดโรคจิตโรคประสาท ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง และเกิดความผิดพลาดมากขึ้น ดังนั้นเสียงจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของคนงานค่อนข้างจะชัดเจน เป็นต้นว่า เสียงจะต้นเหตุของปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร คือลดความสามารถในการได้ยินและประสาทในการรับฟังเสียงไปนอกจากนี้อาจจะเกิดความเหนื่อยล้าในงาน เกิดการรบกวนและเป็นตัวลดอัตราการผลิต ตลอดจนจะเพิ่มอุบัติเหตุได้อีกด้วย และถ้าได้รับเสียงดังเกินไปในเวลานานก็จะทำให้เกิดอาการภาวะหูตึงได้และจากผลการศึกษาและวิจัยได้กำหนดมาตรฐานสากลขึ้นว่าระดับความดังของเสียงต่อเนื้อที่ที่สามารถรับฟังได้ในระยะเวลาที่กำหนดในแต่ละวันโดยไม่ให้เกิดอันตราย คือ

ระยะเวลา 8 ชั่วโมง ระดับความดังของเสียง ไม่ควรเกิน 90 เดซิเบล

ระยะเวลา 4 ชั่วโมง ระดับความดังของเสียง ไม่ควรเกิน 95 เดซิเบล

ระยะเวลา 2 ชั่วโมง ระดับความดังของเสียง ไม่ควรเกิน 100 เดซิเบล

ระยะเวลา 30 นาที ระดับความดังของเสียง ไม่ควรเกิน 110 เดซิเบล

1.5 อุณหภูมิและความชื้นในสถานที่ทำงาน เพื่อให้คงสภาพในการผลิตนั้น สภาพภูมิอากาศในที่ทำงานไม่ควรเป็นอุปสรรคแก่คนงาน และองค์ประกอบนี้จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับสุขภาพและความสะดวกสบายของคนงาน เพราะร่างกายของคนจะพยายามรักษาระบบประสาทและระบบภายในร่างกายให้มีอุณหภูมิคงที่ โดยจะรักษาความสมดุลในร่างกายให้เป็นปกติอยู่ตลอดเวลา และถ้าคนงานทำงานในสภาพอุณหภูมิที่แตกต่างกัน

1.6 สภาพแวดล้อมอื่นๆ ในโรงงานอุตสาหกรรมมีความจำเป็นจะต้องจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นอีกเพราะสิ่งต่างๆ ที่จะกล่าวต่อไปนี้มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของคนงานเช่นกัน

2. สภาพแวดล้อมด้านเวลาในการทำงาน

2.1 การทำงานเป็นกะ ในปัจจุบันการดำเนินการธุรกิจได้มีการลงทุนอย่างมากในด้านเครื่องจักรอุปกรณ์การผลิตด้วยงบประมาณค่อนข้างสูง ประกอบกับเครื่องมือเครื่องจักรบางชนิดจำเป็นจะต้องทำงานตลอดเวลา หรือจะต้องใช้ระยะเวลาและพลังงานค่อนข้างมากในการที่จะเริ่มให้

เครื่องจักรทำงานใหม่ในกรณีที่มีการหยุดการทำงานของเครื่องจักรนั้นๆ ดังนั้น โรงงานหรือสถานประกอบการเช่นนี้จึงต้องจัดให้มีการปฏิบัติงานมากกว่า 8 ชั่วโมงหรือตลอด 24 ชั่วโมงเพื่อให้คุ้มกับการลงทุน และนอกจากนี้ยังมีการปฏิบัติงานอื่นที่จำเป็นต้องดำเนินการตลอด 24 ชั่วโมง เช่น งานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ เจ้าหน้าที่ดับเพลิง การผลิตกระแสไฟฟ้า การดูแลผู้ป่วยในโรงพยาบาล เป็นต้น ดังนั้นโรงงานหรือสถานประกอบการต่างๆ จึงต้องมีการหมุนเวียนกันทำงานเป็นกะๆ ละ 8 ชั่วโมง โดยเริ่มตั้งแต่ 08:00 น. ถึง 16:00 น. จาก 16:00 น. ถึง 24:00 น. และจาก 24:00 น. ถึง 08:00 น. ซึ่งระบบงานกะนี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

2.1.1 ระบบการเข้ากะเพื่อปฏิบัติงานในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่แน่นอน ได้แก่ กะเช้าตลอด กะบ่ายตลอด กะดึกตลอดปฏิบัติงานหลายช่วงเวลา แต่มีความแน่นอนในช่วงเวลาที่ปฏิบัติ

2.1.2 ระบบการเข้ากะแบบหมุนเวียน คือ กะหมุนเวียนแบบไม่มีกะดึก กะหมุนเวียนแบบมีกะดึก

2.2 การทำงานครบ 80 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ปัจจุบันประเทศในแถบยุโรปและอเมริกาได้มีการเปลี่ยนแปลงตารางการทำงานจากแบบเดิม คือทำงานวันละ 8 ชั่วโมง เป็นเวลา 5 วัน มาเป็นให้สามารถทำงานเพิ่มขึ้นได้ เช่น ทำงานวันละ 10 ชั่วโมง เป็นเวลา 4 วันต่อสัปดาห์ หรืออาจจะทำงานรวมชั่วโมงเอาไว้ได้ เช่น วันจันทร์ 10 ชั่วโมง วันอังคาร 8 ชั่วโมง วันพุธ 12 ชั่วโมง วันพฤหัสบดี 10 ชั่วโมง เป็นต้น นั่นคือคนงานจะมีวันหยุดว่างขึ้นอีก 1 วันในหนึ่งอาทิตย์ รวมเป็นวันหยุด 3 วัน คือจะมีเวลาว่างสำหรับครอบครัวมากขึ้นหรือโรงงานก็จะลดค่าใช้จ่าย 1 วัน เป็นต้น

2.3 การทำงานแบบยืดหยุ่น ตารางการทำงานแบบยืดหยุ่นนี้ได้มีผู้เสนอแนะและเริ่มใช้กันตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 และขณะนี้ประเทศไทยในหน่วยงานทั้งภาครัฐบาลและเอกชนได้เปิดโอกาสให้คนงานได้เลือกเวลาที่เหมาะสมสำหรับตัวเองในการทำงาน โดยให้เลือกว่าจะมาถึงที่ทำงานในเวลาใดและควรกลับเวลาใดแต่ทุกคนจะต้องมาทำงานในเวลาในเวลาที่กำหนดไว้ส่วนใหญ่แล้วจะกำหนดไว้คือ ช่วงเวลา 09:00 - 15:00 น. และเวลาที่ยืดหยุ่นได้คือช่วงเวลา 06:00 - 18:00 น. นั่นคือคนงานสามารถเลือกเวลาเริ่มทำงานและเลิกทำงานได้ตั้งแต่ช่วงเวลา 06:00 - 18:00 น. กล่าวคือบางคนอาจจะเริ่มทำงาน 07:00 - 16:00 น. เป็นต้น การทำงานแบบนี้จะลดการมาทำงานสายได้เพราะเมื่อมาถึงที่ทำงานแล้วก็จะทำต่อเนื่องไปจนครบ 8 ชั่วโมงใน 1 วัน แต่จะไม่เหมาะกับการทำงานเป็นทีม

2.4 การทำงานในเวลาปกติ ในปัจจุบันประกาศกระทรวงมหาดไทยได้กำหนดและให้โรงงานหรือสถานประกอบการเปิด กล่าวคือ เมื่อรวมชั่วโมงทำงานแล้วต้องไม่เกินอัตราที่กฎหมายกำหนดไว้ คือ

2.4.1 งานอุตสาหกรรม ไม่เกินสัปดาห์ละ 48 ชั่วโมง

2.4.2 งานขนส่ง ไม่เกินวันละ 8 ชั่วโมง

2.4.3 งานที่อาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพหรือร่างกายลูกจ้างไม่เกินสัปดาห์ละ 42 ชั่วโมง

2.4.4 งานพาณิชยกรรมหรืองานอื่น ไม่เกินสัปดาห์ละ 54 ชั่วโมง

2.5 การทำงานล่วงเวลา ในกรณีที่นายจ้างได้กำหนดเวลาทำงานปกติไว้แล้วหาก นายจ้างมีความจำเป็นที่จะให้ลูกจ้างทำงานนอกหรือเกินเวลาที่กำหนดไว้ ก็อาจกระทำได้ภายใต้ เงื่อนไขดังต่อไปนี้และเรียกการทำงานในช่วงนี้ว่าการทำงานล่วงเวลา

2.6 เวลาพัก ในระหว่างเวลาทำงานเพื่อให้ลูกจ้างได้หยุดพักผ่อนคลายความเหน็ด เหนื่อยเมื่อถึงวันนายจ้างจะต้องกำหนดเวลาพักให้ลูกจ้าง

2.7 วันหยุด นายจ้างต้องจัดให้ลูกจ้างได้หยุดงานในวันหยุด 3 ประเภท วันหยุด ประจำสัปดาห์ วันหยุดตามประเพณี และวันหยุดพักผ่อนประจำปี

2.8 งานในวันหยุด ในกรณีที่นายจ้างได้กำหนดวันหยุดประจำสัปดาห์ วันหยุดตาม ประเพณีหรือวันหยุดพักผ่อนประจำปีไว้แล้ว หากนายจ้างมีความจำเป็นที่จะให้ลูกจ้างมาทำงานใน วันหยุดที่กำหนดไว้ ก็อาจกระทำได้ภายใต้เงื่อนไขตามกฎหมายกำหนดได้ และเรียกการทำงานในช่วง นี้ว่าการทำงานในวันหยุด

2.9 พนักงานสามารถลางานได้ตามกฎหมาย คือ ลาป่วย ลาคลอดบุตร ลาเพื่อรับ ราชการทหาร ลาเพื่อเข้ารับการศึกษา

3. สภาพแวดล้อมด้านจิตใจในการทำงาน สภาพแวดล้อมด้านจิตใจ ได้แก่ ความเหนื่อยล้า (Fatigue) เป็นเรื่องที่สนใจของฝ่ายบริหารและพนักงานเพราะถ้าคนงานเกิดความเหนื่อยล้าขึ้นก็จะมีผลต่อการ ทำงานทันที และจะทำให้ผลผลิตของการทำงานลดลงการทำงานของคนงานอาจจะเกิดอุบัติเหตุ คนงานลางานขาดงาน ฯลฯ จึงทำให้งานไม่ได้ผลผลิตตามต้องการ กล่าวได้ว่า ความเหนื่อยล้า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของสภาพร่างกายหลังจากได้กระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดผ่านไป เช่น การนั่งทำงานประจำ บนเก้าอี้ตัวหนึ่งติดต่อกันเป็นเวลานานเกินไป อาจทำให้เมื่อยกล้ามเนื้อบางส่วนจนไม่สามารถทำงาน ต่อไป หรือหลังจากทำงานหนักสักระยะหนึ่งก็อาจจะรู้สึกเหน็ดเหนื่อย หายใจถี่ และทำให้กำลังลดลง เป็นต้นและการป้องกันไม่ให้เกิดความเหนื่อยล้ากระทำได้อย่างหรืออาจจะเป็นไปได้ แต่ต้องหาวิธีใน การลดความเหนื่อยล้าลงให้เหลือน้อยที่สุดโดยการหยุดพักในขณะที่เกิดอาการเหนื่อยล้า ไม่ควร ปล่อยให้เกิดอาการมากขึ้นเสียก่อนจึงจะหยุดพัก และความเหนื่อยล้าอาจจะมีสาเหตุมาจากปัจจัย ต่างๆ เช่นการใช้พลังงานมากกว่าการใช้ความคิด แสงสว่างไม่เพียงพอให้ต้องเพ่งสายตานาน อากาศ ร้อนถ่ายเทอากาศไม่ดี การทำงานที่ซ้ำซาก ทำให้เกิดความล้าทั้งสายตาและกล้ามเนื้อ สาเหตุของ ความเหนื่อยล้า สามารถแบ่งความเหนื่อยล้าออกได้ 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

3.1 ความเหนื่อยล้าร่างกาย คือ ความเหนื่อยล้าที่เกิดจากปฏิกิริยาเคมีในร่างกายซึ่งเป็นผลมาจากระดับของน้ำตาลในเส้นเลือดลดลง นิ่งอยู่ในท่านั่งเดิมเป็นเวลานาน การใช้สายตานานเกินไป เป็นต้น

3.2 ความเหนื่อยล้าจิตใจเป็นลักษณะของการเบื่อหน่ายงาน ไม่อยากทำงาน ซึ่งความเหนื่อยล้าจิตใจ อาจเกิดมาจากการทำงานที่จำเจ งานง่ายเกินไป งานที่ไม่มีอะไรน่าสนใจ เป็นต้น สภาพแวดล้อมในที่ทำงานในแต่ละแห่งจะมีสภาพและบรรยากาศแตกต่างกัน ไม่ว่าในเรื่องของอุณหภูมิ แสงสว่าง ระดับเสียง หรือแม้แต่ลมภาวะในอากาศ สภาพแวดล้อมที่ไม่ถูกต้องเหมาะสม เช่น อุณหภูมิร้อนเกินไป เย็นเกินไป แสงสว่างที่น้อยเกินไป หรือมีแสงแยงบาดตามากเกินไป เสียงดังจนเกินไป หรือมีสารระเหยที่เป็นพิษ เป็นต้น สามารถทำให้เกิดอุบัติเหตุ และสุขภาพทรุดโทรมได้ การสนใจในเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานจะช่วยป้องกันอุบัติเหตุ และความเจ็บป่วยของพนักงานที่เกิดจากการทำงาน

สิริอร วิชชาวุธ (2553, หน้า 170-218) อธิบายไว้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ (1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (2) สภาพแวดล้อมด้านเวลา (3) สภาพแวดล้อมทางจิตใจ

1. สภาพแวดล้อมกายภาพ (Physical Condition of Work)

สภาพแวดล้อมกายภาพในที่ทำงาน คือ สิ่งต่าง ๆ ในบริเวณที่ทำงาน เช่น ลักษณะอาคาร สภาพห้องทำงาน การออกแบบห้องทำงาน อากาศ อุณหภูมิ ระดับเสียง โต๊ะทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องจักร ระยะระหว่างโรงอาหารกับที่ทำงาน รวมไปถึงที่จอดรถของบริษัท เป็นต้น

1.1 ห้องทำงาน เป็นสภาพแวดล้อมกายภาพที่มีผลต่อการทำงานและความพอใจในการทำงาน เดิมทีห้องทำงานของพนักงานจะแบ่งเป็นห้อง ๆ เพื่อความเป็นสัดส่วนและเป็นส่วนตัว เช่น ห้องหัวหน้าแยกจากห้องทำงานของลูกน้อง และลูกน้องแต่ละคนจะมีห้องทำงานเป็นของตนเอง แต่การจัดห้องในปัจจุบันจึงเริ่มเปลี่ยนจากการจัดห้องทำงานที่เป็นห้องส่วนตัวของพนักงานแต่ละคนมาเป็นการจัดห้องทำงานอยู่รวมกันเป็นห้องรวมใหญ่ไม่มีผนังกันระหว่างกัน อาจมีต้นไม้หรือฉากบังตาชั้นระหว่างแผนกงาน การจัดห้องเช่นนี้ช่วยในเรื่องของการสื่อสารและการเคลื่อนที่ของงาน นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างกลุ่มทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียว และช่วยลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับพนักงานได้ พนักงานทุกคนยอมรับว่าการจัดที่ทำงานให้อยู่รวมกันช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ได้มีโอกาสสังสรรค์สังคมซึ่งกันและกันแต่มีข้อเสียคือความไม่เป็นสัดส่วนหรือเป็นส่วนตัว การมีเสียงรบกวนมากทำให้ยากต่อการตั้งใจในการทำงาน

1.2 การมองเห็น เป็นสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานในการทำงานของมนุษย์ คือ การมองเห็นองค์ประกอบในการมองเห็นและช่วยให้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีหลายส่วน ได้แก่ แสง สี การอ่านได้ ตัวสื่อแสดงจอภาพพื้นที่ในการมองเห็นและ Virtual reality เป็นต้น

1.3 ลักษณะตำแหน่งของร่างกายในการทำงาน เป็นลักษณะของการใช้มือ ใช้แขน ใช้ขา การวางเท้า การเคลื่อนไหวของลำตัว ลักษณะการนั่ง การยืน ฯลฯ มีผลต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงมีการศึกษาเพื่อออกแบบสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานที่นั่งทำงาน ยืนทำงานและอื่นๆ การออกแบบเก้าอี้ โดยการคำนวณความสูงของขาเก้าอี้ ความเอียงของพนักเก้าอี้ จะช่วยทำให้บุคคลมีท่าที่นั่งที่สอดคล้องกับสภาพสรีระช่วยให้การทำงานได้นานมากขึ้นและมีสุขภาพกายดี การออกแบบโต๊ะและเก้าอี้ทำงานช่วยให้สรีระอยู่ในสภาพที่ถูกต้องและเหนื่อยล้าน้อยลง

1.4 เสียง (Noise) มีผลต่อบุคคลในที่ทำงานได้หลายประการดังนี้ เสียงทำให้บุคคลอาจสูญเสียการได้ยิน รบกวนการสื่อสารระหว่างบุคคล ทำให้ความรำคาญให้แก่บุคคล และทำให้ผลการปฏิบัติงานบางอย่างที่ต้องใช้สมาธิไม่ดี เสียงสามารถวัดได้ หน่วยวัดระดับความแรงของเสียงคือ Decibel ซึ่งเสียงที่ทำอันตรายต่อการได้ยินไม่ใช่เป็นเสียงที่มาจากเครื่องจักรเครื่องยนต์ต่าง ๆ เท่านั้น เสียงที่มีความดังเกินไป เช่น เสียงเพลงที่มีความถี่สูงนานเป็นชั่วโมงในสถานที่ปิด ก็สามารถทำให้เกิดการสูญเสียการได้ยินได้เช่นกัน

1.5 อุณหภูมิ และความชื้น สภาพอากาศที่บุคคลสามารถทนได้นั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับอุณหภูมิและความชื้นเพียงอย่างเดียว แต่การหมุนเวียนของอากาศก็เป็นตัวที่ทำให้บุคคลสามารถทนได้หรือไม่ด้วย ดังนั้นสถานที่ทำงานควรให้มีการหมุนเวียนอากาศ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถทนอยู่ได้มากขึ้น การติดตั้งระบบระบายอากาศในโรงเรือนมีส่วนช่วยให้ผลผลิตสูงขึ้น

1.6 กลิ่น มีความสำคัญต่อพฤติกรรมได้เช่นกันจะเห็นว่าเมื่อทำงานอยู่ในบริเวณที่มีกลิ่นไม่พึงประสงค์เราไม่สามารถอดทนอยู่ที่นั่นได้

2. ลักษณะแวดล้อมด้านเวลาทำงาน

เวลาเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมในการทำงาน เราจะเห็นคนในสังคมปัจจุบันเคร่งเครียดกับงานทำงานแข่งเวลา บางคนทำงาน 7 วันต่อสัปดาห์ บางคนเพียง 6 วันต่อสัปดาห์ และบางคนเพียง 5 วันต่อสัปดาห์ บางคนทำงาน 10-12 ชั่วโมงไม่มีเวลาพัก บางคนทำงาน 8 ชั่วโมงมีเวลาพัก คนทำงาน 7 วันต่อสัปดาห์จะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าคนที่ทำงาน 6 วันต่อสัปดาห์และมากกว่าคนที่ทำงานเพียง 5 วันต่อสัปดาห์จริงหรือไม่ ร่างกายของคนเราสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพติดต่อกันได้นานเท่าไร และทำงานได้นานเพียงใดต่อวัน คนทำงาน 7 วันต่อสัปดาห์จะมีความเครียดมากกว่าคนที่ทำงาน 6 วันต่อสัปดาห์และมากกว่าคนที่ทำงานเพียง 5 วันต่อสัปดาห์หรือไม่ คำถามเหล่านี้จึงเป็นเหตุให้เกิดการศึกษาในเรื่องเวลาการทำงาน

3. สภาพแวดล้อมด้านจิตใจในการทำงาน

นอกจากสภาพแวดล้อมกายที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ยังมีสภาพแวดล้อมจิตที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลอีกด้วย ลักษณะงาน ลักษณะสังคม และเพื่อนร่วมงาน รวมทั้ง

ลักษณะวัฒนธรรมในองค์กร เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกและมีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกันได้ สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อความรู้สึก 2 ลักษณะคือ ความเบื่อหน่าย และความเหนื่อยล้า

3.1 ความเบื่อหน่าย

ลักษณะงานที่ง่าย ซ้ำซาก และใช้ทักษะเดียวทำงานตลอดเวลาจึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ในการทำงานและอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน

3.2 ความเหนื่อยล้า

ความเหนื่อยล้า แบ่งออกเป็น

3.2.1 ความเหนื่อยล้าจิต มีลักษณะคล้ายกับความเบื่อหน่าย

3.2.2 ความเหนื่อยล้ากาย

ความเหนื่อยล้าเกิดจากการใช้กล้ามเนื้อของร่างกายมากเกินไป การทำงานด้วยกำลังกายและการใช้ความคิดเป็นเวลานานทำให้มีการเปลี่ยนแปลงสรีระ หัวใจเต้นแรงขึ้น มีความต้องการออกซิเจนมากขึ้น และกล้ามเนื้อตึงขึ้น เป็นต้น ความเหนื่อยล้ามีความสัมพันธ์กับระดับของผลผลิต เมื่อใดมีความเหนื่อยล้าปรากฏ เมื่อนั้นผลผลิตจะเริ่มลดลง

Schultz & Schultz (1990, pp. 292-316) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. สภาพการทำงานด้านกายภาพ (Physical Working Conditions) ประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่างตั้งแต่ที่จอดรถ สถานที่ตั้งของตึกที่ทำงาน ปริมาณแสง เสียง อุณหภูมิ และความชื้นในที่ทำงานสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สำหรับพนักงาน

2. สภาพการทำงานด้านเวลา (Temporal Working Conditions) ได้แก่ เวลาที่ใช้ในการทำงาน ชั่วโมงในการทำงานที่ใช้ในการปฏิบัติจริง การทำงานเป็นกะ การทำงานแบบยืดหยุ่น เวลาหยุดพักระหว่างงาน หากชั่วโมงการทำงานระบุไว้มากขึ้นเท่าใด ชั่วโมงในการทำงานที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริงยิ่งน้อยลงเท่านั้น

