



ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานในโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน



ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในรายวิชา 761 430 จุลนิพนธ์  
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2555

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานในโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน



ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในรายวิชา 761 430 จุลนิพนธ์  
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2555

**CORRELATION BETWEEN MOTIVATION AND SATISFACTION IN OPERATION  
WITH THE ACHIEVEMENT OF EMPLOYEE'S PERFORMANCES IN SOFITEL  
CENTARA GRAND RESORT & VILLAS HUA HIN**



By  
**Mr. Ricky Sing**  
**Miss Varunchaya Setkong**

ผลงานวิทยานักศึกษา ระดับปริญญาตรี

**A Research Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
Bachelor of Business Administration Program in General Business Management**

**Faculty of Management Science**

**SILPAKORN UNIVERSITY**

**2012**

ที่ประชุมสาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร พิจารณาแล้ว  
อนุมัติให้การวิจัย เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับ  
ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์  
วิลล่าส์ หัวหิน” เสนอโดยนายริกกี ชิงห์ และนางสาวรัฐชญา เศษคง มีคุณค่าเพียงพอที่จะเป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาในรายวิชาคุณนิพนธ์ ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
ธุรกิจทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับผลสัมฤทธิ์ใน  
การปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน”  
ได้ผ่านการนำเสนอในเวทีวิชาการระดับปริญญาตรีสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ครั้งที่ 1  
มหาวิทยาลัยศิลปากร วันที่ 16 มีนาคม พ.ศ. 2552 ณ ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร ตลิ่งชัน  
กรุงเทพมหานคร โดยความร่วมมือกันระหว่างคณะอักษรศาสตร์และคณะวิทยาการจัดการ

.....  
(อาจารย์ประพล เปรมทองสุข)  
อาจารย์ที่ปรึกษา  
วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

.....  
ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี (อาจารย์ประพล โตวิชัยกุล)

รักษาราชการแทน

หัวหน้าสาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

12520124, 12520132: สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป

คำสำคัญ: ความสัมพันธ์ / ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน / แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

นายริกกี ซิงห์ และนางสาววรัญชญา เศษคง: ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน. อาจารย์ที่ปรึกษา: อาจารย์ประพล เปรมทองสุข. 61 หน้า.

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศึกษาแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน เครื่องมือคือ แบบสอบถามกลุ่มประชากรคือ บุคลากรในโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน จำนวน 212 ชุด เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานในโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 52.6 อายุระหว่าง 20-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.1 มีสถานภาพโสดคิดเป็นร้อยละ 51.6 มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าคิดเป็นร้อยละ 53.5 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน (รวมค่าล่วงเวลาและอื่นๆ) อยู่ในช่วง 9,001 – 12,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 58.1 และมีระยะเวลาในการทำงานจนถึงปัจจุบันอยู่ในช่วง 4 – 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.0 การวิเคราะห์ตารางความสัมพันธ์พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน และผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Gilmer (1971) แนวคิด ทฤษฎีของเฟรชส์ (French, 1994) และแนวคิดของอำนาจ วัตจินดา (2550)

คณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2555

ลายมือชื่อนักศึกษา 1.....2.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....

12520124, 12520132: MAJOR: GENERAL BUSINESS MANAGEMENT

KEY WORDS: CORRELATION / ACHIEVEMENT / MOTIVATION

RICKY SING AND VARUNCHAYA SETKONG: CORRELATION BETWEEN MOTIVATION AND SATISFACTION IN OPERATION WITH THE ACHIEVEMENT OF EMPLOYEE'S PERFORMANCES IN SOFITEL CENTARA GRAND RESORT & VILLAS HUA HIN. RESEARCH ADVISOR: PRAPON PREMTHONGSUK, M.Sc. 61 pp.

Abstract

The research on the relationship between motivation and satisfaction in their work and achievement in the performance of the employees in Centara Grand Beach Resort & Villas HuaHin Objective too study the motivation and satisfaction in the performance of the employees And to evaluate the relationship between motivation and satisfaction in the performance of the employee's achievement in performance. The query tool is the human population in Centara Grand Beach Resort & Villas HuaHin amount 212 A quantitative study of the results showed that Employees of Centara Grand Beach Resort & Villas HuaHin. The 52.6 percent were female, aged between 20-25 years accounted for 38.1 percent were single, 51.6 percent have a bachelor's degree in Education or equivalent 53.5 percent. Average income per month. (Including overtime and so on) in the range of 9,001 to 12,000 baht, or 58.1 percent, and the duration of the work to date in the range of 4-6 years is 40.0 percent to analyze the relationship between the motivation of the work is related to the satisfaction and achievement of operational performance, job satisfaction is related to job performance, motivation and achievement in performance and achievement performance in relation to motivation and satisfaction in their work performance.

This is consistent with the theory of Gilmer (1971) , theory of French (1994) and Theory of Amnard vadjinda (2007)

---

Faculty of Management Science                      SILPAKORN UNIVERSITY                      Academic Year 2012

Students' signatures 1.....2.....

Research Advisor's signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน” ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยได้รับความช่วยเหลือและความอนุเคราะห์จากบุคคลสำคัญดังนี้

คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ที่ปรึกษาและกรรมการหลักสูตรทุกท่านที่ให้คำชี้แนะในการดำเนินการวิจัย ขอขอบพระคุณอาจารย์ ประพล เปรมทองสุข อาจารย์ที่ปรึกษาที่ให้ ความกรุณาสละเวลาให้ความช่วยเหลือ ช่วยชี้แนะแนวทาง ให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่างๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำวิจัย รวมทั้งช่วยแก้ไขข้อบกพร่อง เอาใจใส่และติดตาม ตรวจสอบผลงานอย่างใกล้ชิดตลอดระยะเวลาในการทำวิจัย ทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี ขอขอบพระคุณผู้จัดการฝ่ายบุคคลและพนักงานของ โรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน ที่ให้ความร่วมมือในการดำเนินการวิจัยเพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์

