

# ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย: กรณีศึกษาอิทธิพลคั่นกลางของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร

ธัญรศม์ จิรจิตติเกียรติ<sup>1\*</sup>

ณฐนนท ทวีสิน<sup>2</sup>

Received 2 March 2024

Revised 24 April 2024

Accepted 6 May 2024

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย และเพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรที่มีอิทธิพลคั่นกลางระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มของประเทศไทย โดยมีสถานประกอบกิจการเข้าร่วมทั้งสิ้น 20 โรงงาน ซึ่งใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 391 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ประกอบไปด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน คือ แบบจำลองสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานในโรงงานน้ำดื่ม จำนวน 174 คน โรงงานเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ จำนวน 154 คน โรงงานทำน้ำอัดลม จำนวน 55 คน และโรงงานน้ำแร่ จำนวน 8 คน โดยผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า แบบจำลองโครงสร้างมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยแรงจูงใจในการทำงานส่งผลทางตรงต่อทั้งความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย และยังมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรไปยังประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย โดยข้อค้นพบที่สำคัญของงานวิจัยนี้คือ แรงจูงใจตามทฤษฎี ERG มีความสำคัญในทุกมิติ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรให้ความสำคัญกับทุกมิติ ด้วยการยึดถือแนวทางการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน และยังคงมีการออกแบบและกำหนดเส้นทางอาชีพให้ชัดเจน อีกทั้งยังควรให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรมากขึ้น

**คำสำคัญ:** แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

<sup>1 2</sup> คณะสังคมศาสตร์และศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยทองสุข เลขที่ 99/79 ถนนบรมราชชนนี แขวงศาลาธรรมสพน์ เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10170

\* Corresponding author email: thanyaras.mpa@gmail.com

# THE CAUSAL RELATIONSHIP BETWEEN WORK MOTIVATION AND EMPLOYEE PERFORMANCE EFFECTIVENESS IN THE THAI DRINKING WATER INDUSTRY: A CASE STUDY OF THE MEDIATING INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Thanyaras Jirathitikiat<sup>1\*</sup>

Natthanon Thavisin<sup>2</sup>

## Abstract

The purpose of this study is to investigate the work motivation that influences the organizational commitment and performance effectiveness of employees in the Thai drinking water industry. It also examines the mediating role of organizational commitment between employees' work motivation and their performance effectiveness in this sector. The study was conducted as a quantitative study and involved employees in 20 factories in the Thai drinking water industry, with a total of 391 participants selected through stratified random sampling. Data collection was facilitated by structured questionnaires, and the analysis used descriptive statistics, including frequency, percentages, mean and standard deviation, as well as inferential statistics through structural equation modeling. The findings showed that the respondents included 174 employees from drinking water factories, 154 from soft drink factories, 55 from soda factories, and 8 from mineral water factories. The hypothesis tests confirmed that the structural model fits well with the empirical data and show that work motivation has a direct effect on both organizational commitment and employee performance effectiveness. In addition, there is an indirect effect of organizational commitment on performance effectiveness. An important finding from this study is the central role of motivation according to ERG theory in all dimensions. Organizations are therefore recommended to prioritize these dimensions by implementing comprehensive compensation and benefits policies and strategies that maintain living standards, improve employee relations and clearly define career paths. In addition, emphasis should be placed on fostering organizational commitment among employees.

**Keywords:** Motivational Factors, Work Performance, Organizational Commitment

---

<sup>1 2</sup> Faculty of Social Sciences and Education, Thongsook College, 99/79 Boromratchachonnani Road, Sala Thammasop Subdistrict, Thawi Watthana District, Bangkok 10170.

\* Corresponding author email: thanyaras.mpa@gmail.com

## บทนำ

ปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจในตลาดเกษตรกรรมเครื่องดื่มในประเทศไทยมีการแข่งขันที่รุนแรง โดยวิจัยกรุงศรีในปี พ.ศ. 2565 คาดการณ์ว่ารายได้ของอุตสาหกรรมเครื่องดื่มโดยรวมในปี พ.ศ. 2565-2567 มีแนวโน้มที่จะโตตามภาวะเศรษฐกิจ และได้รับแรงหนุนจากภาคการท่องเที่ยวที่ฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง เมื่อพิจารณาในแง่ของปริมาณการบริโภคและมูลค่าตลาด พบว่า เครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีการบริโภคและมูลค่าสูงสุด โดยแบ่งเป็น น้ำดื่มบรรจุขวด ซึ่งมีสัดส่วนการบริโภคร้อยละ 60.3 และร้อยละ 32.8 ในเชิงปริมาณและมูลค่าของตลาด และอีกกว่าร้อยละ 24.7 และ 33.2 เป็นของน้ำอัดลม (วรรณฯ ยงพิศาลภพ, 2565) สะท้อนให้เห็นว่าอุตสาหกรรมเครื่องดื่มมีความสำคัญต่อการบริโภคและเศรษฐกิจของประเทศ แต่ปัจจุบันพบว่า อัตราการลาออกของพนักงานที่เพิ่มขึ้นในทุกอุตสาหกรรมเพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญรวมถึงอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่ม ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการเสียต้นทุนในการสรรหาและฝึกอบรมพนักงานให้พร้อมปฏิบัติงาน (Brand Age Online, 2022) ดังนั้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีบทบาทสำคัญในความก้าวหน้าและปรับตัวให้องค์กรสอดคล้องกับความต้องการของตลาด ภายใต้บรรยากาศที่ท้าทายและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งหากพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานนั้นจะทำให้พนักงานตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างแท้จริง มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีความอดทนอดกลั้นต่อสภาวะกดดันในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี อีกทั้งยังเป็นตัวแปรสำคัญในการลดปัญหาความขัดแย้งของพนักงานกับองค์กร ส่งเสริมให้องค์กรได้รับความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายและสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน (กฤตภาคิน มิ่งโสภา และณกมล จันทรสม, 2564) นอกจากนี้แรงจูงใจในการทำงานยังก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรจะทำให้พนักงานนั้นมีความรักและภาคภูมิใจต่อองค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่ง มีความเชื่อ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรอย่างเต็มใจ และพร้อมที่จะเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อเป้าหมายและการดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กร ดังนั้น การได้มาซึ่งความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะทำให้พนักงานพร้อมที่จะเสียสละทุ่มเทแรงกาย แรงใจ ตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้แก่องค์กร อีกทั้งยังมีประโยชน์ในการช่วยลดอัตราการขาดงานและการลาออกของพนักงานจนเกิดเป็นความจงรักภักดีต่อองค์กร (อนุดิษฐ์ ฐานไชยกร, 2562)

ทฤษฎี ERG ที่ถูกพัฒนาโดย Clayton Alderfer ในปี ค.ศ. 1972 เป็นหนึ่งในทฤษฎีที่มีนักวิชาการนำไปศึกษาถึงแรงจูงใจของพนักงาน ซึ่งพื้นฐานทฤษฎีนั้นสร้างขึ้นจากลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow โดยได้จำแนกความต้องการของมนุษย์ออกเป็นสามระดับ ได้แก่ 1) ความต้องการการดำรงชีวิตอยู่ 2) ความต้องการความสัมพันธ์ และ 3) ต้องการความเจริญเติบโต (Arogundade & Akpa, 2023) นอกจากนี้ ทฤษฎี ERG ยังได้นำเสนอว่าบุคคลอาจมีความต้องการในหลาย ๆ ระดับพร้อมกัน และการพิจารณาความต้องการในทุก ๆ ระดับนี้เป็นการเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของความต้องการของบุคคล ซึ่งอาจเป็นที่มาของความพอใจหรือความไม่พอใจของบุคคลในสถานการณ์งาน (Kian et al., 2014) อีกทั้ง ทฤษฎี ERG ยังตอบสนองถึงความซับซ้อนและความหลากหลายของความต้องการและความพึงพอใจของบุคคลในสถานการณ์ทำงาน โดยช่วยให้ผู้จัดการเข้าใจและสนับสนุนความต้องการเหล่านี้เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นสิ่งสำคัญสำหรับความพึงพอใจและผลลัพธ์ที่ดีในการทำงาน (Shikalepo, 2020)

การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานและความผูกพันต่อองค์กรนั้นมีการศึกษาอย่างแพร่หลายและหลักฐานเชิงประจักษ์หลายชิ้นที่ยืนยันว่าแรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญ (สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์, 2563; ยุพาพร จันทร และคณะ, 2564; นาอิส จินเชื้อ และคณะ, 2565) ในขณะเดียวกันมีงานวิจัยหลายชิ้นที่เผยให้เห็นผลกระทบของแรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ (ดวงพร โพธิ์สร และเทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ, 2558; ขวัญลาภา กุลสรัลพร และทศพร มะหะหมัด, 2562; นิวัตต์ จุลจำเริญทรัพย์ และอภิสิทธิ์ ตั้งเกียรติศิลป์, 2562) แต่มีงานวิจัยน้อยชิ้นที่มุ่งอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยที่ความผูกพันต่อองค์กรมีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวคั่นกลางที่อธิบายถึงกลไกตามทฤษฎีที่สามารถอธิบายเหตุและผลการเกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจาก แนวคิดและทฤษฎีทั้งสามมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะผลกระทบของแรงจูงใจ เช่น ค่าตอบแทน โอกาสในการเจริญเติบโต การส่งเสริมและการขับเคลื่อนจากผู้บริหาร และสภาพแวดล้อมทางองค์กร มีบทบาทสำคัญในการมีผลต่อความผูกพันและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน เพื่อความยั่งยืนต่อการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (ดำรงค์ ถาวร และคณะ, 2565)

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความสำคัญที่จะต้องศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย กรณีศึกษาอิทธิพลคั่นกลางของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้ทราบถึงผลกระทบทางตรงที่เกิดขึ้นจากแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎี ERG ต่อความผูกพันและประสิทธิภาพของพนักงาน อีกทั้ง พิสูจน์ผลกระทบเชิงสาเหตุของแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลาง เพื่ออธิบายกลไกการทำงานของแรงจูงใจในการทำงานและยืนยันทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในบริบทอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มในประเทศไทย ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารองค์กรในอุตสาหกรรมนี้มีการจัดการและการสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ด้วยเสถียรภาพทางองค์กรและการเติบโตที่ยั่งยืน

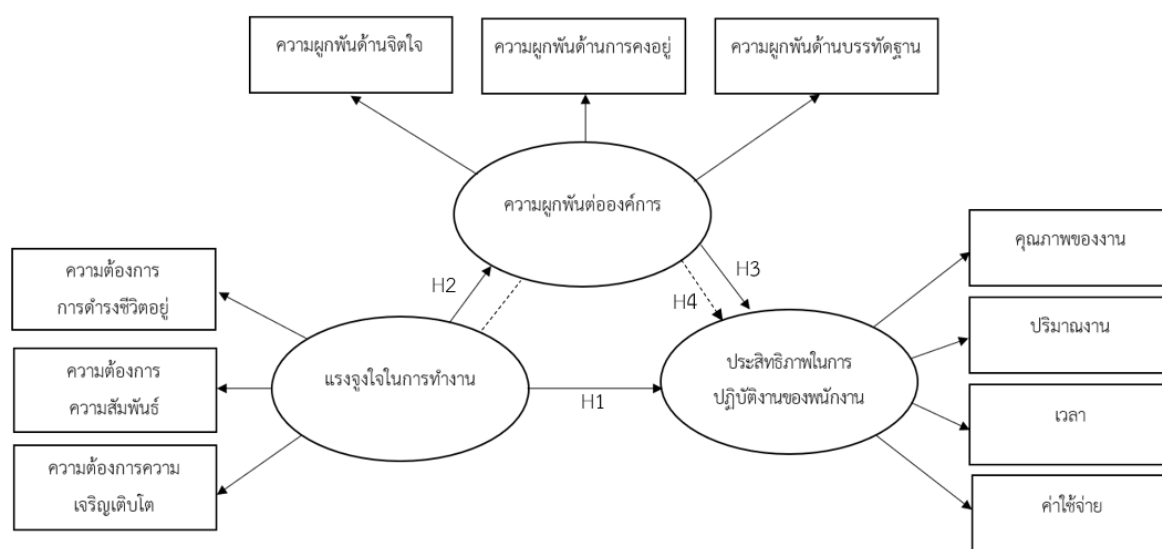
### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย
4. เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรที่มีอิทธิพลคั่นกลางระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย

### สมมติฐานการวิจัย

1. แรงจูงใจในการทำงานส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย
2. แรงจูงใจในการทำงานส่งผลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย
3. ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย
4. ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลกึ่งกลางระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่เป็นสาเหตุให้พนักงานใช้ความพยายามของตนอย่างมุ่งมั่น อดทน และมีจุดมุ่งหมายไปที่เป้าหมายที่ต้องการ (กฤษฎา เขียววัฒนสุข, 2563) ทฤษฎี ERG หรือทฤษฎีความต้องการของ Alderfer (Alderfer's ERG Theory) มุ่งเน้นไปที่ความพึงพอใจตามความต้องการของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดจะเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ Alderfer แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประการ (Alderfer, 1972) ดังนี้ 1) ความต้องการการดำรงชีวิตอยู่ (Existence needs: E) คือ ความต้องการด้านการเอาชนะเกี่ยวข้องกับความต้องการทางวัสดุและกายภาพ เช่น ความต้องการเพื่อดำรงชีพ เงินเดือน เครื่องที่อยู่อาศัย อาหาร และสิ่งที่จำเป็นในการดำรงชีวิตอย่างพอเพียง 2) ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness needs: R) คือ ความต้องการด้านความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับ

ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงกับผู้อื่น เช่น ความต้องการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับรู้ การสนับสนุน และความสัมพันธ์ที่เป็นประโยชน์ และ 3) ต้องการความเจริญเติบโต (Growth needs: G) คือ ความต้องการด้านการเติบโตเกี่ยวข้องกับความต้องการทางบุคลิกภาพและความคาดหวังในการเติบโตและพัฒนาตนเอง เช่น ความต้องการสร้างความสำเร็จ พัฒนาทักษะและความรู้ การรับฟังและการเรียนรู้ใหม่ ๆ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของปัจจัยจูงใจที่ได้รับจากทฤษฎี ERG ต่อประสิทธิภาพของพนักงาน ตัวอย่างเช่น Olafsen et al. (2018) พบว่าการตอบสนองความต้องการที่เกี่ยวข้องโดยการจัดเตรียมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีมีผลตอบรับเชิงบวก และโอกาสในการทำงานร่วมกันและการเชื่อมต่อทางสังคมสามารถเพิ่มแรงจูงใจและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานได้ รวมถึง Ryan and Deci (2022) ที่ได้เสนอทฤษฎีการตัดสินใจด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการความเจริญก้าวหน้าในทฤษฎี ERG และเน้นความสำคัญของความเป็นอิสระ ความสามารถ และความเกี่ยวข้องในการผลักดันแรงจูงใจที่แท้จริงและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเชิงบวกของพนักงาน ถึงแม้ว่าทฤษฎีแรงจูงใจตามแนวคิด ERG นั้นจะมีความล้าสมัย แต่การแบ่งแยกแรงจูงใจตามแนวคิดและทฤษฎีสมัยใหม่มีการแบ่งแยกองค์ประกอบและตัวชี้วัดมากเกินไปจนไม่สามารถสะท้อนผลของแรงจูงใจได้อย่างครอบคลุม ตลอดจนไม่สามารถนำเสนอข้อค้นพบใหม่ ๆ ทางวิชาการได้อย่างเพียงพอ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดและทฤษฎี ERG ที่ได้รับความนิยมในอดีตมาเป็นตัวแปรอิสระเพื่อที่จะได้นำเสนอแรงจูงใจที่ครอบคลุมทุกด้านและมีการยืนยันผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์การที่ชัดเจน