3. สภาพการทำงานด้านจิตวิทยาและสังคม (Psychological and Social Working Conditions) เกี่ยวข้องกับธรรมชาติของงาน การออกแบบงานและผลกระทบของงานที่มีต่อพนักงาน เช่น งานนั้นสร้างความพึงพอใจ ความสำเร็จให้กับพนักงาน หรืองานนั้นทำให้พนักงานรู้สึกเหนื่อยเบื่อหน่าย หรืองานบางประเภทถูกออกแบบให้ง่ายมาก ไม่ต้องใช้แรงงานที่มีทักษะเฉพาะก็สามารถทำงานประเภทนี้มักทำให้พนักงานมีอาการเบื่อหน่ายได้ง่าย และโดยเฉพาะเมื่อต้องทำอยู่อย่างเดิมซ้ำๆ อาการเบื่อหน่ายก็จะเริ่มเปลี่ยนเป็นความอ่อนล้า (Fatigue) ได้เช่นกัน

Hayhurst (2005 อ้างใน ธัญยากร อัญมณีเจริญ, 2555, หน้า 39-41) แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานออกเป็น 10 ด้าน คือ

1. ความเกี่ยวข้องในการทำงาน (Involvement) เป็นลักษณะความต้องการมีส่วนร่วม มีโอกาสที่จะเสนอแนะ การได้รับการยอมรับด้านความคิดเห็น ทำให้รู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ และมีความเคารพในตนเองมากขึ้น การที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ได้ผสมผสานความรู้ทักษะ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้น งานก็จะมีประสิทธิภาพสูงขึ้นตรงกันข้าม หากองค์กรไม่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม หรือมีความรู้สึกเกี่ยวข้องในการทำงานลักษณะการทำงานอยู่ภายใต้การชี้แนะ และเน้นที่ผลผลิต ก็คือ การทำงานจะมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้บังคับบัญชาและขององค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนต้องพึ่งพาบุคคลอื่น ผลคือพนักงานจะรู้สึกทุกข์ใจ ผลผลิตต่ำและอาจมีการปรับตัวโดยการลาออก

2. การได้รับการสนับสนุน (Support) การได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาก็เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่จะส่งเสริม หรือหยุดยั้งประสิทธิภาพในการทำงาน ถ้าบุคคลใดเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถสูง พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือผู้อื่น และมีความเป็นมิตรก็อาจจะทำให้บุคคลมีความพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่าผู้อื่น

3. การได้รับการกระตุ้นให้ได้แสดงออก (Spontaneity) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นเต็มที่ หากบุคคลมีความกลัวในการแสดงออก การติดต่อสื่อสารจะกระทำไม่ได้ไม่เต็มที่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีประสิทธิผลมากที่สุดจะไม่ถูกนำออกมาแก้ปัญหา การเปิดโอกาสดังกล่าวอาจทำได้ในลักษณะการให้อภิปรายแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะวิธีแก้ปัญหา

4. ความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) เป็นลักษณะที่พนักงานมีอิสระที่จะใช้ความคิดริเริ่มของตนเอง มีความรับผิดชอบในการทำงาน และงานชิ้นนั้นจะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับตัวพนักงานความไม่มีอิสระในการทำงานและไม่มีอำนาจในการทำงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายในอาชีพได้ ทั้งนี้เนื่องจากว่าพนักงานมีความรู้สึกว่าไม่สามารถที่จะควบคุมสภาพแวดล้อมในการทำงานได้

5. การได้รับการแนะนำในเรื่องการทำงาน (Practical Orientation) ลักษณะการให้คำแนะนำในเรื่องการทำงาน เป็นการพัฒนาบุคคลโดยจัดให้มีการแนะนำและฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้พนักงานได้มีการปรับปรุงทักษะในการทำงาน เมื่องานเริ่มมีความยุ่งยากทางเทคนิค และเป็นงานเฉพาะอย่างมากยิ่งขึ้น ในทางตรงกันข้าม ถ้ามีสิ่งใหม่ ๆ ทางด้านเทคโนโลยี เช่น มีวิธีการผลิต มีการจัดโครงสร้างของบทบาทและการรับผิดชอบต่องานใหม่ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรอาจก่อให้เกิดความตึงเครียดได้อันเนื่องมาจากการขาดการแนะนำ และให้ความรู้เกี่ยวกับการทำงาน

6. การได้รับคำแนะนำเรื่องปัญหาส่วนบุคคล (Personal Problem Orientation) เมื่อพนักงานมีปัญหาเกิดขึ้น และไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ผู้บังคับบัญชาก็อาจจะกระตุ้นให้พนักงานได้แสดงความรู้สึกออกมา โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ให้คำปรึกษา ต้องมีทักษะอย่างดีในการ

ฟังปัญหาของพนักงาน แล้วกระตุ้นหรือสนับสนุนให้พนักงานเล่าปัญหาให้ฟัง พนักงานที่ได้รับการให้คำปรึกษาทำให้สามารถลดความตึงเครียดทางอารมณ์ได้

7. การแสดงความโกรธและความก้าวร้าว (Anger and Aggression) คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น สามารถที่จะโต้แย้งกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาได้อย่างเสรีโดยที่สามารถแสดงความคิดเห็นโกรธและความก้าวร้าวต่อผู้อื่นได้อย่างเปิดเผย

8. การสั่งการและระเบียบในองค์กร (Order and Organization) คือ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร การสร้างความเชื่อถือให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานฟังและปฏิบัติตาม

9. ความชัดเจนในการปฏิบัติงาน (Program Clarity) คือ ลักษณะงานที่มีความชัดเจน มีขอบเขตความรับผิดชอบ และมีความเข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ

10. การควบคุมโดยผู้บังคับบัญชา (Staff Control) คือ รูปแบบการบังคับบัญชา และการควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชา

ความสำคัญและบทบาทของสภาพแวดล้อม

ความสำคัญและบทบาทของสภาพแวดล้อมนั้นมีความเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นความสัมพันธ์ต่อกันทางความรู้สึก เพราะสภาพแวดล้อมมีคุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์กับระบบประสาท มนุษย์รับรู้คุณสมบัติต่างๆ ของสภาพแวดล้อมผ่านทางตา หู จมูก และผิวหนัง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เมื่อมนุษย์รับรู้จะส่งผลกระทบต่อมนุษย์โดยผ่านทางร่างกายไปกระทบต่อความรู้สึกทางจิตใจ ทำให้มนุษย์เกิดปฏิกิริยาที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมนั้น ๆ โดยสิ่งที่มีความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่สำคัญ 7 ประการ ได้แก่ (เวมลิสท์ ทรยางกูร. 2549, หน้า 22-24)

1. ความสัมพันธ์ทางสภาวะแวดล้อม สภาพแวดล้อมทางกายภาพมีคุณสมบัติทาง สภาวะแวดล้อม เช่น ระดับเสียง ความสว่าง ระดับอุณหภูมิ ความชื้น ความบริสุทธิ์ของอากาศ คุณสมบัติเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับสภาวะมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับสภาวะของสภาพแวดล้อมทางด้านสรีรวิทยาและอาจเลยไปถึงด้านจิตวิทยา โดยที่สภาพทางชีวภาพของมนุษย์มีความจำกัดในความสัมพันธ์กับระดับหรือสภาวะต่าง ๆ เช่น ระดับเสียง หรือระดับอุณหภูมิที่สูงกว่าปกติย่อมมีผลกระทบต่อร่างกายและจิตใจมนุษย์

2. ความสัมพันธ์ทางการรู้สึก สภาพแวดล้อมทางกายภาพมีคุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์กับอวัยวะและระบบประสาทสัมผัสต่าง ๆ ของมนุษย์ มนุษย์รับรู้คุณสมบัติต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมทางจักษุประสาท ทางโสตประสาท ทางขนานประสาท ทางผัสประสาท โดยผ่านทางตา หู จมูก และผิวหนัง ตามลำดับ

3. ความสัมพันธ์ทางมิติ มนุษย์สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ในด้านขนาดของ สิ่งต่างๆ และระยะห่างจากสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งระยะห่างจากบุคคล อันเป็นคุณสมบัติของสภาพแวดล้อมทางด้าน

มิติความสัมพันธ์ ทางด้านมิตินี้เกี่ยวข้องกับกายวิภาคหรือโครงร่างสัดส่วนของมนุษย์ ทางสรีรวิทยา ทางจิตวิทยา ตลอดจนระบบนิเวศของมนุษย์ เช่น ความสูงของโต๊ะและเก้าอี้จะต้องมีขนาดที่สัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสัดส่วนของร่างกายมนุษย์ในการใช้งาน นอกจากความสัมพันธ์ทางด้านมิติในด้านขนาดแล้วยังเกี่ยวข้องกับระยะห่าง คือ การกำหนดอาณาเขตครอบครอง (Territoriality) และในเรื่องที่เว้นว่างส่วนบุคคล (Personal Space)

4. ความสัมพันธ์ทางด้านทิศทาง นอกจากขนาดและระยะห่างแล้วมนุษย์ยังมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพในด้านทิศทาง ทิศทางของสิ่งต่าง ๆ เป็นคุณสมบัติอีกอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมที่กำหนดตำแหน่งของบุคคลที่สัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน ทำให้ทราบว่าจะต้องเดินทางหรือเคลื่อนไหวไปในทิศทางใด สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับทิศทางจึงเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการเคลื่อนที่ ตลอดจนพฤติกรรมการเลือกที่ตั้งและการหันทิศทาง

5. ความสัมพันธ์ทางสัญลักษณ์ เป็นที่แน่นอนว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพจะต้องสื่อความหมายต่าง ๆ ผ่านทางสัญลักษณ์ อาจเป็นการใช้สัญลักษณ์โดยตรงที่เป็นภาษา เช่น มีป้ายบอกว่าเป็นร้านอาหาร หรือเป็นห้องผู้จัดการ หรืออาจเป็นการใช้สัญลักษณ์โดยอาศัยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น เราทราบสภาพแวดล้อมที่เป็นห้องนอน หรือเป็นอาคารสำนักงานจากองค์ประกอบทางกายภาพที่เรารับรู้จากสิ่งที่ปรากฏอยู่ สภาพแวดล้อมทางสัญลักษณ์เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการคาดคะเนพฤติกรรมที่เหมาะสมที่ควรเกิดขึ้นได้ในสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ทำให้บุคคลปฏิบัติตัวได้ถูกต้อง สัญลักษณ์สื่อความหมายทางสังคมทำให้รู้สึกถึงสถานภาพทางสังคม นอกจากนี้ความสัมพันธ์ทางสัญลักษณ์ยังรวมไปถึงความสัมพันธ์ทางด้านสุนทรียภาพด้วย ซึ่งมีผลกระทบต่อความรู้สึก

6. ความสัมพันธ์ทางการกระทำระหว่างกันทางสังคม สภาพแวดล้อมทางกายภาพยังมีคุณสมบัติในการส่งเสริมให้มนุษย์มีความสัมพันธ์หรือการกระทำระหว่างกันมากหรือน้อย สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการกระทำระหว่างกันเกิดจากความจำเป็นที่มนุษย์จะต้องมีความสัมพันธ์กันทางสังคมมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพในแง่ที่ว่าสภาพแวดล้อมส่งเสริมหรือขัดขวางการกระทำระหว่างกัน เช่น หากรั้วที่กั้นอยู่ระหว่างบ้านสูง เพื่อนบ้านไม่อาจมีการกระทำระหว่างกันได้สะดวก เป็นต้นว่า ไม่อาจทักทายหรือการหยิบของกัน สำนักงานแบบเปิดโล่งเป็นห้องทำงานใหญ่ห้องเดียว กับสำนักงานที่กั้นห้องเป็นห้องเล็ก ๆ ย่อมมีสภาพแวดล้อมด้านการกระทำระหว่างกันแตกต่างกัน

7. ความสัมพันธ์ทางการผสมผสานกันทางวัฒนธรรม คุณสมบัติอีกประการหนึ่งของสภาพแวดล้อมกายภาพ คือ การก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสังคม เป็นที่สังเกตได้ว่าชุมชนในชนบทห่างไกลหรือชุมชนในสังคมปิดซึ่งเป็นระบบวัฒนธรรมท้องถิ่นยังมีความสำคัญอยู่ สภาพแวดล้อมกายภาพมีคุณสมบัติที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างระบบวัฒนธรรมกับสภาพแวดล้อมอย่างลึกซึ้ง ในทางตรงกันข้ามสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสังคมเปิดนั้น ระบบคุณ

ค่าที่ยืดถือแตกต่างกันมาก ขาดความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งระหว่างระบบวัฒนธรรมกับระบบกายภาพ และความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสภาพแวดล้อมกายภาพขาดจุดร่วม ไม่เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในระบบสังคมเพราะมีความขัดแย้งทางวัฒนธรรม

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานนั้นสามารถจำแนกได้หลายประเภท ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีจะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพดี

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

ปณิศา มีจินดา (2553, หน้า 148) แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการที่มีแรงผลักดันเพียงพอที่จะชักนำให้บุคคลตอบสนองความต้องการ เพื่อให้เกิดความพอใจ ส่วนการจูงใจ หมายถึง แรงจูงใจภายในของบุคคลซึ่งกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ทวีศักดิ์ สุททวาทีน (2551, หน้า 39) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง ความตั้งใจหรือความเต็มใจของพนักงานที่จะใช้ศักยภาพหรือขีดความสามารถที่มีอยู่ของเขาในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 70) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นสภาวะของความเต็มใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยสามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งการสร้างแรงจูงใจนี้จะเป็นหน้าที่ประการหนึ่งของผู้บริหารและผู้ที่ถูกจูงใจนั้นจะต้องมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวได้ด้วย

วิรัช สงวนวงค์วาน (2547, หน้า 185) ได้กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) คือความเต็มใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานผู้นั้นด้วยการจูงใจในองค์กรจึงมีผลตามมาทั้งผลงานที่ให้กับองค์กร ในขณะที่พนักงานผู้นั้นก็ได้ผลตอบแทนแก่ตนด้วย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 80) ได้กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) เป็นความต้องการ (Need) ที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงภายในจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความเครียด บุคคลจึงพยายามหาวิธีเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น

องค์ประกอบที่มีผลต่อแรงจูงใจ

พฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลที่ได้แสดงออกมานั้น ล้วนมีสาเหตุเนื่องมาจากแรงจูงใจ แรงจูงใจในการที่จะนำพฤติกรรมย่อมนำให้เกิดการเรียนรู้ และสั่งสมประสบการณ์ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากกว่าบุคคลที่ไม่มีแรงจูงใจ ลักษณะของแรงจูงใจของบุคคลจึงขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังต่อไปนี้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2554, หน้า 152-153)

1. ธรรมชาติของแต่ละบุคคล (Nature of Individual) บุคคลแต่ละคนจะมีพฤติกรรมของคนแตกต่างกันไป พฤติกรรมนั้นจะมีลักษณะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตนที่ไม่เหมือนกัน จะแตกต่างกันไปตามลักษณะของการเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่ได้รับมา ซึ่งคุณลักษณะที่ทำให้ธรรมชาติของแต่ละบุคคลแตกต่างกันนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งดังต่อไปนี้

1.1 แรงขับ แรงขับของบุคคลจัดได้ว่าเป็นพื้นฐานเบื้องต้นที่ทำให้พฤติกรรมของบุคคลแตกต่างกันไปได้ แรงขับจึงเป็นสภาวะที่เกิดจากความไม่สมดุลของอินทรีย์ภายในร่างกายของมนุษย์ เนื่องจากการขาดสภาวะความสมดุลในร่างกาย ส่งผลให้บุคคลพยายามที่จะปรับหรือทำให้อินทรีย์ภายในร่างกายเกิดความสมดุลให้ได้ เช่น ความหิวเป็นแรงผลักดันภายในร่างกาย ก็จะก่อให้เกิดแรงจูงใจเพื่อหาอาหารมาบำบัดความหิวให้ได้ เพื่อให้ร่างกายคงอยู่ในสภาวะสมดุลคือหมดความหิว

1.2 ความวิตกกังวล ความวิตกกังวลใจจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ความวิตกกังวลใจจะมีผลต่อการเรียนรู้หรือการกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ ทำให้บุคคลที่มีความวิตกกังวลใจเกิดการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ช้าหรือยากกว่าบุคคลที่ไม่ค่อยวิตกกังวลใจและมีการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมที่ด้อยประสิทธิภาพกว่า

2. สภาพการณ์ต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อม (Situation of Environment) สถานการณ์ต่าง ๆ ในแต่ละสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันย่อมเป็นผลให้บุคคลนั้นเกิดแรงจูงใจที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมของแต่ละสังคมสภาพภูมิประเทศ ความเจริญของอารยธรรมก็มีส่วนส่งเสริมพัฒนาการในด้านแรงจูงใจให้แตกต่างกัน ได้เช่นเดียวกัน ลักษณะสถานการณ์ต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อมมีผลต่อแรงจูงใจดังต่อไปนี้

2.1 การแข่งขัน (Competition) เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มีความปรารถนาหรือมีความต้องการจะกระทำให้ตนเองมีสภาพการณ์และสถานะที่ดีหรือสูงขึ้นกว่าเดิม หรือเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลแล้วมีความปรารถนาที่จะเอาชนะผู้อื่นให้ได้ ลักษณะของการแข่งขันอาจจะแสดงออกได้ทั้ง 2 ลักษณะคือ การแข่งขันกับตนเอง และการแข่งขันกับบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันในลักษณะใดก็ตาม ก็จะก่อให้เกิดผลดีต่อตนเอง ทำให้มีความพยายามกระทำทุกวิถีทางที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น

2.2 ความร่วมมือร่วมใจ (Participation) ความร่วมมือร่วมใจของบุคคลเป็นแรงจูงใจที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ไปในแนวของกลุ่มที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ จะทำให้บุคคลนั้นมีลักษณะพฤติกรรมเป็นแบบประนีประนอม ช่วยเหลือร่วมมือมีความสามัคคีพร้อมเพียงในการทำงาน เพื่อให้งานของกลุ่มสำเร็จได้ตามความมุ่งมาดปรารถนา

2.3 การตั้งเป้าหมายในชีวิต (Aim of Life) การตั้งเป้าหมายในชีวิตเป็นแรงจูงใจในการที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ พยายามที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนได้ตั้งเป้าหมายไว้ให้จนได้ จึงเกิดแรงขับซึ่งเป็นแรงผลักดันตนเอง เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายนั้น เมื่อสั่งสมประสบการณ์นานวันเข้าก็เลยมีพฤติกรรมเป็นแบบนี้ไป

2.4 ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความทะเยอทะยานเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิต มีความทะเยอทะยานไม่รู้สึกท้อถอยในการทำงาน ความหวังเพื่อหาหนทางไปสู่เป้าหมายที่ตั้งความหวังให้ได้ จะพยายามพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น จึงเป็นแรงผลักดันให้บุคคลเกิดพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัว

3. ความเข้มของแรงจูงใจ (Intensity of Motives) ความเข้มของแรงจูงใจเป็นปริมาณหรือความมากน้อยของแรงจูงใจที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ การเสริมแรงและความสนใจของบุคคลเป็นสำคัญ การเสริมแรงยังแยกย่อยออกได้เป็น 2 ลักษณะคือ การเสริมแรงบวก และการเสริมแรงลบ

ความสำคัญของแรงจูงใจ

นักวิชาการได้อธิบายถึงความสำคัญของแรงจูงใจไว้หลากหลายทัศนะ ดังนี้

บุญมัน ธนาศุภวัฒน์ (2548, หน้า 185-186) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานทั้งนี้เพื่อเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงาน การผลิตและอื่น ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลของงานและของคน แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลเกิดการกระทำหรือมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยนำเอาสิ่งเร้าที่บุคคลนั้นพึงพอใจมาเร้าหรือกระตุ้นให้เกิดแรงขับ เพื่อบรรลุเป้าหมายก็จะช่วยให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจ เช่น พนักงานที่ทำงานโรงงานอุตสาหกรรม หากเขาบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติ มีคนมาชมผลงานของเขา หรือให้เขาได้ทำงานที่ถนัด พนักงานเหล่านั้นย่อมมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. แรงจูงใจเป็นการเพิ่มพูนผลผลิตและผลงานขององค์การ ในหน่วยงานใดก็ตาม ถ้าใช้หลักการและเทคนิคแรงจูงใจมาช่วยในการบริหารงานแล้วย่อมเป็นการเพิ่มพูนผลงานของพนักงานและผลผลิตขององค์การทั้งนี้เพราะพนักงานหรือผู้ถูกจูงใจจะขยันปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

3. แรงจูงใจเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติงาน การที่หัวหน้างานจะใช้เทคนิคการจูงใจพนักงานนั้นจำเป็นต้องทราบเสียก่อนว่างานหรือผลงานของพนักงานที่รับผิดชอบอยู่นั้นได้อย่างไร ดีหรือไม่แล้วจึงพิจารณาใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงงานนั้น ดังนั้นก่อนการใช้เทคนิคการจูงใจต่าง ๆ หัวหน้างานต้องทราบเรื่องราวของการประเมินผลการติดตามผลก่อน การประเมินล่วงหน้าก่อนการจูงใจเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการประเมินผลด้วย ทั้งนี้เพราะถ้าการประเมินงานมีความผิดพลาดหรือไม่เที่ยงธรรม การจูงใจย่อมจะผิดพลาดและขาดประสิทธิภาพตามไปด้วย วิธีการที่จะทราบผลการปฏิบัติงานนั้นมีหลายวิธี เช่น การสังเกต การรายงานหัวหน้าระดับเหนือขึ้นมา การใช้แบบฟอร์มการประเมินผลเป็นรายเดือนหรือรายปี เป็นต้น

4. แรงจูงใจเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา การที่หัวหน้าให้เกียรติลูกน้องที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้มีโอกาสร่วมมือร่วมคิดในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ก็จะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้โดยไม่

ยากนัก ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของลูกน้องก็จะยิ่งมากขึ้นอีกด้วย การให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ การพูดคุยชมเชยให้ผู้อื่นฟัง จัดได้ว่าเป็นแรงจูงใจแบบเสริมแรงซึ่งจะช่วยให้ผู้ร่วมงานทุ่มเททั้งกายและใจในการช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาหรือช่วยกันขจัดปัญหาต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นปัญหาของหัวหน้าของผู้ร่วมงานด้วยกันก็ตาม

5. แรงจูงใจสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของพนักงานได้ โดยทั่วไปพนักงาน จะรับผิดชอบเฉพาะงานของตนที่ได้รับคำสั่งมาเท่านั้น การที่จะคิดงานใหม่ งานสร้างสรรค์เมื่อกลับไป บ้านย่อมทำได้ยาก เว้นแต่ว่าพนักงานที่มีหัวหน้าที่คอยให้ความรัก การให้กำลังใจ หรือการเสริมแรง ย่อมจะช่วยให้พนักงานได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนากลายเป็นพฤติกรรมที่พึงปรารถนา ขององค์กรได้

6. แรงจูงใจเป็นการเพิ่มจำนวนพนักงาน การทำงานของพนักงานในองค์กรนั้นมักจะไม่ได้ใช้ ความสามารถเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์โดยจะสังเกตได้จากขณะที่พนักงานปฏิบัติงานนั้น พนักงานมักจะมี อาการอ่อนเพลียอ่อนระโหยโรยแรงซึ่งแสดงว่าถ้าทำต่อไปอีกคงไม่ไหวแต่ในช่วงดังกล่าว ถ้าหาก หัวหน้างานได้นำแรงจูงใจที่เขาขอมาเร้าใจพนักงานเหล่านั้นก็จะทำให้พวกเขามีพลังในการ ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นมาทันที องค์กรก็จะได้ผลงานจากพนักงานเพิ่มขึ้นอีกทั้ง ๆ ที่ไม่ได้มีการจ้าง พนักงานเพิ่มขึ้น

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2550, หน้า 91) อธิบายไว้ว่า ผลการปฏิบัติงานของ แต่ละบุคคลจะดีมากหรือน้อยเพียงใดนั้นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการทำงานและช่วยให้บุคคลเพิ่มความ พยายามในการทำงาน ก็คือ แรงจูงใจในการทำงานบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะมีแนว ทางการทำงานที่แน่นอน ระดับการทำงานที่สม่ำเสมอ มีผลการปฏิบัติงานดีกว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจใน การทำงานต่ำ

การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยการตอบสนองต่อความ ต้องการของพนักงานที่เป็นการตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยเช่นกัน การจูงใจเป็น องค์ประกอบสำคัญต่อการจัดการสมัยดั้งเดิมจนถึงปัจจุบันและต่อไปในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับ การศึกษาพฤติกรรมของคนในองค์กรและรูปแบบการจูงใจแบบต่าง ๆ การจูงใจ หมายถึง พลัง ผลักดันจากภายในจิตใจของพนักงานให้แสดงพฤติกรรมที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ หรือหมายถึงการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา การเป็นผู้บริหารที่ดีคือการทำความเข้าใจใน พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การเพิ่มผลผลิต คือ ผลที่เกิดจากสมาชิกมีแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน องค์กรควรมีการจูงใจพนักงาน ได้หลายอย่าง เช่น การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) การเสริมแรง (Reinforcing Performance) การออกแบบงาน เพื่อการจูงใจ (Designing motivating jobs) (นงคินุช ขาวงาม, 2557, หน้า 15)

นอกจากนี้ ชูศักดิ์ เจนประโคน (2550, หน้า 13-18) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมุ่งเน้น การปฏิบัติงานว่าแบ่งได้ 3 ประการ คือ ความสำคัญที่มีต่อองค์กรความสำคัญที่มีต่อผู้บริหาร และ ความสำคัญต่อบุคลากร สรุปได้ ดังนี้

1. ความสำคัญที่มีต่อองค์กร กล่าวคือ มีประโยชน์ต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการบริหารงาน และการบริหารบุคคลในอันที่จะตอบสนองความต้องการทางด้านพฤติกรรมของ มนุษย์ให้แก่องค์กรหรือหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อ

1.1 ช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมทำงาน และรักษาคนดี ๆ เหล่านั้นไว้ให้อยู่ในองค์กรต่อไปให้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้

1.2 ช่วยทำให้องค์กรได้มีความมั่นใจว่าบุคลากรจะทำงานตามที่ถูกจ้างไว้อย่างเต็ม ความรู้ความสามารถ

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมของบุคคลในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเพื่อประโยชน์ของ องค์กรโดยส่วนรวม

2. ความสำคัญที่มีต่อผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ และควบคุมการทำงาน ของพนักงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะดำเนินการได้ดีมีประสิทธิภาพก็โดย อาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) อำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ขององค์กรได้ทั้งในลักษณะที่เป็นแบบทางการ และแบบ ไม่เป็นทางการ (Formal and Informal) ดังนั้นผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรในหน่วยงานได้หลายการทั้งนี้เพื่อ

2.1 ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมี ประสิทธิภาพ

2.2 เป็นการช่วยขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน กล่าวคือ การจูงใจจะช่วยทำ ให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลอยู่เหนือ พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะช่วยลดปัญหาข้อขัดแย้งลงได้

2.3 ช่วยเอื้ออำนวยในการวินิจฉัยสั่งการ กล่าวคือ การจูงใจจะช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะ ผู้นำที่ดี ซึ่งจะเอื้อให้การสั่งการ และการตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความสำคัญที่มีต่อบุคลากร ทุกองค์กรต่างให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์โดยถือว่า “คน” เป็นทรัพยากรมีคุณค่าอย่างยิ่งขององค์กร และเปรียบเสมือนคนมีค่าเป็นทรัพย์ ผู้บริหารจึงต่าง ให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรด้วยการจูงใจในด้านต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อ

3.1 ช่วยให้อุบัติการสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร และสนองความต้องการ ของตนเองได้พร้อม ๆ กันไปด้วย

3.2 ให้ได้รับความยุติธรรมจากองค์กร และฝ่ายบริหารในด้านต่าง ๆ เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

3.3 ให้มีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การใช้แรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นการสร้างสภาพการณ์และวิธีเพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจในการทำงานให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ซึ่งพิจารณาได้ดังนี้ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542, หน้า 148 - 149)

1. งานที่มีความท้าทายความสามารถโดยเฉพาะด้านสติปัญญา ผู้ปฏิบัติงานบางคนอาจพยายามหลีกเลี่ยงงานที่ต้องใช้สติปัญญา เพราะผู้ปฏิบัติงานขาดสติปัญญาหรือไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน วิธีแก้ไขโดยการขยายงานให้กว้างขึ้นเพื่อลดความเบื่อหน่าย และเพิ่มพูนทางด้านทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างงานให้มีความหมายต่อผู้ปฏิบัติงาน

2. ความสนใจส่วนบุคคลในตัวเอง ซึ่งความพึงพอใจในการทำงานมักเกิดขึ้นกับความสนใจของเรื่องงานในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติ ทำให้รู้สึกว่าการงานนั้นมีความตื่นเต้นได้ปฏิบัติหากผู้ปฏิบัติงานไม่มีความสนใจในงานนั้น วิธีแก้ไขโดยการมอบหมายงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีความชอบ ถนัด สนใจ โดยผู้บริหารควรมีการสอบถามหรือสังเกตพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานเพื่อที่จะมอบหมายงานได้ถูกต้องและเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน

3. งานที่ต้องใช้แรงทางกายภาพมากกว่าศักยภาพหรือความจำกัดของบุคคลที่พึงมีทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเครียดและความอ่อนล้าในการปฏิบัติ ดังนั้นผู้บริหารควรมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงานให้เหมาะสมไม่ว่าจะเป็นการจัดห้องปฏิบัติงานให้มีแสงสว่างที่เพียงพอและอุณหภูมิที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดไม้ให้มีเสียงรบกวนสมาธิในการทำงานโดยเฉพาะงานที่ต้องใช้สมาธิในการปฏิบัติงาน

4. การให้ผลตอบแทนหรือค่าจ้าง รางวัล สำหรับผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรให้มีความยุติธรรมตามหลักงานเท่ากันเงิน (Equal Pay for Equal Work) เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงาน

5. สภาพการทำงานที่สอดคล้องกับการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการทางกายภาพของบุคคล มีการจัดวางอุปกรณ์สำนักงานที่เหมาะสม เพื่อให้สะดวกในการทำงานและเหมาะสมกับพื้นที่การทำงาน เช่น การวางคอมพิวเตอร์ การวางโทรศัพท์และเครื่องใช้สำนักงานต่างๆ เพื่อให้สะดวกในการทำงาน

6. การนับถือยกย่องตนเอง ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจมากขึ้นเมื่อได้รับทำหน้าที่ที่พอใจแล้วและผลงานที่ได้ออกมาตรงกับความต้องการของเป้าหมายองค์กรทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความภาคภูมิใจและรู้สึกว่าคุณค่าต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติหน้าที่อยู่

ผู้บริหารมีหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญในการจัดรูปแบบของการใช้แรงจูงใจแก่บุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รูปแบบการจูงใจ มี 3 รูปแบบ คือ (สมใจ ลักษณะ, 2546, หน้า 73 - 76)

1. จูงใจด้วยรางวัลตอบแทน รางวัลตอบแทนในรูปของเงินตอบแทน ได้แก่ค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน โบนัส การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการและบริการต่าง ๆ รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ การให้เครื่องอำนวยความสะดวก ให้โอกาสไปศึกษาอบรม สัมมนา ให้รับผิดชอบโครงการที่มีเกียรติและได้สร้างผลงาน การยกย่องเชิดชูเกียรติ เกียรติบัตร ประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น
2. การจูงใจด้วยงาน หลักการสำคัญของการจูงใจด้วยงาน คือ ใช้ลักษณะและเงื่อนไขวิธีการทำงานจูงใจให้บุคคลมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ พอใจอุทิศตนให้กับงาน และให้ความร่วมมือพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน แนวปฏิบัติที่พบว่าได้ผลดีในการจูงใจด้วยงาน คือ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ทำให้พ้นสภาพความจำเจ เกิดความกระตือรือร้นในงานใหม่และการขยายขอบเขตและเนื้อหางาน มอบอำนาจหน้าที่ให้เพิ่มขึ้นเพื่อแสดงความไว้วางใจ และเชื่อมั่นในความสามารถของเขา จะช่วยสร้างความท้าทาย ตัวอย่างเช่น ให้โอกาสในการวางแผน จัดตารางการทำงานและควบคุมงานของตนเอง
3. การจูงใจด้วยวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่จูงใจบุคลากรให้มีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น ได้แก่ ใช้วิสัยทัศน์สร้างเป้าหมายอนาคตความเจริญก้าวหน้าขององค์การเป็นทิศทางที่ทุกคนมุ่งมั่น ให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยให้ความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับ ให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้อยู่ใกล้ชิดกับปัญหามากที่สุด มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนในนโยบาย ทิศทาง แนวดำเนินการที่พวกเขาต้องการ ให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำแผน ติดตามประเมินแผน และภูมิใจในความสำเร็จของแผน ให้ความสำคัญต่อความต้องการของบุคคลและตอบสนองความต้องการของบุคคล ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลด้วยการจัดให้การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ เป็นต้น

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2549 อ้างใน สุริพันธ์ จันทมาลา, 2557, หน้า 18-21) ที่ได้ให้แนวคิดในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญและในทั้งงานนั้น ๆ สัมฤทธิ์ผลตลอดจนสามารถให้งานที่ได้รับมอบหมายดำเนินไปอย่างราบรื่นซึ่งหลักปฏิบัติสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาที่ไม่ควรละเลยดูแลใส่ใจในความคิดความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารคนควบคู่ไปกับการบริหารงานและหน้าที่งานอย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชาก็คือ การหาวิธีจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคนิคง่าย ๆ ในการจูงใจลูกน้องด้วยวิธี D-R-I-V-E กล่าวคือ

1. D-Development การพัฒนา และฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้ คงไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาคนไหนอยากที่จะทำงานกับผู้บังคับบัญชาที่ไม่

เคยคิดที่จะส่งเสริมหรือสนับสนุนให้บุคคลมีความรู้และความสามารถที่เพิ่มขึ้น ขอให้ผู้บังคับบัญชาตระหนักไว้เสมอว่าไม่ต้องกลัวผู้ใต้บังคับบัญชาจะเก่งหรือดีกว่าตนเอง เช่น กลัวผู้ใต้บังคับบัญชาจะเลื่อยขาเก้าอี้ จนเป็นเหตุให้ผู้บังคับบัญชาไม่สนใจที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเลย ทั้งนี้การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชานั้นมีหลากหลายวิธีที่ผู้บังคับบัญชาสามารถทำได้เช่น

1.1 การสอนงาน (Coaching) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจวิธีการ และขอบเขตหน้าที่งานที่ต้องรับผิดชอบ

1.2 การส่งผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก (In house and public training) เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจมากขึ้น

1.3 การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) เพื่อช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

1.4 การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดทักษะที่หลากหลาย (Multi-skill) มากขึ้น

2. R-Relation การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาไม่ควรเพิกเฉย เพราะสัมพันธภาพที่ดีจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศและตั้งใจในการทำงานให้กับองค์กรอย่างจริงจังมีใจรักงาน ทั้งนี้วิธีการในการเสริมสร้างให้ผู้บังคับบัญชามีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ยกตัวอย่างเช่น การพาผู้ใต้บังคับบัญชาไปเลี้ยงอาหารกลางวัน หรืออาหารเย็นเนื่องในโอกาสพิเศษซึ่งอาจจะเป็นเลี้ยงวันเกิด เลี้ยงผู้ใต้บังคับบัญชากรณีที่ได้รับการเลื่อนขั้นตำแหน่ง หรือการเริ่มต้นทักผู้ใต้บังคับบัญชาก่อน หรือการถามเรื่องอื่น ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างที่ไม่ใช่เรื่องงาน หรือการซื้อของฝากเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งไม่ต้องรอให้ถึงโอกาสพิเศษ รวมถึงการรับฟังและเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ใช่ปัญหาจากการทำงาน และการสร้างอารมณ์ขัน สร้างรอยยิ้ม เสียงหัวเราะกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. I-Individual Motivation ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีหลากหลายสไตล์บางคนเงียบไม่ชอบแสดงออก บางคนชอบเอะอะโว้ยวาย บางคนคิดมาก บางคนขี้บ่นขี้บ่นในฐานะของ ผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่าพวกเขามีนิสัย บุคลิกลักษณะ และความต้องการอย่างไร แต่ละคนจะมีแบบฉบับเฉพาะที่แตกต่างกันไป การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาจึงย่อมต้องแตกต่างกันไปตามลักษณะนิสัยของแต่ละคน พยายามอย่าใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาหลาย ๆ คนที่มีความต่างกันเช่น หากพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนชอบที่จะแสดงความคิดสร้างสรรค์ ผู้บังคับบัญชาควรจะมอบหมายงานที่ส่งเสริมให้ได้ใช้ความคิดและสามารถนำเสนอแนวคิดต่าง ๆ ได้ หรือหากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนชอบโว้ยวายเมื่อมีความคิดเห็นไม่ตรงกับผู้บังคับบัญชา จึงควรจะสงบนิ่งและพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีเหตุผลเพื่อจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยและยอมรับ

4. V-Verbal Communication การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา บางครั้งการสื่อสารที่ไม่ถูกต้องเปรียบเสมือนดาบสองคมที่ส่งผลทั้งด้านบวก และด้านลบกับ ผู้บังคับบัญชา ในฐานะของหัวหน้างานบางครั้งการไม่พูดหรือนิ่งเฉย จะดูดีกว่าการพูดออกไป โดยเฉพาะคำพูดในทางลบที่อยากให้ผู้บังคับบัญชาควรหลีกเลี่ยง ได้แก่คำพูดที่ประชดประชันเหน็บแนม คำพูดที่ออกคำสั่งโดยไม่มีเหตุผลคำพูดดูถูกความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา คำพูดที่ปิดความรับผิดชอบหรือโยนความผิดให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนคำพูดที่นินทาผู้ใต้บังคับบัญชาลับหลัง คำต่อว่ากล่าวตักเตือนต่อหน้าเพื่อนร่วมงานหรือต่อหน้าผู้อื่น จงพยายามเลือกใช้คำพูดทางบวกที่สร้างสรรค์ และจงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยากทำงานเช่น พูดให้กำลังใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาวิตกกังวล หรือเผชิญปัญหา กล่าวแสดงความขอบคุณเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ พูดเสริมกำลังใจถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานนั้น ๆ ได้สำเร็จ

5. E-Environment Arrangement สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นสิ่งหนึ่งที่สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยากทำงาน เพื่อมิให้รู้สึกจำเจหรือเบื่อหน่ายกับสภาพแวดล้อมแบบเดิม ๆ พบว่ามีหลากหลายวิธีที่สามารถเลือกใช้เพื่อสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศที่ดีในการทำงานเช่น การปรับเปลี่ยนรูปโฉมออฟฟิศใหม่ ไม่ว่าจะเป็นการจัดวางโต๊ะ เก้าอี้ใหม่ หรือการจัดหาอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ให้พร้อมในการทำงาน หรือการอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปิดเพลงเบา ๆ ฟังเพื่อคลายความตึงเครียดในการทำงาน หรือสร้างทีมงานให้เป็นทีมงานแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการจัดตั้งทีมงานนักร้องขึ้น โดยการมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอ่านหนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองและนำมาเล่าให้เพื่อนร่วมงานฟัง หรือการจัดประชุมร่วมกันอาจเป็นเดือนละครั้งหรือสองครั้งตามความเหมาะสมเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมร่วมกัน ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาอาจใช้เวลาของการประชุมเพื่อแจ้งให้พนักงานรับทราบถึงนโยบายของบริษัท ภารกิจหน้าที่ของทีมงาน และการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมเสนอความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงระบบงานให้ดีขึ้น

ประเภทของแรงจูงใจ

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 132-133) ได้แบ่งประเภทของการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายใน (intrinsic motivation) หมายถึงสภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้ หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น พนักงานตั้งใจทำงานด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวเอง ไม่ใช่เพราะถูกบังคับ หรือเพราะมีสิ่งล่อใจใด ๆ มากกระตุ้นการจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Need) เนื่องจากทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน ซึ่งทำให้เกิดแรงขับ (drives) แรงขับนี้จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้บุคคล

เกิดความพึงพอใจ เช่น พนักงานต้องการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจให้พยายามทำงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จที่ต้องการ

1.2 ทักษะ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารและพอใจวิธีการทำงาน ทำให้เขามีความตั้งใจในการทำงานเป็นอย่างมาก

1.3 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ความสนใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษจะทำให้เกิดความเอาใจใส่ในเรื่องนั้น ๆ มากกว่าปกติ เช่น พนักงานมีความสนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับเรื่องของเครื่องยนตร์กลไก เขาก็จะพยายามศึกษาและทดลองประดิษฐ์ซึ่งก็จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง หรือสิ่งที่เขาจะได้รับ และนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคลตามจุดมุ่งหมาย ของผู้ถูกกระตุ้นหรือผู้จูงใจซึ่งแรงจูงใจภายนอกเหล่านี้ได้แก่

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล บุคคลที่มีเป้าหมายในการกระทำใด ๆ ย่อมมีแรงกระตุ้นหรือมีแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสมที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้นั้น เช่น พนักงานที่อยู่ในช่วงทดลองงานมีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า ถ้าบุคคลทราบว่าเขาจะได้รับความสำเร็จอย่างไรจากการทำงานนั้น ก็ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมที่ดีขึ้น เช่น พนักงานเห็นเพื่อนประสบความสำเร็จก้าวหน้าจากการทำงานก็จะพยายามให้เป็นเช่นนั้นได้บ้าง ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มที่

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพสามารถจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น นักปกครอง ผู้บริหาร จะต้องมิบุคลิกภาพของนักบริหาร หรือผู้นำที่ดี หรือแม้แต่พนักงานแนะนำความงามก็สามารถ จูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าได้ด้วยคุณสมบัติทางด้านบุคลิกภาพ เป็นต้น

2.4 เครื่องล่อใจอื่น ๆ มีสิ่งล่อใจหลาย ๆ อย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากทำ หรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียนการประหวัด การแข่งขัน หรือการทดสอบ ก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

ซูวิทย์ รัตนพลแสนย์ (2552, หน้า 145-146) ได้แบ่งประเภทของการจูงใจตามแหล่งที่มา มี 3 ประเภท คือ

1. การจูงใจทาง สรีรวิทยา (Physiological Motivation) เป็นการจูงใจที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติหรือตามสัญชาตญาณที่เกิดขึ้นเองตั้งแต่แรกเกิด บางทีเรียกว่า แรงจูงใจไร้สำนึก

มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตซึ่งเกิดจากความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย ความเหน็ดเหนื่อย ความต้องการทางเพศ เป็นต้น เมื่อเกิดความต้องการเหล่านี้แล้วก็จะทำให้เกิดภาวะขาดความสมดุลของร่างกาย ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดแรงขับ เมื่อแรงขับลดลงร่างกายก็จะกลับเข้าสู่ภาวะสมดุล

2. แรงจูงใจทางจิตใจหรือจิตวิทยา (Psychological Motive) เป็นแรงจูงใจที่ไม่ได้มีสาเหตุมาจากความต้องการทางด้านร่างกายโดยตรง แต่มีพื้นฐานมาจากทางด้านจิตใจหรือจิตวิทยา เช่น ความกลัว ความรัก ความอยากรู้อยากเห็น อยากร่วมเพศหรือจำเป็นต้อง เป็นต้น

3. แรงจูงใจทางสังคม (Social Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ในภายหลัง ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้อื่นหรือสังคม เช่น ความอบอุ่น การยอมรับ ชื่อเสียง เกียรติยศ ความก้าวหน้า ความสำเร็จในชีวิต ฐานะทางสังคม เป็นต้น จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจทางสังคมนั้นจะเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม ได้แก่ ตัวบุคคล กลุ่มบุคคลสถาบันต่าง ๆ ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยม ตลอดจนศาสนาและการเมืองนักจิตวิทยาบางกลุ่มยังแบ่งแรงจูงใจทางสังคมออกเป็น 3 ประเภทคือ