ผลงานวิทยานิพนธ์ศึกษา ระดับปริญญาตรี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
<b>บทที่</b>	
1 <b>บทนำ</b> .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิด.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2 <b>วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b> .....	6
ความหมายของแรงจูงใจ.....	6
แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	7
ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	9
องค์ประกอบของแรงจูงใจ.....	14
ความสำคัญของแรงจูงใจ.....	15
ความหมายและความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน.....	16
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน.....	16
ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน.....	17
การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน.....	22
การวัดความพึงพอใจในการทำงาน.....	23
แบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน.....	23
ผลที่ได้รับจากความพึงพอใจในการทำงาน.....	24
การเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน.....	24
การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	25



บทที่	หน้า
ความหมายการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	26
วัตถุประสงค์การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	26
ประโยชน์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	26
ลักษณะองค์กรที่บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	28
เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	29
การพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	29
ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ.....	30
ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก.....	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	31
3 <b>วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>33</b>
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	33
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	34
การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ.....	35
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	35
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	35
4 <b>ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>36</b>
การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	36
การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	40
การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับความพึงพอใจ.....	42
การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์.....	44
<b>ผลการทดสอบสมมติฐาน.....</b>	<b>46</b>
5 <b>สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>48</b>
สรุปผลการวิจัย.....	49
อภิปรายผล.....	50
ข้อเสนอแนะ.....	51
รายการอ้างอิง.....	52
ภาคผนวก.....	55
แบบสอบถาม.....	56
ประวัติผู้วิจัย.....	60

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันภาวะเศรษฐกิจของประเทศด้อยลง หลายๆหน่วยงานธุรกิจมีภาวะซบเซาทางเศรษฐกิจ แต่ก็ยังมีธุรกิจบางประเภทที่พอจะอยู่ได้ด้วยตัวเอง ตัวอย่างเช่น ธุรกิจการท่องเที่ยวและธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม ภายใต้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้น ปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดคือ ทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนา แต่ถ้าหากขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพแล้วนั้น จะทำให้องค์กรนั้น ๆ ขาดความก้าวหน้าไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่ได้กำหนดไว้ ฉะนั้น “คน” จึงเป็นหัวใจของการทำงานและเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ

ปัญหาสำคัญขององค์กรประการหนึ่งคือ ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นผู้บริหารไม่ควรที่จะละเลยความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน เพราะผู้ปฏิบัติงานถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญมีคุณค่า เป็นหัวใจสำคัญที่จะผลักดันภารกิจทั้งหลายขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การที่บุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรที่จะสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อเป็นการกระตุ้นหรือจูงใจให้กับคนในองค์กร (เสนาะ ดิยาวี, 2546 : 8) องค์กรหลายแห่ง เช่น มิตรผล บ้านปู ซีพี เบทาโกร ดิเอสโตน เซ็นทรัลพัฒนา พีทีทีพีเอ็ม การบินไทย ฯลฯ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการก้าวเข้าไปทำธุรกิจในตลาดต่างประเทศ ที่อาจจะเป็นการเสาะหาแหล่งวัตถุดิบแหล่งใหม่ในเขตเศรษฐกิจที่มีความพร้อมมากกว่า หรือใช้สมรรถนะที่ตัวเองมีอยู่ในการขยายธุรกิจไปในตลาดโลกเพื่อหวังผลกำไรกลับสู่องค์กร หรือจัดตั้งสำนักงานตัวแทนในต่างประเทศ เพื่อนำสินค้าและบริการของไทยสู่ตลาดโลก เป็นต้น องค์กรทั้งหลายเหล่านี้ ล้วนจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมในหลายด้าน “คน” เป็นองค์ประกอบของความสำเร็จที่สำคัญที่สุด และองค์กรใดที่หันมาให้ความสำคัญกับ การบริหารคนกับองค์กรในเชิงบูรณาการแล้ว องค์กรนั้นจะสามารถสร้างศักยภาพให้กับตนเองในการเข้าสู่เวทีการค้าโลกได้อย่างสง่าผ่าเผย (ชัชวาลิต สรวารี 2550) บางครั้งองค์กรก็ต้องพบกับปัญหาบุคลากรไม่สามารถทำงานได้ตามที่คาดหวังไว้ ผลการปฏิบัติงานไม่ดีเท่าอย่าง ที่ควรจะเป็น ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุที่องค์กรจัดคนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน หรืออาจเป็นเพราะตัวเขาเองไม่ได้ทุ่มเทความสามารถในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ดังนั้น จึงไม่มีประโยชน์อะไรที่องค์กรจะมีบุคลากรที่ล้วนแล้วแต่มีความรู้ความสามารถ

แต่ไม่ได้แสดงศักยภาพในการทำงานของตนออกมาอย่างเต็มที่ เพราะถึงแม้บุคคลจะมีความรู้ความสามารถ แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานก็อาจจะทำให้การทำงานนั้นไม่ประสบความสำเร็จ หรือผลงานที่ออกมาขาดประสิทธิภาพได้ องค์กรที่ชาญฉลาดย่อมต้องหาวิธีหรือเทคนิคที่จะจูงใจ ให้บุคลากรของตนสามารถทุ่มเทการทำงานให้ได้อย่างเต็มที่ (วัฒนา โถสุวรรณ, 2546 : 46)