#### **แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ**

ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติที่สมาชิกมีต่อองค์การ โดยเชื่อมโยงระหว่างความผูกพันของบุคคลกับองค์การ มีการประเมินองค์การไปในทางที่ดี ก่อให้เกิดความพยายามทำงานอย่างดีที่สุดและมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Mowday et al., 2013) บงกช ตั้งจิระศิลป์ (2564) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นกุญแจสำคัญที่จะคอยผูกมัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานและร่วมงานอยู่กับองค์การไปนาน ๆ นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์การยังมีความมั่นคงกว่าความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การนี้จะค่อย ๆ พัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่จะคงอยู่อย่างมั่นคง การศึกษาผลกระทบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การมีหลากหลายปัจจัย โดยจะพบว่า แรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดสำหรับการที่จะกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง เนื่องจากมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานต่อองค์การและคงอยู่กับองค์การ (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019) โดย Allen and Meyer ในปี ค.ศ. 1990 ได้นำเสนอองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การไว้สามด้าน ได้แก่ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การในแง่ที่พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การและการมีส่วนร่วมในองค์การของพนักงาน 2) ด้านการคงอยู่กับองค์การ (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่เกิดจากการจ่ายค่าตอบแทนแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่กับองค์การของพนักงาน และ 3) ด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่ว่าเมื่อเขาเข้าเป็นสมาชิกขององค์การย่อมต้องมีความผูกพันต่อองค์การเพราะนั่นคือ ความถูกต้องและความเหมาะสมที่จะทำ (Wotowska, 2014)

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้และยังเป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด (พิริญา ชื่นวงศ์, 2560) เช่นเดียวกันกับแนวคิดของ ธนาญ ภูววิทยธร (2561) ที่ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานไว้ว่า การปฏิบัติงานของพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ตรงตาม เป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ และผลงานที่ได้เป็นงานที่มีคุณภาพและมาตรฐาน โดย Peterson and Plowman (1989) ได้เสนอองค์ประกอบของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ 4 ด้าน ดังนี้ 1) คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีความสูง 2) ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นต้องเป็นไปตามมาตรฐานขององค์กร 3) เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่รวดเร็วและตรงต่อเวลาที่กำหนด และ 4) ค่าใช้จ่าย (Cost) ในการปฏิบัติงานทั้งหมดต้องเหมาะสมกับงานด้วยการใช้ทรัพยากรด้านการเงิน แรงงาน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และเกิดการสูญเสียให้น้อยที่สุด

### ภาพรวมและปัญหาของอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มในประเทศไทย

อุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มในประเทศไทยมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องทุกปี ทำให้มูลค่าการตลาดรวมอยู่ที่ 49,800 ล้านบาท โดยน้ำดื่มสิงห์เป็นผู้นำในตลาดน้ำดื่มที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดร้อยละ 21.7 มูลค่า 10,807 ล้านบาท รองลงมา น้ำดื่มคริสตัล มีส่วนแบ่งทางการตลาดร้อยละ 18.7 มูลค่า 9,313 ล้านบาท เนสท์เล่มีส่วนแบ่งทางการตลาดร้อยละ 14.6 มูลค่า 7,271 ล้านบาท น้ำทิพย์ มีส่วนแบ่งทางการตลาดร้อยละ 9.0 มูลค่า 4,482 ล้านบาท อควาฟิน่า มีส่วนแบ่งทางการตลาดร้อยละ 1.8 มูลค่า 896 ล้านบาท ช้าง มีส่วนแบ่งทางการตลาดร้อยละ 1.4 มูลค่า 697 และแบรนด์อื่น ๆ รวมกันกว่าอีกร้อยละ 32.8 ของส่วนแบ่งทางการตลาด (บริษัท วังศ์อินเตอร์กรุ๊ป จำกัด, ม.ป.ป.) จากการเติบโตของตัวเลขดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนไทยที่นิยมซื้อน้ำเพื่อการบริโภคกันมาก เนื่องจาก น้ำดื่มเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ที่จะต้องดื่มน้ำในแต่ละวันในปริมาณที่เหมาะสมกับเพศ วัย และกิจกรรมระหว่างวัน (บริษัท มิตร นรินทร์ เอ็นจิเนียริง จำกัด, 2565)

แม้การประปาส่วนหลวงหรือการประปาส่วนภูมิภาค ผู้ให้บริการจ่ายน้ำประปาสู่ครัวเรือนทั้งในเมืองและในชนบทจะให้การรับรองถึงคุณภาพน้ำที่ผลิตจากการประปาที่จ่ายให้แก่ครัวเรือนจะมีความสะอาดปลอดภัยใช้อุปโภคและบริโภคได้ก็ตาม แต่ก็ยังไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่คนไทยในการใช้บริโภคได้เท่าที่ควร โดยขั้นตอนการผลิตน้ำประปานั้นแตกต่างจากน้ำดื่มบรรจุขวด เนื่องจาก น้ำประปานั้นผลิตมาจากน้ำดิบตามธรรมชาติ ย่อมมีสารอินทรีย์ที่เกิดจากสิ่งมีชีวิตปะปนอยู่แต่เมื่อผ่านกระบวนการหลายขั้นตอนในการตกตะกอนและการกรองแล้ว ปริมาณสารอินทรีย์จะลดลงอย่างมาก จนถึงขั้นตอนสุดท้ายคือการเติมคลอรีน ซึ่งทำให้เกิดปฏิกิริยาเคมีได้สามารถประกอบเคมีที่เรียกว่า ไตรฮาโลมีเทนส์ (Trihalomethanes: THMs) เป็นหนึ่งในสารที่ก่อให้เกิดโรคมะเร็งได้ แต่จำเป็นต้องใช้คลอรีนเพื่อที่ช่วยฆ่าเชื้อโรคที่อยู่ในถังน้ำและท่อกระจายน้ำ โดยองค์การอนามัยโลกกำหนดปริมาณคลอรีนอิสระที่คงเหลือในน้ำประปาไว้ไม่ต่ำกว่า 0.2 มิลลิกรัมต่อลิตร และสูงสุดไม่เกิน 0.5 มิลลิกรัมต่อลิตร ทั้งกำหนดให้น้ำดื่มมีปริมาณ THMs ที่ sum of ratio ไม่เกิน 1 ซึ่งน้ำประปาในประเทศไทยมีการตรวจสอบแล้วยืนยันว่าค่าต่าง ๆ ที่วัดจากน้ำประปานั้นดื่มได้เนื่องจาก ไม่เกิดเกณฑ์ที่องค์การอนามัยโลกกำหนดไว้ (CMR Group, n.d.) ทำให้คนไทยจึงหันมานิยมซื้อน้ำสำหรับการบริโภคกันเป็นส่วนใหญ่ จึงเป็นช่องว่างให้เกิดอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มสะอาด

เพื่อการบริโภคกันมาก มีทั้งบริษัทใหญ่และบริษัทเล็กแห่งวงการน้ำดื่มต่างแข่งขันกันผลิตและจำหน่ายสร้างกลยุทธ์เพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดที่เติบโตต่อเนื่องทุกปี

โดย อธิพร ธรรมาภิขกุล ผู้อำนวยการกลุ่มการตลาด บริษัท บุญรอดเทรดดิ้ง จำกัด เคยเปิดเผยกลยุทธ์ที่ทำให้น้ำดื่มสิงห์เป็นผู้นำในตลาดน้ำดื่มไวนีปี 2558 ว่างั้น น้ำดื่มสิงห์มีความโดดเด่นในเรื่องรสชาติที่เป็นเอกลักษณ์ เนื่องจาก มีการคัดสรรน้ำดิบจากแหล่งบาดาลคุณภาพสูงลึกลงไปใต้ดินกว่า 700 เมตร นำมาฆ่าเชื้อด้วยโอโซนและรังสียูวี แล้วจึงปิดผนึกด้วยวิธีไมโครฟิลเตอร์ จึงถูกจัดว่าเป็นมาตรฐานน้ำดื่มระดับโลก ต่อมา มีการบริหารจัดการต้นทุนการผลิตเพื่อยกระดับศักยภาพในการแข่งขันด้านราคาด้วยการรักษาระดับราคาน้ำดื่มไม่ให้ความแตกต่างจากราคาในตลาด และกระจายผลิตภัณฑ์ไปในทุกช่องทางเพื่อให้เกิดการเข้าถึงและซื้อได้ง่าย นอกจากนี้ ยังมีการส่งเสริมการตลาดร่วมกันกับผู้ประกอบการต่าง ๆ จึงทำให้สามารถครอบส่วนแบ่งการตลาดได้อย่างยาวนาน (สถาบันอาหาร, 2558)