3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จโดยมีความพยายาม พยายามเอาชนะความล้มเหลวเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักจะตั้งระดับความคาดหวังไว้สูงกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ นอกจากนี้ ยังมีแผนการ และความพยายามมากกว่าอีกด้วย

3.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ต้องการให้ผู้อื่นรักใคร่ ชอบพอ เอื้ออาทร มักจะแสดงออกโดยการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี ยอมคล้อยตามหลีกเลี่ยงการโต้แย้ง ชอบเข้าสังคม ฟังพาทอาศัยได้และรู้จักฟังพาทผู้อื่น

3.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อม หรือชอบโต้แย้ง ถกเถียงเอาชนะมีลักษณะก้าวร้าว บางคนก็ยิ้มแย้มแจ่มใส แต่ก็ทำไปเพื่อให้ผู้อื่นอยู่ใต้อำนาจของตนไม่พอใจกับการตกอยู่ภายใต้การนำของผู้อื่นหรือถูกวิพากษ์วิจารณ์

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น

Maslow (1943) ได้เสนอ ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น โดยมีความเชื่อเบื้องต้น ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้น เมื่อความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความสำคัญของความต้องการนั้นก็จะลดน้อยลง เปลี่ยนไปให้ความสำคัญแต่ความต้องการในระดับสูงขึ้น
2. ความต้องการของมนุษย์เป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อน และความต้องการเหล่านั้นจะมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น เมื่อเกิดความหิว การระงับความหิวจะเป็นสิ่งที่มนุษย์ต้องการกระทำมากที่สุด และความต้องการนี้จะลดลงเมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว
3. ความต้องการระดับต่ำต้องได้รับการตอบสนองก่อนจึงเกิดความขึ้นต้องการในระดับสูงขึ้น
4. วิธีการตอบสนองความต้องการในระดับสูง มีความหลากหลายมากกว่าการตอบสนองความต้องการในระดับต่ำ

Abraham Maslow กล่าวว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการ 5 อย่าง และความต้องการนี้สามารถจัดเป็นลำดับขั้น จากลำดับขั้นต่ำสุดซึ่งมนุษย์ทุกคนมักจะมีความต้องการคล้ายคลึงกัน ไปจนถึงลำดับขั้นสูงสุดซึ่งเป็นความต้องการที่น้อยคนจะได้รับสมความปรารถนา ความต้องการในระดับต่ำควรจะได้รับตอบสนองก่อน และเมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการนั้น ๆ ก็จะไม่ใช้สิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป มนุษย์มีความต้องการในระดับต่อมาหรือจะกลายเป็นสิ่งจูงใจแทน และจะเป็นเช่นนี้ตามลำดับถึงสูงสุดลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ประกอบด้วย (ราณี อธิชัยกุล, 2548, หน้า 190-192)

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อการอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ อากาศ พักผ่อน ที่อยู่อาศัย อุณหภูมิ และความต้องการทางเพศ โดยปกติองค์กรจะตอบสนองความต้องการทางร่างกายโดยการจ่ายค่าจ้างหรือเงินเดือน เพื่อพนักงานจะนำไปใช้จ่ายเพื่อการดำรงชีพของแต่ละคน นอกจากนี้องค์กรอาจจะอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานมากขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น จัดให้มีห้องอาหาร ห้องพยาบาล ห้องพักผ่อน ห้องทำงานปรับอากาศ บ้านพัก เป็นต้น โดยทั่วไปพนักงานระดับต่ำจะมีความต้องการทางร่างกายสูงกว่าพนักงานระดับสูง เนื่องจากพนักงานในระดับสูงส่วนใหญ่ได้รับการตอบสนองทางด้านร่างกายมากกว่าพนักงานที่อยู่ในระดับต่ำอยู่แล้ว

2. ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and Security Needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงจะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งได้แก่ ความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม และความมั่นคงในการทำงาน เช่น ความต้องการให้มีการกำหนดระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์การปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเป็นระเบียบในการทำงาน

โดยเฉพาะอย่างยิ่งกฎเกณฑ์ในการปลดออกหรือไล่ออกในองค์กรต่าง ๆ ความปลอดภัยและความมั่นคงในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานทุกคน โดยปกติ องค์กรจะตอบสนองความต้องการในขั้นนี้โดยการกำหนดแผนควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน เช่น การใส่เครื่องป้องกันในขณะทำงานในโรงงานอันได้แก่ หน้ากาก หมวก ถุงมือ นอกจากนี้ องค์กรควรมีนโยบายเรื่องความมั่นคงในการทำงาน เช่น ระเบียบแบบแผนที่ต้องปฏิบัติ เบี้ยบำนาญเมื่อเกษียณอายุ การประกันภัย ประโยชน์บริการ สมาชิกสหภาพแรงงาน เป็นต้น การตอบสนองความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงเป็นการให้หลักประกันแก่พนักงานในอนาคต

3. ความต้องการทางสังคมและความรัก (Social and Love Needs) เมื่อความต้องการระดับล่างได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงจะเข้ามาแทนที่ความต้องการทางสังคมและความรัก หมายถึง ความต้องการความรักจากเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์และการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมมนุษย์จะต้องการมีเพื่อน และต้องการให้เป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เป็นสมาชิกของกลุ่ม และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความต้องการด้านนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดรูปแบบองค์กรที่ไม่เป็นทางการขึ้นมา ผู้บริหารที่มีความเข้าใจและสามารถกำหนดรูปแบบขององค์กรแบบไม่เป็นทางการให้สอดคล้องกับรูปแบบขององค์กรที่เป็นทางการได้ ก็จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมากขึ้น องค์กรจะตอบสนองความต้องการทางสังคมได้ โดยการให้พนักงานได้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กัน เช่น การเล่นเกม งานสังสรรค์ต่าง ๆ การไปพักผ่อนนอกสถานที่ นอกจากนี้ องค์กรควรสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น โดยการยกย่องชมเชย ความคิดเห็นที่ได้รับการยอมรับและสร้างความรู้สึกของความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

4. ความต้องการการยอมรับและยกย่อง (Esteem Needs) ความต้องการขั้นนี้คือ ความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือและมีความภาคภูมิใจ เชื่อมั่นและนับถือตนเอง ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสำเร็จและความมีอิสระในการตัดสินใจ ตลอดจนชื่อเสียงและเกียรติยศ บุคคลที่มีแรงจูงใจหรือความต้องการขั้นนี้จะพยายามทำสิ่งต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จจนเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ซึ่งการยอมรับนับถือและยกย่องจะนำไปสู่ความมั่นใจในตนเอง ตระหนักถึงคุณค่าของตนเอง การจูงใจบุคคลประเภทนี้จึงไม่ใช่ เงินเดือน สวัสดิการหรือความมั่นคง แต่เป็นการที่ผู้บังคับบัญชายอมรับในฝีมือ ความสามารถของเขาและโอกาสที่เขาจะมีส่วนร่วมในการบริหาร เช่น อิสระในการทำงาน ความรับผิดชอบในงาน การยกย่องชมเชยต่อหน้าผู้อื่น การปรึกษา การขอความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ การมอบหมายงานที่สำคัญให้ทำการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การได้รับตำแหน่งพนักงานดีเด่น เป็นต้น

2.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต หมายถึง ความปรารถนาที่จะใช้ศักยภาพสูงสุดที่ตนมีอยู่ทำในสิ่งที่ตนคิดว่ามีความสามารถที่จะเป็นหรือจะทำได้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายในชีวิต และ เมื่อบรรลุ

เป้าหมายนั้นแล้วก็จะกำหนดเป้าหมายใหม่ที่ท้าทายยิ่งกว่าเดิม เช่น ความปรารถนาจะเป็นนักร้องที่มีชื่อเสียง เป็นนักกีฬาโอลิมปิก เป็นผู้จัดการบริษัท หรือเป็นอะไรที่ตนเองคิดว่าจะทำได้ เป็นต้น ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการขั้นสูงสุด ซึ่งจะมีคนจำนวนน้อยที่จะสามารถได้รับความพึงพอใจจากความต้องการขั้น

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีของมาสโลว์ได้อธิบายถึง ความต้องการของมนุษย์ที่เป็นลำดับขั้น ผู้บริหารควรให้ความสนใจและพิจารณาว่าพนักงานแต่ละคนมีความต้องการอยู่ในระดับใด หากผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานให้เอื้อต่อการตอบสนองความต้องการ การเหล่านั้น ผู้บริหารก็จะสามารถจูงใจพนักงานให้แสดงพฤติกรรมที่ต้องการได้ ถ้าหากผู้บริหารล้มเหลวในการระบุนความต้องการของพนักงานอาจส่งผลให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมตอบสนองความต้องการของตนเอง แต่ไม่ได้เป็นไปในทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กรได้ อย่างไรก็ตาม มาสโลว์ยอมรับในแนวคิดที่ว่า มนุษย์อาจมีความต้องการอย่างพร้อมกันได้ เช่น ความต้องการทางร่างกายพร้อมกับความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการการยอมรับพร้อมกับความสำเร็จ และตราบใดที่มนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุด มนุษย์จะมีความต้องการขึ้น ๆ ลง ๆ ไม่เป็นไปตามลำดับขั้น ทั้งนี้เพราะสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือค่านิยมที่เปลี่ยนแปลง เช่น บางคนอาจต้องการการยอมรับมากกว่าความต้องการทางสังคมและ ความรัก หรือต้องการการยอมรับมากกว่าความมั่นคงปลอดภัย

2. ทฤษฎีสองปัจจัย (Federick Herzberg's Need Two-Factor Theory)

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) เฮอส์เบิร์ก ได้จัดแบ่งปัจจัยนี้ไปสู่ความพึงพอใจในงานออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ (วิเชียร วิหยอุดม, 2554, หน้า 165-167)

1. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย (Maintenance or Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่จะสร้างความไม่พอใจในงานที่ทำ ถ้าหากพนักงานไม่ได้รับการตอบสนองจากปัจจัยเหล่านี้แล้ว ก็จะเป็นการสร้างความไม่พึงพอใจและไม่มีความสุขในการทำงาน ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1.1 นโยบายและการบริหารองค์กร(Company policy and administration) นโยบายขององค์กรที่ไม่ส่งเสริมความเจริญเติบโตขององค์กรและของตัวพนักงาน การไม่ดำรงรักษาและให้ความมั่นคงกับบุคลากร การบริหารงานที่ไม่เป็นระบบ การทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน การแก่งแย่งชิงดีชิงเด่น การใช้อำนาจอิทธิพลระหว่างบุคคลในองค์กร ความไม่มีประสิทธิภาพในการขาดความเป็นธรรมในองค์กร

1.2 การปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมดูแล (Supervision) ผู้บังคับบัญชาขาดความเป็นธรรม ลำเอียง อคติ ขาดความรู้ความสามารถในการบริหารงานและปกครอง เป็นคนอนุรักษ์นิยมไม่สามารถแนะนำวิชาการหรือเทคนิคใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ในองค์กรได้

1.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisor) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีช่องว่างมากเข้ากันไม่ได้

ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไม่ถึง ผู้บังคับบัญชาวางตนเหนือกว่า ไม่มีความสนิทสนมเป็นกันเอง ขาดความอบอุ่น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำ

1.4 สภาพการทำงาน (Working Condition) สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงานบรรยากาศ ท่าเลที่ตั้งของที่ทำงาน ขาดวัสดุครุภัณฑ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน ปริมาณงานมากหรือน้อยเกินไป

1.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) พฤติกรรมของบุคคลต่างๆ ในองค์การ ต่างคนต่างอวดดีแข่งขันชิงดีชิงเด่น ต่างคนต่างเอาตัวรอด ทั้ภณเพื่อนร่วมงาน เรารัดเอาเปรียบ ชอบเสียดสี ขี้ฟ้อง สาระแค้นแสบสอ ไม่มีความเป็นมิตรภาพ ทำให้ข้บข้องใจ เป็นผลให้เกิดความเปื้อนห่วยของค์การ

1.6 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Subordinates) ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ศรัทธาเชื่อถือ ไม่รับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ทำตัวว่างความเจริญของหน่วยงาน เข้ากันไม่ได้สนิทเป็นผู้มีส่วนสร้างความไม่พอใจในการทำงาน

1.7 เงินเดือน (Salary) เงินเดือนหรือค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ พนักงานเก่าหรือพนักงานใหม่ได้เงินไม่แตกต่างกันพอเหมาะพอควร การเลื่อนขั้นขึ้นเงินเดือนและตำแหน่งช้าเกินไป เป็นผลให้เกิดความไม่พอใจในองค์การ

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation or Satisfiers Factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นจูงใจที่มีประสิทธิภาพที่ทำให้พนักงานใช้ความพยายามที่จะทำให้ได้ผลงาน และปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและดียิ่งขึ้น เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับโดยตรงและสร้างความรู้สึที่ดีกับงาน ซึ่งมีดังต่อไปนี้

2.1 ความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน (Achievement) องค์ประกอบอันนี้บ่งชี้ว่ามีความสำคัญมากที่สุดแก่อุปสรรคปัญหาให้ลุล่วงไปได้เสมอๆ ย่อมจะรู้สึกมีความพึงพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง ทำให้มีกำลังใจจะทำงานอื่น ๆ ต่อไป

2.2 การได้รับความยอมรับนับถือ (Recognition) ถ้าผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลทั่ว ๆ ไปในสังคม ให้ความสำคัญ ยกย่อง ชมเชย แสดงความชื่นชมยินดีในผลงานและความสามารถเมื่ทำงานบรรลุผลจะเป็นสิ่งที่สร้างความประทับใจ ทำให้พนักงานนั้นเกิดความภาคภูมิใจ มีกำลังใจ มีผลในการกระตุ้นจูงใจให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น

2.3 ลักษณะของงาน (Work Itself) ถ้าเป็นงานที่น่าสนใจและท้าทายในความสามารถ เป็นงานสำคัญที่มีคุณค่า เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดงานประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ แบบใหม่ๆ พนักงานจะรู้สึกพอใจที่จะทำงานในลักษณะนี้

2.4 ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (Responsibility) ถ้าได้รับเกียรติและความไว้วางใจ มอบหมายให้รับผิดชอบทำงานนั้นๆ อย่างอิสระเสรี ให้โอกาสทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยผู้บังคับบัญชาไม่ตรวจตราควบคุมมากเกินไป พนักงานจะมีความพอใจเป็นอย่างมาก

2.5 ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) ถ้าได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน ขึ้นเงินเดือนค่าจ้างให้สูงขึ้น จะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงานให้มากยิ่งขึ้น

2.6 ความเจริญเติบโต (Growth) ถ้ามีโอกาสที่จะเจริญเติบโต โอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการทำงาน ก็จะเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ตามมุมมองของเฮอริสเบิร์ก ปัจจัยที่นำไปสู่ความพอใจในงานจะสามารถแยกแยะให้เห็นถึงความแตกต่างจากปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พอใจ ดังนั้นผู้บริหารที่พยายามจะขจัดปัจจัยที่สร้างความไม่พอใจในงาน สามารถทำให้เกิดความสุขได้แต่ไม่ใช่การจูงใจ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเงินเดือน จะถูกพิจารณาว่าเป็นปัจจัยอนามัย เมื่อปัจจัยเหล่านี้ไม่ขาดแคลน บุคคลจะไม่มี ความไม่พอใจ (No Dissatisfaction) แต่พวกเขาก็ยังจะไม่มี ความพอใจด้วย (No Satisfaction)

3. ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน

Hackman & Oldham (1976 อ้างในชูชัย สมิติโกร, 2554, หน้า 284-285) ได้เสนอทฤษฎีคุณลักษณะของงานโดยมีความเชื่อว่า คุณลักษณะของงานสามารถทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ คุณลักษณะของงานดังกล่าวมี 5 ประการ คือ

1. ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) หมายถึง งานนั้นมีกิจกรรมที่หลากหลายและจำเป็นต้องใช้ทักษะและความรู้ความสามารถหลายด้าน หากงานนั้นเปิดโอกาสให้บุคคลได้ใช้ทักษะความสามารถที่หลากหลายในการทำกิจกรรมที่ต่างก็กันก็จะทำให้บุคคลนั้นรับรู้ได้ถึง ความหลากหลายของทักษะ
2. เอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) หมายถึง งานนั้นเปิดโอกาสให้บุคคลได้ทำงานตั้งแต่ต้นจนเสร็จสมบูรณ์หรือไม่ หากบุคคลได้ทำงานหนึ่งๆ ด้วยตนเองตั้งแต่ต้นจนจบก็จะทำให้รับรู้ถึงเอกลักษณ์ของงานได้
3. ความสำคัญของงาน (Task Significance) หมายถึง ระดับผลกระทบของงานที่มีต่อผู้อื่น ไม่ว่าจะบุคคลในหรือนอกองค์กรก็ตาม หากงานนั้นส่งผลกระทบต่อผู้อื่นสูงก็จะทำให้บุคคลนั้นรับรู้ได้ถึง ความสำคัญของงาน

4. ความมีอิสระ (Autonomy) หมายถึง ระดับความมีอิสระและอำนาจการตัดสินใจของบุคคลในการการวางแผน การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน หากงานนั้นเปิดโอกาสให้บุคคลสามารถคิดและตัดสินใจด้วยตนเองก็จะทำให้บุคคลนั้นรับรู้ได้ถึงความเป็นอิสระ

5. การได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง ระดับการได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลและความคืบหน้าของงาน หากงานนั้นเปิดโอกาสให้บุคคลได้รับข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้บุคคลนั้นรับรู้ถึงความก้าวหน้าและข้อบกพร่องในการทำงานของตนเอง

คุณลักษณะของงานทั้ง 5 ประการนี้จะมามีอิทธิพลทำให้บุคคลเกิดภาวะจิตวิทยา 3 แบบ ดังต่อไปนี้

1. ความรู้สึกว่างานมีความหมาย ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่องานนั้นมีความหลากหลายของทักษะ เอกลักษณ์ของงาน และความสำคัญของงาน
 2. ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่องานนั้นมีความมีอิสระ
 3. ความรู้เกี่ยวกับผลของการทำงาน ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่องานนั้นมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ
- จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงาน คือ ความรู้สึกหรือทัศนคติเชิงบวกที่มีต่อการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ในองค์การเพื่อลดระดับของปัญหาและให้สมาชิกเกิดความร่วมแรงร่วมใจ ร่วมมือผลักดันให้การกิจบรรลุเป้าหมายขององค์การต่อไป

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการธำรงรักษาคนเก่ง

บุคลากรจะอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรได้นานหรือไม่นาน มีความสุขมากหรือมีความสุขน้อย หรือไม่มีความสุขเลย มีรายได้เหลือใช้ พอใช้หรือไม่พอใช้ ขึ้นอยู่กับสภาพการจ้าง รายได้ เงินเดือนสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับ องค์กรใดที่ให้ผลตอบแทนดี ดูแลทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างดีที่สุด ปฏิบัติต่อกันฉันท์เพื่อนมนุษย์ด้วยกัน มีความรักใคร่เยื่อใย ผูกพันต่อกันและกันฉันญาติมิตร ฉันเพื่อน องค์กรนั้นก็จะมีแต่ความอบอุ่น มีผู้คนหลังไหลเข้าไปหาเพื่อร่วมปฏิบัติงานด้วย และผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ด้วยแล้ว มักมีความพึงพอใจ ไม่คิดเปลี่ยนงานไปทำงานที่อื่นอีกเลย ส่วนองค์กรใดที่มีบุคลากรเปลี่ยนเข้าออกบ่อย ๆ การจ่ายค่าจ้าง เงินเดือนล่าช้า ไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วย มีการหักเงินเดือนเมื่อกระทำผิดเพียงเล็กน้อย ปฏิบัติต่อกันอย่างขาดความอบอุ่นแต่แล้งน้ำใจ มองเห็นพนักงาน ลูกจ้างเป็นผู้ด้อยคุณค่า ด้อยเกียรติศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ก็ย่อมจะมีผู้ลาออกจากงานเป็นจำนวนมาก ผู้ที่ร่วมปฏิบัติงานอยู่แล้วมักไม่มีความพึงพอใจ เบื่อหน่าย ไม่เต็มใจ ไม่ศรัทธาที่จะปฏิบัติหน้าที่การงาน (ปราชญา กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุทธีวงศ์, 2550, หน้า 84)

พยอม วงศ์สารศรี (2552, หน้า 218-219) ได้ให้ความคิดในการธำรงรักษาบุคลากรว่า การธำรงรักษาทำให้องค์กรไม่สูญเสียคนดีความสามารถไป ทั้งนี้เพราะคนเป็นกำลังงานที่มีค่ายิ่งสำหรับองค์กร ถ้าองค์กรจัดกิจกรรมธำรงรักษาเป็นอย่างดีคนงานย่อมจะได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพ

กายและสุขภาพจิตเป็นการส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรละเลย เรื่องการธำรงรักษาไปพนักงานย่อมแสวงหาองค์การใหม่ที่สามารถคุ้มครองเขาได้ ซึ่งสิ่งนี้เป็นไปตาม ธรรมชาติมนุษย์ที่ต้องการให้ตนมีความมั่นคงปลอดภัย (safety need) หรือไม่เช่นนั้นแล้ว ถ้า พนักงานต้องประสบอันตรายใด ๆ องค์กรต้องหาคนมาแทนนับว่าเป็นการเสียเวลาแก่องค์กรเป็นอย่างมาก

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2553, หน้า 210) อธิบายไว้ว่า การธำรงรักษา หมายถึง ความพยายาม ในการรักษาบุคลากร ตั้งแต่เริ่มเข้ามาเป็นสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและยาวนาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรักษาบุคลากรที่ดีมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ส่งเสริม สนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานเต็มกำลัง ความสามารถที่มีอยู่ มีสุขภาพจิตและกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ มีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันในการทำงานร่วมกัน