การที่องค์กรจะผลักดันและกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรทำงานกันอย่างขยันขันแข็ง รวมถึงทุ่มเทแรงกาย แรงใจให้กับองค์กรอย่างเต็มที่เพื่อจะมีส่วนผลักดันให้องค์กรเจริญก้าวหน้า จะต้องทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาเป็นผู้มีคุณค่า และองค์กรจะต้องอาศัยการสร้างแรงจูงใจ (พวงเพชร วัชรอยู่ 2537 : 27) ได้กล่าวว่า “ถ้ายังมีแรงจูงใจมากเพียงใดคนก็ยังมีผลงานที่เกิด จากการกระทำที่มีแต่การสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามให้เกิดขึ้นต่อตนเองและสังคม” ดังนั้น จึงอาจกล่าว ได้ว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งสมควรทำให้เกิดขึ้นขององค์กร และจากการดำเนินธุรกิจ ที่มีการแข่งขันกันมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาด้านมนุษยธรรมเช่น ผลผลิตและคุณภาพของงานลดลง โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึทางด้านจิตใจตลอดจนการคิดหาวิธีการในการสร้างแรงจูงใจในการ ทำงานให้กับพนักงาน เสถียรภาพหรือความเป็นปึกแผ่นของหน่วยงานจะเกิดขึ้นไม่ได้ ฉะนั้น องค์กรจึงต้องสร้างแรงจูงใจ เพื่อทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจุบันมีทฤษฎีและกระบวนการที่สามารถนำมาใช้บริหารงานให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กรมาก ผู้บริหารจะต้องใช้ความพยายามทุกทางให้บุคคลหรือคณะบุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็ม ศักยภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับองค์กร ดังนั้นหน้าที่และบทบาทที่สำคัญ ของผู้บริหารคือ ทำให้บุคคลในองค์กรนั้นมีตั้งใจที่จะทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร วิธีการที่สำคัญและได้ผลดีผู้บริหารจะต้องมีปัจจัยในการบริหารที่ดีเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงานการ บริหารองค์กรใดๆ เพื่อให้เกิดความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรย่อมต้องใช้ทรัพยากรการ บริหารที่ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการเป็นสิ่งสำคัญ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2526 : 7) ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดก็คือ คน เพราะคนเป็นผู้ใช้ทรัพยากร อื่นๆ ในองค์กร การบริหารงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญแก่บุคลากร ในขณะที่เดียวกันแรงจูงใจในการปฏิบัติงานก็เป็นสิ่ง สำคัญในการที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ เป็นสิ่งกระตุ้นเสริมแรงสร้างกำลังใจแก่บุคคล เพื่อก้าว ไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ (กิติมา ปรีดีดิลก, 2529 : 332-335) ดังนี้

1. มีความเอาใจใส่ต่องาน ขยันติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ เมื่อพบ ข้อบกพร่องเสียหายก็พยายามแก้ไขหรือรีบชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

2. เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ยอมเสียสละเวลาและความสุขส่วนตัวเพื่องานโดยไม่ต้องชักชวนหรือขอร้อง

3. มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่แตกแยกเป็นพรรคเป็นพวก ไม่ขาดหรือหยุดงานโดยไม่จำเป็น สบายใจที่ได้มาทำงานและได้อยู่กับเพื่อนร่วมงาน จะเห็นได้ว่าถ้าหน่วยงานใดบุคลากรมีความพึงพอใจในหน่วยงานมากขึ้น สิ่งดังกล่าวเหล่านี้ล้วนแต่จะนำมาซึ่งความสามัคคี ความมีประสิทธิภาพและความเจริญก้าวหน้า

ความต้องการและแรงจูงใจเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวนี้ เพื่อการบริหารที่มุ่งหวังผลจากความสามัคคีของบุคคลในองค์กร ตลอดจนการสร้างแรงเสริมและความกระตือรือร้น จากหลักการบริหารที่กล่าวมาว่าองค์กรเป็นความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงาน องค์กรจึงเป็นความเกี่ยวข้องกับระหว่างคนและงาน ทั้งนี้เพราะคนเป็นผู้สร้างงานขึ้นนั่นเอง การที่คนได้สร้างองค์กรขึ้นมาในขณะที่งานซึ่งเป็นระบบที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการในการที่คนใช้เป็นตัวแบบในการทำงาน ดังนั้นงานจึงเป็นสิ่งที่ควบคุมคนด้วยเช่นกัน ด้วยเหตุนี้คนและงานจึงเอื้อประโยชน์ต่อกัน เพราะคนเป็นผู้สร้างงานในขณะที่งานเป็นสิ่งที่ใช้ควบคุมพฤติกรรมของคนให้สอดคล้องกันในการทำงานร่วมกัน จากความสัมพันธ์ดังกล่าวทั้งหมดนี้จะเห็นได้ว่าหากบุคลากรในองค์กรได้รับการจูงใจในการทำงานให้เขาเหล่านั้นได้บรรลุถึงความต้องการของตนเองแล้ว ก็จะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานและประสิทธิผลโดยรวมขององค์กร (สมพร ปิ่นเจริญ, 2547 : 45)

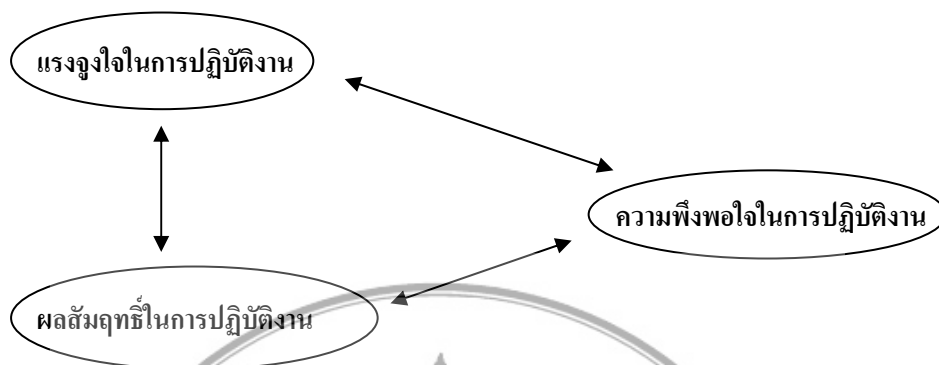
#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาศึกษาแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

#### สมมติฐานของการวิจัย

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการ
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



### ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
  - 1) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานของโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน มีทั้งหมดจำนวน 450 คน
  - 2) กลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มจากประชากรในข้อ 1 ด้วยวิธี ทาโรยามานะ (Taro Yamane) ได้กลุ่มตัวอย่าง 212 คน
2. ตัวแปรที่ศึกษา
  - 1) ตัวแปรอิสระ ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในการทำงาน
  - 2) ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพของโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน

### ผลงานวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาตรี

#### ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ผลการศึกษาครั้งนี้ช่วยให้ผู้บริหาร โรงแรมใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. ทำให้ทราบถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานว่าเกิดความรัก ความผูกพัน ต่อองค์กร เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร พร้อมกับเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงานของ โรงแรมให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า เพื่อตอบสนองความต้องการตามธรรมชาติ ทั้งเป็นความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการทางด้านจิตใจ

2. การบังคับบัญชา หมายถึง แนวทางและวิธีการที่บังคับบัญชานำมาใช้ในการบังคับบัญชางานให้ประสบความสำเร็จในการงาน ตลอดจนความสามารถของผู้บังคับบัญชาที่มีความยุติธรรมรวมถึงลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา

3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมในโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคคล เช่น สถานที่ทำงานสะดวกสบายน่าอยู่ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีเพียงพอและสะดวกในการใช้งาน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อันแสดงให้เห็นถึงความสามารถที่จะทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน บรรยากาศในการทำงานเป็นไปฉันมิตร มีการพบปะสังสรรค์ ตลอดจนการช่วยเหลือและบริการปรึกษาหารือ

5. นโยบายและการบริหารขององค์กร หมายถึง ข้อกำหนดและแนวทางในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา โดยทางตรงและทางอ้อม

6. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่บุคลากรปฏิบัติเป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ เป็นงานที่น่าสนใจ และท้าทายความสามารถให้อยากทำงานตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ หรือได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน

ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรม และแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากวรรณกรรม เอกสาร และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง โดยเลือกใช้ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับการศึกษาเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

#### 1.1 ความหมายของแรงจูงใจ

ปรัชญา เวสารัชช์ (2526 : 440) ให้ทัศนะว่าแรงจูงใจเป็นเรื่องส่วนตัวของคนแต่ละบุคคลเป็นเรื่องความอยาก ความปรารถนา เป็นเรื่องของพลังผลักดันภายในใจของแต่ละคนพลังผลักดันภายในใจนี้จะเร่งเร้าหรือกระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมบางอย่าง พฤติกรรมดังกล่าว อาจเป็นการปรับปรุงสร้างสรรค์ หรือทำอะไรก็ได้ที่ผิดแผกไปจากเดิม อยากรู้ก็ดีพฤติกรรมที่กล่าวมาได้ดำเนินไปโดยปราศจากเป้าหมาย ตรงกันข้าม พฤติกรรมที่เกิดจากพลังผลักดันในใจนั้น มุ่งให้บรรลุเป้าหมายส่วนตัวของแต่ละคน

สุเมธ เดียวอิสเรศ (2527 : 4) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นที่ทำให้มนุษย์กระทำการกิจกรรมหรือพฤติกรรมออกมาและเป็นพฤติกรรมที่ดำเนินไปสู่เป้าหมายได้อย่างหนึ่งแรงจูงใจจะถูกนำมามุ่งหน้าสู่เป้าหมาย ซึ่งอาจเป็นลักษณะของจิตสำนึกหรือจิตใต้สำนึกก็ได้

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2528 : 53) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการ แรงขับ หรือแรงกระตุ้นที่อยู่ภายในตัวบุคคล แรงจูงใจจะถูกนำมามุ่งหน้าสู่เป้าหมายซึ่งอาจเป็นลักษณะของจิตสำนึกหรือจิตใต้สำนึกก็ได้

กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 156) อธิบายว่าแรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมายหรือรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่ยูให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ ฉะนั้นแรงจูงใจจึงเป็นพลังผลักดันให้คนใช้ความสามารถมากขึ้น

กรองจิตต์ พรหมรักษ์ (2529 : 9) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้สามประการ คือ แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่เป็นพลังกระตุ้นให้แต่ละบุคคลกระทำพฤติกรรม เป็นสิ่งที่ชี้ทิศทางหรือแนวทางให้บุคคลกระทำพฤติกรรมเพื่อบรรลุตามเป้าหมายของแต่ละคน และเป็นที่ยช่วยสนับสนุนรักษาพฤติกรรมนั้น ๆ ให้คงอยู่

พรรณราย ทวีพะประภา (2529 : 41) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึงสภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมเพื่อไปยังจุดหมายปลายทาง และเชื่อว่ามนุษย์หรือสัตว์ก็ตามเมื่อตกอยู่ในสภาวะที่ได้รับแรงจูงใจจะต้องมีความกระตือรือร้น และขวนขวายในการทำกิจกรรมหรือแสดงพฤติกรรมเพื่อให้เกิดความสำเร็จซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่ต้องการ

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530 : 27) ได้ให้ความหมายว่าแรงจูงใจ หมายถึงความจำเป็น (Needs) ความต้องการ (Wants) แรงขับ (Drives) หรือแรงกระตุ้น (Impulses) อันเกิดขึ้นภายในบุคคล แรงจูงใจนี้จะถูกผลักดันไปสู่เป้าหมาย (Goals)

## 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 322) ได้กล่าวถึงแนวคิดของมาสโลว์ว่าเป็นแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการเหล่านี้หากได้รับการตอบสนองก็จะช่วยให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ ความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์แบ่งได้ 5 ชั้น คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย
2. ความต้องการความปลอดภัย
3. ความต้องการทางสังคม
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม
5. ความต้องการความสมหวังในชีวิต

กิเซลลิ และบราวน์ (Ghiselli and Brown, 1955 : 430) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ มีอยู่ 5 ประการ คือ