ต่อมาในปี 2563 พบว่า เครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์มีปริมาณการบริโภคและมูลค่าตลาดสูงสุด คือ น้ำดื่มบรรจุขวดมีสัดส่วนการบริโภคร้อยละ 60.3 และ 32.8 ในเชิงปริมาณและมูลค่าของตลาดเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ทั้งหมด และน้ำอัดลมมีสัดส่วนร้อยละ 24.7 และ 33.2 ในเชิงปริมาณและมูลค่า ตามลำดับ ปัจจุบันอุตสาหกรรมเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทยมีหลากหลายประเภท มีจำนวนผู้ประกอบการมากมาย และมีโครงสร้างอุตสาหกรรมแตกต่างกันในแต่ละประเภท โดยเฉพาะอุตสาหกรรมน้ำดื่มบรรจุขวดเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เงินลงทุนเริ่มแรกสูง แต่การพัฒนาเครื่องจักรและเทคโนโลยีการกรองน้ำในปัจจุบันมีการพัฒนาต่อเนื่องจนสามารถกรองน้ำได้สะอาดตามมาตรฐาน ช่วยลดต้นทุนเครื่องจักรและการผลิตต่อหน่วยให้ต่ำลง ทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่ตลาดเพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ตลาดกว่าร้อยละ 60 ถูกควบคุมโดยผู้ผลิตรายใหญ่ที่มีความได้เปรียบจากขนาด บางรายมีการรับจ้างผลิตให้แบรนด์หรือกิจการเฉพาะอื่น ๆ เช่น โรงแรม โรงพยาบาล และมีการผลิตเครื่องดื่มประเภทอื่น ๆ ควบคู่ด้วย เช่น น้ำอัดลม สุรา เบียร์ น้ำผลไม้ เป็นต้น ทำให้มีความได้เปรียบในการทำกลยุทธ์ขยายช่องทางการตลาด โดยผู้ผลิตน้ำดื่มบรรจุขวดที่สำคัญประกอบไปด้วย บจก.สิงห์ คอร์เปอเรชั่น (แบรนด์สิงห์) บมจ.เสริมสุข (แบรนด์คริสตัล) บจก.เนสท์เล่ (ไทย) (แบรนด์เนสท์เล่) บจก.โคคา-โคลา (ประเทศไทย) (แบรนด์น้ำทิพย์) โดยผู้ผลิตกลุ่มนี้มีส่วนแบ่งตลาดรวมกันประมาณร้อยละ 60 ของมูลค่าตลาดน้ำดื่มบรรจุขวดทั้งหมด และมีช่องทางการตลาดผ่านร้านค้าปลีก โมเดิร์นเทรด และร้านอาหาร รวมทั้งจำหน่ายผ่านระบบออนไลน์และขายตรง (จัดส่งถึงหน้าบ้านหรือตามอาคารสำนักงาน) นอกจากนี้ ยังมีผลิตภัณฑ์แบรนด์ท้องถิ่น (Local Brand) ที่เน้นตลาดต่างจังหวัดไม่น้อยกว่า 100 แบรนด์ ซึ่งส่วนใหญ่จำหน่ายในร้านอาหารทั่วไป (วรรณฯ ยงพิศาลภพ, 2565)

จากข้อมูลข้างต้นทำให้เห็นว่าถึงแม้ว่าน้ำประปาที่แจกจ่ายให้กับประชาชนในประเทศนั้นจะมีคุณภาพสามารถบริโภคได้ แต่น้ำดื่มบรรจุขวดยังคงมีความสำคัญกับผู้บริโภค เนื่องจาก มีความมั่นใจในคุณภาพและมาตรฐานการผลิต ทำให้มีผู้ผลิตน้ำดื่มหลายรายทั้งรายเล็กไปจนถึงรายใหญ่ แต่ผู้ประกอบการรายเล็กจะมีความเสียเปรียบผู้ประกอบการรายใหญ่ค่อนข้างมาก เนื่องจาก ผู้ประกอบการรายใหญ่จะมีผลิตภัณฑ์น้ำดื่มหลายประเภทจำหน่ายผ่านช่องทางร้านค้าปลีกสมัยใหม่ และเป็นที่รู้จักดีสำหรับผู้บริโภค อย่างไรก็ตาม การเติบโตของอุตสาหกรรมน้ำดื่มยังคงสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจึงเป็นปัจจัยที่ยังทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่ให้ความสนใจและเข้าแข่งขันในตลาดเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ

## วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มของประเทศไทย จำนวนทั้งหมด 16,729 คน ข้อมูลสถิติโรงงานอุตสาหกรรม ณ สิ้นปี พ.ศ. 2565 (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2565) การกำหนดขนาดตัวอย่างในการวิจัยนี้ใช้วิธีการคำนวณขนาดตัวอย่างตามเกณฑ์การกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง ของ Hair et al. (2010) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การใช้แบบจำลองสมการโครงสร้างเพื่อยืนยันทฤษฎีนั้นจะต้องพิจารณาขนาดตัวอย่างต่อตัวแปรสังเกตโดยที่จำนวนอย่าง 20 เท่าต่อตัวแปรสังเกต รวมตัวแปรสังเกตได้ในแบบจำลองสมการโครงสร้างพบว่ามีจำนวนตัวแปรสังเกตทั้งหมด 10 ตัวแปร และเมื่อคำนวณ 20 เท่าต่อตัวแปรสังเกตจะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 200 คน แต่เมื่อพิจารณาตามการประมาณค่าเฉลี่ยประชากรตามสูตรของ Yamane (1973) ที่ใช้ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในกรณีที่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 391 คน ทำให้จำนวนกลุ่มตัวอย่างนี้เหมาะสมสำหรับการใช้สถิติและเพียงพอต่อการประมาณค่าเฉลี่ยของประชากร โดยการวิจัยนี้มีสถานประกอบการที่เข้าร่วมโครงการวิจัยมีจำนวนทั้งสิ้น 20 โรงงาน แบ่งเป็นโรงงานน้ำดื่ม จำนวน 10 โรงงาน โรงงานเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ จำนวน 6 โรงงาน โรงงานทำน้ำอัดลม จำนวน 3 โรงงาน และโรงงานน้ำแร่ จำนวน 1 โรงงาน ซึ่งการแจกแบบสอบถามในการวิจัยนี้ใช้วิธีการแจกแบบสอบถามด้วยการส่งมอบแบบสอบถามในลักษณะแบบสอบถามออนไลน์ให้แก่ผู้จัดการในแต่ละโรงงานช่วยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างให้จนครบตามจำนวนที่การวิจัยนี้ต้องการตามจำนวนที่กำหนดไว้ในตารางที่ 1 วิธีการสุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ ใช้วิธีการสุ่มแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) ซึ่งเป็นการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละประเภทบริษัทผลิตน้ำดื่ม ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** แสดงการจำแนกขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยการคำนวณสัดส่วน

| ประเภทบริษัทผลิตน้ำดื่ม           | จำนวนพนักงาน | จำนวนตัวอย่าง |
|-----------------------------------|--------------|---------------|
| การทำน้ำดื่ม                      | 7,461        | 174           |
| การทำเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ | 6,571        | 154           |
| การทำน้ำอัดลม                     | 2,366        | 55            |
| การทำน้ำแร่                       | 331          | 8             |
| รวม                               | 16,729       | 391           |

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ต้องการศึกษา เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม อีกทั้งยังนำมาใช้ในการกำหนดขอบเขตและนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับตัวแปร โดยให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย ซึ่งแบบสอบถามในการวิจัยนี้มีโครงสร้างโดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎี ERG 3) แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