ความสำคัญของการธำรงรักษาบุคลากร

การธำรงรักษาบุคลากรมีคุณค่าเป็นพิเศษ ทำให้องค์การมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถและ ความชำนาญจัดเจนเพิ่มจำนวนมากขึ้นอยู่เรื่อย ๆ ลดอัตราการเข้าออกงานทำให้ไม่ต้องมาภาระใน การสอนงานใหม่ เกิดทีมงานที่มั่นคงมีความรักความผูกพันและเข้าใจกัน พนักงานที่มีทักษะในการ ปฏิบัติงานสูงสามารถช่วยแบ่งเบาภาระงานให้แก่ผู้บังคับบัญชาได้มากกว่าบุคลากรที่อยู่ระหว่างการ เรียนรู้งาน ทำให้ไม่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานหรือมีปัญหาน้อยมาก เพราะบุคลากรจะมีความ ชำนาญมากกว่าบุคลากรเข้าใหม่ องค์กรจะเกิดการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง เพราะมีบุคลากรที่รับเป็น งานมีความชำนาญสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานใหม่ ๆ ได้ ทำให้สามารถปลูกฝังทัศนคติที่ดีได้ อย่างสม่ำเสมอ ไม่ต้องเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา อันจะเป็นผลให้สามารถลดเวลาและค่าใช้จ่าย ทำให้ไม่เกิดความติดขัด หยุตชะงัก งานสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง สร้างขวัญและกำลังใจ ให้บุคลากร รักงานที่ทำและรักองค์การ เป็นการเตรียมกำลังคนสำหรับองค์การเป็นเวลานาน แสดงให้ เห็นว่าองค์การให้ความสำคัญอยู่ที่ดีมีความอบอุ่นมั่นคง เป็นผลให้มีผู้ต้องการมาสมัครงานใหม่ มาก โดย อาศัยบุคลากรเก่าช่วยแนะนำกันมา (ประคัลภ์ บัณฑพลึงกูร, 2550, หน้า 107)

พยอม วงศ์สารศรี (2541 อ่างใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2551) จากความหมายของการธำรง รักษา ดังกล่าวทำให้พอจะมองเห็นความสำคัญของการธำรงรักษา ดังต่อไปนี้

1. การธำรงรักษา ทำให้องค์การไม่ สูญเสียคนดีมีความสามารถไป ทั้งนี้เพราะคนเป็นแรงงาน ที่มีค่ายิ่งสำหรับองค์การ ถ้าองค์การจัดกิจกรรมธำรงรักษาเป็นอย่างดี คนงานย่อมจะได้รับความ ปลอดภัยทั้งสุขภาพและจิต ซึ่งเป็นการส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ในทางตรงกันข้ามถ้า องค์กรละเลยเรื่องการธำรงรักษาไป พนักงานย่อมแสวงหาองค์การใหม่ ที่สามารถคุ้มครองเขาได้ ซึ่ง สิ่งนี้เป็นไปตามธรรมชาติมนุษย์ที่ต้องการให้ตนมีความมั่นคงปลอดภัย (Safety Need) หรือไม่

เช่นนั้นแล้ว ถ้าพนักงานต้องประสบอันตรายใดๆ องค์การต้องหาคนมาทดแทนนับว่าเป็นการเสียเวลา แก่องค์การเป็นอย่างมาก

2. การธำรงรักษาด้วยสร้างภาพพจน์ ที่ดีขององค์การสู่สายตาบุคคลภายนอกคนทั่วไปในสังคมจะรับรู้ว่างค์การนี้ยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ มองมนุษย์ เป็นมนุษย์ที่ควรเอาใจใส่ ไม่ใช่มุ่งแต่ใช้งานเมื่อเขายังอยู่ในสภาพที่ทำได้ แต่ได้หามาตรการที่ป้องกันให้พนักงานได้รับความปลอดภัยและหาทางช่วยเหลือ เมื่อความปลอดภัยนั้นได้ เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3. การธำรงรักษาพนักงานได้ส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะคนงานไม่มีปัญหาการเรียกร้องในสิ่งที้องค์การไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาขณะที่ปฏิบัติงาน ด้วยเหตุดังกล่าวการธำรงรักษา จึงเป็นกิจกรรมที่องค์ การจำเป็นต้องจัดขึ้น เพราะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรง แก่องค์การ

4. ประโยชน์ของการธำรงรักษา สำหรับประโยชน์ ของการธำรงรักษาบุคลากรนั้น (อุทัย หิรัญโต, 2540 อ้างใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2551) ได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ ของการธำรงรักษาบุคลากรไว้หลายประการ ดังนี้

4.1 ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะได้ใช้ศักยภาพของตนให้เกิดผลอย่างเต็มที่

4.2 เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ เกิดผลในด้านการควบคุมพฤติกรรมของคนในหน่วยงาน

4.3 ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

4.4 เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ

4.5 ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในหน่วยงาน

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2553, หน้า 211) อธิบายไว้ว่า ความสำคัญของการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ดังนี้

1. องค์การไม่สูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เพราะมีขวัญกำลังใจ มีความมั่นคงก้าวหน้า และความปลอดภัย บุคลากรจึงเต็มใจที่จะอยู่กับองค์การ

2. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์การ เพราะไม่มีการโยกย้ายพนักงานใหม่บ่อยครั้ง เนื่องจากองค์การได้มีการเอาใจใส่ดูแลพนักงานอย่างดี ไม่ใช่มุ่งแต่ใช้งานอย่างเพียง

3. ทำให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย เนื่องจากไม่ต้องเสียเงินเพื่อรับพนักงานใหม่ ระหว่างรอรับพนักงานใหม่ พนักงานเก่าไม่มีทำให้ผลผลิตลดลง พนักงานใหม่กว่าจะเข้ามาฝึกงานและสร้างความคุ้นเคยกับงานก็ต้องใช้เวลานาน

4. องค์กรมีความก้าวหน้าได้เร็วและมีความมั่นคงเนื่องจากไม่มีการเปลี่ยนแปลงพนักงานใหม่บ่อยครั้ง พนักงานมีกำลังใจทำงานจึงทุ่มเทกำลังกายกำลังใจอย่างเต็มที่

5. ประเทศชาติมั่นคง เนื่องจากองค์กรมั่นคง เพราะบุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพ ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อเนื่องไปถึงประเทศชาติในที่สุด

หลักการธำรงรักษาพนักงาน

ซัชชัย พันธุ์เกตุ (2552) ได้กล่าวถึงหลักของการธำรงรักษาพนักงานเป็นเรื่องผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้แก่พนักงาน องค์กรควรจะดำเนินการเพื่อเป็นขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้พนักงานมีเจตคติที่ดี ซึ่งจะเกิดผลดีย้อนกลับมาสู่องค์กร ซึ่งการดำเนินงานองค์กรนั้นควรยึดหลักสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. หลักความเสมอภาค การให้สิทธิประโยชน์โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันได้ให้มากที่สุด ไม่ควรแบ่งชั้นมากเกินไปจนเกิดความขัดแย้ง

2. หลักสิทธิประโยชน์ หมายถึง สิทธิประโยชน์ที่พนักงานได้รับจะให้ผลประโยชน์แก่องค์กรและพนักงานโดยส่วนตัว

3. หลักการจูงใจ หมายถึง การให้สิทธิประโยชน์นั้น จะต้องตรงกับความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ หรือสิ่งที่ให้ แก่พนักงาน นั้นเป็นสิ่งที่มีความหมายที่จะจูงใจให้พนักงาน ลงมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดี ต่อทั้งองค์กรและพนักงานเอง

4. หลักการตอบสนองความต้องการ หมายถึง องค์กรจะมอบ ผลประโยชน์และบริการให้แก่พนักงาน จะต้องเอื้ออำนวยต่อความสะดวก และเกื้อกูลแก่พนักงานอย่างแท้จริงมิฉะนั้นจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ

5. หลักประสิทธิภาพ หมายถึง การจัดให้ผลประโยชน์แก่พนักงานจะต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่องค์กร และพนักงานควรจะได้รับนั้นดีที่สุดใน รวดเร็วที่สุด แสดงประโยชน์ และลงทุนน้อยที่สุด

6. หลักความพึงพอใจ เพื่อการธำรงรักษาพนักงาน หมายถึง การที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงาน คือ ความพอใจ ต่อนายโดยตรง ความพอใจต่อผู้บังคับบัญชา ความพอใจต่อค่าตอบแทน ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน

สมคิด บางโม (2551, หน้า 156-157) การธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนานที่สุดและตลอดเวลาที่อยู่ก็ทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดการธำรงรักษา นอกจากจะให้เงินเดือนและค่าจ้างแล้วยังต้องอาศัยสิ่งจูงใจที่สำคัญอีก 5 ประการดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ ค่าชมเชย การเพิ่มเงินเดือนกรณีพิเศษโบนัส เบี้ยขยัน เงินส่วนแบ่งกำไร และการให้ถือหุ้นในบริษัท

2. สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นวัตถุ ได้แก่ ให้ออกโอกาสมีชื่อเสียง อำนาจประจำตัวมากขึ้นได้ตำแหน่งที่สูงขึ้น มีโอกาสก้าวหน้า และมีโอกาสทางการศึกษา

3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงานซึ่งเกี่ยวกับวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว มีโต๊ะทำงานเหมาะสมกับตำแหน่ง วัตถุอย่างอื่นที่แสดงถึงความดีความชอบการให้สวัสดิการต่าง ๆ ตามความจำเป็น

4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น บรรยากาศในการทำงานไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก มีความสามัคคี มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันทั้งด้านสังคมและเศรษฐกิจ และการศึกษา

5. การบำรุงขวัญหรือสร้างกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้พนักงานทุกคนเกิดความรัก และความผูกพันกับองค์กร ที่เกิดความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมสำคัญในการสร้างชื่อเสียงกำไรให้แก่องค์กร เมื่อองค์กรมีความมั่นคงพนักงานจะยิ่งมีกำลังใจในการทำงานมากตามไปด้วย

ปิยนาด ศรีสมเพ็ชร (2556, หน้า 187-188) อธิบายไว้ว่า วิธีการในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการยึดหลักการมีคุณธรรม ตลอดจนการบำรุงรักษา การพัฒนา และการจัดสวัสดิการด้วยความเป็นธรรม ให้เป็นที่พึงพอใจของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า เพื่อให้เขาได้มองเห็นว่าพวกเขาได้รับการดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดี สิ่งที่พิจารณาในการธำรงรักษา มีดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นวิธีการในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ได้อีกวิธีหนึ่ง เป็นการเปิดโอกาสให้เขาได้มีการพัฒนานอกจากจะมีผลทำให้เขาปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพแล้ว และยังให้เขามองเห็นอนาคต โอกาสก้าวหน้า ทำให้เขามองเห็นว่า เขาสามารถบรรลุเป้าหมายในชีวิตของเขาได้ในอนาคต การพัฒนาอาจจะเป็นการฝึกอบรมเป็นรายบุคคลในรูปแบบต่าง ๆ และควรส่งเสริมให้เขามีการศึกษาสูงขึ้น

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลลักษณะนี้เป็นสิ่งที่จะช่วยผดุงความยุติธรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะการให้คุณให้โทษและการพัฒนาเพื่อเสริมเติมแต่งในสิ่งที่ดีด้วยการใช้ผลการประเมิน ซึ่งจะทำให้เขารู้สึกว่าเขาได้รับความเป็นธรรม ทำดีได้ดี ผู้บริหารควรจะให้ความเป็นธรรมกับทุก ๆ คน การประเมินผลอาจจะกระทำได้โดยหัวหน้างานโดยตรง หรือ จากคณะกรรมการประเมิน เพื่อนร่วมงาน แม้กระทั่งการประเมินตนเอง หรือประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา นำมาประกอบกัน

3. การจัดให้มีสวัสดิการ ในด้านนี้เป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีความรู้สึกว่าเขาได้รับการเอาใจใส่ดูแลจากองค์กร เช่น ได้รับค่าตอบแทนเป็นพิเศษ การจัดสวัสดิการควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ เช่น ยึดหลักประหยัดและเสริมสร้างให้บุคคลช่วยเหลือตนเอง ให้โดยสม่ำเสมอ และต่อเนื่องตามเกณฑ์ที่จะได้รับในทุกโอกาส ยึดหลักการบำรุงขวัญและกำลังใจ และยึดหลักความยุติธรรม การมีธรรมาภิบาล ทั้งขององค์กรและทรัพยากรมนุษย์

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2553, หน้า 211) อธิบายไว้ว่า ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องในการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

1. การจูงใจ เป็นกระบวนการที่ซับซ้อน เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลที่เป็นแรงผลักดันก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรม พฤติกรรมของบุคคลส่วนใหญ่จะเกิดจากแรงจูงใจ แรงจูงใจจะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญอันจะก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเรียกว่าพฤติกรรมในการทำงาน

2. รางวัล เพื่อให้พนักงานได้ปฏิบัติงานในองค์การด้วยความมุ่งมั่น มีแรงจูงใจระบบการให้รางวัลก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของพนักงานและเป็นการบำรุงรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์การ

3. การพัฒนาอาชีพ เป็นการสร้างความมั่นคงให้กับอาชีพ เกิดความก้าวหน้าทั้งในส่วนของผลงานและประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน เมื่องานก้าวหน้าผู้ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จในองค์การจะทำให้ทั้งบุคคลและองค์การดำรงอยู่และก้าวหน้าต่อไป ปัจจัยในการพัฒนาอาชีพจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการรักษาให้บุคคลอยู่กับองค์การเพราะเกิดความก้าวหน้า มีความมั่นคง จะไม่ละทิ้งองค์การ การพัฒนาอาชีพจึงเป็นเรื่องที่องค์การจะต้องให้ความสนใจและพัฒนาให้เป็นระบบและรับรู้ร่วมกัน

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นแนวทางหรือวิธีการที่จะวางแผนบุคลากรให้ทำงานกับองค์กรได้อย่างยาวนาน ซึ่งหลักในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์นั้นคือ การสร้าง และการรักษาความสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้คงอยู่ในองค์การ ในระดับที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งระยะสั้นและระยะยาว การธำรงรักษาจะกระทำได้โดยการจัดให้มีการพัฒนาอาชีพ ให้ผลประโยชน์และค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การจัดสวัสดิการ การพัฒนาในสายอาชีพที่เขากำลังปฏิบัติงานอยู่

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

สาวิตรี จ่วนจุลินทร์พร (2550) การชมเชยของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน และการตั้งใจลาออกของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า (1) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานและการตั้งใจลาออกของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (2) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับการตั้งใจลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (3) พนักงานที่มีสถานการณ์ในการชมเชย ความถี่ในการชมเชย ความรวดเร็วในการชมเชย การรับรู้ถึงความจริงใจในการชมเชยของผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกที่ได้รับ และความภาคภูมิใจแตกต่างกันมีสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (4) พนักงานที่มีลักษณะการชมเชยแตกต่างกัน มีการตั้งใจลาออกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีการรับรู้ถึงความจริงใจในการชมเชยของ

ผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกที่ได้รับ และความภาคภูมิใจ แตกต่างกันมีการตั้งใจลาออกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กัญญ์ชลา แสงดั่ง (2551) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในงาน สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คณิศ จุลสุคนธ์ (2554) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และการเป็นสมาชิกกลุ่มไม่เป็นทางการกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและประสิทธิภาพในการทำงาน อยู่ในระดับสูง และพนักงานเป็นสมาชิกกลุ่มไม่เป็นทางการอยู่ในระดับปานกลาง 2) พนักงานที่มี อายุและอายุงานต่างกันมี ประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การเป็นสมาชิกกลุ่มไม่เป็นทางการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) สัมพันธภาพระหว่างบุคคลมี ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดลนภา ดิบุปผา (2555) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมในองค์กร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานกับความผูกพันในองค์กร ของพนักงานบริษัทเอบี ฟู้ด จังหวัดสมุทรปราการ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท เอบี ฟู้ด โดยภาพรวมมีระดับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมากที่สุด 5 ข้อ และระดับมาก 7 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ 1) ท่านชอบทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานในแผนก 2) ท่านให้กำลังใจและให้คำปรึกษาเมื่อเพื่อนร่วมงานเกิดปัญหา และ 3) ท่านยินดีรับฟังความคิดเห็น เมื่อเพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็นที่ต่างจากท่าน ตามลำดับ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

วิจิต เพชรกลัด (2553) การศึกษาความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษา บริษัท แพรคติก้า จำกัด จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 25 - 35 ปี มี ระดับการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น หรือต่ำกว่า เป็นพนักงานในหน่วยงานผลิต 4 ที่เป็น พนักงานรายเดือนระดับ 1 ซึ่งมีอายุการทำงาน 1-5 ปี โดยภาพรวมระดับความพึงพอใจต่อ สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.04 ข้อ คำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ แสงสว่างภายในที่ทำงานมีความเหมาะสม และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุดคือ ตู้น้ำดื่มมีเพียงพอต่อความต้องการ ด้านจิตวิทยาสังคม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีสัมพันธภาพที่ ดีต่อกัน และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อย

ที่สุดคือ ท่านมีโอกาสพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานในขณะที่ทำงาน ในส่วนของระดับความผูกพันต่อองค์กร นั้นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.74 ข้อคำถามที่มี ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ท่านมีความซื่อสัตย์ กับบริษัทเพราะบริษัทให้สิ่งที่ดีกับท่าน และข้อคำถามที่มี ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านมองว่าการออกจากงานของท่านจะทำให้บริษัทได้รับความเดือดร้อน

วิจักขณ์ สุวรรณเจริญ (2550) ศึกษาความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานของ พนักงานจ้างเหมาค่าแรง กลุ่มบริษัท KSG Group ผลการศึกษาพบว่า พนักงานจ้างเหมาค่าแรง กลุ่มบริษัท KSG Group มีความพึงพอใจต่อปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมการปฏิบัติงาน ด้านสิ่งแวดล้อมภายใน สถานที่ทำงาน ที่ตั้งสถานประกอบการ ลำดับการบังคับบัญชา การฝึกอบรม สวัสดิการและนโยบาย การบริหารในระดับปานกลาง และต่อปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมการปฏิบัติงานด้านผู้ร่วมงานอยู่ในระดับ มาก ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจ ได้แก่ ปัจจัยด้านระดับการศึกษา และปัจจัยด้านอายุงาน

อดิศร พูลสุวรรณ (2552) ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงานและการรับรู้ความ เสี่ยงกับความเครียดในการทำงาน กรณีศึกษาพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทอิตาซี โกลบอล สตอเรจ เทคโนโลยีส์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ระดับสภาพแวดล้อมในการทำงาน การรับรู้ ความเสี่ยง และความเครียดในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยระดับของสภาพแวดล้อมในการ ทำงานด้านกลิ่นอยู่ในระดับสูง รองลงมาสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านเสียง และด้านการวางผัง ในสถานที่ทำงาน ตามลำดับ

เบญจวรรณ บัวทอง (2554) การศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ของพนักงานโรงงานเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา อำเภอแกลง จังหวัดระยอง พบว่า พนักงานมี สภาพแวดล้อมในการทำงานในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ด้าน สวัสดิการ ด้านสภาพการทำงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านความ มั่นคงปลอดภัย อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน

บุญเจิต บุญเสริมส่ง (2550) การรับรู้ลักษณะงานและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ระดับปฏิบัติการบริษัทไทยเมอริรี่ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยเมอริรี่ จำกัด มีการรับรู้ลักษณะงาน และมีแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง อายุ รายได้ต่อ เดือนที่แตกต่างกัน มีการรับรู้ลักษณะงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญสถิติ ที่ระดับ .001 และ .000 ตามลำดับ อายุ รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ ที่ระดับ .02 และ .001 ตามลำดับ การรับรู้ลักษณะงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจใน การทำงานอย่างมีนัยสำคัญสถิติ ที่ระดับ .000

ณธชา จันทร์หอม (2552) ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทในเครือเว้งกรุ๊ป ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัทในเครือเว้งกรุ๊ป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติ ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากทั้ง 7 ด้าน ตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ ด้านค่าจ้างและผลตอบแทน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสำเร็จและความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะในการทำงาน และด้านนโยบายการบริหาร

สุรียา ปิ่นเกตุ (2552) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านงานช่างแผนกอุปกรณ์ต่อนอกบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรด้านงานช่างแผนกอุปกรณ์ต่อนอกความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยแบ่ง ออกเป็น 2 ปัจจัย ดังนี้ (1) ปัจจัยจูงใจที่มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรด้านงานช่างโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีรายด้านลักษณะของงานมีความคิดเห็น ในระดับมากที่สุด ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จของงาน และด้านการยอมรับนับถือ มีความคิดเห็นในระดับมาก ส่วนด้านความก้าวหน้า มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง (2) ปัจจัยสุขอนามัยที่มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานช่าง โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีรายด้านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานมีความคิดเห็นในระดับ มากที่สุด ด้านนโยบายและบริหาร ด้านรายได้และสวัสดิการ ด้านการควบคุมงาน มีความคิดเห็น ในระดับมาก ส่วนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง

ปริญญา พรเพ็ญ (2553) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ (ฝ่ายผลิต) กรณีศึกษา บริษัท ผลิตชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรม 304 ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 23-27 ปี มาก ที่สุด โดยมีวุฒิการศึกษาระดับ ม.ปลาย / ปวช. มีระยะเวลาในการทำงาน น้อยกว่า 1 ปี และมีรายได้ อยู่ในระหว่าง 8,001 - 10,000 บาทต่อเดือน เป็นส่วนใหญ่ และมีปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ (ฝ่ายผลิต) บริษัท ผลิตชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรม 304 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อแยกเป็นรายชื่อ พบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงานมากที่สุด ได้แก่ ด้านความมั่นคงของงาน โดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ 3.53 โดยพบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในเรื่องบริษัทมีชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดี มีหลักประกันความมั่นคงเป็น อันดับแรก อันดับที่ 2 ได้แก่ ด้านความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 โดยพนักงานมีระดับแรงจูงใจในเรื่องสามารถร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาได้ดีเป็นอันดับแรก อันดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือโดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.15 โดยพนักงานมีระดับแรงจูงใจ ในเรื่องงานที่ทำเป็นที่ ยกย่องของคนในครอบครัวและสังคมเป็นอันดับแรก สำหรับด้านอื่น ๆ สามารถเรียงตามลำดับต่อไป

ได้ดังนี้ ด้านลักษณะของงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้าน เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง การงาน

ธนพร มีเดช (2554) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท พีเอ็ม ซี การ์ดส์ (ไทยแลนด์) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท พีเอ็มซีการ์ดส์ (ไทยแลนด์) จำกัด อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง ด้านผลประโยชน์ตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านลักษณะของงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าของงาน เรียงตามลำดับ (2) เมื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล เพศ และระดับการศึกษามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าของงาน ส่วนปัจจัยตามลักษณะส่วนบุคคลอื่น ด้านเพศ อายุ ตำแหน่งงาน และอายุงาน ไม่พบความแตกต่าง

