

## การบริหารจัดการองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการทำงานในธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์: นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

กฤษฎา จรินทร์<sup>1</sup>  
ลัดดาวรรณ ฤทธิ์สมบูรณ์<sup>2</sup>

Received 12 May 2020

Revised 18 June 2020

Accepted 1 July 2020

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และการบริหารจัดการองค์กร 2) ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และ 3) ศึกษากระบวนการบริหารจัดการองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานตำแหน่งวิศวกรในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติญี่ปุ่น ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำนวน 350 ตัวอย่าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและการวิเคราะห์เส้นทาง ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือนที่ต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน 2) การบริหารจัดการองค์กรมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในด้านการวางแผน การจัดองค์กร การนำองค์กร และการควบคุม 3) แรงจูงใจในการทำงานมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ด้านการเสริมแรงทางบวก การเสริมแรงทางลบ การลงโทษ และการสูญเสีย 4) การบริหารจัดการองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ดังนั้นในการบริหารงาน ผู้บริหารไม่ควรมุ่งเน้นด้านใดด้านหนึ่งเป็นหลัก แต่ควรที่จะบริหารทั้งสี่ด้านให้มีความสมดุล นอกจากนี้ต้องใช้หลักการเสริมแรงสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยจึงจะสามารถทำให้พนักงานปฏิบัติงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

**คำสำคัญ:** การบริหารจัดการองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

<sup>1</sup> คณะการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เลขที่ 1 ซอยฉลองกรุง 1 แขวงลาดกระบัง เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร 10520 อีเมล: krit.ja@kmitl.ac.th

<sup>2</sup> คณะเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตจันทบุรี 131 หมู่ 10 ตำบลพลวง อำเภอนายายอาม จังหวัดจันทบุรี 22210 อีเมล: Laddawan\_ri@rmutto.ac.th

## ORGANIZATIONAL MANAGEMENT AND WORK MOTIVATION AFFECT WORK EFFICIENCY IN THE AUTOMOTIVE PARTS MANUFACTURERS: AMATA NAKORN INDUSTRIAL ESTATE, CHONBURI PROVINCE

Krit Jarinto<sup>1</sup>

Laddawan Ridsomboon<sup>2</sup>

### Abstract

This research study aims to 1) study personal factors, employee motivation and organizational management, 2) study motivation that affects the employee's work efficiency and 3) study organizational management that affects the employee's work efficiency. Data were collected by using questionnaires as a research tool. The samples were the engineers in Japanese automotive parts manufacturing companies in Amata Nakorn Industrial Estate drawn by purposive / judged sampling method. The statistics used in data analysis are both descriptive and inferential statistics: frequency, percentage, mean, standard deviation, independent sample t-test, One-way ANOVA and path analysis. Research found 1) personal factors that influence employee motivation are gender, education, and incomes. 2) Organizational management in terms of planning, organizing, and leading, affects employee motivation. 3) Employee's motivation in terms of positive reinforcement, negative reinforcement, punishments, and extinction, affects employee's work efficiency in automotive parts manufacturing companies. Lastly, 4) organizational management in terms of planning, organizing, leading, and controlling affects employee's work efficiency. The study results recommend the executives to both consider balancing management and motivation to enhance employee's work productivities.

**Keywords:** Organizational Management, Work Motivation, Work Efficiency, Automotive Parts Manufacturing

<sup>1</sup> Faculty Administration and Management, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang, 1 Soi Chalongsong 1, Ladkrabang, Ladkrabang, Bangkok 10520 E-mail: krit.ja@kmitl.ac.th

<sup>2</sup> Faculty of Social Technology, Rajamangala University of Technology Tawan-Ok, 131 Moo 10, Phluang, Khao Khitchakut, Chanthaburi 22210 E-mail: Laddawan\_ri@rmutto.ac.th