และ 4) แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งแบบสอบถามฉบับนี้ได้ผ่านการตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน โดยพบว่า แบบสอบถามฉบับนี้มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ซึ่งมากกว่า 0.5 ขึ้นไป (ประสพชัย พสุนนท์, 2558) และแบบสอบถามยังผ่านการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) จากการนำแบบสอบถามไปทดลอง (Try Out) จำนวน 30 ชุด เพื่อทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.783-0.956 ซึ่งมากกว่า 0.70 หรือร้อยละ 70 จึงถือว่าเป็นแบบสอบถามที่มีความน่าเชื่อถือ (กัลยา วานิชย์บัญชา และจิตา วานิชย์บัญชา, 2558)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา ประกอบไปด้วย ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และ 2) ทดสอบสมมติฐานด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ตารางที่ 2 เกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องกลไกของแบบจำลองสมการโครงสร้าง

| ลำดับ | ดัชนีตรวจสอบ  | เกณฑ์การตรวจสอบ | หมายเหตุ                               |
|-------|---------------|-----------------|----------------------------------------|
| 1     | Chi-square    | -               |                                        |
| 2     | Chi-square/df | <2              | ต้องมีค่าต่ำกว่า 3.00                  |
| 3     | p-value       | >0.05           | ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติมากกว่า 0.05   |
| 4     | GFI           | > 0.95          | มีค่า 0 – 1 โดยค่าที่ได้ต้องเข้าใกล้ 1 |
| 5     | AGFI          | > 0.90          | มีค่า 0 – 1 โดยค่าที่ได้ต้องเข้าใกล้ 1 |
| 6     | NFI           | > 0.95          | มีค่า 0 – 1 โดยค่าที่ได้ต้องเข้าใกล้ 1 |
| 7     | CFI           | > 0.95          | มีค่า 0 – 1 โดยค่าที่ได้ต้องเข้าใกล้ 1 |
| 8     | RMSEA         | < 0.05          | มีค่า 0 – 1 โดยค่าที่ได้ต้องเข้าใกล้ 0 |

ที่มา: Hair et al. (2010)

## ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 391 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 31-40 ปี มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001 – 25,000 บาท และมีประสบการณ์ทำงาน 1 – 5 ปี

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า 1) แรงจูงใจในการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยจะพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อด้านความต้องการความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมา ด้านความต้องการความเจริญเติบโต และน้อยที่สุด ด้านความต้องการการดำรงชีวิตอยู่ 2) ความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยจะพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อด้านความผูกพันด้านการคงอยู่ มากที่สุด รองลงมา ด้านความผูกพันด้านจิตใจ และน้อยที่สุด ด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และ

3) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยจะพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อด้านค่าใช้จ่าย มากที่สุด รองลงมา ด้านเวลา และน้อยที่สุด ด้านคุณภาพของงาน

### 3. ผลการทดสอบสมมติฐาน

**ตารางที่ 3** ค่าความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้

| ตัวแปร/องค์ประกอบ                        | Factor Loading | R <sup>2</sup> | CR  | AVE |
|------------------------------------------|----------------|----------------|-----|-----|
| แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation)          |                |                | .90 | .76 |
| - ความต้องการการดำรงชีวิตอยู่ (E)        | .83            | .69            |     |     |
| - ความต้องการความสัมพันธ์ (R)            | .91            | .83            |     |     |
| - ความต้องการความเจริญเติบโต (G)         | .87            | .76            |     |     |
| ความผูกพันต่อองค์กร (OC)                 |                |                | .89 | .73 |
| - ความผูกพันด้านจิตใจ (OC1)              | .82            | .67            |     |     |
| - ความผูกพันด้านการคงอยู่ (OC2)          | .90            | .81            |     |     |
| - ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (OC3)          | .85            | .72            |     |     |
| ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Y) |                |                | .91 | .71 |
| - คุณภาพของงาน (Y1)                      | .73            | .53            |     |     |
| - ปริมาณงาน (Y2)                         | .85            | .72            |     |     |
| - เวลา (Y3)                              | .87            | .76            |     |     |
| - ค่าใช้จ่าย (Y4)                        | .90            | .81            |     |     |

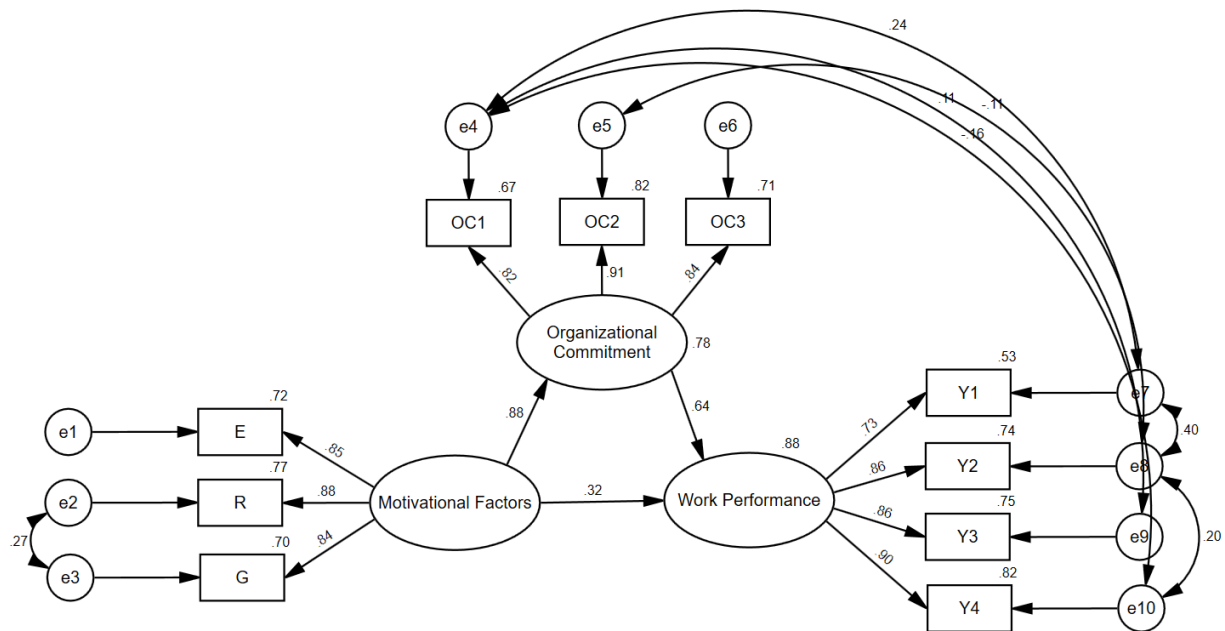
จากตารางที่ 3 พบว่า ตัวแปรสังเกตที่ใช้ในแบบจำลองนี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .73 ถึง .91 โดยมีความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนอยู่ระหว่าง .53 ถึง .83 และมีค่าความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (Composite Reliability: CR) อยู่ระหว่าง .89 ถึง .91 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.7 และมีค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) อยู่ระหว่าง .71 ถึง .76 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 จึงถือว่าองค์ประกอบมีความน่าเชื่อถือ (Henseler et al., 2016)

**ตารางที่ 4** แสดงการเปรียบเทียบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ตามเกณฑ์ของ Fornell-Larcker

| Construct                            | แรงจูงใจในการทำงาน | ความผูกพันต่อองค์กร | ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน |
|--------------------------------------|--------------------|---------------------|--------------------------------------|
| แรงจูงใจในการทำงาน                   | .87                |                     |                                      |
| ความผูกพันต่อองค์กร                  | .86                | .86                 |                                      |
| ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน | .86                | .83                 | .84                                  |

หมายเหตุ ตัวเลขในเส้นทแยงมุม คือ  $\sqrt{AVE}$

จากตารางที่ 4 พบว่า ความเที่ยงตรงเชิงจำแนกที่มาจากค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) มีค่าสูงกว่าค่าสหสัมพันธ์กับตัวแปรแฝงอื่น ๆ โดยสังเกตได้จากตัวเลขที่อยู่ในแนวทแยงมุม (Fornell & Larcker, 1981) จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก



Chi-square = 36.691, df = 25, p-value = .062, Chi-square/df = 1.468, GFI = .982, AGFI = .960

NFI = .990, CFI = .997, RMSEA = .035

ภาพที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 5 แสดงผลการทดสอบแบบจำลองโครงสร้าง

| ตัวแปรสาเหตุ        | ตัวแปรตาม                            | b    | S.E. | $\beta$ | C.R.   | p-value |
|---------------------|--------------------------------------|------|------|---------|--------|---------|
| แรงจูงใจในการทำงาน  | ความผูกพันต่อองค์กร                  | .886 | .056 | .882    | 15.921 | .000*** |
|                     | ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน | .308 | .086 | .319    | 3.583  | .000*** |
|                     | ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน | .617 | .088 | .643    | 6.986  | .000*** |
| ความผูกพันต่อองค์กร | ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน |      |      |         |        |         |