รุ่งลักษณ์ แสงรัตนทองคำ (2555) ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับปฏิบัติการ บริษัท เอเชียซอฟท์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า พนักงาน ระดับปฏิบัติการ บริษัท เอเชียซอฟท์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน หากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านความมั่นคง ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านความสำเร็จในการทำงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาคนเก่ง

วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์ (2557) การธำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่ง และการคงอยู่ของคนเก่งของผู้บริหารและพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ของจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการธำรงรักษาคน เก่งโดยรวมไม่แตกต่างกัน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบทบาทของหัวหน้างาน วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การเรียนรู้และการพัฒนาและโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งกับการคงอยู่ของคนเก่ง โดยรวมมีความสัมพันธ์บวกกัน และในด้านการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน พบว่า มีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของคนเก่งโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ สถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากในมุมมองของผู้บริหารไม่มีความมั่นใจว่าพนักงานจะคงอยู่กับองค์กร และองค์กรจะไม่ได้รับความจงรักภักดีจากพนักงาน แต่พนักงานยังคิดว่าองค์กรนี้เป็นเสมือนครอบครัวของตนเอง มีความหมาย

ต่อตนเองพนักงานได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และพนักงานมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่กับองค์กรนี้

ัญญา ญาณพิบูลย์ (2556) แนวการธำรงทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาธนาคารซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในด้านความพึงพอใจของพนักงาน โดยประเด็นที่พนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุด คือ งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ มีความหลากหลาย และตำแหน่งหน้าที่เป็นตำแหน่งที่มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และประเด็นที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ มีอิสระในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานด้วยตัวเองมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 และด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยประเด็นที่พนักงานเห็นด้วยมากที่สุด คือ มีความทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 และประเด็นที่เห็นด้วยน้อยที่สุด คือ การบริหารงานและเป้าหมายขององค์กรเหมาะสมดีแล้ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.59 ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานโดยประเด็นที่พนักงานเห็นด้วยมากที่สุด คือ สาเหตุที่มีผลให้ตัดสินใจลาออก เป็นเรื่องเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่องค์กรอื่นสามารถตอบสนองที่ได้มากกว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 และประเด็นที่เห็นด้วยน้อยที่สุด คือ สาเหตุที่มีผลให้ตัดสินใจลาออกเป็นเรื่องเกี่ยวกับนโยบายต่าง ๆ ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ดังนั้นการนำเสนอแนวการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลซึ่งพิจารณาจากผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน ได้แนวดังต่อไปนี้ 1) นโยบายการส่งเสริมด้านการรักษาทรัพยากรบุคคล คือ แนวที่ชัดเจนในการเจริญเติบโตสายอาชีพให้กับพนักงาน 2) นโยบายปรับปรุงด้านการรักษาทรัพยากรบุคคล คือ การหมุนเวียนงานที่ดี ทำให้พนักงานเกิดการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ 3) ความเป็นธรรมในการบริหารค่าตอบแทน และ 4) การส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีของพนักงาน

นวิยา ผ่องพรรณ (2557) ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจ การทำงานเป็นทีม และการธำรงรักษาบุคลากรกับความตั้งใจคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลของรัฐในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยมีพบว่า 1) พยาบาลวิชาชีพมีความตั้งใจคงอยู่ในงานอยู่ในระดับสูง การธำรงรักษาบุคลากรและการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูง ร้อยละ 50 ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับสูง 2) การธำรงรักษาบุคลากรสามารถทำนายความตั้งใจคงอยู่ในงานได้โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ ร้อยละ 52.5 อย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ .01 การเสริมสร้างพลังอำนาจและการทำงานเป็นทีม ไม่สามารถทำนายความตั้งใจคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพได้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการธำรงรักษาบุคลากรการพยาบาลโดยพัฒนาศักยภาพให้พยาบาลมีความชำนาญเฉพาะด้านระบบประสาทเพิ่มขึ้น เพื่อให้บุคลากรอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่า มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ รักงานที่ทำและรักองค์กร

สุชีวา ลีวิทยา (2554) ปัจจัยที่มีผลต่อการดำรงรักษาบุคลากร: ศึกษาเฉพาะกรณี การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผลการศึกษาพบว่า (1) พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีเงินเดือน 25,000 บาทขึ้นไป ตำแหน่งเป็นพนักงานวิชาชีพ จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและมีอายุงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป (2) การดำรงรักษาบุคลากรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการดำรงรักษาบุคลากร ประกอบด้วยด้านหน้าที่และความรับผิดชอบ ด้านส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ และด้านการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพอยู่ในระดับมาก สำหรับด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง (3) การทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความแตกต่าง พบว่า อายุ เงินเดือน ประสบการณ์ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำรงรักษาบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ 0.05 และ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ของพนักงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำรงรักษาบุคลากรที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ 0.05 (4) การทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ พบว่า ปัจจัยด้านผลตอบแทนปัจจัยด้านหน้าที่และความรับผิดชอบ ปัจจัยด้านส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ และปัจจัยด้านการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ มีความสัมพันธ์กับการดำรงรักษาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ 0.05 (5) ข้อเสนอแนะ คือ ถ้าองค์กรต้องการรักษาให้พนักงาน ที่มีความรู้ความสามารถให้คงอยู่ในองค์กรของเราให้นาน องค์กรควรให้ความสำคัญกับพนักงานในเรื่องของสวัสดิการต่าง ๆ รวมไปถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้พนักงานให้อยู่ในองค์กรของเราต่อไป

ภิรมย์ เจริญพานิช (2557) รูปแบบการเสริมสร้างการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการ กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก ผลการวิจัย พบว่า ตัวชี้วัดการดำรงรักษาของบุคลากรระดับปฏิบัติการ กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก ที่มีค่าคะแนนใน 5 อันดับแรก คือ 1) ความมั่นคงขององค์กร 2) ความน่าเชื่อถือขององค์กร 3) โอกาสในการได้รับการพัฒนา เช่น ฝึกอบรม/ดูงาน/ศึกษาต่อ เป็นต้น 4) ทักษะที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และ 5) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ส่วนระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำรงอยู่ของบุคลากรระดับปฏิบัติการ สามารถเรียงลำดับความสำคัญ ตามค่าคะแนนเฉลี่ย ใน 3 อันดับแรก ประกอบด้วย 1) ความสะดวกสบายในการเดินทางมาทำงาน 2) ทักษะที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และ 3) ความน่าเชื่อถือขององค์กร ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ สวัสดิการอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือน ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาการเสริมสร้างการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการ กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก พบว่า รูปแบบการเสริมสร้างการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการที่สร้างขึ้น ประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก และ 13 ปัจจัยย่อยดังนี้ ปัจจัยหลักด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย 7 ปัจจัยย่อยดังนี้ 1) ความภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 2) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร 3) การได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสปรับปรุงและแก้ไขปัญหาวิธีการทำงานให้

ดีขึ้น 4) ความน่าเชื่อถือขององค์กร 5) เงินเดือนที่ได้รับ 6) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต และ 7) ความมีอิสระในการทำงาน ปัจจัยหลักด้านความเต็มใจทุ่มเทเสียสละเวลาให้องค์กร ประกอบด้วย 7 ปัจจัยย่อยดังนี้ 1) ความภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 2) บทบาทหน้าที่ในการทำงาน 3) ความน่าเชื่อถือขององค์กร 4) โอกาสในการได้รับการพัฒนา (ฝึกอบรม/ดูงาน/ศึกษาต่อ) 5) ทักษะที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน 6) ความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ และ 7) ความสะดวกสบายในการเดินทาง และปัจจัยหลักด้านความต้องการดำรงเป็นสมาชิกองค์กรประกอบด้วย 6 ปัจจัยย่อยดังนี้ 1) ความภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต 3) การได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสปรับปรุงและแก้ไขปัญหาวิธีการทำงานให้ดีขึ้น 4) เงินเดือนที่ได้รับ 5) ความมั่นคงในงาน และ 6) ความมีอิสระในการทำงาน ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาการเสริมสร้างการธำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการ กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน พบว่า รูปแบบ การพัฒนาการเสริมสร้างการธำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการ มีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 94.44 และรูปแบบการพัฒนาการเสริมสร้างการธำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการ มีความเป็นไปได้ในการนำไปปรับใช้ คิดเป็นร้อยละ 95

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่องหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร มีระเบียบวิธีการวิจัยดังนี้

- 3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย
- 3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 สมมุติฐานการวิจัย
- 3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 บทสรุป

3.1 ประเภทของงานวิจัย

การศึกษาเกี่ยวกับ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร เป็นงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่ใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-ended Questionnaire) ที่ประกอบด้วยข้อมูล คุณสมบัติส่วนบุคคล ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน แรงจูงใจในงาน และคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของระดับปฏิบัติการในองค์กร เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามรายละเอียดดังนี้

3.1.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) มีทั้งหมด 4 ส่วนดังนี้

3.1.1.1 ใบขอขออนุญาตเก็บข้อมูล ที่ออกให้จากมหาวิทยาลัย

3.1.1.2 ปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา อาชีพ รายได้ อายุงานโดยเฉลี่ยโดยมีระดับการวัดดังนี้

1. เพศ ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale)
2. อายุ ระดับการวัดตัวแปรแบบเรียงอันดับ (Ordinal Scale)
3. สถานภาพ ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale)
4. การศึกษา ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale)
5. อาชีพ ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale)

6. รายได้ ระดับการวัดตัวแปรแบบเรียงอันดับ (Ordinal Scale)

7. อายุงาน ระดับการวัดตัวแปรแบบเรียงอันดับ (Ordinal Scale)

3.1.1.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในงาน โดยมีระดับการวัดแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale)

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดดังนี้

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่าคะแนนเป็น 5

ระดับความคิดเห็นมาก มีค่าคะแนนเป็น 4

ระดับความคิดเห็นปานกลาง มีค่าคะแนนเป็น 3

ระดับความคิดเห็นน้อย มีค่าคะแนนเป็น 2

ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด มีค่าคะแนนเป็น 1

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นเป็นช่วงคะแนนมีระดับการวัดดังนี้

คะแนน 1.00-1.80 มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

คะแนน 1.81-2.60 มีความคิดเห็นในระดับน้อย

คะแนน 2.61-3.40 มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง

คะแนน 3.41-4.20 มีความคิดเห็นในระดับมาก

คะแนน 4.21-5.00 มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด

3.1.1.4 ความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร โดยมีระดับการวัดแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale)

สำหรับการวัดระดับความคาดหวังจะมีระดับการวัดดังนี้

ระดับความคาดหวังมากที่สุด มีค่าคะแนนเป็น 5

ระดับความคาดหวังมาก มีค่าคะแนนเป็น 4

ระดับความคาดหวังปานกลาง มีค่าคะแนนเป็น 3

ระดับความคาดหวังน้อย มีค่าคะแนนเป็น 2

ระดับความคาดหวังน้อยที่สุด มีค่าคะแนนเป็น 1

สำหรับการวัดระดับความคาดหวังเป็นช่วงคะแนนมีระดับการวัดดังนี้

คะแนน 1.00-1.80 มีความคาดหวังในระดับน้อยที่สุด

คะแนน 1.81-2.60 มีความคาดหวังในระดับน้อย

คะแนน 2.61-3.40 มีความคาดหวังในระดับปานกลาง

คะแนน 3.41-4.20 มีความคาดหวังในระดับมาก

คะแนน 4.21-5.00 มีความคาดหวังในระดับมากที่สุด

3.1.2 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test) และการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) ของแบบสอบถามแบบสอบถาม (Questionnaire)

3.1.2.1 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test)

งานวิจัยนี้จะนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วมอบให้กับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและทำการแก้ไขตามข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย

3.1.2.2 การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test)

เมื่อผู้วิจัยได้แก้ไขแบบสอบถามตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิระบุเรียบร้อยแล้ว จะต้องนำแบบสอบถามมาทำการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) โดยทำการแจกจ่ายกับกลุ่มตัวอย่างที่มีสภาพความเป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ ได้แก่ สาทร สีลม เพลินจิต อโศก ชิดลม พร้อมพงษ์ ทองหล่อ รัชดา พระราม3 จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือโดยการวิเคราะห์ประมวลหาค่า ครอนบาร์ค แอลฟา (Cronbach's Alpha Anaysis Test) ซึ่งได้ค่าเท่ากับ 0.752 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามนี้มีความเชื่อมั่นสูง เนื่องจากโดยปกติค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัยไม่ควรต่ำกว่า 0.70 (วาโร เฟิงส์วีสต์, 2551, หน้า 258) หลังจากนั้นแบบสอบถามจะนำไปให้กลุ่มตัวอย่างได้ตอบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในการศึกษาโดยจะทำการแจกในวันที่ 1-10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559

3.2 กลุ่มประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ ได้แก่ สาทร สีลม เพลินจิต อโศก ชิดลม พร้อมพงษ์ ทองหล่อ รัชดา พระราม3 ซึ่งผู้วิจัยไม่ทราบจำนวนประชากรที่แท้จริง จึงกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณประชากรกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ทราบจำนวนประชากร (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545, หน้า 26) โดยมีระดับความเชื่อมั่น 95% กำหนดความผิดพลาดไม่เกิน 5% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 385 คน และเพิ่มจำนวนตัวอย่าง 15 ชุดรวมแบบสอบถามทั้งสิ้น 400 ชุด และใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental Sampling)

3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับกระบวนการและขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ เก็บรวบรวมแบบสอบถามที่กรอกรเรียบร้อยแล้วจากพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ ได้แก่ สาทร สีลม เพลินจิต อโศก ชิดลม พร้อม

พงศ์ ทองหล่อ รัชดา พระราม3 ในช่วงเดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 แล้วนำแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บข้อมูลมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลก่อนประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์

3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมและค้นคว้ามาจากบุคคล หนังสือ เอกสาร ตำราวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากฐานข้อมูลออนไลน์ เช่น Thailis เว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย และเว็บไซต์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.4 สมมติฐานการวิจัย

การศึกษาหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร มีการกำหนดสมมติฐานดังนี้

3.4.1 พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานครที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมี ความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรแตกต่างกัน

3.4.2 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร

3.4.3 สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร

3.4.4 แรงจูงใจในงานมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร

การทดสอบสมมติฐานทั้งสี่ข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

3.5 วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัย

วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

3.5.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่การวิเคราะห์สมมติฐานทั้งสี่ข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

3.5.2.1 สมมติฐานที่ 1 พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานครที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมี ความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรแตกต่างกัน จะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (t-test) ในกรณีการเปรียบเทียบของกลุ่ม 2 กลุ่ม และจะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) หรือการทดสอบความแปรปรวนทาง

เดียว (One-way Analysis of Variance: One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างจะทำการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Multiple Comparisons) ด้วยวิธีของ LSD

3.5.2.2 สมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร ใช้การทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

3.5.2.3 สมมติฐานที่ 3 สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร ใช้การทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

3.5.2.4 สมมติฐานที่ 4 แรงจูงใจในงานมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร ใช้การทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

การทดสอบระดับต่าง ๆ ใช้ค่าที่กำหนดไว้ตามเกณฑ์ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.10-0.30	หมายถึง	ความสัมพันธ์ระดับต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.40-0.60	หมายถึง	ความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.70-1.00	หมายถึง	ความสัมพันธ์ระดับสูง

บทที่ 4 บทวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาได้แบ่งออกเป็น

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ประกอบด้วย

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา รายได้ อายุงาน โดยเฉลี่ย
2. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน
3. แรงจูงใจในงาน
4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
5. ความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา อาชีพ รายได้ อายุงาน โดยเฉลี่ย

ตารางที่ 4.1: จำนวนและร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
หญิง	190	47.50
ชาย	210	52.50
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ เป็นเพศชายมากที่สุด จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 52.50 รองลงมา เป็นเพศหญิง จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 47.50

ตารางที่ 4.2: จำนวนและร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ระหว่าง 22-29 ปี	85	21.25
ระหว่าง 30-39 ปี	159	39.75
ระหว่าง 40-49 ปี	99	24.75
ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	57	14.25
รวม	85	21.25

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ มีอายุระหว่าง 30-39 ปีมากที่สุด จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 39.75 รองลงมา อายุระหว่าง 40-49 ปี จำนวน 24.75 อายุระหว่าง 22-29 ปี จำนวน 85คน คิดเป็นร้อยละ 21.25 และอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 14.25 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3: จำนวนและร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	264	66.00
สมรส	109	27.25
หย่าร้าง/หม้าย	27	6.75
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจมี สถานภาพโสด มากที่สุด จำนวน 264 คน คิดเป็นร้อยละ 66.00 รองลงมา สถานภาพสมรส จำนวน

109 คน คิดเป็นร้อยละ 27.25 และสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 6.75 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4: จำนวนและร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่าปริญญาตรี	89	22.25
ปริญญาตรี	202	50.50
สูงกว่าปริญญาตรี	109	27.25
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจมีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 50.50 รองลงมา ระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 27.25 และระดับน้อยกว่าปริญญาตรี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 22.25 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5: จำนวนและร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ จำแนกตาม รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 15,000 บาท	71	17.75
15,001-25,000 บาท	134	33.50
25,001-35,000 บาท	122	30.50
35,001-45,000 บาท	34	8.50
45,001 บาทขึ้นไป	39	9.75
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 15,001-25,000 บาท มากที่สุด จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 33.50

รองลงมา รายได้ระหว่าง 25,001-35,000 บาท จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 30.50 รายได้ไม่เกิน 15,000 บาท จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 17.75 รายได้ตั้งแต่ 45,001 บาทขึ้นไป จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 9.75 และรายได้ระหว่าง 35,001-45,000 บาท จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 8.50 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6: จำนวนและร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ จำแนกตาม อายุงานโดยเฉลี่ย

อายุงานโดยเฉลี่ย	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 1 ปี	23	5.75
มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 2 ปี	60	15.00
มากกว่า 2 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี	112	28.00
มากกว่า 3 ปี แต่ไม่เกิน 4 ปี	102	25.50
มากกว่า 4 ปี	103	25.75
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจมีอายุงานโดยเฉลี่ยมากกว่า 2 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี มากที่สุด จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 รองลงมา มากกว่า 4 ปี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 25.75 มากกว่า 3 ปี แต่ไม่เกิน 4 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 25.50 มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 2 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 และไม่เกิน 1 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 5.75 ตามลำดับ

2. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

ตารางที่ 4.7: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีต่อหัวหน้างาน

ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน	\bar{X}	S.D	แปลผล
1. หัวหน้างานมีความรู้และความสามารถในการบริหารงาน	4.14	.747	มาก
2. หัวหน้างานสามารถตอบสนองเรื่องของงานได้ทัน่วงที	4.40	.505	มากที่สุด
3. หัวหน้างานให้ความคุ้มครองและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของท่าน	4.06	.620	มาก
4. หัวหน้างานเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของท่าน	4.15	.663	มาก
5. หัวหน้างานให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน	4.10	.710	มาก
รวม	4.17	0.649	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.17$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ หัวหน้างานสามารถตอบสนองเรื่องของงานได้ทัน่วงที ($\bar{X}=4.40$) รองลงมา หัวหน้างานเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของท่าน ($\bar{X}=4.15$) หัวหน้างานมีความรู้และความสามารถในการบริหารงาน ($\bar{X}=4.14$) หัวหน้างานให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน ($\bar{X}=4.10$) และหัวหน้างานให้ความคุ้มครองและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของท่าน ($\bar{X}=4.06$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	\bar{X}	S.D	แปลผล
1. ท่านสามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานของท่านได้เป็นอย่างดี	3.27	1.105	ปานกลาง
2. ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีความสามัคคีกัน	4.03	.955	มาก
3. มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน	3.19	1.169	ปานกลาง
4. เพื่อนร่วมงานมีความเข้าใจกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	3.18	1.146	ปานกลาง
5. ท่านและเพื่อนร่วมงานมักไปทานข้าวกลางวันหรือสังสรรค์ด้วยกัน	3.32	1.053	ปานกลาง
รวม	3.40	1.086	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีความสามัคคีกัน ($\bar{X} = 4.03$) รองลงมา ท่านและเพื่อนร่วมงานมักไปทานข้าวกลางวันหรือสังสรรค์ด้วยกัน ($\bar{X} = 3.32$) ท่านสามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานของท่านได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.27$) มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.19$) และเพื่อนร่วมงานมีความเข้าใจกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ($\bar{X} = 3.18$) ตามลำดับ

3. แรงจูงใจในงาน

ตารางที่ 4.9: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีต่อแรงจูงใจในงาน

แรงจูงใจในงาน	\bar{X}	S.D	แปลผล
1. เงินเดือนสูงกว่าที่อื่นๆ (เมื่อเทียบกับระดับเดียวกัน)	4.01	.924	มาก
2. มีการจ่ายโบนัสทุกปีตามความเหมาะสม	3.54	.860	มาก
3. มีประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ และประกันสุขภาพที่เหมาะสม	3.23	.835	ปานกลาง
4. สามารถเบิกค่าใช้จ่ายต่างๆที่ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม	3.71	.930	มาก
5. มีวันหยุดพักร้อนและวันหยุดอื่นๆเพียงพอเหมาะสม	3.81	.992	มาก
6. ลักษณะงานในปัจจุบันนี้มีความท้าทายและน่าสนใจ	3.53	.759	มาก
7. ท่านเข้าใจเป้าหมายของบริษัทและบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างดี	3.62	.786	มาก
8. เนื้องานและจำนวนงานมีความเหมาะสมกับตำแหน่งและเวลาท่าน	3.28	1.110	ปานกลาง
9. มีการส่งเสริมพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องและเหมาะสม	3.33	1.120	ปานกลาง
10. .องค์กรเป็นที่รู้จักและมีความมั่นคง	2.91	.983	ปานกลาง
รวม	3.50	0.930	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจมีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ เงินเดือนสูงกว่าที่อื่นๆ (เมื่อเทียบกับระดับเดียวกัน) ($\bar{X}=4.01$) รองลงมา มีวันหยุดพักร้อนและวันหยุดอื่นๆเพียงพอเหมาะสม ($\bar{X}=3.81$) สามารถเบิกค่าใช้จ่ายต่างๆที่ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X}=3.71$) ท่านเข้าใจเป้าหมายของบริษัทและบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างดี ($\bar{X}=3.62$) มีการจ่ายโบนัสทุกปีตามความเหมาะสม ($\bar{X}=3.54$) ลักษณะงานในปัจจุบันนี้มีความท้าทายและน่าสนใจ ($\bar{X}=3.53$) มีการส่งเสริมพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องและเหมาะสม ($\bar{X}=3.33$) เนื้องานและจำนวนงานมีความเหมาะสมกับตำแหน่งและเวลาท่าน ($\bar{X}=$