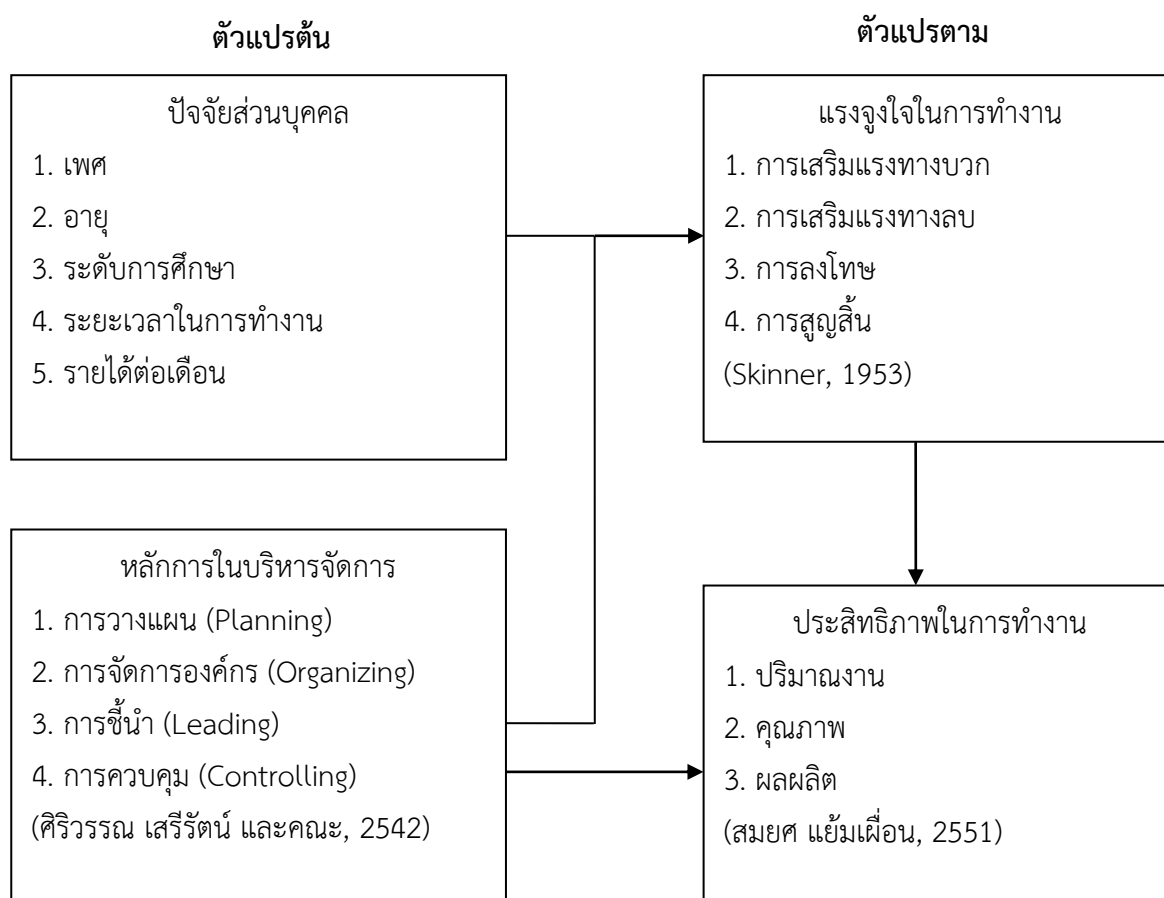
## บทนำ

นิคมอุตสาหกรรมอมตะนครมีบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เป็นส่วนร้อยละ 32 ของอุตสาหกรรมทั้งหมด (Amata Corporation PCL, 2019) การบริหารงานในบริษัทอุตสาหกรรมยานยนต์นั้น นอกจากจะต้องคำนึงถึงผลได้ผลเสีย กำไรขาดทุน ทั้งการดำเนินงานยังเต็มไปด้วยการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ การตลาด การควบคุมต้นทุนการผลิต และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่ปัญหาต้องประสบในทุกองค์กร คือ การทำงานของคนในองค์กร ซึ่งจัดเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีค่าขององค์กร ทำอย่างไรจะให้ทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นทำงานเต็มที่ เต็มความสามารถ เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพดีที่สุด และสามารถรักษาทรัพยากรบุคคลให้อยู่กับองค์กรได้นาน ในปัจจุบันนี้อัตราการลาออกของพนักงานมีค่อนข้างสูง ซึ่งอาจเกิดได้จากหลายสาเหตุ เช่น ปัญหาระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เงินเดือนและสวัสดิการ เป็นต้น ดังนั้นนอกจากการบริหารงานเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมายแล้ว การสร้างแรงจูงใจในการทำงานถือเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเช่นกัน การสร้างการสนับสนุนจากองค์กรเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานที่ดีให้กับองค์กร ในปัจจุบันนี้ ค่าจ้างค่าตอบแทนของเงินเดือนอาจไม่ใช่ปัจจัยแรก ๆ ในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการสร้างผลงานที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ หรือมีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Rhoades & Eisenberger, 2002) ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา และพบว่าพนักงานบางคนปฏิบัติงานโดยขาดความตั้งใจ ไม่ทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับการทำงานเท่าที่ควร ขาดความกระตือรือร้น และมีระยะเวลาการทำงานกับบริษัทในระยะสั้นแล้วลาออก ซึ่งส่วนมากแล้วจะเป็นวิศวกร ซึ่งวิศวกรแต่ละคนจะรับผิดชอบภาระงานที่แตกต่างกัน จึงมีทักษะและความถนัดที่ต่างกัน ปัญหาคือเมื่อกระบวนการผลิตชิ้นงานถูกควบคุมด้วยพนักงานคนใดคนหนึ่ง และเมื่อพนักงานคนนั้นลาออกด้วยเหตุผลต่าง ๆ จึงส่งผลกระทบต่องานโดยรวม เนื่องจากการสรรหาพนักงานใหม่มาทดแทนซึ่งไม่สามารถหาได้ในทันที ทำให้งานไม่ต่อเนื่อง ขณะเดียวกันพนักงานที่เหลืออยู่ก็ต้องรับผิดชอบงานต่อ ทำให้มีภาระงานที่มากขึ้น และผลที่ตามมาคือ งานมีความบกพร่องจึงเป็นที่มาของงานวิจัยชิ้นนี้

## วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และการบริหารจัดการองค์กร
2. เพื่อศึกษาศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน
3. เพื่อศึกษาหาวิธีการบริหารจัดการองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## สมมติฐานการวิจัย

1. พนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่ต่างกัน กรณีศึกษา นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี
2. การบริหารจัดการองค์กรที่ดี มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ กรณีศึกษา นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี
3. แรงจูงใจในการทำงานมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ กรณีศึกษา นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี
4. การบริหารจัดการองค์กร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ กรณีศึกษา นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และสามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรและให้สอดคล้องกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
2. ทราบถึงแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน เพื่อให้ผู้บริหารนำไปใช้เป็นกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารใน

การปรับปรุง แก้ไข เปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรและมีอัตราการลาออกของพนักงานให้น้อยลง

## การทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ทุกองค์กรไม่ว่าจะมีขนาด ประเภท หรือสถานที่ตั้งอย่างไร จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดีซึ่งการจัดการที่ดีเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานขององค์กร การเติบโตและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรในยุคสมัยปัจจุบันซึ่งต้องเผชิญกับปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ทำให้องค์กรต้องมีแนวทางในการจัดการที่ทันสมัยเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์กรภายนอกได้

### กระบวนการบริหารจัดการมีองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายไว้ในอนาคตการใช้ทรัพยากรและการปฏิบัติงานที่จะให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้ง การวางแผนจะเกี่ยวเนื่องกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และกลยุทธ์ (Strategies) ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้บริหารวางแผนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Robbins, S.P., 1993).

การวางแผนมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้รู้ทิศทางดำเนินงานขององค์กร ลดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนให้น้อยลง ลดความเสียหายที่เกิดจากความซ้ำซ้อนของงาน และเพื่อให้ทราบถึงมาตรฐานที่ใช้ในการควบคุม

2. การจัดการองค์กร (Organizing) คือ กระบวนการในการก่อให้เกิดองค์กรขึ้นมา รวมไปถึงการจัดระเบียบงานเพื่อให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรวัตถุดิบไปอย่างเหมาะสม หรืออีกความหมายหนึ่งคือ การสร้างระบบความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจบังคับบัญชากับความรับผิดชอบของงาน กระบวนการจัดการองค์กรจะต้องประกอบด้วยอย่างน้อย 4 อย่าง คือ การแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ การมอบหมายงาน การจัดสรรทรัพยากรให้แต่ละหน่วยงาน และการประสานงานของคนในองค์กร (Cherrington, D.J., 1994)

3. การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจอย่างยาก การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็นผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้น แผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้อาจไม่เกิดประสิทธิผล (Dessler, G., 2004).

4. การควบคุม (Controlling) คือ มาตรวัด (Measurement) อย่างเป็นระบบที่ใช้เป็นตัวบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปภายใต้แผนงานหรือยุทธศาสตร์ที่องค์กรได้วางไว้ รวมทั้งการแก้ไขดำเนินการในกิจกรรมเหล่านั้นที่พบว่าเบี่ยงเบนจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Robbin, S. P., 1980) หากองค์กรมีการควบคุมตรวจสอบ หรือติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อรักษาให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลัก และแผนงานที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### ทฤษฎีเสริมแรง (Reinforcement) ของสกินเนอร์ (Skinner, 1953)

เป็นทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มทฤษฎีจูงใจแบบกระบวนการ (Process motivation) โดยพื้นฐานแล้วทฤษฎีเสริมแรงมีความเห็นว่าสภาพแวดล้อมภายนอกตัวบุคคล โดยส่วนรวมเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกไม่ใช่ความต้องการภายใน (Arnold & Fledman, 1986, p.68) จึงสรุปได้ว่า

1. การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลในองค์กรจะเกิดขึ้นได้อีก ถ้ามีการสร้างเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เป็นการเสริมแรงทางบวกแล้วบุคคลผู้นั้นมีความยินดีเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่น่าชื่นชมเหล่านี้

2. การเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement) เกิดขึ้นเมื่อสถานการณ์ไม่น่ายินดีกระทำทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมถอยหนีหรือออกห่างอันเป็นการตอบสนองต่อสถานการณ์นั้น ตัวอย่างของสถานการณ์เหล่านี้ เช่น การจู่โจมหรือรังแก (Harass) และก่อความรำคาญ (Badger) ของผู้บังคับบัญชา โดยการบ่นซึ่งถ้าหากผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ถูกต้องไม่มีผิดพลาดในอนาคตเมื่อใด การถอยหนีจากสถานการณ์ไม่พึงประสงค์หรือไม่่ายินดี (การรังแกและการก่อความรำคาญ) จะหยุดลงทันที

3. การลงโทษ (Punishment) พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลในองค์กรจะลดลง ถ้ามีการลงโทษเกิดขึ้นแล้วทำให้บุคคลผู้นั้นไม่ปรารถนา และมีโอกาสที่จะลดลงเรื่อย ๆ หรือเกิดขึ้นได้น้อยมากในอนาคต ตัวอย่างเช่น การรังแกผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการตำหนิต่ออย่างรุนแรง (Berate) ของผู้บังคับบัญชาในแต่ละครั้งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานผิดพลาด

4. การสูญสิ้น (Extinction) พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลในองค์กรจะลดลง หากว่าพวกเขาเห็นคุณค่าหรือการยอมรับ (Recognition) หรือการสนับสนุน (Support) จากผู้บังคับบัญชายุติ ตัวอย่างเช่น การแสดงออกซึ่งการยอมรับและการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาถือเป็นเหตุการณ์ปกติที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติ แต่ถ้าหากผู้บังคับบัญชาหยุดแสดงบทบาทการยอมรับและการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเองก็หยุดปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน

### ประสิทธิภาพในการทำงาน

การวัดประสิทธิภาพการทำงานสามารถวัดจากปริมาณงานที่ออกมา คุณภาพของชิ้นงาน อัตราการผลิต ตลอดจนปริมาณผลผลิตที่สูญเสียไป (Gulick & Urwick, 1973) ประสิทธิภาพในการทำงานสามารถสรุปได้คือ ความสามารถในการปฏิบัติงาน การใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้าอย่างคุ้มค่า โดยสามารถวัดจากปัจจัยนำเข้ากับผลผลิตที่ได้ การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ผลลัพธ์ของงานที่ได้ออกมานั้นจะต้องมีปริมาณเท่ากับปัจจัยนำเข้าหรือมีปริมาณมากกว่า นอกจากปริมาณงาน และผลผลิตที่ได้นั้นจะต้องนึกถึงคุณภาพในงานนั้นด้วย

### ระเบียบวิธีการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานตำแหน่งวิศวกร ที่ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี โดยสุ่มเลือกจากประชากรในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติญี่ปุ่น ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จากประชากรจำนวน 1,212 คน (Amata Corporation PCL, 2019) ดังนั้นจึงได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจากตารางขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970) โดยจากตารางต้องใช้กลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 297 คนขึ้นไป และจากการเก็บตัวอย่างในงานวิจัยนี้สามารถเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้

จำนวน 301 คน ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ซึ่งทำการเลือกสุ่มจากบริษัทที่มีจำนวนวิศวกร 50 คนขึ้นไป มีทั้งสิ้น 10 บริษัท

แบบสอบถามได้ถูกตรวจสอบความตรงโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน การหาความถูกต้องครบถ้วนของเนื้อหา (Validity) ของแบบสอบถาม โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence) และการหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์ครอนบักส์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ผลดังนี้หลักในการบริหารจัดการเท่ากับ 0.788 และปัจจัยจูงใจในการทำงาน เท่ากับ 0.833 (Peterson, 1994)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

1. สถิติพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความแปรปรวนมาตรฐาน
2. สถิติอนุมาน (Inferential Statistic) ได้แก่ สถิติการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์เส้นทาง

### เกณฑ์ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (มนตรี พิริยะกุล, 2553)

1. ค่า Loadings (ค่าสัมประสิทธิ์ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรที่ศึกษา หรือค่าน้ำหนักสหสัมพันธ์) โดย Loadings ของตัวแปรบ่งชี้หรือตัวแปรแฝงจะต้องมีค่าสูงกว่า 0.707 แต่ไม่ควรต่ำกว่า 0.50
2. ค่า t-test หรือค่า t-stat ของ Loadings ต้องมีนัยสำคัญคือ  $|t| > 1.96$
3. ค่า AVE  $\geq 0.50$  โดย AVE ย่อมาจาก Average Variance Extracted ค่าดัชนีที่แสดงให้ทราบว่า Construct ที่สามารถควบคุมความผันแปรของตัวบ่งชี้ได้มาน้อยเพียงใด
4.  $R^2$  คือ ค่า (Sum Square Regression)หารด้วย (Sum Square Total) โดยที่  $R^2$  ควรมีค่าสูง ถ้าไม่สูงมากแต่ไม่ควรต่ำกว่า 0.20
5. ค่า composite Reliability (CR) ใช้วัด Indicator วัดค่าของตัวแปรแฝง (LV) ได้คงเส้นคงวา (Consistence) เพียงใด โดย composite Reliability (CR)  $\geq 0.60$  ขึ้นไป

### ผลการวิจัย

#### 1. สรุปผลการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

#### ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|--------------------------------|------------|--------|
| <b>เพศ</b>                     |            |        |
| ชาย                            | 207        | 68.8   |
| หญิง                           | 94         | 31.2   |
| <b>อายุ</b>                    |            |        |
| 22-27 ปี                       | 182        | 60.5   |
| 28-32 ปี                       | 97         | 32.2   |
| มากกว่า 33 ขึ้นไป              | 22         | 7.30   |

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

| ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน (คน) | ร้อยละ        |
|--------------------------------|------------|---------------|
| <b>ระดับการศึกษา</b>           |            |               |
| ปริญญาตรี                      | 248        | 82.4          |
| สูงกว่าปริญญาตรี               | 53         | 17.6          |
| <b>ระยะเวลาในการทำงาน</b>      |            |               |
| 6 เดือน - 1 ปี                 | 63         | 20.9          |
| 1 ปี - 2 ปี                    | 62         | 20.6          |
| 3 ปี - 4 ปี                    | 70         | 23.3          |
| 5 ปี - 6 ปี                    | 66         | 21.9          |
| 6 ปีขึ้นไป                     | 40         | 13.3          |
| <b>รายได้ต่อเดือน</b>          |            |               |
| 15,001 - 30,000 บาท            | 137        | 45.5          |
| 30,001 - 45,000 บาท            | 103        | 34.2          |
| มากกว่า 45,000 ขึ้นไป          | 61         | 20.3          |
| <b>รวม</b>                     | <b>301</b> | <b>100.00</b> |

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โดยหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