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 5 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000 และความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000 โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 78 ถึง 88 ( $R^2 = 0.78, 0.88$ )

**ตารางที่ 6** แสดงค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม

| ตัวแปรสาเหตุ        | อิทธิพล | ความผูกพันต่อองค์กร | ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน |
|---------------------|---------|---------------------|--------------------------------------|
| แรงจูงใจในการทำงาน  | DE      | .882                | .319                                 |
|                     | IE      | -                   | .567                                 |
|                     | TE      | .882                | .886                                 |
| ความผูกพันต่อองค์กร | DE      | -                   | .643                                 |
|                     | IE      | -                   | -                                    |
|                     | TE      | -                   | .643                                 |

DE = อิทธิพลทางตรง, IE = อิทธิพลทางอ้อม, TE = อิทธิพลโดยรวม

จากตารางที่ 6 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย เท่ากับ .882 และ .319 ตามลำดับ และความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย เท่ากับ .643 โดยแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทยผ่านความผูกพันต่อองค์กร เท่ากับ .567 ทำให้แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลโดยรวมต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย เท่ากับ .886 จึงสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีบทบาทในฐานะตัวแปรคั่นกลางบางส่วน (Partial Mediation)

## สรุปและอภิปรายผล

### 1. แรงจูงใจในการทำงานส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญในการนำพาบริษัทและองค์กรต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ ในบริบทของอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทยนั้น มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันกับอุตสาหกรรม

การผลิตอื่น ๆ ที่ต้องอาศัยบุคลากรในการดำเนินงาน ถึงแม้ว่านวัตกรรมและเทคโนโลยีการผลิตจะก้าวหน้าเพียงใด แต่สิ่งที่ทำให้องค์กรมีการเติบโตและก้าวหน้านั้นล้วนมาจากพนักงานที่มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น บริษัทและองค์กรในอุตสาหกรรมจะต้องเข้าใจถึงปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่ทำหน้าที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจ ความมุ่งมั่นและความพยายามเหนือความคาดหวังขององค์กร นอกจากนี้ แรงจูงใจในการทำงานยังมีส่วนช่วยสร้างผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมสูงขึ้นอีกด้วย โดยงานวิจัยในอดีตหลายชิ้นชี้ให้เห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ อย่างเช่นงานวิจัยของ แพร่วิไล จันทรบุญ และ กล้าหาญ ณ น่าน (2564) ที่ได้นำทฤษฎี ERG มาใช้ในการทดสอบอิทธิพลระหว่างแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการแห่งหนึ่งในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจตามทฤษฎี ERG ในด้านความต้องการเพื่อดำรงอยู่และด้านความต้องการความสัมพันธ์ทางสังคมมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่งานวิจัยของ นาดรพี ชัยมงคล และกฤษฎดา เขียววัฒนสุข (2562) พบว่า ความต้องการด้านความสัมพันธ์ของพนักงานมีผลต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านกระบวนการในทิศทางตรงกันข้าม แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่มีความต้องการด้านความสัมพันธ์สูงนั้นจะทำให้ระดับความขัดแย้งในองค์กรที่เกี่ยวข้องลดลง เนื่องจาก การทำงานในองค์กรล้วนต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ดังนั้น มิติของความต้องการความสัมพันธ์นั้นสามารถจัดการความขัดแย้งได้ และยังส่งผลให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย จากสองงานวิจัยข้างต้นในอดีตได้แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงานที่เกิดจากการกระตุ้นด้วยแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎี ERG และยังมีอีกหลายงานวิจัยสนับสนุนทฤษฎีจนถึงปัจจุบัน

## 2. แรงจูงใจในการทำงานส่งผลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย

จากผลการวิจัยในการอภิปรายผลในข้อที่ 1 ได้แสดงรายละเอียดและผลกระทบที่สำคัญของแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎี ERG ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทยอย่างชัดเจนแล้ว แต่ในการวิจัยนี้ยังพบว่าแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎี ERG ยังส่งผลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจาก แรงจูงใจในการทำงานนั้นเป็นปัจจัยกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างมุ่งมั่นตั้งใจ ซึ่งจะทำให้บุคคลนั้นเกิดความรู้สึกผูกพันกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ภายใต้การทำงานให้แก่องค์กร จึงสะท้อนให้เห็นถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ภายใต้บริบทของ อุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย จากการทบทวนวรรณกรรมจะพบว่า การแข่งขันของอุตสาหกรรมน้ำดื่มในประเทศไทยนั้นมีการแข่งขันที่รุนแรง เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด โดยเฉพาะผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มุ่งเน้นยึดครองส่วนแบ่งการตลาดทั้งประเทศด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีราคาถูกต่อหน่วยมากที่สุด ในขณะที่ผู้ประกอบการรายเล็กมุ่งเน้นไปที่การครองส่วนแบ่งตลาดเฉพาะกลุ่มด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีเทคโนโลยีการผลิตที่สูง ในขณะเดียวกันยังใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่แตกต่างกันออกไป เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคม การรักษาสีสิ่งแวดล้อม การนำบรรจุภัณฑ์กลับมาใช้ใหม่ เป็นต้น ทำให้พนักงานที่ปฏิบัติงานนั้นจะต้องรับรู้ถึงวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์กรที่แตกต่างกันออกไป ทำให้แรงจูงใจในการทำงานนั้นส่งผลต่อ

ความผูกพันกับองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิวัตต์ จุลจำเริญทรัพย์ และอภิสิทธิ์ ตั้งเกียรติศิลป์ (2562) ที่พบว่า แรงจูงใจในด้านความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ลักษณะงาน และความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงพยาบาลหนองแค อย่างมีนัยสำคัญ และยัง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปุณยศรี สม์ ตุงคง และถิรรัตน์ พิมพาภรณ์ (2564) ที่พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและลักษณะงานส่งผลต่อความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญ

### 3. ความผูกพันต่อองค์การส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานใน อุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย

ผลการวิจัยนี้พบว่า ความผูกพันต่อองค์การส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานใน อุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ตั้งไว้ เนื่องจาก ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานนั้นเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งนักวิชาการและนักธุรกิจ ต่างเชื่อว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นนอกจากที่จะทำให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรแล้ว ยังนำไปสู่ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานและผลการดำเนินงาน โดยในแง่ของการคงอยู่กับองค์กรนั้นส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการ ในการสรรหา การได้มา การฝึกอบรม และการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ทุกกระบวนการที่กล่าวมานี้ ล้วนมีต้นทุนที่องค์กรต้องจ่าย หากสูญเสียพนักงานเหล่านั้นไปเท่ากับองค์กรต้องเสียต้นทุนเหล่านี้ไปด้วย ยิ่งไป กว่านั้น หากเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเท่ากับว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลงตาม สอดคล้องกับงานวิจัยของ มณีรัตน์ ศรีคัย และธวัชชัย ทุมทอง (2562) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์การทุกด้าน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม และรายด้าน ได้แก่ คุณภาพของงาน ความรวดเร็วใจการปฏิบัติงาน และความประหยัด และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกพร กระจางแสง และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2560) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

### 4. ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลคั่นกลางระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย

การวิจัยนี้พบว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรคั่นกลางที่สำคัญที่ทำให้แรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทยสูงมากขึ้น ถึงแม้ว่าจะอธิบายได้แค่บางส่วนก็ตาม ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจาก แรงจูงใจใน การทำงานนั้นเป็นหนึ่งในปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความต้องการของมนุษย์ทำให้พนักงานที่มีแรงจูงใจสูงมักจะมี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงตาม โดยเฉพาะความต้องการขั้นพื้นฐานอย่างความต้องการในการดำรงชีวิต นั้น หากพนักงานได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและรู้สึกถึงความมั่นคงปลอดภัยจะแสดงศักยภาพของตนเอง ออกมาในชิ้นงานต่าง ๆ ได้อย่างสุดความสามารถ ในขณะเดียวกัน ก็จะมีจิตใจจดจ่อกับการทำงานให้แก่บริษัท และองค์กรที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ ซึ่งเกิดจากความผูกพันในจิตใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร ในขณะเดียวกัน หากพนักงานมีแรงจูงใจที่ต้องการความสัมพันธ์มากขึ้นเท่าไรก็จะยิ่งส่งเสริมให้เกิดความผูกพันด้านคงอยู่มาก ขึ้น เนื่องจาก พนักงานมีความรักและผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน จึงไม่ยากที่จะลาออกจากองค์กรทำให้เกิด

ความสามัคคีในหมู่พนักงานเกิดเป็นการทำงานเป็นทีม การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการแลกเปลี่ยนความรู้กัน ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ความต้องการเจริญเติบโตนั้นเป็นหนึ่งในแรงขับเคลื่อนที่สำคัญของมนุษย์ เนื่องจาก มนุษย์ที่คนล้วนแต่อยากเจริญเติบโตก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในชีวิต ทำให้มนุษย์นั้นมีความทะเยอทะยานไร้ที่สิ้นสุด แต่หนึ่งในปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดของแต่ละบริษัทและองค์กรในอุตสาหกรรมนี้คือ การที่ไม่สามารถสร้างและออกแบบลักษณะงานที่เติบโตและเลื่อนตำแหน่งได้เหมือนองค์กรราชการ ดังนั้น เป็นความท้าทายสำหรับผู้บริหารและผู้ประกอบการในการออกแบบและนำเสนอการเติบโตในอาชีพหรือสายงานด้วยการได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลพิเศษในการคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว ตัวอย่างเช่น ได้รับค่าตอบแทนหากทำงานจนเกษียณอายุ หรือผลตอบแทนแบบขั้นบันได รวมไปถึงโบนัสและสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะได้รับเพิ่มมากขึ้นตามอายุงาน เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงทางสังคมของแรงงานในอนาคตมีการเปลี่ยนแปลงไปจากในอดีต ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนและรับมือกับแรงงานในเจนเนอเรชันต่าง ๆ มากขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดการขาดแคลนแรงงานและกำลังการผลิตที่ต้องเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต ด้วยการสร้างแรงจูงใจที่ทันสมัยหรือตอบสนองความต้องการของแรงงานรุ่นใหม่ได้มากขึ้น นอกจากนี้ การนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานกับคนรุ่นใหม่ที่มีความต้องการความทันสมัยและเทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวกในการผลิตหรือการใช้เทคนิคและวิธีสมัยใหม่ในการทำงาน ซึ่งจะส่งเสริมให้พนักงานเหล่านี้มีทัศนคติและการรับรู้ว่าองค์กรมีความทันสมัยเหมาะสมกับการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างความผูกพันด้านบรรทัดฐานในการที่จะปฏิบัติงานให้แก่องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จท่ามกลางการแข่งขันในสถานการณ์ต่าง ๆ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติศักดิ์ สิริหทัยวรกิจ และสุมาลี รามัญญ์ (2564) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรจึงมีบทบาทในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงแรงจูงใจสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครบางส่วน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณิตดา ธรรมปัญญา (2560) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรจึงมีบทบาทในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานฝ่ายบัญชีของบริษัทจำกัดในเขตจังหวัดเชียงใหม่ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรทิพย์ เกิดนาคชัย และพัชรหทัย จารุทวีผลนุกูล (2563) ที่พบว่า แรงจูงใจตามทฤษฎี ERG ทั้งสามด้าน ได้แก่ ความต้องการดำรงอยู่ ความต้องการความสัมพันธ์ และความเจริญก้าวหน้า มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานโดยผ่านความผูกพันของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชันวายของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)

### ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยชิ้นนี้ชี้ให้เห็นว่าแรงจูงใจการทำงานส่งผลทางตรงต่อทั้งความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย ซึ่งแรงจูงใจตามทฤษฎี ERG ทุกมิติมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่สูง ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับทุกมิติ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางการนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ประโยชน์ให้แก่ผู้ประกอบการดังนี้

1. ผู้บริหารหรือผู้จัดการยังควรยึดถือนโยบายและกลยุทธ์ในการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตของพนักงาน เช่น การขึ้นค่าแรง ค่าปรับค่าแรงตามสถานการณ์ การสร้างโปรแกรมสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการ เป็นต้น เนื่องจาก จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร อีกทั้งยังทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น เนื่องจาก สามารถใช้จ่ายและดูแลสุขภาพของตนเองให้มีชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีได้ทำให้มีพลังกายในการทำงานให้แก่องค์กรและบริษัทอย่างเต็มความสามารถ

2. ผู้บริหารหรือผู้จัดการควรมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงานทั้งแผนกงานและข้ามสายงาน เนื่องจาก ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์นั้นเป็นประโยชน์ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น การจัดกิจกรรมกีฬา การอบรมสัมมนา และการสร้างเครือข่ายภายในองค์กร เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม ควรจะมอบหมายนโยบายสำคัญให้แก่หัวหน้างานในแต่ละแผนกในการรับฟังปัญหาและให้ความปรึกษาแก่พนักงานทุกคน เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือบรรเทาความทุกข์ยากที่เกิดขึ้นด้วยความโอบอ้อมอารีและเอาใจใส่

3. ผู้บริหารหรือผู้จัดการควรออกแบบและกำหนดเส้นทางอาชีพ (Career Path) ให้แก่พนักงานที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานสามารถแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ตนเองให้สูงขึ้นตามเกณฑ์การประเมินต่าง ๆ เนื่องจาก การที่พนักงานเล็งเห็นถึงโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพนั้นมีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดนโยบายและงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้เกิดทักษะที่สำคัญในการทำงานให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลคั่นกลางระหว่างแรงจูงใจในการทำงานไปยังประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำดื่มประเทศไทย ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้จัดการควรให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรมากขึ้น เนื่องจาก การที่องค์กรสามารถทำให้พนักงานมีความผูกพันได้นั้นจะทำให้องค์กรไม่สูญเสียพนักงานและประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น โดยจะต้องมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การสรรหาพนักงานที่มีแนวคิดและค่านิยมสอดคล้องกับความต้องการและวิสัยทัศน์ขององค์กร และควรมีการกำหนดข้อเสนอเกี่ยวกับแนวทางการทำงานจนเกษียณอายุที่สร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กร อย่างไรก็ตาม ยังควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานในมิติต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานรับรู้ถึงความเอาใจใส่ขององค์กรที่มีต่อพนักงานว่าเป็นบุคคลที่สำคัญต่อองค์กร เช่น การร่วมเป็นหนึ่งในผู้สนับสนุนสำหรับงานและกิจกรรมที่สำคัญของพนักงาน การกล่าวชมเชยหรือขอบคุณพนักงานด้วยการประชาสัมพันธ์การช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาให้แก่พนักงานเป็นรายบุคคล เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาตัวแปรอิสระอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร บรรยากาศองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ที่อาจจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ

พนักงาน โดยที่มีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่าน หรืออาจจะศึกษาตัวแปรส่งผ่านหรือตัวแปรกำกับอื่น ๆ ที่ทำให้ผลของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานดีขึ้น และยังสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้แก่สังคมและประเทศ

2. งานวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยผลการวิจัยในรูปแบบนี้จะช่วยยืนยันแบบจำลองที่ศึกษาในการวิจัยนี้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3. งานวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาในกลุ่มอุตสาหกรรมต่อเนื่องทุกหนึ่งหรือสามปี เพื่อดูผลลัพธ์ว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรเมื่อเวลาเปลี่ยนแปลงไป หรืออาจจะนำแบบจำลองนี้ไปศึกษากับกลุ่มตัวอย่างในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ว่าเหมือนและแตกต่างกันอย่างไรอันจะสร้างความเข้าใจและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

กนกพร กระจางแสง และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2560). แรงจูงใจในการทำงานและการสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานผ่านความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงพยาบาลนครธน.

วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี, 11(26), 116-129.

กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2565). ข้อมูลสถิติโรงงานอุตสาหกรรม ณ สิ้นปี 2565.