1. ระดับอาชีพ
2. สถานภาพทางสังคม
3. อายุ



#### 4. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน

##### 5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา

คูเปอร์ (Cooper. 1958 : 31-33) ได้จำแนกปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานออกเป็น 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ทำงานที่เขาสนใจ
2. อุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน
3. ค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม
4. โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
5. สภาพการทำงานที่ดีรวมทั้งชั่วโมงการทำงานและสถานที่ที่เหมาะสม
6. ความสะดวกในการไปกลับรวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ
7. การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุมการปกครองและโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องยอมรับนับถือ

บาร์นาร์ด (Barnard. 1974 : 142-149) ให้แนวคิดว่าสิ่งจูงใจที่ผู้บริหารจะต้องใช้เป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานมีอยู่ 8 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ สิ่งของหรือสภาพทางกายที่บุคคลากรเป็นการตอบแทนเป็นการชดเชยหรือเป็นรางวัล

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ เช่น เกียรติภูมิ สิทธิพิเศษ และอำนาจ เป็นต้น

3. สภาพทางกายที่พึงประสงค์อันก่อให้เกิดความสุขต่อการทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติรวมทั้งการได้แสดงความจงรักภักดีต่อองค์กร

5. ความพึงพอใจทางสังคม

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและเจตคติของบุคคล

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน

8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน

ทิลโย (Tilley. 1957 : 273-278) มีความเห็นว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลขึ้นอยู่กับประโยชน์ที่บุคคลากรจะได้รับ วิธีการให้ผลประโยชน์แก่บุคคลากรเพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เรียกว่าวิธีการอามิส (The Method of Incentives) มี 8 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ

2. โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ

3. สภาพทางกายอันเป็นที่พึงปรารถนา
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ
5. ความดีใจทางสังคม
6. การปรับสภาพของการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรทำเป็นนิสัย และตรง

ตามทัศนคติของบุคลากร

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมงานอย่างกว้างขวาง
8. สภาพการทำงานหรือการอยู่ร่วมกันในองค์กร

ซูเมอร์ เดียวอิสเรศ (2527 : 12-13) ได้กล่าวถึงแนวทางในการสร้างแรงจูงใจไว้ว่าการจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นศิลปะที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เพราะการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานย่อมมีลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น จำเป็นต้องเลือกใช้วิธีการต่างๆ เป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสมกับงานและบุคคลผู้ได้บังคับบัญชา แนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอาจมีหลายวิธีดังต่อไปนี้ เช่น

1. การออกคำสั่งในลักษณะเด็ดขาดเป็นการจูงใจที่เน้นผลงาน
2. การดำเนินงานแบบใช้ศิลปะและเทคนิคเป็นการจูงใจที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและสมาชิกในองค์กร
3. การดำเนินงานแบบต่อรองเป็นการจูงใจที่มุ่งสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติ
4. การดำเนินการ โดยการแข่งขันเป็นการจูงใจที่มีลักษณะเป็นไปในทางบวก
5. การดำเนินงานแบบให้จูงใจตนเองเป็นการจูงใจที่มุ่งที่จะสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน

### 1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

1. ทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ (Need/Content Theories of Motivation)

ทฤษฎีนี้พัฒนาขึ้นโดย อับบราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) (วิทยา ด้าน คารงกุล. 2546 : 272-273) ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีในกลุ่มที่ได้รับความนิยมสูงสุดและเป็นพื้นฐานที่นำไปสู่การพัฒนาความคิดอื่นๆ ซึ่งมาสโลว์ (Maslow) เชื่อว่ามนุษย์ถูกจูงใจจากความความต้องการหลายอย่างที่จัดเรียงไว้เป็นลำดับขั้นจากล่างสุดไปถึงสูงสุดรวม 5 ชั้น ความต้องการในระดับล่าง (Lower-Order Needs) ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความมั่นคง และความ ต้องการทางสังคม ความต้องการในระดับบน (Higher-Order Needs) ประกอบด้วยความต้องการ

การยกย่องเชิดชู ความต้องการบรรลุถึงความสำเร็จ ความต้องการแต่ละชนิดและวิธีการตอบสนองของผู้บริหาร

ความต้องการขั้นแรกสุดเป็นไปเพื่อความอยู่รอดของมนุษย์ คือ ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เช่น ความต้องการอาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่ ยารักษาโรค หรือปัจจัยสี่ เมื่อได้ในสิ่งเหล่านี้แล้วมนุษย์จะเกิดความต้องการในลำดับถัดมาคือ ความต้องการความมั่นคง (Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะรู้สึกปลอดภัยมั่นคง ปราศจากความกลัวและหวาดระแวง เมื่อบรรลุในสิ่งเหล่านี้แล้วความต้องการที่สูงขึ้นจะตามมา คือ ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการที่จะสร้างสัมพันธ์และได้รับความสัมพันธ์หรือการยอมรับจากบุคคลอื่น ความต้องการขั้นถัดมาคือ ความต้องการการยกย่องเชิดชู (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่จะรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง และได้รับการยกย่องนับถือ ชื่นชมและเห็นความสำคัญจากบุคคลอื่น ความต้องการในขั้นสูงสุดคือความต้องการบรรลุถึงความสำเร็จ (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ระดับสูงสุดของศักยภาพของตน ต้องการเห็นความสำเร็จและความเติบโตของตนเอง ตลอดจนได้ทำในสิ่งที่ใฝ่ฝันไว้ให้เป็นความจริง ความต้องการในลำดับสูงสุดนี้ไม่อาจจะบรรลุได้อย่างสมบูรณ์เลย เพราะเมื่อมนุษย์ทำงานเพื่อพัฒนาความสามารถของตัวเองขึ้นไปเรื่อยๆ ศักยภาพและความใฝ่ฝันที่จะบรรลุถึงความสำเร็จก็จะเติบโตขึ้นไปเรื่อยๆ ด้วยเช่นกัน ดังแผนภาพที่ 1