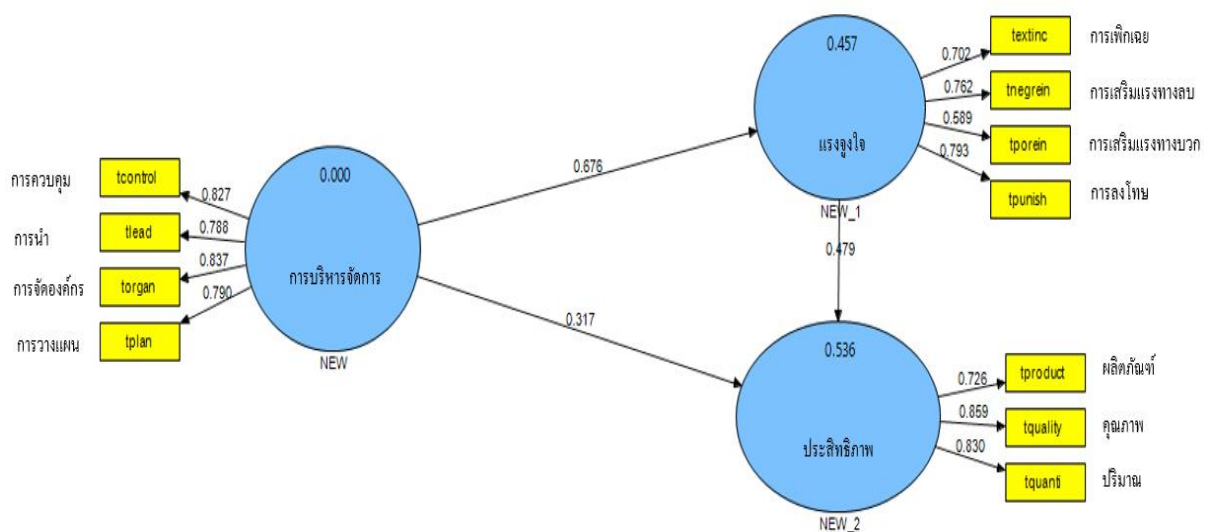
| ตัวแปร                     | $\bar{X}$ | SD   | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|----------------------------|-----------|------|------------------|----------|
| <b>การบริหารจัดการ</b>     |           |      |                  |          |
| 1. การวางแผน               | 3.65      | 0.57 | มาก              | 1        |
| 2. การจัดองค์กร            | 3.55      | 0.56 | มาก              | 2        |
| 3. การนำองค์กร             | 3.51      | 0.49 | มาก              | 3        |
| 4. การควบคุม               | 3.50      | 0.54 | มาก              | 4        |
| <b>แรงจูงใจในการทำงาน</b>  |           |      |                  |          |
| 1. การเสริมแรงทางบวก       | 3.81      | 0.55 | มาก              | 1        |
| 2. การเสริมแรงทางลบ        | 3.31      | 0.61 | ปานกลาง          | 3        |
| 3. การลงโทษ                | 3.37      | 0.60 | มาก              | 2        |
| 4. การสูญเสีย              | 3.31      | 0.66 | มาก              | 3        |
| <b>ประสิทธิภาพการทำงาน</b> |           |      |                  |          |
| 1. ด้านปริมาณงาน           | 3.55      | 0.56 | มาก              | 2        |
| 2. ด้านคุณภาพ              | 3.66      | 0.60 | มาก              | 1        |
| 3. ด้านผลผลิต              | 3.28      | 0.71 | ปานกลาง          | 3        |
| <b>รวม (n = 301)</b>       |           |      |                  |          |

สรุปผลการวิเคราะห์เชิงอนุมาน

ตอนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

| สมมติฐานที่ | ตัวแปรต้น        | ตัวแปรตาม                                                       | ผลการทดสอบสมมติฐาน                                           |
|-------------|------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 1.          | เพศ              | การเสริมแรงทางบวก<br>การเสริมแรงทางลบ<br>การลงโทษ<br>การสูญสิ้น | ปฏิเสธ $H_0$<br>ยอมรับ $H_0$<br>ยอมรับ $H_0$<br>ยอมรับ $H_0$ |
| 2.          | อายุ             | การเสริมแรงทางบวก<br>การเสริมแรงทางลบ<br>การลงโทษ<br>การสูญสิ้น | ยอมรับ $H_0$<br>ยอมรับ $H_0$<br>ยอมรับ $H_0$<br>ยอมรับ $H_0$ |
| 3.          | ระดับการศึกษา    | การเสริมแรงทางบวก<br>การเสริมแรงทางลบ<br>การลงโทษ<br>การสูญสิ้น | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_0$<br>ยอมรับ $H_0$ |
| 4.          | ระยะเวลาการทำงาน | การเสริมแรงทางบวก<br>การเสริมแรงทางลบ<br>การลงโทษ<br>การสูญสิ้น | ยอมรับ $H_0$<br>ยอมรับ $H_0$<br>ยอมรับ $H_0$<br>ยอมรับ $H_0$ |
| 4.          | รายได้ต่อเดือน   | การเสริมแรงทางบวก<br>การเสริมแรงทางลบ<br>การลงโทษ<br>การสูญสิ้น | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_0$<br>ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_0$ |



ภาพที่ 1 แบบจำลองสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Structural Equation Modeling--SEM)

ตารางที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของตัวแปร

| ตัวแปรตาม                       | $R^2$ | Effect | ตัวแปรอิสระ     |                    |
|---------------------------------|-------|--------|-----------------|--------------------|
|                                 |       |        | การบริหารจัดการ | แรงจูงใจของพนักงาน |
| แรงจูงใจของพนักงาน              | 0.457 | DE     | 0.676           | -                  |
|                                 |       | IE     | 0.000           | -                  |
|                                 |       | TE     | 0.676           | -                  |
| ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน | 0.536 | DE     | 0.317           | 0.479              |
|                                 |       | IE     | 0.324           | 0.000              |
|                                 |       | TE     | 0.641           | 0.479              |

หมายเหตุ DE = Direct Effect, IE = Indirect Effect, TE = Total Effect

ตารางที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

| สมมติฐาน                                                                             | สัมประสิทธิ์เส้นทาง | $t$ stat | ผลลัพธ์  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|----------|
| H <sub>1</sub> การบริหารจัดการมีอิทธิพลในทางบวกกับแรงจูงใจของพนักงาน                 | 0.676               | 9.4874** | สนับสนุน |
| H <sub>2</sub> แรงจูงใจของพนักงานมีอิทธิพลในทางบวกกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน | 0.479               | 5.3924** | สนับสนุน |
| H <sub>3</sub> การบริหารจัดการมีอิทธิพลในทางบวกกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน    | 0.317               | 8.5818** | สนับสนุน |