3.28) มีประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ และประกันสุขภาพที่เหมาะสม ($\bar{X}=3.23$) และองค์กรเป็นที่รู้จักและมีความมั่นคง ($\bar{X}=2.91$) ตามลำดับ

4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ตารางที่ 4.10: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน	\bar{X}	S.D	แปลผล
1. ท่านสามารถเดินทางไปทำงานได้สะดวก	3.38	1.035	ปานกลาง
2. ท่านเข้าใจในลักษณะวัฒนธรรมขององค์กร	3.72	1.009	มาก
3. โຕ้ะทำงานของท่านสะอาดเรียบร้อยและใช้งานสะดวก	3.49	.844	มาก
4. ท่านมีพื้นที่สำหรับการทำงานที่มีสัดส่วนเหมาะสม	4.06	.932	มาก
5. องค์กรของท่านมีความสะอาดและมีธรรมาภิบาล	3.24	.702	ปานกลาง
6. องค์กรของท่านมีอุปกรณ์สำนักงานพอเหมาะสำหรับการทำงาน	3.80	.707	มาก
7. องค์กรของท่านมีความสงบไม่มีเสียงดังรบกวน	3.44	.694	มาก
8. องค์กรของท่านมีแสงสว่างเหมาะสมต่อการทำงาน	3.50	.539	มาก
9. องค์กรของท่านมีสภาพอากาศเหมาะสมไม่ร้อนหรือเย็นเกินไป	3.74	.634	มาก
10. ท่านมีความสมดุลในชีวิตการทำงานและส่วนตัว	3.60	.657	มาก
รวม	3.60	0.775	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ท่านมีพื้นที่สำหรับการทำงานที่มีสัดส่วนเหมาะสม ($\bar{X}=4.06$) รองลงมา องค์กรของท่านมีอุปกรณ์สำนักงานพอเหมาะสำหรับการทำงาน ($\bar{X}=3.80$) องค์กรของท่านมีสภาพอากาศเหมาะสมไม่ร้อนหรือเย็นเกินไป ($\bar{X}=3.74$) ท่านเข้าใจในลักษณะวัฒนธรรมขององค์กร ($\bar{X}=3.72$) ท่านมีความสมดุลในชีวิตการทำงานและส่วนตัว ($\bar{X}=3.60$) องค์กรของท่านมีแสงสว่างเหมาะสมต่อการทำงาน ($\bar{X}=3.50$) โຕ้ะทำงานของท่านสะอาดเรียบร้อยและใช้งานสะดวก ($\bar{X}=3.49$) องค์กรของท่านมีความสงบไม่มีเสียงดังรบกวน ($\bar{X}=3.44$) ท่าน

สามารถเดินทางไปทำงานได้สะดวก ($\bar{X}=3.38$) และ องค์กรของท่านมีความสะอาดและมีธรรมชาติร่มรื่น ($\bar{X}=3.24$) ตามลำดับ

5. ความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร

ตารางที่ 4.11: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีต่อการธำรงรักษาคนเก่ง

การธำรงรักษาคนเก่ง	\bar{X}	S.D	แปลผล
1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.82	0.441	มาก
2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.92	0.715	มาก
3. การจัดสวัสดิการ	3.74	0.743	มาก
รวม	3.83	0.633	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจมีความคาดหวังต่อการธำรงรักษาคนเก่ง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.83$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=3.92$) รองลงมา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X}=3.82$) และการจัดสวัสดิการ ($\bar{X}=3.74$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีต่อการธำรงรักษาคนเก่ง จำแนกตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D	แปลผล
1. โอกาสในการได้รับการพัฒนาเป็นรายบุคคล	3.70	.566	มาก
2. โอกาสในการได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น	3.92	.334	มาก
3. โอกาสในการแสวงหาความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่	3.84	.422	มาก
รวม	3.82	0.441	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจมีความคาดหวังต่อการธำรงรักษาคนเก่ง จำแนกตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ใน

ระดับมาก ($\bar{X}=3.82$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ โอกาสในการได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น ($\bar{X}=3.92$) รองลงมา โอกาสในการแสวงหาความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ($\bar{X}=3.84$) และโอกาสในการได้รับการพัฒนาเป็นรายบุคคล ($\bar{X}=3.70$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีต่อการธำรงรักษาคนเก่ง จำแนกตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D	แปลผล
1. ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน	4.06	.723	มาก
2. เกณฑ์การประเมินมีมาตรฐานเดียวกัน	3.63	.693	มาก
3. ได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ดีขึ้น	4.07	.728	มาก
รวม	3.92	0.715	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจมีความคาดหวังต่อการธำรงรักษาคนเก่ง จำแนกตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.92$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ดีขึ้น ($\bar{X}=4.07$) รองลงมา ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน ($\bar{X}=4.06$) และเกณฑ์การประเมินมีมาตรฐานเดียวกัน ($\bar{X}=3.63$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีต่อการธำรงรักษาคนเก่ง จำแนกตามการจัดสวัสดิการ

การจัดสวัสดิการ	\bar{X}	S.D	แปลผล
1. จัดสวัสดิการอื่น ๆ นอกเหนือจากเงินเดือน	3.31	.718	ปานกลาง
2. จัดสวัสดิการอื่น ๆ ให้กับพนักงานอย่างยุติธรรม	3.78	.819	มาก
3. จัดสวัสดิการให้ตรงกับความต้องการของพนักงาน	4.13	.691	มาก
รวม	3.74	0.743	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ มีความคาดหวังต่อการธำรงรักษาคนเก่ง จำแนกตาม การจัดสวัสดิการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.74$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ จัดสวัสดิการให้ตรงกับความต้องการของพนักงาน ($\bar{X}=4.13$) รองลงมา จัดสวัสดิการอื่น ๆ ให้กับพนักงานอย่างยุติธรรม ($\bar{X}=3.78$) และจัดสวัสดิการอื่น ๆ นอกเหนือจากเงินเดือน ($\bar{X}=3.31$) ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ จำแนกตามเพศ

ความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่ง	เพศ				t	Sig
	หญิง		ชาย			
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.74	0.320	3.89	0.229	-5.343	.000*
2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.87	0.467	3.96	0.468	-2.067	.039*
3. การจัดสวัสดิการ	3.66	0.514	3.80	0.604	-2.480	.013
รวม	3.76	0.288	3.89	0.353	-4.018	.000*

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.15 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีเพศแตกต่างกันมีความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีเพศแตกต่างกันมีความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจัดสวัสดิการ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.16: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความคาดหวังในการดำรงรักษาคนแก่ของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ จำแนกตามอายุ

ความคาดหวังในการดำรงรักษาคนแก่	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	.937	3	.312	3.907	.009*
	ภายในกลุ่ม	31.650	396	.080		
	รวม	32.586	399			
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.342	3	.447	2.043	.107
	ภายในกลุ่ม	86.713	396	.219		
	รวม	88.055	399			
การจัดสวัสดิการ	ระหว่างกลุ่ม	2.640	3	.880	2.776	.041*
	ภายในกลุ่ม	125.528	396	.317		
	รวม	128.168	399			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.395	3	.465	4.385	.005*
	ภายในกลุ่ม	41.985	396	.106		
	รวม	43.380	399			

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.16 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีอายุแตกต่างกันมีความคาดหวังในการดำรงรักษาคนแก่ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีอายุแตกต่างกันมีความคาดหวังในการดำรงรักษาคนแก่ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดสวัสดิการ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่พบความแตกต่าง

ในส่วนของตัวแปรที่พบความแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงทำวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.17: แสดงการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของอายุ กับความคาดหวังในการธำรงรักษาคนแก่ จำแนกตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อายุ	\bar{X}	22-29 ปี	30-39 ปี	40-49 ปี	50 ปีขึ้นไป
		3.84	3.81	3.76	3.92
22-29 ปี	3.84	-	.316	.060	.122
30-39 ปี	3.81		-	.216	.010*
40-49 ปี	3.76			-	.001*
50 ปีขึ้นไป	3.92				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.17 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี และอายุระหว่าง 40-49 ปี มีความคาดหวังในการธำรงรักษาคนแก่ จำแนกตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างจากกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.18: แสดงการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของอายุ กับความคาดหวังในการธำรงรักษาคนแก่ จำแนกตามการจัดสวัสดิการ

อายุ	\bar{X}	22-29 ปี	30-39 ปี	40-49 ปี	50 ปีขึ้นไป
		3.70	3.69	3.74	3.93
22-29 ปี	3.70	-	.891	.580	.017*
30-39 ปี	3.69		-	.434	.006*
40-49 ปี	3.74			-	.048*
50 ปีขึ้นไป	3.93				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.18 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีอายุระหว่าง 22-29 ปี อายุระหว่าง 30-39 ปี และอายุระหว่าง 40-49 ปี มีความคาดหวังในการธำรง

รักษาคนแก่ จำแนกตามการจัดสวัสดิการ แตกต่างจากกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.19: แสดงการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของอายุ กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนแก่ในภาพรวม

อายุ	\bar{X}	22-29 ปี	30-39 ปี	40-49 ปี	50 ปีขึ้นไป
		3.81	3.80	3.80	3.97
22-29 ปี	3.81		.685	.716	.006*
30-39 ปี	3.80			.996	.001*
40-49 ปี	3.80				.002*
50 ปีขึ้นไป	3.97				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.19 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีอายุระหว่าง 22-29 ปี อายุระหว่าง 30-39 ปี และอายุระหว่าง 40-49 ปี มีความคาดหวังในการดำรงรักษาคนแก่ในภาพรวม แตกต่างจากกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.20: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ จำแนกตามสถานภาพ

ความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	.922	2	.461	5.779	.003*
	ภายในกลุ่ม	31.665	397	.080		
	รวม	32.586	399			
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.022	2	.011	.050	.951
	ภายในกลุ่ม	88.033	397	.222		
	รวม	88.055	399			
การจัดสวัสดิการ	ระหว่างกลุ่ม	1.990	2	.995	3.131	.045*
	ภายในกลุ่ม	126.178	397	.318		
	รวม	128.168	399			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.088	2	.044	.404	.668
	ภายในกลุ่ม	43.291	397	.109		
	รวม	43.380	399			

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.20 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดสวัสดิการ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่พบความแตกต่าง

ในส่วนของตัวแปรที่พบความแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงทำวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.21: แสดงการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของสถานภาพ กับความคาดหวังในการชำระรักษาคนแก่ จำแนกตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สถานภาพ	\bar{X}	โสด	สมรส	หย่าร้าง/หม้าย
		3.85	3.76	3.74
โสด	3.85	-	.002*	.049*
สมรส	3.76		-	.810
หย่าร้าง/หม้าย	3.74			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.21 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีสถานภาพโสด และสมรส มีความคาดหวังในการชำระรักษาคนแก่ จำแนกตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างจากกลุ่มที่มีสถานภาพหย่าร้าง/ หม้าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.22: แสดงการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของสถานภาพ กับความคาดหวังในการชำระรักษาคนแก่ จำแนกตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สถานภาพ	\bar{X}	โสด	สมรส	หย่าร้าง/หม้าย
		3.69	3.85	3.72
โสด	3.69	-	.013*	.841
สมรส	3.85		-	.258
หย่าร้าง/หม้าย	3.72			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.22 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีสถานภาพโสด มีความคาดหวังในการชำระรักษาคนแก่ จำแนกตามการจัดสวัสดิการแตกต่างจากกลุ่มที่มีสถานภาพสมรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.23: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ จำแนกตามระดับการศึกษา

ความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	.163	2	.082	.999	.369
	ภายในกลุ่ม	32.423	397	.082		
	รวม	32.586	399			
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.207	2	.104	.469	.626
	ภายในกลุ่ม	87.848	397	.221		
	รวม	88.055	399			
การจัดสวัสดิการ	ระหว่างกลุ่ม	.070	2	.035	.108	.898
	ภายในกลุ่ม	128.098	397	.323		
	รวม	128.168	399			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.069	2	.035	.318	.728
	ภายในกลุ่ม	43.310	397	.109		
	รวม	43.380	399			

ตารางที่ 4.23 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจัดสวัสดิการ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.24: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	.599	4	.150	1.849	.119
	ภายในกลุ่ม	31.987	395	.081		
	รวม	32.586	399			
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.853	4	.213	.966	.426
	ภายในกลุ่ม	87.202	395	.221		
	รวม	88.055	399			
การจัดสวัสดิการ	ระหว่างกลุ่ม	2.322	4	.581	1.822	.124
	ภายในกลุ่ม	125.845	395	.319		
	รวม	128.168	399			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.233	4	.058	.534	.711
	ภายในกลุ่ม	43.146	395	.109		
	รวม	43.380	399			

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.24 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจัดสวัสดิการ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.25: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ จำแนกตามอายุงาน

ความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	.311	4	.078	.952	.434
	ภายในกลุ่ม	32.275	395	.082		
	รวม	32.586	399			
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.731	4	.183	.827	.509
	ภายในกลุ่ม	87.324	395	.221		
	รวม	88.055	399			
การจัดสวัสดิการ	ระหว่างกลุ่ม	.509	4	.127	.394	.813
	ภายในกลุ่ม	127.658	395	.323		
	รวม	128.168	399			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.147	4	.037	.336	.853
	ภายในกลุ่ม	43.232	395	.109		
	รวม	43.380	399			

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.25 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจัดสวัสดิการ ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร

ตารางที่ 4.26: แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน	คาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่ง		
	r	sig	แปลผล
ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน	.614**	.000	สัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง
ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	.333**	.000	สัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง
ภาพรวม	.604**	.000	สัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 4.26 พบว่า ลักษณะของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ลักษณะของหัวหน้างาน และลักษณะของเพื่อนร่วมงานมีสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 3 แรงจูงใจในงานมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร

ตารางที่ 4.27: แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในงานกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร

แรงจูงใจในงาน	คาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่ง		
	r	sig	แปลผล
แรงจูงใจในงานในภาพรวม	.418**	.000	สัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 4.27 พบว่า แรงจูงใจในงานในภาพรวมมีสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 4 สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร

ตารางที่ 4.28: แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร

สภาพแวดล้อมในการทำงาน	คาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่ง		
	r	sig	แปลผล
สภาพแวดล้อมในการทำงานในภาพรวม	.120*	.016	สัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับต่ำ

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.28 พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานในภาพรวมมีสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับต่ำกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเกี่ยวกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจ ในงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการใน องค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของระดับปฏิบัติการใน องค์กร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (2) ความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อน ร่วมงานกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของระดับปฏิบัติการในองค์กร (3) ความสัมพันธ์ ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของระดับปฏิบัติการใน องค์กร และ (4) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในงานกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของ ระดับปฏิบัติการในองค์กร ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับ ปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ จำนวน 400 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

5.1 สรุปผลการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

5.1.1.1 พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจเป็นเพศ ชายมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.50 รองลงมา เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 47.50 อายุระหว่าง 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.75 สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 66.00 ระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็น ร้อยละ 50.50 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 15,001-25,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 33.50 อายุงานโดย เฉลี่ยมากกว่า 2 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.00

5.1.1.2 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

5.1.1.2.1 พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจมี ความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ หัวหน้างานสามารถตอบสนองเรื่องของงานได้ทันทั่วทั้งที่ รองลงมา หัวหน้างานเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของท่าน และหัวหน้างานมีความรู้และ ความสามารถในการบริหารงาน

5.1.1.2.2 พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจมี ความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา

เป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีความสามัคคีกัน รองลงมา ท่านและเพื่อนร่วมงานมักไปทานข้าวกลางวันหรือสังสรรค์ด้วยกัน และท่านสามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานของท่านได้เป็นอย่างดี

5.1.1.3 แรงจูงใจในงาน

พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจมีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ เงินเดือนสูงกว่าที่อื่นๆ (เมื่อเทียบกับระดับเดียวกัน) รองลงมา มีวันหยุดพักผ่อนและวันหยุดอื่นๆเพียงพอเหมาะสม และสามารถเบิกค่าใช้จ่ายต่างๆที่ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

5.1.1.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ท่านมีพื้นที่สำหรับการทำงานที่มีสัดส่วนเหมาะสม รองลงมา องค์กรของท่านมีอุปกรณ์สำนักงานพอเหมาะสำหรับการทำงาน และองค์กรของท่านมีสภาพอากาศเหมาะสมไม่ร้อนหรือเย็นเกินไป

5.1.1.5 ความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร

พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจมีความคาดหวังต่อการดำรงรักษาคนเก่ง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน รองลงมา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดสวัสดิการ

5.1.1.5.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจมีความคาดหวังต่อการดำรงรักษาคนเก่ง จำแนกตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ โอกาสในการได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น รองลงมา โอกาสในการแสวงหาความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และโอกาสในการได้รับการพัฒนาเป็นรายบุคคล

5.1.1.5.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจมีความคาดหวังต่อการดำรงรักษาคนเก่ง จำแนกตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ดีขึ้น รองลงมา ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน และเกณฑ์การประเมินมีมาตรฐานเดียวกัน ตามลำดับ

5.1.1.5.3 พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจมีความคาดหวังต่อการดำรงรักษาคนเก่ง จำแนกตาม การจัดสวัสดิการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ จัดสวัสดิการให้ตรงกับความต้องการของพนักงาน รองลงมา จัดสวัสดิการอื่น ๆ ให้กับพนักงานอย่างยุติธรรม และจัดสวัสดิการอื่น ๆ นอกเหนือจากเงินเดือน ตามลำดับ

5.1.2 ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรแตกต่างกัน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มีเพศ อายุ แตกต่างกันมีความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุงาน แตกต่างกันมีความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร พบว่า ลักษณะของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ลักษณะของหัวหน้างาน และลักษณะของเพื่อนร่วมงานมีสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 3 แรงจูงใจในงานมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร พบว่า แรงจูงใจในงานในภาพรวมมีสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 4 สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานในภาพรวมมีสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับต่ำกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2 อภิปรายผล

จากผลการศึกษาเรื่องหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และ แรงจูงใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับ ปฏิบัติการในองค์กรสามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ดังต่อไปนี้

5.2.1 ความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของระดับปฏิบัติการในองค์กร จำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ ที่มีเพศ อายุ แตกต่างกันมีความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการใน องค์กรแตกต่างกัน โดยที่เพศชายจะมีความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งมากกว่าเพศหญิง ทั้งนี้ เนื่องจาก เพศชายอาจจะคำนึงถึงความก้าวหน้าในอาชีพและความมั่นคงในการทำงานมากกว่าเพศ หญิง แต่อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเพศชายหรือเพศหญิงก็มีความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของ พนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรอยู่ในระดับสูง ในขณะที่อายุนั้นเป็นอีกหนึ่งตัวแปรที่พบความ แตกต่าง จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจที่มี อายุระหว่าง 22-29 ปี อายุระหว่าง 30-39 ปี และอายุระหว่าง 40-49 ปี มี ความคาดหวังในการดำรง รักษาคนเก่งในภาพรวม แตกต่างจากกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป นั้นแสดงให้เห็นว่า กลุ่มพนักงาน ปฏิบัติการที่มีอายุมากขึ้นจะยิ่งมีความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในองค์กรเพิ่มขึ้น เพราะอายุที่เพิ่มขึ้นจะส่งผลต่อระดับประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ และ ความชำนาญในงานที่มีสูงขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นการดำรงรักษาคนเก่ง จึงเป็นการสร้างแรงจูงใจในการ ทำงานให้กับบุคลากรอีกทางหนึ่งด้วย ทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความมั่นคง และมีความผูกพันในการ ทำงานร่วมกันมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนางนุช วงษ์สุวรรณ (2553, หน้า 210) อธิบายไว้ ว่า การดำรงรักษานั้นเป็นความพยายามในการรักษาบุคลากร ตั้งแต่เริ่มเข้ามาเป็นสมาชิกให้ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและยาวนาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรักษาบุคลากรที่ดีมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานเต็มกำลัง ความสามารถที่มีอยู่ มีสุขภาพจิตและกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ มีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานสร้าง ความสัมพันธ์และความผูกพันในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจากผลการศึกษาดังกล่าวยังสอดคล้องกับ งานวิจัยของ สุชีวา ลีวิทยา (2554) ปัจจัยที่มีผลต่อการดำรงรักษาบุคลากร: ศึกษาเฉพาะกรณี การ ไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผลการศึกษาพบว่า อายุของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำรง รักษาบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ 0.05

ในส่วนของสถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุงาน แตกต่างกันมีความ คาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรไม่แตกต่างกัน นั้นอธิบายได้ ว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจมีความคาดหวังในการดำรง

รักษาคนเก่งอยู่ในระดับสูง จึงแสดงให้เห็นได้ว่า พนักงานทุกคนมีความคาดหวังให้องค์กรดูแลพนักงานทุกคน โดยเฉพาะประเด็นของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงานต้องการได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ดีขึ้นมากที่สุด รองลงมา ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน และเกณฑ์การประเมินมีมาตรฐานเดียวกัน ตามลำดับ ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิดของปิยนารถ ศรีสมเพ็ชร (2556, หน้า 187-188) อธิบายไว้ว่า วิธีการในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการยึดหลักการมีคุณธรรม ตลอดจนการบำรุงรักษา การพัฒนา และการจัดสวัสดิการด้วยความเป็นธรรม ให้เป็นที่พึงพอใจของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า เพื่อให้เขาได้มองเห็นว่าพวกเขาได้รับการดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดี

5.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานกับความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งของระดับปฏิบัติการในองค์กร

จากผลการศึกษาพบว่า ลักษณะของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางกับความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร ทั้งนี้อธิบายได้ว่า ถ้าพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานเพิ่มขึ้นหนึ่งระดับยิ่งจะทำให้ความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งระดับ ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เป็นมิตรภาพที่ดีจะก่อให้เกิดความผูกพัน ความสามัคคี ซึ่งจะยิ่งทำให้มีพลังอำนาจในการทำงานเพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับที่ Beyer & Marshall (1981, p. 663) ได้กล่าวถึง สัมพันธภาพในการทำงานของกลุ่มบุคคลในวิชาชีพว่าประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ มิติความเป็นวิชาชีพ มิติสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและมิติการตัดสินใจ ซึ่งอธิบายมิติสัมพันธภาพระหว่างบุคคลว่าหมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในวิชาชีพเดียวกันในระหว่างการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นลักษณะของมิตรภาพ ความเป็นเพื่อน และเอกลักษณ์ร่วมกันอันจะก่อให้เกิดความสามัคคี ความคิดสร้างสรรค์ และพลังอำนาจทางวิชาชีพ ซึ่งสาเหตุดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของคณะ จุลสุคนธ์ (2554) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และการเป็นสมาชิกกลุ่มไม่เป็นทางการกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า 1) การเป็นสมาชิกกลุ่มไม่เป็นทางการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 2) สัมพันธภาพระหว่างบุคคลมี ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หรืองานวิจัยของกาญจนา แสงดั่ง (2551) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในงาน สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

5.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งของระดับปฏิบัติการในองค์กร

จากผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานในภาพรวมมีสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับต่ำกับความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร ทั้งนี้ อธิบายได้ว่า ถ้าพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีเพิ่มขึ้นหนึ่งระดับยิ่งจะทำให้ความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งระดับ ทั้งนี้เนื่องมาจาก สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อสุขภาพทั้งกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน (ชูชัย สมิทธิไกร, 2554, หน้า 335) ส่วนสมคิด บางโม (2551, หน้า 156-157) อธิบายไว้ว่า สภาพการทำงานซึ่งเกี่ยวกับวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว มีโต๊ะทำงานเหมาะสมกับตำแหน่ง วัตถุอย่างอื่นที่แสดงถึงความดีความชอบการให้สวัสดิการต่าง ๆ ตามความจำเป็น สิ่งเหล่านี้เป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการธำรงรักษาคนเก่ง

5.2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในงานกับความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งของระดับปฏิบัติการในองค์กร

จากผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในงานในภาพรวมมีสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางกับความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร ทั้งนี้ อธิบายได้ว่า ถ้าพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจอยู่ได้รับแรงจูงใจเพิ่มขึ้นหนึ่งระดับยิ่งจะทำให้ความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งระดับ ทั้งนี้เนื่องมาจากการจูงใจเป็นพลังอย่างหนึ่งในการกระตุ้น การแนะแนวทาง และการสนับสนุนความพยายามของผู้บริหารที่จะจูงใจให้มีการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ บวกกับความสามารที่มีเพียงพอต่อความเข้าใจถึงการปฏิบัติงานที่ดี ก็จะเป็นการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ออกมาได้เป็นอย่างดี (วิเชียร วิทย์อุดม, 2554, หน้า 181) เช่นเดียวกับ นงนุช วงษ์สุวรรณ (2553, หน้า 211) อธิบายไว้ว่าการจูงใจ เป็นกระบวนการที่ซับซ้อน เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลที่เป็นแรงผลักดันก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรม พฤติกรรมของบุคคลส่วนใหญ่จะเกิดจากแรงจูงใจแรงจูงใจจะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญ อันจะก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเรียกว่า พฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้นเมื่อบุคคลได้รับการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้วนั้น มักจะต้องการความมั่นคงในการทำงานในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ที่อธิบายไว้ว่า คนเรามีความต้องการไม่สิ้นสุดเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างหนึ่งแล้วก็จะเกิดความต้องการในอีกอย่างหนึ่งต่อไป หากเมื่อความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดการจูงใจที่จะทำพฤติกรรม ส่วนความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เกิดการจูงใจอีกต่อไป เช่นเดียวกันเมื่อพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจได้รับการตอบสนองความต้องการ

ทางด้านกายภาพ ในองค์การสิ่งที่เป็นภาระสะท้อนถึงความต้องการขั้นพื้นฐานได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ รวมทั้งสิ่งตอบแทนที่ออกมาในลักษณะที่ไม่ได้เป็นตัวเงิน พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่ กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจก็มีความต้องการในขั้นต่อไปคือ ความต้องการความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ในการศึกษาครั้งนี้ คือ คาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่ง เพราะพนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจคาดหวังที่จะทำงานในองค์กรนี้ต่อไปอย่างยาวนาน

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

การศึกษาหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร มีข้อเสนอแนะเชิงการประยุกต์ใช้ ดังนี้

1. จากผลการศึกษาความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของระดับปฏิบัติการในองค์กร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจ ที่มีเพศ อายุ แตกต่างกันมีความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรแตกต่างกัน ดังนั้นสำหรับองค์กรนั้นควรจัดให้สิทธิประโยชน์โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกัน ได้ให้มากที่สุด ไม่ควรแบ่งชั้นมากเกินไปจนเกิดความขัดแย้ง

2. จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ย่านศูนย์กลางธุรกิจมีความคาดหวังในจัดสวัสดิการให้ตรงกับความต้องการของพนักงาน ซึ่งเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ดังนั้นองค์กรควรทำการสำรวจความต้องการเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงาน แล้วนำมาประมวลผลเพื่อที่องค์กรจะมอบผลประโยชน์และบริการให้แก่พนักงาน จะต้องเอื้ออำนวยต่อความสะดวก และเกื้อกูลแก่พนักงานอย่างแท้จริงมิฉะนั้นจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ

3. จากผลการศึกษาพบว่า ลักษณะของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร ดังนั้นหากองค์กรต้องการดำรงรักษาคนเก่งไว้ควรสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงาน และการสร้างบรรยากาศการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชา ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

4. จากผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานในภาพรวมมีสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับต่ำกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร ดังนั้นหากองค์กรต้องการดำรงรักษาคนเก่งไว้ควรพัฒนา ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมให้แก่พนักงาน โดยมุ่งเน้นทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมด้านจิตใจในการทำงาน

5. จากผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในงานในภาพรวมมีสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางกับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร ดังนั้นหากองค์กรต้องการดำรงรักษาคนเก่งไว้ควรแสวงหาแรงจูงใจที่เหมาะสมกับพนักงานระดับปฏิบัติการขององค์กร โดยสิ่งจูงใจอาจเป็นโอกาสมีชื่อเสียง โอกาสก้าวหน้า โอกาสทางการศึกษา โຕะทำงานที่เหมาะสมกับตำแหน่ง บรรยากาศการทำงาน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาเรื่องปัจจัยความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในงาน ที่มีผลต่อความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของระดับปฏิบัติการในองค์กรมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในงาน ที่มีผลต่อความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของระดับปฏิบัติการในองค์กร โดยศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มอาชีพอื่น ๆ เช่น พนักงานระดับปฏิบัติการของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เพื่อค้นหาข้อมูลความแตกต่างระหว่างพนักงานบริษัทเอกชน กับพนักงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ โดยข้อมูลที่ได้สามารถนำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการดำรงรักษาคนเก่งขององค์กรต่อไป

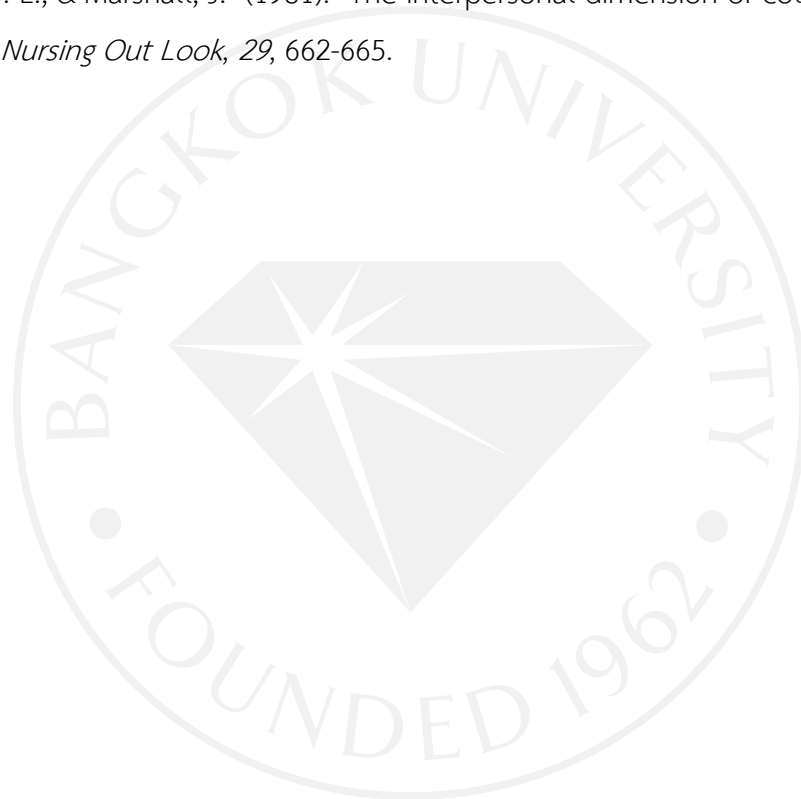
2. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาตัวแปรอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น นโยบายขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กร เป็นต้น

บรรณานุกรม

- กัญญาชลา แสงด้วง. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในงาน สัมพันธภาพกับ ผู้บังคับบัญชา และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานสายสนับสนุนของ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- คณศ จุลสุคนธ์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และการเป็นสมาชิกกลุ่ม ไม่เป็นทางการกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ชัยชัย พันธุ์เกตุ. (2552). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคแข่งขัน*. สืบค้นจาก <http://www.hu.ac.th/academic/article/hr/chatchai.htm>.
- ดลนภา ตีบุปผา. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมในองค์กร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน กับความผูกพันในองค์กร ของพนักงานบริษัทเอบี ฟู้ด จังหวัดสมุทรปราการ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธัญนาฏ ญาณพิบูลย์. (2556). *แนวทางการธำรงทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาระบบการซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธัญยากร อัญมณีเจริญ. (2555). *ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และ กิจกรรมการเคลื่อนไหวที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- นงคินุช ขาวงาม. (2557). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบล แม่ปืม อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยพะเยา.
- นวิยา ผ่องพรรณ. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจ การทำงานเป็นทีมและ การธำรงรักษาบุคลากรกับความตั้งใจคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลของรัฐ ในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- บุญเจิด บุญเสริมส่ง. (2550). *การรับรู้ลักษณะงานและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับ ปฏิบัติการบริษัทไทยเมอริรี่ จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ปริญญา พรเพ็ญ. (2553). *ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ (ฝ่ายผลิต) กรณีศึกษา บริษัท ผลิตชิ้นส่วนถุงลมนิรภัย นิคมอุตสาหกรรม 304*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ประคัลภ์ บัณฑพลังกูร. (2550). *การว่าจ้างและรักษาบุคลากร*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท.

- ปราชนา กล้าผจญ และพอลดา บุตรสุทธีวงศ์. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง.
- ปิยนาด ศรีสมเพ็ชร. (2556). *หลักการจัดการและองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2552). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: สุภา.
- ภิรมย์ เจริญพานิช. (2557). *รูปแบบการเสริมสร้างการดำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทชั้นปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- รุ่งลักษณ์ แสงรัตน์ทองคำ. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท เอเชียซอฟท์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทชั้นปริญญาโท, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วันชัย มีชาติ. (2548). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์. (2557). *การดำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี*. *WMS Journal of Management Walailak University*, 2(2), 59-70.
- วาโร เฟิงสวัสดิ์. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัย*. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- วิจักขณ์ สุวรรณเจริญ. (2550). *ศึกษาความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานของพนักงานจ้างเหมาค่าแรง กลุ่มบริษัท KSG Group*. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทชั้นปริญญาโท, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิจิต เพชรกลัด. (2553). *การศึกษาความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษา บริษัท แพรคติก้า จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทชั้นปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- วิเชียร วิทยอดม. (2554). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.
- สมคิด บางโม. (2551). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒนา.
- สติเฟน, พี., และแมร์รี่, ซี. (2547). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ [Management] (วิรัช สงวนวงศ์วาน, ผู้แปล)*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น. (ต้นฉบับพิมพ์ปี ค.ศ. 2007)
- สาวิตรี จ่วนจุลินทร์พร. (2550). *การชมเชยของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน และการตั้งใจลาออกของพนักงาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทชั้นปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สุชีวา ลีวิทยา. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อการดำรงรักษาบุคลากร: ศึกษาเฉพาะกรณี การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทชั้นปริญญาโท, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- สุระ จันเพ็ชร. (2553). *การศึกษาความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต: กรณีศึกษา บริษัท มูชาชิ ออโต้ พาร์ท จำกัด*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- อดิสร พูลสุวรรณ. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงานและการรับรู้ความเสี่ยงกับความเครียดในการทำงาน กรณีศึกษาพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทฮีตาชิ โกลบอล สต่อเรจ เทคโนโลยีส์ (ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- Beyer, J. E., & Marshall, J. (1981). The interpersonal dimension of collegiality. *Nursing Out Look*, 29, 662-665.





แบบสอบถามเรื่อง

หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับ
ความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการงานบริหาร
ทรัพยากรบุคคล โดยนักศึกษาปริญญาโทคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ซึ่งข้อมูลที่ได้รับ
จากแบบสอบถามนั้นจะถูกเก็บไว้เป็นความลับและนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่มี
ผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด ดังนั้นจึงขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามเป็น
จริงของท่าน การวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จลุล่วงได้ด้วยความร่วมมือจากท่าน ผู้ศึกษาจึงขอขอบพระคุณทุก
ท่านมา ณ โอกาสนี้



ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องให้ตรงกับความเป็นจริง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

- 1) หญิง 2) ชาย

2. อายุ

- 1) 22 - 30 ปี 2) 31 - 29 ปี
 3) 30 - 39 ปี 4) 40 - 49 ปี
 5) 50 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

- 1) โสด 2) สมรส 3) หย่า/หม้าย

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

- 1) น้อยกว่าปริญญาตรี 2) ปริญญาตรี
 3) สูงกว่าปริญญาตรี

6. รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน

- 1) ไม่เกิน 15,000 บาท 2) 15,001 - 25,000 บาท
 3) 25,001 - 35,000 บาท 4) 35,001 - 45,000 บาท
 5) 45,001 บาทขึ้นไป

7. อายุงานโดยเฉลี่ยในแต่ละองค์กร

- 1) ไม่เกิน 1 ปี 2) มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 2 ปี
 3) มากกว่า 2 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี 4) มากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 4 ปี
 5) มากกว่า 4 ปี

ส่วนที่ 2 กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ โดยปัจจัยดังต่อไปนี้มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ในองค์กรของท่านมากน้อยเพียงใด
ตามระดับคะแนนความคิดเห็นดังนี้

สำคัญมากที่สุด = 5 คะแนน สำคัญมาก = 4 คะแนน
สำคัญปานกลาง = 3 คะแนน สำคัญน้อย = 2 คะแนน สำคัญน้อยที่สุด = 1 คะแนน

ปัจจัยที่สำคัญต่อการดำรงอยู่ในองค์กร	ระดับความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
หัวหน้างานของท่านมีลักษณะดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด					
1. หัวหน้างานมีความรู้และความสามารถในการบริหารงาน					
2. หัวหน้างานสามารถตอบสนองเรื่องของท่านได้ทันทั่วทั้งที่					
3. หัวหน้างานให้ความคุ้มครองและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของท่าน					
4. หัวหน้างานเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของท่าน					
5. หัวหน้างานให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน					
เพื่อนร่วมงานของท่านมีลักษณะดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด					
6. ท่านสามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานของท่านได้เป็นอย่างดี					
7. ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีความสามัคคีกัน					
8. มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
9. เพื่อนร่วมงานมีความเข้าใจกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว					
10. ท่านและเพื่อนร่วมงานมักไปทานข้าวกลางวันหรือสังสรรค์ด้วยกัน					

ปัจจัยที่สำคัญต่อการดำรงอยู่ในองค์กร	ระดับความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
ที่ทำงานปัจจุบันของท่านมีลักษณะดังต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด					
11.เงินเดือนสูงกว่าที่อื่นๆ (เมื่อเทียบกับระดับเดียวกัน)					
12.มีการจ่ายโบนัสทุกปีตามความเหมาะสม					
13.มีประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ และประกันสุขภาพที่เหมาะสม					
14.สามารถเบิกค่าใช้จ่ายต่างๆที่ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม					
15.มีวันหยุดพักร้อนและวันหยุดอื่นๆเพียงพอเหมาะสม					
16.ลักษณะงานในปัจจุบันนี้มีความท้าทายและน่าสนใจ					
17.ท่านเข้าใจเป้าหมายของบริษัทและบทบาทหน้าที่ของตนเอง อย่างดี					
18.เนื้องานและจำนวนงานมีความเหมาะสมกับตำแหน่งและเวลา ท่าน					
19.มีการส่งเสริมพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องและเหมาะสม					
20.องค์กรเป็นที่รู้จักและมีความมั่นคง					
สภาพแวดล้อมที่ทำงานปัจจุบันของท่านมีลักษณะดังต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด					
21.ท่านสามารถเดินทางไปทำงานได้สะดวก					
22.ท่านเข้าใจในลักษณะวัฒนธรรมขององค์กร					
23.โต๊ะทำงานของท่านสะอาดเรียบร้อยและใช้งานสะดวก					
24.ท่านมีพื้นที่สำหรับการทำงานที่มีสัดส่วนเหมาะสม					
25.องค์กรของท่านมีความสะอาดและมีธรรมชาติร่มรื่น					
26.องค์กรของท่านมีอุปกรณ์สำนักงานพอเหมาะสำหรับการ ทำงาน					
27.องค์กรของท่านมีความสงบไม่มีเสียงดังรบกวน					
28.องค์กรของท่านมีแสงสว่างเหมาะสมต่อการทำงาน					
29.องค์กรของท่านมีสภาพอากาศเหมาะสมไม่ร้อนหรือเย็นเกินไป					
30.ท่านมีความสุขในชีวิตการทำงานและส่วนตัว					

ส่วนที่ 3 กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ โดยท่านคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร ในระดับใดต่อไปนี้

คาดหวังมากที่สุด = 5 คะแนน คาดหวังมาก = 4 คะแนน
 คาดหวังปานกลาง = 3 คะแนน คาดหวังน้อย = 2 คะแนน คาดหวังน้อยที่สุด = 1
 คะแนน

ความคาดหวังในการธำรงรักษาคนเก่ง	ระดับความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
โอกาสในการได้รับการพัฒนาเป็นรายบุคคล					
โอกาสในการได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น					
โอกาสในการแสวงหาความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่					
การประเมินผลการปฏิบัติงาน					
ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน					
เกณฑ์การประเมินมีมาตรฐานเดียวกัน					
ได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ดีขึ้น					
จัดสวัสดิการ					
จัดสวัสดิการอื่น ๆ นอกเหนือจากเงินเดือน					
จัดสวัสดิการอื่น ๆ ให้กับพนักงานอย่างยุติธรรม					
จัดสวัสดิการให้ตรงกับความต้องการของพนักงาน					

****ขอขอบคุณอย่างยิ่งที่สละเวลาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม****

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-ชื่อสกุล ภาษาไทย	นางสาวนันท์ธนาดา สวามิวัสสุกิจ
ชื่อ-ชื่อสกุล ภาษาอังกฤษ	Miss Nantthanada Sawamiwathsoogij
วัน เดือน ปี เกิด	วันที่ 23 เดือนตุลาคม พ.ศ 2528
สถานที่เกิด	จังหวัดตรัง
ที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้	บ้านเลขที่ 525/186 หมู่บ้านทาวน์พลัสประชาอุทิศ แขวง-เขตทุ่งครุ กรุงเทพฯ รหัสไปรษณีย์ 10140
ประวัติการศึกษา	- ประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนปลาย ปีการศึกษา 2547 โรงเรียนสตรีวิทยา จังหวัดกรุงเทพฯ - ประกาศนียบัตรการศึกษาระดับปริญญาตรี ปีการศึกษา 2550 มหาวิทยาลัย Aligarh Muslim University ประเทศอินเดีย - ปัจจุบันเป็นนักศึกษาระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ จังหวัดกรุงเทพฯ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 23 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2559

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) [REDACTED] อยู่บ้านเลขที่ 525/186

ชอย ถนน ประชาอุทิศ 7 ตำบล/แขวง ทุ่งครุ

อำเภอ/เขต ทุ่งครุ จังหวัด กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10140

เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 7560200680

ระดับปริญญา ตรี โท เอก

หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา

คณะ บริหารธุรกิจ ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า "ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ" ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

10110 ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า "ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ" อีกฝ่ายหนึ่ง ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้

สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานวิทยานิพนธ์ / สารนิพนธ์หัวข้อ

หัวข้องาน และเพื่อช่วยงาน ล้างแวกด้อม ในกรณีทำงาน

และแรงจูงใจในทาง ที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในกรณีรับการรักษา

คชภัณฑ์ของพนักงานระดับปฎิบัติการขององค์กร

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ

(ต่อไปนี้เรียกว่า "วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์")

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มีกำหนด

ระยะเวลาในการนำวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ต่อสาธารณชน

ให้เข้าต้นฉบับหรือสำเนา งาน ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไข

อย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการกระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาลิขสิทธิ์ในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับ

บุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ เกี่ยวกับ

ลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณาได้ ผู้อนุญาตให้

ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดใช้ค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหายต่างๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับ

อนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญานี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญาโดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ.....ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ
(.....)

ลงชื่อ.....ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ
(อาจารย์ อัญฉิภา จุลพิสิฐ)
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและศูนย์การเรียนรู้

ลงชื่อ.....พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กฤติกา ลีมลาวัลย์)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ.....พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)
ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร