

W

# Work Motivation of Employees for Effectiveness of the Company in Bangkok Area

Malinee Kumkrua<sup>1,\*</sup> and Nirut Jorncharoen<sup>2</sup>

Received: February 23, 2021 Revised: April 30, 2021 Accepted: July 2, 2021

## Abstract

This research aimed to 1) study motivation of company employees in Bangkok area, 2) study the effectiveness of companies in Bangkok area 3) study the causal relationship, employee motivation to the effectiveness of companies in Bangkok area and 4) create a forecasting equation for the effectiveness of companies in Bangkok by using employee incentives as a predictor. This research was a quantitative research. The questionnaire was used to collect data from a sample of operational level employees working in private companies in Bangkok of 400 people through a multi-step sampling method. The statistics used for data analysis were percentage, frequency, mean, standard deviation. Pearson's correlation coefficient and stepwise multiple regression analysis. The results of the research were as follows: 1) company employees in Bangkok have a high level of overall work motivation when considered individually, it was found that they are at high levels in all areas except for progress, 2) the effectiveness of companies in Bangkok, both overall and each side were at a high level, 3) the motivation of employees in all aspects, they have a positive relationship with the effectiveness of companies in Bangkok, both overall and each side. These were statistically significant at the .05 level and 4) forecasts for the effectiveness of companies in Bangkok, using employee motivation as a predictor as;  $Y = .263 + .456X_1 + .371X_6 + .201X_{11} + .192X_3 + .181X_7 + .113X_9 - .108X_{12} - .204X_4 - .282X_2$ . The results of the research will be information to the executives of the organization. It can be used as a guideline for the development of human resources to create motivation to work appropriately and develop the effectiveness of the organization to achieve goals.

**Keywords:** work motivation, employees, effectiveness, company, Bangkok

<sup>1,2</sup> Department of Digital Technology For Business, Faculty of Management Science, Kanchanaburi Rajabhat University, Kanchanaburi, Thailand

\* Corresponding author. E-mail: malinee\_kumkrua2729@hotmail.co.th



# แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีต่อ ประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร

มาลีณี คำเครือ<sup>1\*</sup> และ นิรุจน์ จรเจริญ<sup>2</sup>

วันรับบทความ: February 23, 2021 วันแก้ไขบทความ: April 30, 2021 วันตอบรับบทความ: July 2, 2021

## บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร 2) ศึกษาประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร 3) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร และ 4) สร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานครโดยใช้แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเป็นตัวพยากรณ์ เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน ผลการวิจัย พบว่า 1) พนักงานบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร มีแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านความก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง 2) ประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโดยรวมและทุกด้าน มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) สมการพยากรณ์ประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเป็นตัวพยากรณ์ปรากฏ ดังนี้  $Y = .263 + .456X_1 + .371X_6 + .201X_{11} + .192X_3 + .181X_7 + .113X_9 - .108X_{12} - .204X_4 - .282X_2$  ซึ่งผลของงานวิจัยจะเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารองค์กร สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างเหมาะสมและพัฒนาประสิทธิผลขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

**คำสำคัญ:** แรงจูงใจในการทำงาน พนักงาน ประสิทธิผล บริษัท กรุงเทพมหานคร

<sup>1,2</sup> สาขาวิชาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

\* Corresponding author. E-mail: malinee\_kumkrua2729@hotmail.co.th

## บทนำ

ปัจจุบันถือได้ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจให้ไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในภาครัฐหรือภาคเอกชน ต่างให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง เพราะการที่ผู้บริหารจะบริหารจัดการให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้นั้น “จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพและพร้อมจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหนึ่งในหลักการของการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน” (ภัทรนันท์ ศิริไทย และชิตพล ชัยมะดัน, 2559, น. 161) การมีพนักงานที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว ดังคำกล่าวที่ว่า “motivated people are central to the success of business.” การจูงใจเป็นความต้องการภายในที่มีอิทธิพลต่อบุคคล ส่งผลให้บุคคลแสดงออกซึ่งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง เพื่อบรรลุความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง โดยสามารถแสดงการเชื่อมโยงกับการจูงใจพนักงานในองค์กรได้ว่า การที่พนักงานในองค์กรจะแสดงออกมาซึ่งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งต่อเมื่อพฤติกรรมนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของตนได้ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561) ในงานวิจัยของ ยุทธศักดิ์ ชูประเสริฐ (2562, น. 52) พบว่า “ความสำเร็จในการทำงาน ในประเด็นเรื่องพนักงานได้พัฒนาจุดเด่นของตนในการปฏิบัติงาน และลักษณะงานที่ทำ โดยเฉพาะเรื่องในการกำหนดรายละเอียดของงานที่ชัดเจนและปริมาณงานที่เหมาะสม เป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมาก” อีกทั้งการที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานจะทำให้เกิดความทุ่มเทในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานด้วย โดยงานวิจัยของ วรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์ และลดาวัลย์ ยมจินดา (2564) พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานจะส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้วยสาเหตุนี้ผู้บริหารจึงควรมีความเข้าใจว่าแรงจูงใจใดที่สามารถทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมออกมา ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานไปสู่การบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร

นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน เฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่าประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยหลัก โดยปัจจัยแรก คือ ปัจจัยแรงจูงใจหรือตัวจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวงานโดยตรง ซึ่งครอบคลุมเรื่องความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ซึ่งถ้าขาดปัจจัยเหล่านี้อาจไม่ได้เป็นสาเหตุของความไม่พอใจแต่พนักงานจะรู้สึกเฉย ๆ ต่อการปฏิบัติงาน แต่หากองค์กรมีปัจจัยเหล่านี้จะช่วยจูงใจให้พนักงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น และส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยที่สอง คือ ปัจจัยอรรถรักษา (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ใช่เนื้อหาของงาน ซึ่งครอบคลุมเรื่องนโยบายการบริหาร การควบคุมดูแล ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ชีวิตส่วนตัว สถานภาพ และความมั่นคง ปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้จูงใจให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น แต่ถ้าขาดปัจจัยเหล่านี้อาจเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการทำงานและการลาออกจากงานของพนักงานได้ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับทั้งสองปัจจัยเพื่อนำไปสู่การกำหนดปัจจัยความพึงพอใจในงานของพนักงาน เป็นการเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงานได้อย่าง

เหมาะสม และเป็นการอ้างรักษานักงานไว้นำไปสู่เป้าหมายขององค์การในที่สุด (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561) การที่องค์การประสบความสำเร็จได้นั้น นอกจากการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานแล้ว การวัดประสิทธิผลของการดำเนินงานเป็นอีกหนึ่งหลักการที่สำคัญ โดยเทคนิคประเมินผลหรือการวัดความสำเร็จขององค์การที่มีการนำไปใช้เพื่อการประเมินผลและได้รับความนิยม คือ การทำบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balance Scorecard) เพราะสามารถมองเห็นภาพขององค์การได้อย่างชัดเจน ได้รับรู้ถึงจุดอ่อนของการบริหารงาน ทั้งช่วยในการจัดการองค์การโดยดูจากผลของการวัดได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อีกทั้ง “ยังเป็นระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์การ มิใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์การ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงาน อีกทั้งเป็นการจัดทำแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น” (คินคา เวชพานิช, 2553, น. 2)

ปัจจุบันการลาออกของพนักงานเป็นปัญหาที่ส่งผลต่อการจัดการขององค์การเป็นอย่างมาก ซึ่งในหลายองค์การหันมาให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องนี้มากขึ้น รวมไปถึงการเร่งหาแนวทางแก้ไข ซึ่งหนึ่งในวิธีการลดอัตราการลาออก คือ การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน สำหรับองค์การแล้วการเพิ่มแรงจูงใจให้พนักงานไม่เพียงแต่ช่วยลดอัตราการลาออกเท่านั้น แต่ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อีกด้วย เพราะเมื่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้นจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน เมื่อประสิทธิภาพของพนักงานดีขึ้น จะนำมาซึ่งการมีผลกำไรที่เพิ่มขึ้น และท้ายที่สุดพนักงานจะเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์การ และเกิดการทุ่มเทในการทำงาน ในงานวิจัยของ อาภาสิริ ชามะรัตน์ ธนสุวิทย์ ทับทิมรัษฎิกษ์ และสุคนธ์ เครือน้ำคำ (2560) ยังพบว่า สิ่งที่เป็นแรงจูงใจในด้านปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน 3 อันดับ คือ ด้านความสำเร็จ การทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และความก้าวหน้าในการทำงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงาน คือ ด้านความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และนโยบายและการบริหาร ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ดีควรทำให้เกิดขึ้นในองค์การ ยิ่งปัจจุบันมีการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาด้านมนุษยธรรม ผลผลิตและคุณภาพของงานจึงลดลง โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกทางด้านจิตใจ ตลอดจนการคิดหาวิธีการในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน ฉะนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจ เพื่อทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานโดยไม่รู้สึกว่าตนเองถูกบีบบังคับ ซึ่งการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจจะนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การในที่สุด (ณรงค์ ศรีเกรียงทอง และประสพชัย พสุนนท์, 2558) ด้วยเหตุนี้การศึกษาประเด็นแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีต่อประสิทธิผลขององค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญ และจากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) ได้แก่ ปัจจัยแรงจูงใจหรือตัวจูงใจ และปัจจัยอ้างรักษา และแนวความคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์การของสตีเฟน รอบบินส์ (Stephen P. Robbins) ซึ่งเรียกว่า บาลานซ์สกอร์การ์ด ที่ผู้วิจัยได้กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น จะพบว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากและส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ งานวิจัยนี้จึงจัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัทเอกชนที่อยู่ในระดับปฏิบัติการ เพราะกลุ่มคนเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นส่วนที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย ซึ่งผลที่ได้จากงานวิจัยจะเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารองค์กรหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานองค์กร สามารถนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างเหมาะสม และสามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยไปพัฒนาประสิทธิผลขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

## วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร
- 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร
- 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร
- 4) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานครโดยใช้แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเป็นตัวพยากรณ์

## ทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แรงผลักดันที่ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งแล้วมาจากการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งหลายองค์การต่างให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดย กมลพร กัลยณมิตร (2559, น. 177) กล่าวว่า “แรงจูงใจ เป็นแรงเสริม แรงขับ หรือแรงผลักดันที่ทำให้บุคคลผู้นั้นมีความกระตือรือร้นส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำให้พฤติกรรมของบุคคลมีพลัง ทิศทาง และมีความรู้สึกมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด” ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ รอบบินส์ และบาร์นเวล (Robbins & Barwell, 1998, p. 20) ที่ได้ให้ความหมาย แรงจูงใจ หมายถึง “แรงกระตุ้น เป็นแรงแห่งความพยายามที่มีความเข้มข้นไม่ย่อท้อ และมีทิศทาง เพื่อชักนำให้บุคคลปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง” ซึ่งเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ก่อให้เกิดเป็นพลัง และเกิดทิศทางในการกระทำบางสิ่งบางอย่างด้วยความสมัครใจ เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่ตนต้องการ โดย ดาฟ (Daft, 2000, p. 534) ได้สรุปไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง “พลังหรือแรงผลักดันที่มีสองลักษณะ คือ แรงผลักดันจากภายนอกและภายในตัวบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น และความเต็มใจในการใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย หรือเพื่อให้ได้รับรางวัล” เป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งเร้าที่ยั่วยุบุคคลให้ไปถึงเป้าหมายที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ (Beach, 1965) ในงานวิจัยของ กมลวรรณ ยอดมาลี (2558, น. 17) ยังสรุปไว้ว่า “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ถูกผลักดันหรือเป็นการกระตุ้นให้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองให้มากขึ้นเพื่อนำไปสู่เป้าหมายตามความต้องการของแต่ละบุคคลด้วยความเต็มใจ” ซึ่งจะมีอิทธิพลในการกำหนดทิศทาง และสามารถควบคุมการแสดงออกของพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้ จากการศึกษาความหมายของแรงจูงใจ

จึงสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้น หรือแรงผลักดันจากสิ่งเร้าที่ทำให้เกิดการแสดงออกมาทางพฤติกรรม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่ตนเองต้องการ โดยแรงกระตุ้น หรือแรงผลักดันมาได้จากทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ก่อให้เกิดเป็นพลัง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาและสร้างแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรอยากที่จะมาปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร อาจกล่าวได้ว่ากระบวนการจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพราะแรงจูงใจทำให้เกิดการกระทำ คือ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความทุ่มเทที่จะทำงานและใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น สร้างสรรค์พัฒนางานและองค์กร ตลอดจนอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน ในทางกลับกันหากขาดแรงจูงใจจะทำให้พนักงานเกิดความเหนื่อยล้า เมื่อยชาขาดความใส่ใจ ผลงานที่ได้มีคุณภาพต่ำ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร (ณัชพล งามธรรมชาติ, 2559)

นอกจากนี้ ในทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) (Herzberg, 1975) ได้สรุปว่า ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีและไม่ติดที่ทำงาน มี 2 ประเภท คือ ปัจจัยแรงจูงใจหรือตัวจูงใจ (Motivation Factors) และปัจจัยอัตรารักษา (Hygiene Factors) โดยทั้ง 2 ประเภทมีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยแรงจูงใจหรือตัวจูงใจ เป็นปัจจัยที่เป็นทั้งภายในหรือความต้องการภายนอกที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งมีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง สามารถนำไปสู่ทิศทางทัศนคติทางบวกและเป็นการจูงใจอย่างแท้จริง ประกอบไปด้วยความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า

2. ปัจจัยอัตรารักษา เป็นปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่สกัดกั้นไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่ต้องได้รับการสนอง เพราะหากไม่มีให้หรือให้ไม่เพียงพอ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ในขณะเดียวกันก็ได้หมายความว่าหากมีการให้ปัจจัยเหล่านี้แล้ว จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ ประกอบด้วย นโยบายการบริหาร การควบคุมดูแลความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน และค่าตอบแทนและสวัสดิการ

การที่จะนำทฤษฎีของเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Federick Herzberg) มาใช้เพื่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับสูงจะต้องมีการดำเนินการ ดังนี้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2556)

1. ให้พนักงานแต่ละคนมีความพึงพอใจในขณะทำงาน โดยพนักงานจะได้รับปัจจัยความต้องการขั้นพื้นฐานอย่างพอเพียง โดยพิจารณาจ่ายค่าจ้างในอัตราที่มีความเหมาะสม

2. จะต้องป้องกันไม่ให้นักงานเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน มีการจัดระบบการสื่อสารให้ติดต่อกันได้ 2 ทาง คือ จากผู้บริหารถึงพนักงาน และจากพนักงานกลับมายังผู้บริหาร

3. ควรจัดให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจสูงในการทำงาน ด้วยการจ่ายค่าจ้างในอัตราที่สูง มีหลักประกันความมั่นคงในอาชีพ และมีสภาพการทำงานที่ดี

4. ควรจัดให้พนักงานมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในอาชีพ มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง หน้าที่ และมีจำนวนเพียงพอสำหรับความก้าวหน้าของพนักงานที่มีผลงานดีเยี่ยม มีความประพฤติดี ซึ่งเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องมีการวางแผน จัดกรอบอัตราค่าจ้างของบริษัทไว้เป็นแผนระยะสั้นใน 1-3 ปี และแผนระยะยาว 5 ปี

หากผู้บริหารมีความเข้าใจและมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาก็จะสามารถสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์การ

### แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลขององค์การ

สำหรับการประเมินผลขององค์การจะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงผลการดำเนินงานและทิศทางขององค์การ หากพบปัญหาและข้อผิดพลาดจะสามารถแก้ไขได้ทันเวลาที่ หลายองค์การจึงมีการดำเนินการในเรื่องการประเมินผลอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด “ความสำเร็จขององค์การจึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ เป็นการแสดงให้เห็นว่าภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงอย่างสูงนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้นำที่มีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะสามารถรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ขององค์การ และก่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีแก่องค์การ” (มยุรี วรรณสกุลเจริญ และชาญณรงค์ รัตนพนากุล, 2563, น. 193) ประสิทธิภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งในทางการบริหารองค์การเพราะเป็นตัวชี้วัดว่าการบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด และยังเป็นปัจจัยบ่งชี้ความสำเร็จของผู้นำ (Jones, 2002) โดยภารดี อนันต์นารี (2555) กล่าวว่า ประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อองค์การ ดังนี้

1. เป็นสิ่งที่ช่วยในการตรวจสอบวัตถุประสงค์กับการจัดตั้งองค์การ ซึ่งการจัดตั้งองค์การจะต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน ว่าเป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่

2. ช่วยประเมินผลการดำเนินงานกับแผนที่ได้กำหนดไว้ ว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

3. ช่วยประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์ เปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่ได้ทำไว้กับแผนงานซึ่งประสิทธิผลอาจพิจารณาใน 2 ระดับ คือ ประสิทธิภาพของบุคคล และประสิทธิผลขององค์การ

ซึ่งการประเมินผลขององค์การสามารถวัดได้ “การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การหรือการวัดผลขององค์การ (Performance Measurement) เป็นสิ่งที่สำคัญในทุก ๆ องค์การ โดยสิ่งสำคัญของกรวัดผลไม่ใช่ค่าที่ได้จากการวัด แต่เป็นการเปรียบเทียบค่าเหล่านั้น ดังนั้น ค่าของตัววัดอย่างเดียวจะไม่มีประโยชน์ใดเลยหากปราศจากการเปรียบเทียบ กล่าวได้ว่า การวัดที่ดีจะต้องมีการเปรียบเทียบเสมอ” (มุกดาวัฒน์ สมจันทร์มะวงศ์, 2561, น. 82) สำหรับการประเมินผลขององค์การจะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงผลการดำเนินงานและทิศทางขององค์การ หากพบปัญหาและข้อผิดพลาดจะสามารถแก้ไขได้ทันเวลาที่ หลายองค์การจึงมีการดำเนินการในเรื่องการประเมินผล

อย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด แนวคิดที่ว่าการประเมินองค์การนั้นไม่ควรจะมองมุมมองมิติทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ควรจะประเมินทั้งหมดใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการบริหารขององค์การ และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ การนำบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard: BSC) มาใช้วัดประสิทธิผลขององค์การจะสามารถวัดผลความสำเร็จของการดำเนินงาน และศักยภาพการดำเนินงาน อีกทั้งดัชนีชี้วัดนี้จะช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ ดังนั้น การนำบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard: BSC) จึงเป็นแนวทางในการประเมินผลการทำงานและช่วยในการนำกลยุทธ์ส่งผ่านไป ถึงบุคลากรในองค์การ ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะทำให้องค์การทราบถึงศักยภาพของตนเองและสิ่งที่ต้องพัฒนาปรับปรุง เพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ (รุ่งนภา ปฐมชัยอัมพร, 2556)

ภัชลดา สุวรรณนวล (25598) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard: BSC) ว่าเป็นแนวคิดการประเมินผลการทำงานปฏิบัติงานขององค์การของ โรเบิร์ต แคปแลน และเดวิด นอร์ตัน (Kaplan & Norton) เป็นการประเมินเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานของธุรกิจที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก และถูกเริ่มต้นในทศวรรษที่ 1990 เพื่อสร้างความสมบูรณ์ในการประเมินความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ ซึ่งให้ความสำคัญกับเป้าหมายและความต้องการที่แท้จริงของธุรกิจมากกว่าผลการดำเนินงานทางการเงินเพียงด้านเดียว โดยเกณฑ์และดัชนีในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจในมุมมอง (perspectives) ทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการบริหารขององค์การ และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ รายละเอียด ดังนี้

1. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นปัจจัยธุรกิจให้ความสำคัญเป็นอย่างมากเนื่องจากในปัจจุบันสถานการณ์แข่งขันทางธุรกิจในอนาคตกรรมแขนงต่าง ๆ สูงขึ้น ลูกค้าจึงมีบทบาทต่อธุรกิจ ในการพิจารณามุมมองด้านลูกค้าสามารถพิจารณาได้หลายปัจจัย ได้แก่ ส่วนแบ่งทางการตลาด การรักษาลูกค้าเดิม การเพิ่มของลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า และประสิทธิภาพในการหาทำไรต่อหน่วยลูกค้า

2. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ข้อมูลทางการเงินและทางบัญชีเป็นที่สรุปผลการดำเนินงานลักษณะต่าง ๆ ที่สามารถวัดได้ในรูปของเงินตรา เนื่องจากเป็นที่สรุป รายได้ รายจ่าย สินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของทุน ดังนั้น การนำข้อมูลทางการเงินมาวิเคราะห์ ย่อมจะแสดงสิ่งที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการ (Financial Projection) ได้เป็นอย่างดี

3. มุมมองด้านกระบวนการบริหารขององค์การ (Internal Process Perspective) ศักยภาพในการบริหารจัดการภายในขององค์การธุรกิจ เนื่องจากปัจจัยด้านนี้เป็นกระบวนการในการดำเนินงานของธุรกิจ ตั้งแต่เริ่มสั่งวัตถุดิบจนถึงการจำหน่ายสินค้าให้กับลูกค้าและบริการหลังการขาย ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ ด้านนี้จะเพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจ เนื่องจากมุมมองด้านนี้เป็นปัจจัยภายใน จึงมักพิจารณาในรูปของจุดแข็งและจุดอ่อนด้านต่าง ๆ สำหรับรายละเอียดของหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและจะถูประเมิน สรุปได้ในลักษณะของ วงจรเวลา (Cycle Time) คุณภาพ (Quality) ทักษะของพนักงาน (Employee Skills) และผลิตภาพ (Productivity)



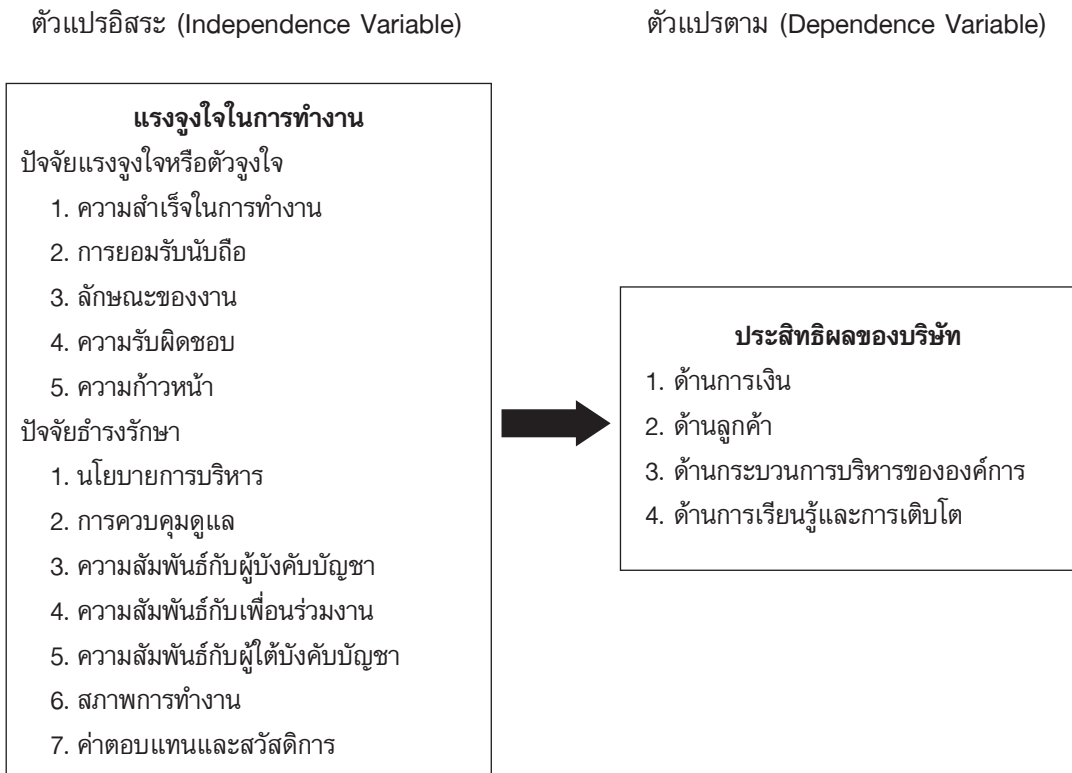
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) มุมมองที่คำนึงถึงประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีและก้าวทันคู่แข่งขั้นที่พัฒนาไปเรื่อย ๆ

การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การสามารถทำได้หลากหลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีมีวิธีการที่ต่างกักันขึ้นอยู่กับประเภทในการดำเนินธุรกิจกับบริบทขององค์การ แต่วิธีที่ได้รับความนิยมมากเป็นอันดับต้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นทั้งองค์การภาครัฐหรือภาคเอกชน มักจะนำแนวคิดนี้ไปปรับใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ เพราะแต่ละมุมมองมีการประเมินเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพและความสำเร็จทางด้านการบริหารขององค์การออกมาในภาพรวม และในแต่ละมุมมองอย่างชัดเจน (คินิศา เวชพานิช, 2553) ซึ่งแนวคิดการประเมินดังกล่าวคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การด้วยบาลานซ์สกอ์การ์ด ที่ประกอบไปด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการบริหารขององค์การ และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ “องค์การหลายแห่งจึงนำเอาบาลานซ์สกอ์การ์ด ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการบริหารงานสมัยใหม่ไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ ทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส อีกทั้งยังช่วยกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์การได้อย่างชัดเจนโดยดูจากผลการวัดค่าจากทุกมุมมองเพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะดูด้านการเงินเพียงอย่างเดียว” (รุ่งนภา ปฐมชัยอำพร, 2556, น. 1)

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้สรุปไว้ในข้างต้น จึงเป็นที่มาของการสร้างกรอบแนวคิดของผู้วิจัย ซึ่งจากการศึกษาทำให้ทราบว่าแรงผลักดันที่ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งที่สำคัญมาจากการสร้างแรงจูงใจ เพราะจะเป็นแรงเสริม แรงขับ หรือแรงผลักดันที่ทำให้บุคคลผู้นั้นมีความกระตือรือร้นอยากที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เนื่องจากตนเองมีความพึงพอใจ โดยสิ่งเร้าจะช่วยส่งผลทำให้เกิดความพึงพอใจนำไปสู่การมีความสุขในการกระทำสิ่งต่าง ๆ โดยสิ่งเร้านั้นอาจเป็นรางวัลหรือสิ่งตอบแทน เป็นต้น ดังนั้น กระบวนการจูงใจจึงเป็นที่สิ่งสำคัญ เพราะหากมีกระบวนการจูงใจที่ดีและตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน จะนำมาซึ่งผลสัมฤทธิ์ที่ดีของงาน โดยทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา นั้น ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ ทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก ทฤษฎีความต้องการอีอาร์จีของแอลเดอร์เฟอร์ และทฤษฎีความต้องการไฟส์มฤทธิของแมคคิลแลนด และพบว่า ทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก มีความครอบคลุมในทุก ๆ ทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ในส่วนของทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก ยังแสดงให้เห็นชัดเจนว่าหากปัจจัยแรงจูงใจหรือตัวจูงใจน้อยลงตามระดับที่ควรจะเป็น จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานให้ลดน้อยลงไปด้วย ในขณะที่เดียวกันหากเมื่อใดปัจจัยอำรงรักษาน้อยลงกว่าระดับที่ควรจะเป็นหรือขาดไป จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน เกิดความเบื่อหน่าย ท้อถอย หหมดกำลังใจในการทำงานด้วยเช่นกัน จนนำไปสู่การออกจากงานไปในที่สุด ด้วยความครอบคลุมของทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้นำมากำหนดเป็นตัวแปรอิสระที่ใช้ในการศึกษาในงานวิจัยนี้ ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรตามทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) ได้แก่ ปัจจัยแรงจูงใจหรือตัวจูงใจ และปัจจัยอำรงรักษา