\*มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

\*\*มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากตาราง สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ว่า

1. การบริหารจัดการมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของพนักงาน และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยการบริหารจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อการแรงจูงใจของพนักงานขณะที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

2. แรงจูงใจของพนักงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยแรงจูงใจของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

3. การบริหารจัดการมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยการบริหารจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

เนื่องจาก Construct เป็นนามธรรม และไม่มีค่าข้อมูลของตัวเอง จึงต้องอาศัยข้อมูลจากตัวชี้วัด ซึ่งก็อาจจะสามารถวัดได้ดีหรือไม่ดีก็ได้ ซึ่งหากวัดได้ไม่ดีจะทำให้ความสัมพันธ์ของโครงสร้าง Construct ก็อาจผิดแปลกไปจากวรรณกรรม นำไปสู่ความเคลือบแคลงได้ ดังนั้นจึงต้องมีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือและความเที่ยงตรงของมาตรวัด ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ตามตารางด้านล่างดังนี้

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเหมือนของตัวแบบมาตรวัด

|                        | Loading | t stat | CR    | AVE   |
|------------------------|---------|--------|-------|-------|
| <b>การบริหารจัดการ</b> |         |        | 0.885 | 0.658 |
| การวางแผน              | 0.827   | 7.4501 |       |       |
| การจัดองค์กร           | 0.837   | 8.3090 |       |       |
| การนำ                  | 0.788   | 5.7070 |       |       |
| การควบคุม              | 0.827   | 7.3667 |       |       |
| <b>แรงจูงใจ</b>        |         |        | 0.806 | 0.512 |
| การเสริมแรงทางบวก      | 0.589   | 3.1575 |       |       |
| การเสริมแรงทางลบ       | 0.762   | 9.2333 |       |       |
| การลงโทษ               | 0.793   | 8.0127 |       |       |
| การสูญเสีย             | 0.702   | 6.5490 |       |       |
| <b>ประสิทธิภาพ</b>     |         |        | 0.848 | 0.651 |
| ปริมาณงาน              | 0.830   | 6.7598 |       |       |
| คุณภาพ                 | 0.859   | 7.2907 |       |       |
| ผลผลิต                 | 0.726   | 7.8717 |       |       |

หมายเหตุ CR = Composite Reliability, AVE = Average Variance Extract

จากตารางพบว่า ตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่า loading มีค่าสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ คือ 0.70 ในทุกเงื่อนไข และ มีค่าเป็นบวก ยกเว้นแรงจูงใจด้านการเสริมแรงทางบวกที่ต่ำกว่า 0.70 แต่ก็ไม่ต่ำกว่า 0.50 และเป็นบวก โดยมี นัยสำคัญทุกตัว (ค่า t stat ต้องเท่ากับ 1.96 ขึ้นไปและเป็นเครื่องหมายบวก) ทุกหมวดมีค่าความเชื่อถือได้ (Composite Reliability--CR) สูง คือ อยู่ในระหว่าง 0.806-0.885 (ค่า CR ต้องเท่ากับ 0.60 ขึ้นไป) แสดงว่า ทุกตัวแปรแฝงในทุกหมวดสามารถใช้วัดหมวดของตนได้ดีด้วยกันทุกข้อ และทุกตัวแปรแฝงสามารถวัดได้อย่าง มีความเชื่อถือได้ไม่น้อยกว่า 0.745 เมื่อพิจารณาค่า AVE (average variance extract) พบว่า มีค่าอยู่ในช่วง 0.512-0.658 แสดงให้เห็นว่าในแต่ละหมวดนั้นตัวแปรแฝงสามารถสะท้อนภาพไปสู่ตัวชี้วัดได้ดี และตัวชี้วัดนั้น ก็สามารถอธิบายตัวแปรแฝงได้ดี ซึ่งค่า AVE ต้องไม่น้อยกว่า 0.50

### อภิปรายผลการวิจัย

การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี โดยค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงาน พบว่าพนักงานให้ความสำคัญกับการเสริมแรงทางลบอยู่ในระดับปานกลาง หากพิจารณาการทดสอบความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า เพศ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เพศของพนักงานมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านการเสริมแรงทางบวก ระดับการศึกษาของพนักงานมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านการเสริมแรงทางลบและการลงโทษ รายได้ต่อเดือนของพนักงานมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านการเสริมแรงทางลบและการสูญเสีย ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณภา ขอมดุง (2551) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ กรณีศึกษา นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ต่างกันมีปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน และปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับ รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ต่างกัน มีปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

จากผลการศึกษาค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการทำงานในด้านผลผลิตอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า การบริหารจัดการองค์รวมทั้งสี่ด้านคือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม มีผลในทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน เนื่องจาก การวางแผนที่ดีนั้น จะทำให้พนักงานทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของบริษัทที่ชัดเจน ทำให้พนักงานรู้ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เมื่อรับรู้แล้วจะส่งผลพนักงานมีความมั่นใจในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ และปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ การจัดองค์กรที่ดีทำให้บริษัทมีโครงสร้างองค์กร แบ่งหน้าที่ หน่วยงาน และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทั้งนี้เพราะบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เป็นองค์กรขนาดใหญ่ จึงต้องมีการประสานงานระหว่างบุคคล ซึ่งหากมีการแบ่งงานเป็นสัดส่วน แบ่งหน้าที่ และสายงานที่ชัดเจนแล้ว ส่งผลให้พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารและประสานงานในองค์กรสะดวกรวดเร็วไม่ติดขัด การนำที่ดีจะสามารถจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้นจะไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ การควบคุมที่ดีทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างรอบคอบและมีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ แต่หากมีการควบคุมหรือการประเมินที่เข้มงวดมากเกินไปนั้น ก็อาจทำให้กลายเป็นผลเสียต่อองค์กรได้ ทั้งนี้เพราะพนักงานพนักงานส่วนมากจะต่อต้านการควบคุมหรือการประเมินที่เข้มงวดจนเกินไป ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสุเมธ, วันทนี และธีรณิกษ์ (2552) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการที่มีผลต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท อุษา สยาม สติล อินดัสตริยส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า การจัดการมีความสัมพันธ์กับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อยู่ในระดับมาก โดยการจัดการด้านการรายงาน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานสูงสุด รองลงมา คือ การอำนวยความสะดวกการประสานงาน การจัดการองค์กร การวางแผน การจัดคนเข้าทำงาน และด้านการทำงบประมาณ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานต่ำสุด

จากการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานทั้งสี่ด้าน การเสริมแรงทางบวก การเสริมแรงทางลบ การลงโทษ และการเพิกเฉย มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน เนื่องจากการเสริมแรงทางบวก เป็นการเสริมสร้างความต่อเนื่องของพฤติกรรมการทำงาน เมื่อพนักงานได้ผลตอบแทนที่ดึงดูดใจหรือพอใจเป็นรางวัล ก็จะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง การเสริมแรงทางลบเป็นการเสริมสร้างความต่อเนื่องของพฤติกรรมการทำงาน โดยให้พนักงานรับรู้ถึงการได้รับสิ่งที่ไม่ชื่นชอบหรือไม่พอใจ หากมีพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ต้องการขององค์กร เช่น การด่าทอติเตียน เมื่อพนักงานปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่เป็นไปตามผู้นำได้กำหนดไว้ จึงเป็นสาเหตุให้พนักงานหลีกเลี่ยงพฤติกรรมดังกล่าว ทำให้พนักงานการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพในที่สุด การลงโทษเป็นการกำหนดผลของพฤติกรรม การปฏิบัติงานในทางลบสำหรับการกระทำที่ไม่เหมาะสมหรือไม่เป็นที่ต้องการในองค์กร เป็นการให้สิ่งที่ไม่ชื่นชอบหรือไม่พอใจโดยตรง เช่น การพักงานหรือการไล่ออก เมื่อพนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบแล้วก็จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การสูญเสีย คือ การลดหรือลบพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นที่ต้องการ โดยการงดการเสริมแรงหรือนำเอาสิ่งที่ดึงดูดใจหรือพอใจออกจากพนักงาน ทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากไม่ต้องการเสียสิ่งดึงดูดใจหรือพอใจไป ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของจิตรลดา โสภาย (2554) ได้ศึกษาเรื่องลักษณะประชากรศาสตร์ แรงจูงใจ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย พบว่า 1. แรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านต้นทุน ปัจจัยด้านความรับผิดชอบการยอมรับนับถือ และสภาพการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านต้นทุน 2. แรงจูงใจใน

การทำงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือค่าจ้าง และความสำเร็จในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลผลิต 3. แรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการ ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือความรับผิดชอบและนโยบายองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการ โดยปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการเปลี่ยนแปลงของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านกระบวนการ คือ การยอมรับนับถือรองลงมาคือ ความรับผิดชอบนโยบายองค์กรและการบังคับบัญชา

จากการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นประสิทธิภาพในด้านปริมาณงาน คุณภาพ และผลผลิต ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้ว พบว่าการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์ทางบวก กับประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ เมื่อองค์กรมีระบบการจัดการที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุมที่ดี เป็นระบบสามารถยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น มีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับเหตุการณ์หรือปัญหาที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า หากองค์กรมีการบริหารงานควบคู่ไปกับการบริหารคนที่มีประสิทธิภาพนั้น ก็จะส่งผลให้คนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปรีชา อินทร์เลิศ (2552) ที่ศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารจัดการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล อำเภอหนองบัวระเหว จังหวัดชัยภูมิ ผลงานวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารจัดการรวมทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ได้แก่ ด้านปริมาณงาน ในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 พบว่าตัวแปรอิสระของงานวิจัยได้แก่ การจัดองค์กร และการควบคุม สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 52.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