<https://www.diw.go.th/webdiw/static-fac/>

กฤตภาคิน มิ่งโสภา และณกมล จันทรสม. (2564). แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน. วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์, 23(2), 209-222.

กฤษดา เขียววัฒนสุข. (2563). หลักการจัดการและองค์กร. ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.

กัลยา วานิชย์บัญชา และจิตา วานิชย์บัญชา. (2558). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. โรงพิมพ์สามลดา.

กิตติศักดิ์ สิริหทัยวรกิจ และสุมาลี รามัญ. (2564). อิทธิพลความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงแรงจูงใจสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 11(3), 19-25.

ขวัญลาภา กุลสรลพร และทศพร มะหะหมัด. (2562). แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันของพนักงานบริษัทอนิลา เยม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด. วารสารวิจัยรำไพพรรณี, 3(2), 102-110.

ดวงพร โพธิ์สร และเทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ. (2558). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้ดูแลเด็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดฉะเชิงเทรา. วารสารด้านการบริหารรัฐกิจและการเมือง, 4(1), 106-146.

ดำรงค์ ถาวร, อังคณา ธนานุภาพพันธุ์ และรินทร์ยุพา ภัทรชีวานันท์. (2565). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา: บริษัทผลิตภัณฑ์เครื่องดื่ม. วารสารศิลปศาสตร์และอุตสาหกรรมบริการ, 5(2), 13-26.

- ธนายุ ภูววิทยาธร. (2561). การทำงานเป็นทีมส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารใน  
จังหวัดสุราษฎร์ธานี. **วารสารการบัญชีและการจัดการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม**, 13(1), 25-40.
- นาถรพี ชัยมงคล และกฤษฎา เขียววัฒนสุข. (2562). ความต้องการของพนักงานตามทฤษฎี ERG และ  
มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กรที่มีผลต่อความขัดแย้งในองค์กรในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์.  
**วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม**, 6(2), 263-280.
- นาถัส จินเชื้อ, เกียรติ บุญโย และตระกูล จิตวัฒนากร. (2565). แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานประจำ ในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง แผนกส่งออก อุตสาหกรรมโลจิสติกส์ ขึ้นส่วนยานยนต์  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. **วารสารพุทธนวัตกรรมและการจัดการ**, 5(2), 107-117.
- นิวัตต์ จุลจำเริญทรัพย์ และอภิสิทธิ์ ตั้งเกียรติศิลป์. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน และ  
ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงพยาบาลหนองแค. **วารสารวิชาการการตลาดและการ  
จัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**, 6(2), 33-45.
- บงกช ตั้งจิระศิลป์. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร และผล  
การปฏิบัติงานของนักบัญชีในจังหวัดระยอง. **วารสารบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม**, 3(2), 55-70.
- บริษัท มิตร นิรันดร์ เอ็นจิเนียริง จำกัด. (2565). เริ่มต้นธุรกิจ โรงงานน้ำดื่มขนาดเล็ก ต้องรู้ สำหรับผู้สนใจ  
ธุรกิจน้ำดื่ม ศึกษาความเป็นไปได้ และ ประเมินตลาด. <https://mitrwater.com/small-drinking-water-plant/>
- บริษัท วังคอินเตอร์กรุ๊ป จำกัด. (ม.ป.ป.). เริ่มต้นธุรกิจน้ำดื่มต้องรู้.  
[https://www.winkintergroup.com/drinking\\_water\\_business/starting/](https://www.winkintergroup.com/drinking_water_business/starting/)
- ปนัดดา ธรรมปัญญา. (2560). อิทธิพลของแรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันและประสิทธิภาพในการทำงาน  
ของพนักงานฝ่ายบัญชีของบริษัทจำกัดในเขตจังหวัดเชียงใหม่. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2558). ความเที่ยงตรงของแบบสอบถามสำหรับงานวิจัยทางสังคมศาสตร์. **วารสาร  
สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**, 18, 375-396.
- บุญชรัสมี ตุงคง และถิรรัตน์ พิมพาภรณ์. (2564). อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานต่อ  
ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในจังหวัดชลบุรี.  
**Journal of Modern Learning Development**, 6(4), 130-147.
- พรทิพย์ เกิดน่าย และพัชรหทัย จารุทวีผลนุกุล. (2563). บุพปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ผ่าน  
ความผูกพันต่องานของบุคลากรกลุ่มเงินเนอเรนชัวาย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี  
แห่งชาติ (สวทช.). **วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ**, 5(9), 296-315.
- พีรญา ชื่นวงศ์. (2560). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา ธุรกิจการขนส่งในจังหวัด  
เชียงราย. **วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ**, 4(2), 92-100.

แพรววิไล จันทร์บุญ และกล้าหาญ ญ น่าน. (2564). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ กรณีศึกษา : สำนักงานอัยการสูงสุด.

**วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล, 7(2), 9-17.**

มณีนรัตน์ ศรีคุ้ม และธวัชชัย ทุมทอง. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.

**วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, 15(1), 157-174.**

ยุพาพร จันทร, อีรวดี ภูระธีรานรัชต์ และอุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์. (2564). แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดศรีสะเกษ. **วารสารวิจัยวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 5(2), 16-30.**

วรรณดา ยงพิศาลภพ. (2562). **แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2562-2564: อุตสาหกรรมเครื่องดื่ม.**

<https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/food-beverage/beverage/io/io-beverage-20-th>

วรรณดา ยงพิศาลภพ. (2565). **แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2565-2567: อุตสาหกรรมเครื่องดื่ม.**

<https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/food-beverage/beverage/io/io-beverage-2022>

สถาบันอาหาร. (2558). **อุตสาหกรรมน้ำดื่ม โดย คุณนิติพร ธรรมาภิมุขกุล ผู้อำนวยการกลุ่มการตลาด บริษัท บูญรอดเทรดดิ้ง จำกัด.** <https://fic.nfi.or.th/area-based-Industry-detail.php?smid=1125>

สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์. (2563). แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดพะเยา. **วารสารสิทธิประโยชน์, 21(2), 340-354.**

อนุดิษฐ์ ฐานไชยกร. (2562). ความผูกพันในองค์กร. **Journal of Roi Kaensarn Academi, 4(1), 32-46.**

Alderfer, P. C. (1972). **Existence Relatedness and Growth: Human need in Organization Settings.** Free Press.

Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. **International Leadership Journal, 11(1), 78-119.**

Arogundade, A. M., & Akpa, V. O. (2023). Alderfer's Erg and McClelland's Acquired Needs Theories-Relevance in Today's Organization. **Scholars Journal of Economics, Business and Management, 10, 232-239.**

Brand Age Online. (2022). **อุตสาหกรรมไทย Turnover เยอะที่สุด.** <https://brandage.com/article/33474>

CMR Group. (n.d.). **น้ำประปาดื่มได้? ปลอดภัยแค่ไหน??.** <https://www.cmpthai.com/content/5469/น้ำประปาดื่มได้-ปลอดภัยแค่ไหน>

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, **18**(3), 382-388.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate data analysis A global perspective** (7th ed.). Pearson Education Inc.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. **Industrial management & data systems**, **116**(1), 2-20.
- Kian, T. S., Yusoff, W. F. W., & Rajah, S. (2014). Job satisfaction and motivation: What are the difference among these two. **European Journal of Business and Social Sciences**, **3**(2), 94-102.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). **Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. Academic press.
- Olafsen, A. H., Deci, E. L., & Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. **Motivation and emotion**, **42**, 178-189.
- Peterson, E., & Plowman, E.G. (1989). **Business organization and management**. Illinois.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2022). Self-determination theory. In **Encyclopedia of quality of life and well-being research** (pp. 1-7). Springer International Publishing.
- Shikalepo, E. E. (2020). The role of motivational theories in shaping teacher motivation and performance: A Review of Related literature. **International Journal of Research and Innovation in Social Science**, **4**(4), 64-76.
- Wołowska, A. (2014). Determinants of organizational commitment. **Human Resources Management & Ergonomics**, **8**(1), 129-146.
- Yamane, T. (1973). **Statistics: An introductory analysis** (3rd ed). Harper & Row.