หากพนักงานได้รับแรงกระตุ้นจากสิ่งเร้าต่าง ๆ และเกิดความพึงพอใจจะทำให้บุคคลอยากที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน และอาจกล่าวได้ว่ากระบวนการจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน และองค์การ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การ โดยพบว่า แนวคิดตามมุมมองของ บาลานซ์สกอร์การ์ด เป็นแนวคิดที่ครอบคลุมแนวคิดทั้งหมดที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา และเป็นการประเมินเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานของธุรกิจที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก ซึ่งให้ความสำคัญกับเป้าหมายและความต้องการที่แท้จริงของธุรกิจมากกว่าผลการดำเนินงานทางการเงินเพียงด้านเดียว โดยมีเกณฑ์และดัชนีในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ 4 มุมมอง ผู้วิจัยจึงได้นำมากำหนดเป็นตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษา ในงานวิจัยนี้ โดยประกอบไปด้วยตัวแปรตามแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์การของสตีเฟน 롭บินส์ (Stephen P. Robbins) ซึ่งเรียกว่า บาลานซ์สกอร์การ์ด ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการบริหารขององค์การ และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต จึงเป็นที่มาของกรอบแนวคิดงานวิจัย แสดงดังภาพที่ 1

### กรอบแนวคิดงานวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

## วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Method) มุ่งเน้นการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน โดยผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

### ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยบริษัทได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลอย่างใดอย่างหนึ่งอันประกอบด้วย บริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด จำนวน 5,218,970 คน (สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล, กองยุทธศาสตร์บริหารจัดการ, 2560)

ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยบริษัทได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลอย่างใดอย่างหนึ่งอันประกอบด้วยบริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด ผู้วิจัยคำนวณขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรในกรณีที่ทราบจำนวนประชากรของยามาเน่ (Yamane, 1973) ยอมรับค่าความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ .05 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้จำนวน 400 คน โดยสาเหตุที่ผู้วิจัยเลือกศึกษาตัวอย่างในกลุ่มพนักงานที่อยู่ในระดับปฏิบัติการ เพราะกลุ่มคนเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นส่วนที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย พนักงานระดับปฏิบัติการสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้โดยพนักงานร่วมคิด ร่วมสร้างสรรค์ ร่วมปรับปรุงแก้ไขปัญหาการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพได้มากที่สุด ดังนั้น เป้าหมายหนึ่งของทุกองค์การ คือ การมุ่งพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ซึ่งผู้ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้านั้นไม่ใช่เฉพาะแคในส่วนวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร แต่ยังรวมไปถึงบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร

สำหรับการสุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) โดยดำเนินการตามแผนการสุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยแบ่งประเภทการแบ่งเขตตามที่ตั้งของพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยแบ่งพื้นที่ตั้งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ชั้นใน (21 เขต) ชั้นกลาง (18 เขต) และชั้นนอก (11 เขต) โดยแต่ละประเภทมีจำนวนเขตที่ปกครองแตกต่างกัน

ขั้นที่ 2 ผู้วิจัยสุ่มรายชื่อเขตการปกครองในแต่ละประเภท โดยการสุ่มแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลาก ในอัตราร้อยละ 50 ได้ตัวอย่าง ชั้นใน (11 เขต) ชั้นกลาง (9 เขต) และชั้นนอก (6 เขต)

ขั้นที่ 3 ผู้วิจัยสุ่มบริษัทที่ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลอย่างใดอย่างหนึ่งอันประกอบด้วย บริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด ในแต่ละเขตที่สุ่มได้จากบัญชีรายชื่อของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า โดยการสุ่มแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลากในอัตราร้อยละ 50 เช่นเดียวกัน

ขั้นที่ 4 หลังจากทีสุ่มบริษัทที่ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลอย่างใดอย่างหนึ่งอันประกอบด้วย บริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด ในแต่ละเขตทีสุ่มได้จากบัญชีรายชื่อของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ในขั้นตอนที่ 3 แล้วนั้น ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานระดับปฏิบัติการ ทีปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทเอกชนใน จำนวนทั้งสิ้น 400 คน จาก 26 เขต ซึ่งมาจาก 547 บริษัท โดยตัวอย่างต้องเป็นไปตามเงื่อนไขทีผู้วิจัยกำหนด คือ ต้องเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ทีปฏิบัติงานอยู่ในบริษัททีได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลอย่างใดอย่างหนึ่งอัน ประกอบด้วยบริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัดเท่านั้น โดยพนักงานทีตกเป็นตัวอย่างต้องไม่ใช่ผู้บริหารระดับสูงทีมีตำแหน่ง ดังนี้ เจ้าชองกิจการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ประธาน รองประธาน กรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการอำนวยการ ผู้จัดการอาวุโส ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก

ดังนั้น ขนาดตัวอย่างทีคำนวณได้และจะใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ  $n = 400$  เมื่อจัดสรรขนาดตัวอย่างนี้ไปตามจำนวนบริษัททีสุ่มได้ในแต่ละเขตทีตกเป็นตัวอย่าง ในขั้นที่ 2 โดยวิธีการจัดสรรแบบเป็นสัดส่วนกับขนาด (Allocation Proportional to Size) ทำให้ได้ขนาดตัวอย่าง ดังนี้ ชั้นใน (11 เขต 195 บริษัท ขนาดตัวอย่าง 143 คน) ชั้นกลาง (9 เขต 237 บริษัท ขนาดตัวอย่าง 173 คน) และชั้นนอก (6 เขต 115 บริษัท ขนาดตัวอย่าง 84 คน) รวมจำนวนทั้งสิ้น 400 คน จาก 26 เขต ซึ่งมาจาก 547 บริษัท หลังจากทราบขนาดตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยนำขนาดตัวอย่างทีได้มาจัดสรรแบบเป็นสัดส่วนกับขนาด (Allocation Proportional to Size) ตามจำนวนบริษัททีสุ่มได้ในแต่ละเขตอีกครั้งหนึ่ง

### เครื่องมือทีใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามทีผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นแบ่งเป็น 4 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผูตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามแบบปลายปิด แบบสำรวจรายการ (Check Lists) ประกอบไปด้วยข้อคำถาม 8 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส การศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประสบการณ์การทำงาน และประเภทบริษัท ให้เลือกตอบได้เพียง 1 คำตอบ

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยนำทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฟรเดริก เฮอร์ชเบิร์ก (Frederick Herzberg's Two-Factor Theory) มาเป็นแนวทางในการออกแบบข้อคำถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของ ลิกเคิร์ต (Likert Scale) วัดระดับแรงจูงใจ 5 ระดับ ข้อมูลเป็นช่วง ตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดย 1 หมายถึง มีแรงจูงใจในการทำงานน้อยที่สุด และ 5 หมายถึง มีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด จำแนกเป็นด้าน ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยแรงจูงใจหรือตัวจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า

2. ปัจจัยอํารงรักษา ได้แก่ นโยบายการบริหาร การควบคุมดูแล ความสัมพันธ์กับผูบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผูใต้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

การแปลความหมายผู้วิจัยใช้เกณฑ์การประเมินผลโดยนำเกณฑ์ของ จรรจิจรา เกตุรุ่ง (2559) มาเป็นแนวทางในการแปลผล ดังนี้ ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก และค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 3 ระดับประสิทธิผลของบริษัท ผู้วิจัยนำวิธีประเมินผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจตามแนวคิดของ บาลานซ์สกอร์การ์ด (Balance Scorecard) มาเป็นแนวทางในการออกแบบข้อคำถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของ ลิเคิร์ต (Likert Scale) วัดระดับประสิทธิผลของบริษัท 5 ระดับ ข้อมูลเป็นช่วงตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดย 1 หมายถึง ประสิทธิภาพของบริษัทน้อยที่สุด และ 5 หมายถึง ประสิทธิภาพของบริษัทมากที่สุด จำแนกเป็นด้าน ๆ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต

การแปลความหมายผู้วิจัยใช้เกณฑ์การประเมินผลโดยนำเกณฑ์ของ จรรจิจรา เกตุรุ่ง (2559) มาเป็นแนวทางในการแปลผล ดังนี้ ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ประสิทธิภาพของบริษัทอยู่ในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ประสิทธิภาพของบริษัทอยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ประสิทธิภาพของบริษัทอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ประสิทธิภาพของบริษัทอยู่ในระดับมาก และค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ประสิทธิภาพของบริษัทอยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานหรือประสิทธิภาพของบริษัท ในลักษณะคำถามแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ

ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน หลังจากนั้นนำไปคำนวณหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ในการพิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผลจากการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือในงานวิจัยนี้มีค่าอยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 1.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์การพิจารณาทุกข้อ และนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pretest) กับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน พร้อมทั้งวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผลการทดสอบแบบสอบถามตอนที่ 2 มีค่าความเชื่อมั่นโดยรวมเท่ากับ 0.958 และแบบสอบถามตอนที่ 3 มีค่าความเชื่อมั่นโดยรวมเท่ากับ 0.962 ซึ่งผ่านเกณฑ์ ผู้วิจัยจึงได้นำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นและผ่านเกณฑ์การพิจารณาไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเองกับทีมงานวิจัย โดยก่อนการเก็บข้อมูลจะตรวจสอบก่อนว่าตัวอย่างเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครหรือไม่ เพื่อให้ได้ตัวอย่างเป็นไปตามเงื่อนไขที่ผู้วิจัยกำหนด

ก่อนนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลไว้เกิน 20% ของจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่าง และคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป โดยผู้วิจัยให้ความสำคัญกับตัวอย่างในเขตที่สุ่มได้อย่างเคร่งครัด

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequency) ในการอธิบายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าเฉลี่ย (Mean) ในการอธิบายแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และประสิทธิผลของบริษัท

สถิติอนุมาน (Inferential Statistic) ใช้การวิเคราะห์โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-moment Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานกับประสิทธิผลของบริษัท การแปลผลใช้เกณฑ์ของ ซูครี วงศ์รัตน์ (2550) ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0 แสดงว่าตัวแปรที่ศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กัน ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เป็น 0 แสดงว่าตัวแปรที่ศึกษามีความสัมพันธ์กัน โดยทิศทางของความสัมพันธ์นั้น พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ คือ หากเป็นไปในทิศทางบวก แสดงว่าตัวแปรที่ศึกษามีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน หากเป็นไปในทิศทางลบ แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทางตรงกันข้ามหรือผกผัน สำหรับการสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของบริษัท โดยใช้แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเป็นตัวพยากรณ์ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

### การพิทักษ์สิทธิของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย

งานวิจัยนี้ได้รับการรับรองโครงการวิจัยจากสำนักงานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี ตามเอกสารรับรองเลขที่ COA No. 0012/2563

### สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยบริษัทได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลอย่างใดอย่างหนึ่งอันประกอบด้วย บริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด จำนวน 400 คน พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 236 คน (คิดเป็นร้อยละ 59.00) อายุระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 169 คน (คิดเป็นร้อยละ 42.25) สถานภาพโสด จำนวน 262 คน (คิดเป็นร้อยละ 65.50) ระดับการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี จำนวน 188 คน (คิดเป็นร้อยละ 47.00) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน มากกว่า 50,000 บาท จำนวน 90 คน (คิดเป็นร้อยละ 22.50) มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 241 คน (คิดเป็นร้อยละ 60.25) และปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มบริษัทจำกัด จำนวน 250 คน (คิดเป็นร้อยละ 62.50) และบริษัทมหาชนจำกัด จำนวน 150 คน (คิดเป็นร้อยละ 37.50)

### 1) ผลการศึกษาศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร

แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 จากคะแนนเต็ม 5 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด 11 ด้าน โดยพบว่า ด้านความสำเร็จในการทำงาน มีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น ๆ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ด้านลักษณะของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 มี 2 ด้านที่คะแนนเฉลี่ยเท่ากัน คือ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ส่วนด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน คะแนนเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.73 ด้านความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ด้านการควบคุมดูแล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ด้านนโยบายการบริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ตามลำดับ และมีเพียง 1 ด้าน มีแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร

แรงจูงใจโดยรวมทุกด้าน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับแรงจูงใจ
1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน	3.93	.68	มาก
2. ด้านการยอมรับนับถือ	3.76	.66	มาก
3. ด้านลักษณะของงาน	3.78	.77	มาก
4. ด้านความรับผิดชอบ	3.66	.73	มาก
5. ด้านความก้าวหน้า	3.29	.81	ปานกลาง
6. ด้านนโยบายการบริหาร	3.52	.74	มาก
7. ด้านการควบคุมดูแล	3.63	.70	มาก
8. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	3.73	.74	มาก
9. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.92	.83	มาก
10. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	3.76	.74	มาก
11. ด้านสภาพการทำงาน	3.73	.68	มาก
12. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.51	.72	มาก
<b>โดยรวมทุกด้าน</b>	<b>3.68</b>	<b>.60</b>	<b>มาก</b>

ที่มา: (มาลินี คำเครือ และนิรุทธ์ จรเจริญ, 2564)

## 2) ผลการศึกษาประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร

ประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 จากคะแนนเต็ม 5 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน โดยพบว่า ด้านลูกค้า ค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 รองลงมา คือ ด้านการเงิน ด้านการเรียนรู้ และการเติบโต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และด้านกระบวนการบริหารขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ตามลำดับ รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ระดับประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร

ประสิทธิผลโดยรวมทุกด้าน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับประสิทธิผล
1. ด้านการเงิน	3.75	.70	มาก
2. ด้านลูกค้า	3.83	.71	มาก
3. ด้านกระบวนการบริหารขององค์กร	3.68	.75	มาก
4. ด้านการเรียนรู้และการเติบโต	3.75	.79	มาก
โดยรวมทุกด้าน	<b>3.75</b>	<b>.70</b>	<b>มาก</b>

ที่มา: (มาลินี คำเครือ และ นิรุศต์ จรเจริญ, 2564)

## 3) ผลการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานทุกด้าน มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งโดยรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์โดยรวมเท่ากับ ( $r = .80$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านสภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์กันในทางบวกมากที่สุดกับประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร ( $r = .78$ ) รองลงมา คือ ด้านนโยบายการบริหาร ( $r = .76$ ) ด้านความสำเร็จในการทำงาน ( $r = .73$ ) ด้านการควบคุมดูแล ( $r = .70$ ) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ( $r = .68$ ) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ( $r = .66$ ) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ( $r = .63$ ) ด้านลักษณะของงาน ( $r = .62$ ) ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ( $r = .59$ ) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ( $r = .55$ ) และด้านความก้าวหน้า ( $r = .51$ ) ตามลำดับ รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 3



ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานกับประสิทธิผลของบริษัท

ตัวแปร	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>10</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>12</sub>	X	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y
X <sub>1</sub>	-	.80 <sup>*</sup>	.67 <sup>*</sup>	.69 <sup>*</sup>	.51 <sup>*</sup>	.58 <sup>*</sup>	.60 <sup>*</sup>	.65 <sup>*</sup>	.72 <sup>*</sup>	.70 <sup>*</sup>	.73 <sup>*</sup>	.55 <sup>*</sup>	.83 <sup>*</sup>	.75 <sup>*</sup>	.67 <sup>*</sup>	.70 <sup>*</sup>	.66 <sup>*</sup>	.73 <sup>*</sup>
X <sub>2</sub>		-	.76 <sup>*</sup>	.67 <sup>*</sup>	.61 <sup>*</sup>	.50 <sup>*</sup>	.62 <sup>*</sup>	.61 <sup>*</sup>	.73 <sup>*</sup>	.70 <sup>*</sup>	.66 <sup>*</sup>	.43 <sup>*</sup>	.82 <sup>*</sup>	.60 <sup>*</sup>	.60 <sup>*</sup>	.54 <sup>*</sup>	.52 <sup>*</sup>	.59 <sup>*</sup>
X <sub>3</sub>			-	.77 <sup>*</sup>	.68 <sup>*</sup>	.51 <sup>*</sup>	.60 <sup>*</sup>	.60 <sup>*</sup>	.70 <sup>*</sup>	.70 <sup>*</sup>	.68 <sup>*</sup>	.48 <sup>*</sup>	.84 <sup>*</sup>	.59 <sup>*</sup>	.61 <sup>*</sup>	.58 <sup>*</sup>	.57 <sup>*</sup>	.62 <sup>*</sup>
X <sub>4</sub>				-	.61 <sup>*</sup>	.60 <sup>*</sup>	.64 <sup>*</sup>	.71 <sup>*</sup>	.66 <sup>*</sup>	.65 <sup>*</sup>	.70 <sup>*</sup>	.56 <sup>*</sup>	.85 <sup>*</sup>	.58 <sup>*</sup>	.55 <sup>*</sup>	.58 <sup>*</sup>	.53 <sup>*</sup>	.59 <sup>*</sup>
X <sub>5</sub>					-	.52 <sup>*</sup>	.55 <sup>*</sup>	.52 <sup>*</sup>	.54 <sup>*</sup>	.59 <sup>*</sup>	.53 <sup>*</sup>	.50 <sup>*</sup>	.74 <sup>*</sup>	.45 <sup>*</sup>	.48 <sup>*</sup>	.46 <sup>*</sup>	.52 <sup>*</sup>	.51 <sup>*</sup>
X <sub>6</sub>						-	.72 <sup>*</sup>	.61 <sup>*</sup>	.56 <sup>*</sup>	.59 <sup>*</sup>	.73 <sup>*</sup>	.68 <sup>*</sup>	.78 <sup>*</sup>	.77 <sup>*</sup>	.68 <sup>*</sup>	.72 <sup>*</sup>	.72 <sup>*</sup>	.76 <sup>*</sup>
X <sub>7</sub>							-	.84 <sup>*</sup>	.59 <sup>*</sup>	.59 <sup>*</sup>	.70 <sup>*</sup>	.62 <sup>*</sup>	.82 <sup>*</sup>	.69 <sup>*</sup>	.66 <sup>*</sup>	.64 <sup>*</sup>	.64 <sup>*</sup>	.70 <sup>*</sup>
X <sub>8</sub>								-	.69 <sup>*</sup>	.65 <sup>*</sup>	.67 <sup>*</sup>	.58 <sup>*</sup>	.83 <sup>*</sup>	.63 <sup>*</sup>	.58 <sup>*</sup>	.59 <sup>*</sup>	.56 <sup>*</sup>	.63 <sup>*</sup>
X <sub>9</sub>									-	.75 <sup>*</sup>	.70 <sup>*</sup>	.39 <sup>*</sup>	.83 <sup>*</sup>	.67 <sup>*</sup>	.65 <sup>*</sup>	.64 <sup>*</sup>	.60 <sup>*</sup>	.68 <sup>*</sup>
X <sub>10</sub>										-	.67 <sup>*</sup>	.49 <sup>*</sup>	.83 <sup>*</sup>	.68 <sup>*</sup>	.63 <sup>*</sup>	.61 <sup>*</sup>	.58 <sup>*</sup>	.66 <sup>*</sup>
X <sub>11</sub>											-	.61 <sup>*</sup>	.85 <sup>*</sup>	.80 <sup>*</sup>	.70 <sup>*</sup>	.73 <sup>*</sup>	.71 <sup>*</sup>	.78 <sup>*</sup>
X <sub>12</sub>												-	.70 <sup>*</sup>	.59 <sup>*</sup>	.49 <sup>*</sup>	.52 <sup>*</sup>	.49 <sup>*</sup>	.55 <sup>*</sup>
X													-	.80 <sup>*</sup>	.75 <sup>*</sup>	.75 <sup>*</sup>	.73 <sup>*</sup>	.80 <sup>*</sup>
Y <sub>1</sub>														-	.86 <sup>*</sup>	.86 <sup>*</sup>	.85 <sup>*</sup>	.94 <sup>*</sup>
Y <sub>2</sub>															-	.82 <sup>*</sup>	.83 <sup>*</sup>	.93 <sup>*</sup>
Y <sub>3</sub>																-	.89 <sup>*</sup>	.94 <sup>*</sup>
Y <sub>4</sub>																	-	.95 <sup>*</sup>
Y																		-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ที่มา: (มาลินี คำเครือ และนิรุทธ์ จรเจริญ, 2564)

ความหมายของตัวแปร

ตัวแปรอิสระ	X	แทน	แรงจูงใจในการทำงาน	X <sub>1</sub>	แทน	ความสำเร็จในการทำงาน
	X <sub>2</sub>	แทน	การยอมรับนับถือ	X <sub>3</sub>	แทน	ลักษณะของงาน
	X <sub>4</sub>	แทน	ความรับผิดชอบ	X <sub>5</sub>	แทน	ความก้าวหน้า
	X <sub>6</sub>	แทน	นโยบายการบริหาร	X <sub>7</sub>	แทน	การควบคุมดูแล
	X <sub>8</sub>	แทน	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	X <sub>9</sub>	แทน	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
	X <sub>10</sub>	แทน	ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	X <sub>11</sub>	แทน	สภาพการทำงาน
	X <sub>12</sub>	แทน	ค่าตอบแทนและสวัสดิการ			

ตัวแปรตาม	Y แทน ประสิทธิภาพของบริษัท	Y <sub>1</sub> แทน ด้านการเงิน
	Y <sub>2</sub> แทน ด้านลูกค้า	Y <sub>3</sub> แทน ด้านกระบวนการบริหารขององค์กร
	Y <sub>4</sub> แทน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ	

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างกันของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานทั้ง 12 ด้าน พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.39-0.84 ซึ่งมีตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจำนวน 1 คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงกว่า .80 ได้แก่ ตัวแปรการควบคุมดูแล (X<sub>7</sub>) และตัวแปรความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (X<sub>8</sub>) ดังนั้น ผู้วิจัยจะไม่นำตัวแปรอิสระคู่ดังกล่าวมาวิเคราะห์ในแบบจำลองเดียวกัน โดยผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ออกเป็นแบบจำลอง 2 แบบจำลอง เพื่อผลัดกันนำตัวแปรอิสระที่มีสหสัมพันธ์สูงจนอาจมีปัญหาพหุร่วมเชิงเส้น (Multicollinearity) มาพิจารณาในแต่ละแบบจำลอง จากนั้นผู้วิจัยจะเลือกอธิบายเฉพาะแบบจำลองที่สามารถอธิบายการแปรผันของประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร (Y) ได้ดีที่สุด โดยพิจารณาจากค่า R<sup>2</sup> เป็นหลักในการอธิบายการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุแบบเป็นขั้นตอนในลำดับต่อไป นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังจะพิจารณาค่า Tolerance และค่า VIF (Variance Inflation Factor) เพื่อทดสอบปัญหาพหุร่วมเชิงเส้นภายในแบบจำลอง และค่า Durbin-Watson เพื่อตรวจสอบความเป็นอิสระกันของตัวแปรอิสระภายในแบบจำลองอีกทางหนึ่งด้วย

#### 4) การสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานครโดยใช้แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเป็นตัวพยากรณ์

สมการพยากรณ์ประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเป็นตัวพยากรณ์ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่า ตัวพยากรณ์ที่มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานสูงสุด คือ ความสำเร็จในการทำงาน (X<sub>1</sub>, Beta = .445) รองลงมา คือ นโยบายการบริหาร (X<sub>6</sub>, Beta = .391) ลักษณะของงาน (X<sub>3</sub>, Beta = .211) สภาพการทำงาน (X<sub>11</sub>, Beta = .195) การควบคุมดูแล (X<sub>7</sub>, Beta = .181) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (X<sub>9</sub>, Beta = .134) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (X<sub>12</sub>, Beta = -.111) ความรับผิดชอบ (X<sub>4</sub>, Beta = -.212) และการยอมรับนับถือ (X<sub>2</sub>, Beta = -.268)

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = .263 + .456X_1 + .371X_6 + .201X_{11} + .192X_3 + .181X_7 + .113X_9 - .108X_{12} - .204X_4 - .282X_2$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z(y) = .445X_1 + .391X_6 + .211X_3 + .195X_{11} + .181X_7 + .134X_9 - .111X_{12} - .212X_4 - .268X_2$$

รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** ค่าคงที่ของสมการการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ (a) และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ของตัวแปรที่ใช้พยากรณ์ประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร

ตัวพยากรณ์	b	S.E. <sub>b</sub>	Beta	t	Sig.
a (constant)	.263	.107		2.455	.015*
X <sub>11</sub>	.201	.047	.195	4.263	.000*
X <sub>6</sub>	.371	.039	.391	9.455	.000*
X <sub>1</sub>	.456	.048	.445	9.478	.000*
X <sub>9</sub>	.113	.035	.134	3.265	.001*
X <sub>4</sub>	-.204	.041	-.212	-5.016	.000*
X <sub>7</sub>	.181	.040	.181	4.509	.000*
X <sub>2</sub>	-.282	.051	-.268	-5.539	.000*
X <sub>3</sub>	.192	.041	.211	4.721	.000*
X <sub>12</sub>	-.108	.035	-.111	-3.113	.002*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ที่มา: (มาลินี คำเครือ และนิรุทธ์ จรเจริญ, 2564)

## อภิปรายผล

จากผลงานวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งโดยรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านสภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์กันในทางบวกมากที่สุดกับประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนั้น หากผู้บริหารจะส่งเสริมให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิผล ควรมีนโยบายส่งเสริมด้านสภาพการทำงาน ซึ่งหมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสถานที่ปฏิบัติงาน เช่น ห้องปฏิบัติงาน เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ กลิ่น บรรยากาศ ชั่วโมงในการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งปริมาณงานและลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิผลของบริษัท รองลงมา คือ ด้านนโยบายการบริหาร ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการควบคุมดูแล ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้า ตามลำดับ ผลจากงานวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัญญาพร จิตพิงค์ และประสพชัย พสุนนท์ (2559) ผลการวิจัย พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนโดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัทก่อสร้าง และสอดคล้อง

กับงานวิจัยของ เกศณรินทร์ งามเลิศ (2559) ที่พบว่า แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และลูกจ้างองค์การคลังสินค้า ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านความมั่นคงในการทำงาน โดยมีประเด็นที่สอดคล้องกันกับผลงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้ศึกษา คือ ด้านนโยบาย การบริหาร ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้า (ด้านความมั่นคงในการทำงาน)

นอกจากนี้ ผลงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้ศึกษา ยังพบอีกว่า ประสิทธิภาพของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน แสดงให้เห็นว่าในทุก ๆ ตัวแปรของงานวิจัยมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของบริษัท ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดของบาลานซ์ สกอร์การ์ดมาศึกษา ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านการเรียนรู้และการเติบโต และด้านกระบวนการบริหาร ขององค์การ อีกทั้งในงานวิจัยของ คินิศา เวชพานิช (2553) ได้สรุปว่า การใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดในการจัดทำ นโยบายขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นนโยบายทางการเงิน นโยบายการจัดการลูกค้า นโยบายการจัดการภายใน องค์การ และนโยบายการจัดการการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จทางการเงินขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงในผลงานวิจัยของ บัณฑิต พุทธิโกภิชฐ์ (2557) ผลการวิจัย พบว่า ความเหมาะสมตัวชี้วัดใน 4 มิติ อันได้แก่ มิติทางด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการ ภายใน และมิติด้านเรียนรู้และพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 4 มิติ พบว่า มีผลอยู่ในระดับเกณฑ์ที่ดี อีกทั้งในงานวิจัยของ สุดา เอื้ออารีสุขสมาน (2552) ได้ข้อค้นพบว่าการที่นำแนวคิดของบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้จะสามารถสนับสนุนให้รูปแบบการปฏิบัติงานและการวัดผล ความสำเร็จมีประสิทธิภาพสูง และเป็นที่ยอมรับจากพนักงานในทุกระดับ ในขณะที่เดียวกันงานวิจัยของ อมรศิริ ดิสร (2556) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ดมากที่สุด คือ ปัจจัยการดำเนินงาน รองลงมา คือ ปัจจัยโครงสร้างขององค์การ และปัจจัยความขัดแย้ง ตามลำดับ ซึ่งจาก ผลงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแสดงให้เห็นได้ว่าแนวคิดของบาลานซ์สกอร์การ์ดสามารถประเมินประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานได้จริง และการนำเทคนิคบาลานซ์สกอร์การ์ดไปสู่การปฏิบัติในองค์การ ผู้บริหารจะต้องพัฒนา ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความเข้าใจในประเด็นที่เกี่ยวกับเทคนิคบาลานซ์สกอร์การ์ดอย่างถ่องแท้ และผู้บริหาร ต้องเข้ามาดูแลระบบอย่างใกล้ชิด ปลูกฝังทัศนคติ แนวคิดให้ผู้ปฏิบัติงาน ประกอบกับผู้บริหารทุกระดับในองค์การ ต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์จากการนำมาใช้ เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์การ (ณิชนันท์ จันทร์สืบแถว ภาณุวัฒน์ ภัคดีวงศ์ และสุกิจ ขอเชื้อกลาง, 2553)

สำหรับผลประสิทธิภาพของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ผู้วิจัยค้นพบ คือ ด้านลูกค้า ซึ่งมีคะแนนสูงที่สุด นั่นหมายถึง บริษัทมีการดำเนินงานในส่วนนี้ได้ดี การที่บริษัทจะประสบความสำเร็จและทำงานได้ตามเป้าหมาย ลูกค้าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก ในงานวิจัยของ ทรงศรี ด้านพัฒนาภูมิ (2557) ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ผลสำเร็จของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออก ของประเทศไทย อยู่ในระดับความสำคัญมาก และพบว่า กระบวนการของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และผลสำเร็จของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ส่งอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจ

โรงแรมในภาคตะวันออกของประเทศไทย ดังนั้น การให้ความสำคัญกับลูกค้า โดยการให้บริการที่มีคุณภาพกับลูกค้า การหาลูกค้าใหม่ได้เพิ่มขึ้น และรักษาลูกค้ารายเดิมไว้ได้ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมาก เพราะเมื่อลูกค้าเกิดความรู้สึกประทับใจจะนำไปสู่การเป็นลูกค้าตลอดไป ซึ่งส่งผลในทางบวกต่อประสิทธิผลของบริษัท

จากผลงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้ศึกษา การสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเป็นตัวพยากรณ์ พบว่า ตัวพยากรณ์ที่มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบสูงสุด คือ ความสำเร็จในการทำงาน รองลงมา คือ นโยบายการบริหาร ลักษณะของงาน สภาพการทำงาน การควบคุมดูแล ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความรับผิดชอบ และการยอมรับนับถือ แสดงให้เห็นได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านความสำเร็จในการทำงาน มีความสำคัญมากเป็นอันดับแรกและมีความสามารถในการพยากรณ์ประสิทธิผลของบริษัทได้ ซึ่งความสำเร็จของงาน คือ ความสามารถการทำงานให้สำเร็จทันตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ การมีส่วนร่วมในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและลุล่วงไปได้ด้วยดี การรู้จักป้องกันปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ รวมถึงการมีความพึงพอใจหากงานได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย และเกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและลุล่วงไปได้ด้วยดีของทุก ๆ ฝ่าย ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันทำความเข้าใจ ทบทวน วิสัยทัศน์ และกระบวนการการทำงานร่วมกัน จะเป็นปัจจัยหลักในการที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุธา เอื้ออารีสุขสมาน (2552) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหาร ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันทำความเข้าใจและทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญาการทำงาน ซึ่งส่งผลให้เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์กำหนดออกมาได้อย่างเหมาะสมกับหน่วยงาน และสามารถช่วยให้ปรับปรุงการวัดประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด คือ การควบคุมค่าใช้จ่ายและต้นทุนในการดำเนินงาน การสร้างความเชื่อมั่น และความพึงพอใจ การลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน พัฒนาพนักงานเพื่อให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อผู้วิจัยพิจารณาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในลำดับต่อมา จะพบว่า แรงจูงใจในด้านนโยบายการบริหาร สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานครได้เช่นเดียวกันและเป็นตัวแปรลำดับที่สองที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของบริษัทได้ โดยนโยบายการบริหาร คือ การมีการจัดการและการบริหารงานที่ดี มีการสื่อสารที่ดี การแบ่งงานที่ไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม ชัดเจน และมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง รวมถึงนโยบายการจัดสวัสดิการที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน กล่าวได้ว่า นโยบายการบริหารล้วนแล้วเกิดจากภาวะผู้นำที่จะสะท้อนให้พนักงานได้เห็นถึงศักยภาพและนโยบายการบริหารจัดการที่เกิดจากตัวบุคคล ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า แรงจูงใจด้านนโยบายการบริหาร มีความสำคัญต่อการประเมินประสิทธิผลของบริษัท ผู้บริหารที่ถือได้ว่าเป็นผู้นำขององค์กรจะต้องมีการวางแผนที่ดีและมีนโยบายการบริหารที่ชัดเจนและสื่อสารนโยบายการบริหารเหล่านั้นไปสู่พนักงานให้เกิดการรับรู้ได้ซึ่งจะมีผลต่อการสร้างต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรในที่สุด

สำหรับลักษณะของงานมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ในการแบ่งงานเฉพาะด้านควรขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านความเชี่ยวชาญเป็นสำคัญ การที่บุคคลได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในสิ่งที่ทำทลายในความรู้ความสามารถ

มีความน่าสนใจหลากหลาย เป็นงานที่ถนัดและมีโอกาสได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ และเป็นงานที่สามารถปฏิบัติเองได้ตั้งแต่ต้นจนจบ ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและเป็นแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานนั้นอย่างเต็มใจจนงานสำเร็จและนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ ในงานวิจัยของ สุพัตรา จันทรรอด (2552) ได้อธิบายว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งหนึ่งในนั้น คือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ แนวคิดของเบิร์นส์ และสตอล์เกอร์ (Burns & Stalker, 1961, p. 169) ยังกล่าวว่า “การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์การต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับลักษณะงานขององค์การ” และในงานวิจัยของ สุรเชษฐ์ สุพร (2553, น. 22) ยังได้สรุปไว้ว่า “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนตัวของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งได้แก่ งานที่ปฏิบัติ โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน คือ ลักษณะงาน เป็นสำคัญ”

อีกทั้งผลจากการสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเป็นตัวพยากรณ์ เมื่อพิจารณาจากผลที่ได้ จะพบว่า แรงจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานครได้ทั้งโดยรวมและรายด้าน ซึ่งผู้วิจัยได้อธิบายไปก่อนหน้านี้ว่าแรงจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน ที่ประกอบไปด้วย ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จทันตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และการมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จและลุล่วงไปได้ด้วยดี รู้จักป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น พร้อมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ หากเมื่องานได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายแล้วจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในความสำเร็จนั้น และเกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แสดงให้เห็นว่า หากพนักงานมีแรงจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานได้ดี จะส่งผลไปถึงประสิทธิผลของบริษัทด้วย ผู้บริหารควรส่งเสริมการทำงานร่วมกันของพนักงานเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันแก้ไขปัญหาในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย หากเมื่องานได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายแล้วจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในความสำเร็จนั้น และเกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิผลของบริษัท สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธารินทร์ ใจเอื้อพลสุข (2561) ซึ่งหนึ่งในข้อค้นพบ คือ ด้านความรับผิดชอบของหัวหน้าสำนักงานที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของสำนักงานบัญชีคุณภาพในประเทศไทย นั้นหมายถึง ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จทันตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นไปตามผลการวิจัยที่ผู้วิจัยได้ศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นลพรรณ บุญฤทธิ์ (2558) ผลการวิจัย พบว่า ความสำเร็จในงานตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบในงาน และสถานภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อีกทั้งความสามารถในการทำงานให้สำเร็จทันตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนหนึ่งแล้วเกิดจากทีมซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จและลุล่วงไปได้ด้วยดี ภิญ โณมณูศิลป์ (2558) กล่าวว่า การนำแนวคิดเกี่ยวกับทีมมาใช้ในการบริหารองค์การถือเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถช่วยให้องค์การเกิดความก้าวหน้ายิ่งขึ้น มุมมองต่อทีมจึงเสมือนเป็นส่วนย่อยขององค์การ ดังนั้น ความมีประสิทธิผลของทีมงานจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การด้วยเช่นกัน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากการศึกษาวิจัย

1. แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะด้านสภาพการทำงาน ดังนั้น หากผู้บริหารจะส่งเสริมให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิผล ควรสนับสนุนส่งเสริมด้านสภาพการทำงาน ซึ่งหมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพในสถานที่ปฏิบัติงาน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ วัสดุ อุปกรณ์สื่อต่าง ๆ ภายในห้องทำงาน แสงสว่าง สี เสียง และอาคารสถานที่ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งปริมาณงานและลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน และนำไปสู่ประสิทธิผลของบริษัท
2. แรงจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของบริษัทได้ดีแสดงให้เห็นว่า หากพนักงานมีแรงจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานได้ดี จะส่งผลไปถึงประสิทธิผลของบริษัทด้วย ผู้บริหารควรส่งเสริมการทำงานร่วมกันของพนักงานเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันแก้ไขปัญหาในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย หากเมื่องานได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายแล้วจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในความสำเร็จนั้น และเกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิผลของบริษัท
3. ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายการบริหารให้มีความชัดเจน และสื่อสารกับพนักงานเพื่อแสดงความชัดเจนให้พนักงานได้เห็นความก้าวหน้าในสายงาน และแจ้งให้พนักงานได้ทราบโดยทั่วกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นแรงจูงใจพนักงานให้เห็นโอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของบริษัทในมิติของงานวิจัยเชิงคุณภาพประกอบด้วย เพื่อนำข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้มาจัดทำเป็นแนวทางและข้อเสนอแนะในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตามที่คาดหวัง
2. สามารถนำตัวแปรแรงจูงใจที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของบริษัทได้ ไปวางแผนนโยบายและกำหนดเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานของบริษัทและทำการศึกษาต่อในประเด็นเหล่านี้ ซึ่งได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน นโยบายการบริหาร ลักษณะของงาน สภาพการทำงาน การควบคุมดูแล ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความรับผิดชอบ และการยอมรับนับถือ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการได้ และที่สำคัญที่สุด ควรให้ความสำคัญกับความสำเร็จในการทำงาน
3. งานวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครเท่านั้นและเก็บรวบรวมข้อมูลเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทเอกชน การทำวิจัยครั้งต่อไปจึงควรเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายพื้นที่และมีจำนวนตัวอย่างที่หลากหลาย

## บรรณานุกรม

- กมลพร กัลยณมิตร. (2559). แรงจูงใจ 2 ปัจจัย พลังสู่ความสำเร็จ. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์)*, 6(3), 175-183.
- กมลวรรณ ยอดมาลี. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 1 (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เกศณรินทร์ งามเลิศ. (2559). แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้างองค์การคลังสินค้า (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, ปทุมธานี.
- จรรจิวา เกตุรุ่ง. (2559). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแรงจูงใจในการทำงานของครูที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, หาดใหญ่.
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2561). *ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2550). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, คณะศึกษาศาสตร์.
- ณรงค์ ศรีเกรียงทอง และประสพชัย พสุนนท์. (2558). ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการสร้างประสิทธิผลในงานขายของพนักงานที่ปรึกษางานขาย (PC) และพนักงานที่ปรึกษาความงาม (BA) ของบริษัทโมเดิร์นคอสเมติกส์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นเนลคอสเมติกส์ จำกัด. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 8(2), 1654-1670.
- ณัชพล งามธรรมชาติ. (2559). *แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายการผลิตบริษัท XYZ จำกัด* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ณิชนันท์ จันท์สีบแถว ภาณุวัฒน์ ภัคดีวงศ์ และสุกิจ ขอเชื้อกลาง. (2553). การนำเทคนิค Balanced Scorecard ไปสู่การปฏิบัติในองค์การภาครัฐ: กรณีศึกษาเชิงเปรียบเทียบขององค์การภาครัฐระดับท้องถิ่นในจังหวัดพิษณุโลก. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 27, 17-32.
- ทรงศรี ด่านพัฒนาภูมิ. (2557). ประสิทธิภาพการดำเนินงานของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกของประเทศไทย. *วารสาร Veridian E-Journal สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 7(1), 245-260.
- ธรรินทร์ ใจเอื้อพลสุข. (2561). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของสำนักงานบัญชีคุณภาพในประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- นลพรรณ บุญฤทธิ์. (2558). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- บัณฑิต พุทธิไศภิชร์. (2557). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลตำบลสลกบาตรโดยใช้แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard)* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, นครราชสีมา.



- ปัญญาพร จิตติพงศ์ และประสพชัย พสุนนท์. (2559). แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัทก่อสร้าง: กรณีศึกษา บริษัท อินเตอร์ เอ็กซ์เพิร์ท คอนสตรัคชั่น จำกัด. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 9(3), 1275-1292.
- ภัชลดา สุวรรณนวล. (2559). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- ภัทรนันท์ ศิริไทย และชิตพล ชัยมะดัน. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชนสระแก้ว. *วารสารด้านการบริหารรัฐกิจและการเมือง*, 5(1), 157-197.
- ภาวดี อนันต์นารี. (2555). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนต์รี.
- ภิญโญ มนูญศิลป์. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีม. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 9(2), 1-28.
- มยุรี วรณสกุลเจริญ และชาญณรงค์ รัตนพนากุล (2563). ประสิทธิภาพขององค์การ. *วารสารศิลปการจัดการ*, 4(1), 193-204.
- มาลินี คำเครือ และนิรุทธ์ จรเจริญ. (2564). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร. ภาควิชาบริหาร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, คณะวิทยาการจัดการ.
- มุกดาวรรณ สมจันทร์มะวงศ์. (2561). การประเมินประสิทธิภาพองค์กรโดยใช้เทคนิคการบริหารแบบสมดุลกรณีศึกษา สถานีรถไฟ ท่านาแล้ง สปป ลาว. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*, 5(1), 79-90.
- ยุทธศักดิ์ ชูประเสริฐ. (2562). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลกู่กาสิงห์ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด. *วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา*, 9(3), 52-62.
- รุ่งนภา ปฐมชัยอัมพร. (2556). *อิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานตามแนวคิดของ Balanced Scorecard (BSC) (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยศิลปกร, นครปฐม.
- วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์ และเลดาวัลย์ ยมจินดา. (2564). ปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรสังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง. *วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 4(1), 76-94.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2556). *พฤติกรรมองค์กร*. นนทบุรี: อินซ์การพิมพ์.
- ศินิศา เวชพานิช. (2553). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ Balanced Scorecard กับความสำเร็จทางด้านการเงินขององค์กร กรณีศึกษา ธนาคารพาณิชย์ที่ใช้ Balanced Scorecard ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

- สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล, กองยุทธศาสตร์บริหารจัดการ. (2560). ภาวะการทำงานของประชากรใน กรุงเทพมหานคร. สืบค้นเมื่อ 28 เมษายน 2562, จาก <http://www.bangkok.go.th/pipd/page/sub/12048/สถิติแรงงาน-กันยายน-2560>
- สุดา เอื้ออารีสุขสมาน. (2552). *การกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จ (key performance indication) ตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) กรณีศึกษา สายปฏิบัติการด้านบริการการแลกเปลี่ยนและโอนเงินระหว่างประเทศในธนาคารพาณิชย์* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สุพัตรา จันทร์รอด. (2552). *ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนบน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- สุรเชษฐ์ สุวพร. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน สถานีตำรวจภูธรเมืองนครสวรรค์* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- อมรศิริ ดิสสร. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ของบริษัทใน เขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต*, 12(1), 59-66.
- อภาสิริ ชามะรัตน์ ธนสุวิทย์ ทับหิรัญรักษ์ และสุคนธ์ เครือน้ำคำ. (2560). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดอุดรธานี. *วารสารบัณฑิตศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 1(2), 227-237.
- Beach, D. S. (1965). *Personnel: Management of people at work*. New York: Macmillan.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Daft, R. L. (2000). *Management* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harcourt College.
- Herzberg, F. (1975). *The motivation to work* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Jones, G. L. (2002). *Organizational theory, design, and change* (3<sup>rd</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ.: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Barnwell, N. (1998). *Organization theory concept and case* (3<sup>rd</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Harper and Row.