### สรุปผลการวิจัย

จากการพิจารณาทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการ แรงจูงใจ และประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่ามีความสัมพันธ์กันและปรากฏผลไปในทิศทางเดียวกัน ตัวแปรแต่ละตัวส่งผลต่อกัน ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าการบริหารจัดการที่ดี จะส่งผลต่อแรงจูงใจในและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และแรงจูงใจในการทำงาน จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานและมีข้อสังเกตอยู่ข้อหนึ่งคือ การบริหารจัดการมีความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมกับประสิทธิภาพการทำงาน หากมองเฉพาะความสัมพันธ์ทางตรงเพียงด้านเดียวจะเห็นได้ว่ามีความสัมพันธ์ในระดับที่ไม่สูงมากนัก จึงสามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานได้ในระดับสูงก็ต่อเมื่อมีการส่งผลทางอ้อมผ่านแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งผลจากการวิจัยที่ได้นั้นตรงกับความเป็นจริง เนื่องจากการบริหารทรัพยากรบุคคล ถือเป็นสิ่งที่ยากที่สุด เพราะคนแต่ละคนมีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ส่งผลให้มีความต้องการ ความคิดเห็นที่ต่างกัน อาจนำมาซึ่งปัญหาหรือความขัดแย้งในองค์กรได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจนั้น จะมีทั้งการกระตุ้นและการลงโทษ เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานพร้อมทั้งการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานปฏิบัติตนไปในทิศทางเดียวกันและดำเนินงาน เพื่อเป้าหมายหลักขององค์กร เช่นเดียวกันหากองค์กรให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ องค์กรควรให้พนักงานเปิดโอกาสได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่และคอยสนับสนุนเมื่อพนักงานต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานแล้วก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. การบริหารจัดการองค์กร ด้านการวางแผน จากผลการวิจัยพบว่า หลังจกมีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ของบริษัทแล้วควรที่จะแจ้งและทำความเข้าใจต่อพนักงานในทุกระดับชั้น เพื่อให้พนักงานรับรู้ถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานและมีความมั่นใจ ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการจัดองค์กร จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรเน้นเรื่องการจัดองค์กรเพื่อให้มีโครงสร้าง การแบ่งงาน สายการบังคับบัญชา และการมอบ อำนาจภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงานไม่ทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกันในหน้าที่ การติดต่อ ประสานงานกันจะได้สะดวกรวดเร็วและถูกต้องแม่นยำ ด้านการนำ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารต้องแสดง บทบาทของผู้นำอย่างมีคุณภาพการนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เพื่อจูงใจ พนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ ด้านการควบคุม จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรมีบทบาทการควบคุมองค์กรที่พอเหมาะไม่ควรมีการควบคุมที่เข้มงวดจนเกินไป เนื่องจาก องค์กร ที่ประสบความล้มเหลวอาจเกิดจากการขาดการควบคุม หรือมีการควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพ แต่ในทางกลับกัน คือมีการควบคุมมากจนเกิดความผิดพลาดขององค์กรเอง การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหาร

2. การเสริมแรงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การเสริมแรงทางบวก ผู้บริหารควรมีการเสริมแรง ทางบวกเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การให้โบนัส การขึ้นเงินเดือนหรือการเลื่อน ตำแหน่ง การเสริมแรงทางลบ ผู้บริหารต้องทำให้พนักงานทราบถึงสิ่งที่จะได้รับหากพนักงานปฏิบัติงานไม่ ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือทำงานไม่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงานหลีกเลี่ยงการปฏิบัติดังกล่าว เช่น ตักเตือน พนักงานหลังจากทำงานผิดพลาด การลงโทษ ผู้บริหารต้องเด็ดขาดในการลงโทษพนักงานเพื่อเป็นการตัด พฤติกรรมดังกล่าวไม่ให้เกิดขึ้นอีกเช่น การไล่ออกพนักงานที่เข้าไปข้องเกี่ยวกับยาเสพติด การเพิกเฉย ผู้บริหารควรมีที่จะมีกระบวนการที่สามารถลดหรือตัดการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพของพนักงาน ทำได้ โดยการนำสิ่งจูงใจของพนักงานออกไป เช่น สำหรับพนักงานขายที่ทำยอดขายได้ไม่ถึงเป้าก็จะถูกหักค่าคอมมิชชั่น

### เอกสารอ้างอิง

- จิตรลดา ไสกาโฮ. (2554). ลักษณะประชากรศาสตร์ แรงจูงใจ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน **วิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย.** (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- ปรีชา อินทร์เลิศ. (2554). กระบวนการบริหารจัดการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน **เทศบาลตำบลในเขตพื้นที่อำเภอหนองบัวระเหว จังหวัดชัยภูมิ.** (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา).
- มนตรี พิริยะกุล. (2553). ตัวแบบเส้นทางกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน Partial Least Square Path Modeling (PLS Path Modeling). ในเอกสารประกอบการประชุมวิชาการสถิติและสถิติประยุกต์ **ครั้งที่ 11 ประจำปี 2553.** กรุงเทพฯ: ภาควิชาสถิติ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วรรณภา ขอมดุง. (2551). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ กรณีศึกษา **นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร.** (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, (2542). **องค์การและการจัดการ.** (ฉบับสมบูรณ์). กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.

- สุเมธ ภิญาคง, วันทนี ภูมิภัทราคม และธีรธนิช ศรีโวหาร. (2552). การจัดการที่มีผลต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท อุษา สยาม สติล อินตัสตริยส์ จำกัด (มหาชน). **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์**, 3(3), 91-103.
- สมยศ แี่ยมเฟื่อน. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานปฏิบัติการบริษัท เอเชีย นามารีน เซอร์วิสส์ จำกัด (มหาชน). (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- Amata Corporation PCL, (2019). **Annual Report**, Investor Kit. สืบค้นจาก [www.amata.com](http://www.amata.com).
- Arnold, H.J. and D.C. Fredman. (1986). **Organization Behavior**. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Cherrington, D.J. (1994a). **Organization Behavior** 2<sup>nd</sup>Ed. Massachusetts: Ally and Bacon.
- Dessler, G. (2004). **Management, principles and practices for tomorrow's leaders**. New Jersey: Pearson Education.
- Gulick, Luther & Lindon Urwick. (1973). **Paper on the Science of Administration: An Introduction**. New York: Macmillan.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607-610.
- Peterson, R.A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. **Journal of consumer research**, 21, 381-391.
- Rhoades & Eisenberger. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. **Journal of Applied Psychology**, 87(4), 698-714.
- Robbins, S. P. (1980). **The administrative process** (2nd ed.). London: Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. (1993). **Organization Behavior** 6<sup>th</sup>ed. New Jersey: Practice-Hall, Inc.
- Skinner, B. F. (1953). **Science and human behavior**. New York: Macmillan.