ความต้องการบรรลุถึงความสำเร็จ	งานที่ท้าทาย โอกาสในการพัฒนา ความก้าวหน้า การเติบโต การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ฯลฯ
ความต้องการการยกย่องเชิดชู	การยอมรับ สถานภาพ ตำแหน่ง ความรับผิดชอบในงานสำคัญ ฯลฯ
ความต้องการทางสังคม	เพื่อนในที่ทำงาน ทีมงาน หัวหน้า ลูกน้อง ฯลฯ
ความต้องการความมั่นคง	ความมั่นคงของงาน สวัสดิการ ความปลอดภัยในที่ทำงาน ฯลฯ
ความต้องการทางร่างกาย	ค่าตอบแทนพื้นฐาน ชั่วโมงการทำงาน สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน เวลาหยุดพัก ฯลฯ

แผนภาพที่ 1: ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์และการตอบสนองขององค์กร (ที่มา : วิทยา ดำนัง คำรงค์กุล, 2546 : 273)

มาสโลว์ได้นำเสนอหลักการที่สำคัญสองประการที่อธิบายเหตุผลที่ความต้องการดังกล่าวส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ หลักการแรกคือ หลักแห่งความพร่อง (Deficit Principle) ที่กล่าวว่าความต้องการที่ได้รับการตอบสนองหรือเติมเต็มแล้ว (Satisfied Needs) จะไม่สามารถจูงใจให้เกิดพฤติกรรมได้ พฤติกรรมใดๆ ที่เกิดขึ้นจึงเป็นพฤติกรรมที่ความต้องการจะตอบสนองความต้องการที่ยังพร่องหรือยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น

หลักการที่สองคือ หลักแห่งความก้าวหน้า (Progression Principle) ที่กล่าวว่าความต้องการในลำดับใดลำดับหนึ่ง จะไม่สามารถจูงใจให้เกิดพฤติกรรมได้จนกว่าความต้องการในลำดับล่างที่ต่ำลงไปขั้นหนึ่งจะได้รับการตอบสนองหรือเติมเต็มแล้วเท่านั้น ซึ่งเท่ากับว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะก้าวหน้าจากขั้นหนึ่งไปสู่อีกขั้นหนึ่งอย่างเป็นขั้นตอนตามลำดับขั้น ความต้องการมนุษย์จะต้องตอบสนองความต้องการในระดับล่างของตนเสียก่อน จึงจะก้าวไปสู่การตอบสนอง

ทฤษฎีของมาสโลว์เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในบรรดาผู้บริหารในช่วงทศวรรษที่ 1960-1970 เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่มีเหตุผลและง่ายต่อความเข้าใจ แม้ว่าจะไม่มีการวิจัยใดๆ สนับสนุนหลักแห่งความพร่องและหลักแห่งความก้าวหน้าว่าเป็นจริงขนาดไหนก็ตาม ตัวมาสโลว์เองก็ไม่ได้ทำการทดลองเพื่อจะสนับสนุนทฤษฎีของตนเองแต่อย่างไร

อย่างไรก็ตาม ประโยชน์ที่ได้รับจากทฤษฎีของมาสโลว์คือ ข้อสรุปที่ว่าพนักงานในองค์กรมีความต้องการที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจะต้องเข้าใจความต้องการของพนักงานและตอบสนองความต้องการเหล่านั้นเมื่อพนักงานสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จ ด้วยการทำให้พนักงานแน่ใจว่าเมื่อทำผลงานที่ดีให้กับองค์กรย่อมจะได้รับในสิ่งดีที่เป็นที่ต้องการเสมอ

## 2 ทฤษฎี ERG

เคลตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) (ภิกษา คำนดารงกุล, 2546 : 273-274) ดัดแปลงทฤษฎีของมาสโลว์เพื่อให้เกิดความง่ายยิ่งขึ้น โดยเขาขยุบความต้องการ 5 ชั้นของมาสโลว์เหลือเพียง 3 ชั้น เรียงลำดับจากต่ำไปสูง คือ ความต้องการที่จะอยู่รอด (Existence Needs-E) เป็นความต้องการที่จะมีสิ่งต่างๆ เพื่อการยังชีพ ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs-R) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น และความต้องการความเติบโต (Growth Needs-G) เป็นความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความเติบโตก้าวหน้าและมีความสามารถเพิ่มขึ้นความแตกต่างอีกประการหนึ่งของทฤษฎีนี้จากทฤษฎีของมาสโลว์คือ ทฤษฎีนี้ไม่เชื่อว่าความต้องการในระดับล่างจะต้องได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ก่อนแล้วความต้องการในระดับที่สูงถัดไปจึงจะเกิดขึ้น สำหรับทฤษฎี ERG ความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสาม

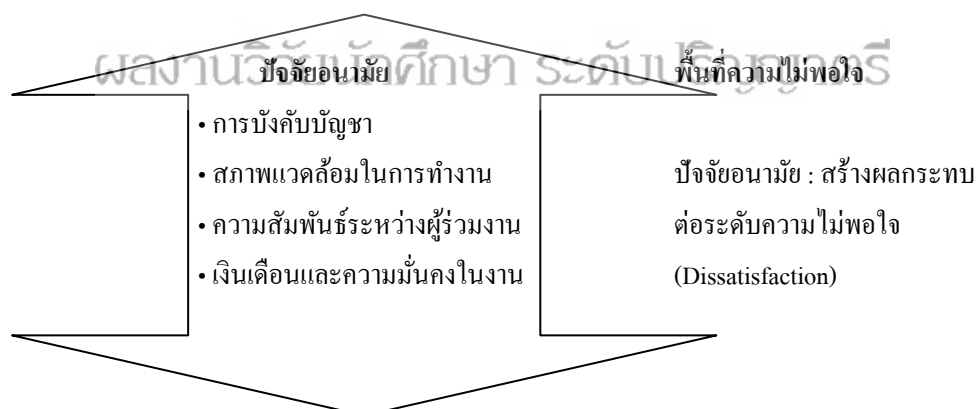
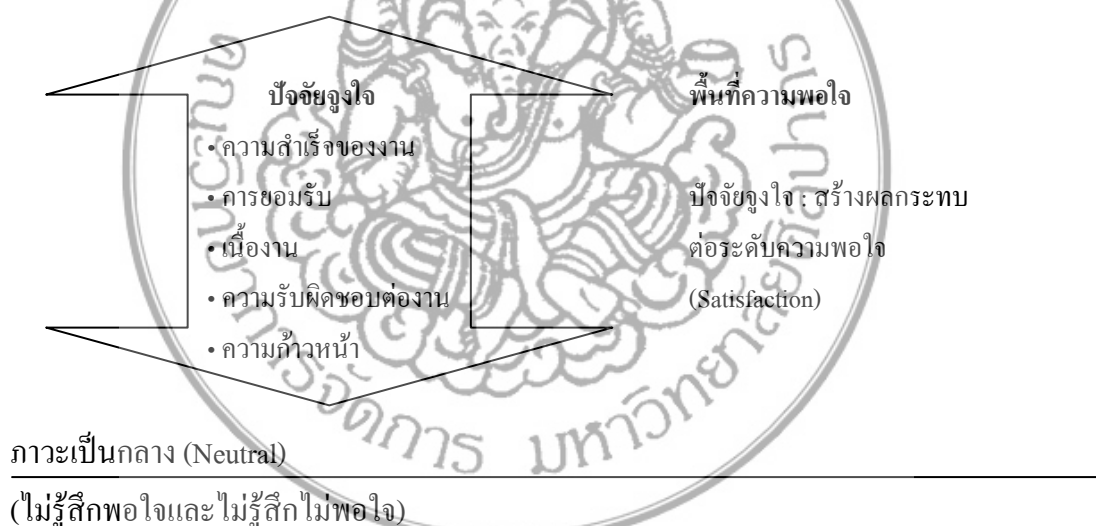
อย่างพร้อมกัน สามารถสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ได้ในเวลาใดเวลาหนึ่ง อัลเดอร์เฟอร์ ไม่ได้ระบุว่า ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง แล้วจะไม่มีผลต่อการจูงใจให้เกิดพฤติกรรม เหมือนผลสรุปของมาสโลว์

แม้ว่าความต้องการทั้งสามในทฤษฎีของอัลเดอร์เฟอร์จะเรียงลำดับจากขั้นต่ำไปหาขั้นสูงเหมือนกับของมาสโลว์ แต่การไล่ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์มีความซับซ้อนกว่าและเป็นไปตามหลักการ ความคับข้อง-ความถดถอย (Frustration-Regression Principle) ที่อธิบายว่าหากมนุษย์ไม่อาจจะสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไปได้แล้ว เขาก็จะบรรเทาความคับข้องด้วยการถดถอยมาหาความต้องการในระดับต่ำกว่า แม้ความต้องการนั้นจะได้รับการตอบสนองแล้วก็ตาม ตัวอย่าง เช่น พนักงานคนหนึ่งอาจจะไม่สามารถก้าวขึ้นไปสู่การเติบโตก้าวหน้าซึ่งเป็นความต้องการในระดับสูงได้ เขาอาจจะถดถอยมาหาความต้องการในระดับต่ำลงมาด้วยการหันมาทุ่มเททำงานเพื่อให้มีเงินมากขึ้นแทน ดังนั้นสำหรับทฤษฎี ERG ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็ยังสามารถจูงใจให้เกิดพฤติกรรมได้ ทฤษฎีนี้จึงมีความยืดหยุ่นมากกว่าทฤษฎีของมาสโลว์ด้วยความเชื่อที่ว่ามนุษย์อาจจะก้าวขึ้นหรือก้าวลงบนลำดับขั้นของความ需求的ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลนั้นๆ ที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง

### 3 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory)

เฟรดเดอริก เฮอร์สเบิร์ก (Frederick Herzberg) (วิทยา ด้านดำรงกุล. 2546 : 274-276) พัฒนาทฤษฎีสองปัจจัยซึ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการกับพฤติกรรมขึ้นในช่วงปลายทศวรรษ 1950 ถึงต้นทศวรรษ 1960 หรือหลังจากมาสโลว์ไม่ถึง 10 ปี เฮอร์สเบิร์กเก็บข้อมูลจากกลุ่มพนักงานบัญชีและวิศวกรในเมืองพิทส์เบิร์ก สหรัฐอเมริกาจำนวนเกือบ 4,000 คน ด้วยการให้ตอบคำถามว่าอะไรทำให้พวกเขาพอใจกับงานที่ทำและมีแรงจูงใจที่จะทำงาน หลังจากนั้นจึงถามว่าอะไรทำให้พวกเขาไม่พอใจกับงานที่ทำและรู้สึกขาดแรงจูงใจที่จะทำงาน ผลที่พบคือ พนักงานเหล่านั้นระบุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจแตกต่างไปจากปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจ เฮอร์สเบิร์กจึงสรุปว่าพนักงานเหล่านี้ไม่ได้คิดว่า “ความพอใจ” (Satisfaction) เป็นสิ่งที่อยู่ตรงกันข้ามกับ “ความไม่พอใจ” (Dissatisfaction) แต่ “ความไร้ซึ่งความพอใจ” (No Satisfaction) ต่างหากที่อยู่ตรงข้ามกับความพอใจและ “ความไร้ซึ่งความไม่พอใจ” (No Dissatisfaction) คือสิ่งที่อยู่ตรงข้ามกับความไม่พอใจ หรือพูดง่าย ๆ ก็คือแม้จะทำให้คนไร้ซึ่งความไม่พอใจได้ก็ไม่ได้หมายความว่าคนจะบังเกิดความพอใจ และในทำนองกลับกันการทำให้คนไร้ซึ่งความพอใจก็ไม่ได้หมายความว่าคนๆ นั้นจะบังเกิดความไม่พอใจ ข้อสรุปนี้นำเฮอร์สเบิร์กไปสู่การพัฒนาทฤษฎีสองปัจจัยที่ระบุว่า “ปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พอใจและการขาดแรงจูงใจของคนแตกต่างอย่างสิ้นเชิงจากปัจจัย ที่มีผลต่อความพอใจและแรงจูงใจ”

ปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พอใจนั้นเฮอส์เบิร์กเรียกว่า ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) โดยจุดกึ่งกลางคือสถานะเป็นกลาง (Neutral) เป็นสถานะที่พนักงานไม่รู้สึกละพอใจและไม่รู้สึกละไม่พอใจ ปัจจัยในกลุ่มแรกที่เรียกว่า ปัจจัยอนามัยนั้นจะเกี่ยวข้องกับความต้องการในระดับล่างของคนเรา และเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบแวดล้อมของงาน (Job Context) เสียเป็นส่วนใหญ่ เช่น สภาพ การทำงาน ค่าตอบแทน นโยบายขององค์กร ผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เมื่อไรก็ตามที่ปัจจัยอนามัยเหล่านี้บกพร่องหรือไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดความไม่พอใจ (Dissatisfaction) ขึ้นทันทีแม้ว่าจะมีปัจจัยอนามัยที่ดีก็ไม่ได้แปลว่าจะเกิดความพอใจ (Satisfaction) หรือแรงจูงใจขึ้นในงาน เป็นแต่เพียงว่าจะทำให้ความไม่พอใจลดหรือหมดไปเท่านั้นเอง เช่น การเปิดเพลงให้พนักงานฟังในขณะที่ทำงานหรือจัดหาหมอมารักษาประจำโรงงานอาจจะช่วยลดความไม่พอใจที่เกี่ยวกับสภาพการทำงานไปได้บ้าง แต่ไม่ใช่ว่าจะเพิ่มความพอใจให้พนักงานได้ ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2: ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอส์เบิร์ก (ที่มา : วิทยา คำนดารงกุล. 2546 : 275)

ปัจจัยในกลุ่มที่สองที่มีผลต่อความพอใจหรือปัจจัยจูงใจนั้นจะเกี่ยวข้องกับความต้องการในระดับสูงของคนเราและเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน (Job Context) เป็นส่วนใหญ่ เช่น

ความสำเร็จ การยกย่อง ความรับผิดชอบ เนื้อหา ความสำคัญของงาน และโอกาสที่จะเติบโตในงาน เซอร์เบิร์กเชื่อว่าหากผู้บริหารสร้างปัจจัยเหล่านี้ให้เกิดในงาน จะทำให้พนักงานเกิดความพอใจ (Satisfaction) แต่แม้จะไม่มีปัจจัยเหล่านี้ก็ไม่ได้แปลว่าจะเกิดความไม่พอใจ (Dissatisfaction) เป็น แต่เพียงพนักงานจะอยู่ในภาวะเป็นกลางคือไม่รู้สึกรู้สีกพอใจและไม่รู้สึกรู้สีกไม่พอใจเท่านั้น

ดังนั้นการทำงานของปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจูงใจจึงแยกกัน ปัจจัยค้ำจุนจะทำงานอยู่เฉพาะในส่วนที่ความไม่พอใจ ดังนั้น แม้ภาวะอันตรายและเสี่ยงดังในการทำงานซึ่งมีผลต่อความไม่พอใจของพนักงานจะถูกขจัดออกไปก็ไม่ได้ทำให้พนักงานพอใจหรือเกิดแรงจูงใจแต่อย่างใด จนกว่าเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองในปัจจัยจูงใจ เช่น ความท้าทายความรับผิดชอบที่สูงขึ้นและการได้รับยกย่อง เมื่อนั้นความพอใจและแรงจูงใจจึงจะบังเกิดขึ้น

#### 1.4 องค์ประกอบของแรงจูงใจ

แรงจูงใจประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ที่มีปฏิสัมพันธ์กัน และความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน (เทพพนม เมืองแมน. 2529 : 20-21) คือ

1) ความต้องการ (Needs) อธิบายความต้องการที่ดีที่สุด คือ ความไม่พอเพียง (Deficiency) หากมองในภาวะสมดุลของมนุษย์เรา (Homeostatic Sense) ความต้องการเกิดขึ้นเมื่อเกิดการไม่สมดุลทางด้านร่างกายหรือจิตใจ

2) แรงขับ (Drives) แรงขับจะถูกสร้างขึ้นเพื่อบรรเทาความต้องการให้ลดน้อยลงเราอาจให้ความหมายของแรงขับง่าย ๆ ว่า การไม่พอเพียงกับทิศทาง (Deficiency with Direction)

3) เป้าหมาย (Goals) จุดสุดท้ายของวงจรการจูงใจ คือ เป้าหมายที่ใช้ในวงจรการจูงใจ หมายความว่า สิ่งหนึ่งที่จะเป็นอะไรก็ได้ที่บรรเทาความต้องการ และลดแรงขับให้น้อยลงได้ ดังนั้น การได้รับเป้าหมายอันหนึ่งจะหมายความว่า การทำให้สภาพทางด้านร่างกาย หรือจิตใจฟื้นสู่สภาพที่มีความสมดุล และจะลดหรือขจัดแรงขับให้หมดไป แรงจูงใจจึงเป็นส่วนสำคัญในการทำงาน อย่างไรก็ตามหนึ่งให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย นักจิตวิทยาให้เหตุผลตามการสังเกตพฤติกรรม แบ่งแรงจูงใจเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายในที่หมายถึง การที่บุคคลมองเห็นคุณค่าของกิจกรรมที่ทำด้วยความเต็มใจ โดยถือว่าการบรรลุผลสำเร็จในกิจกรรมนั้นเป็นรางวัลอยู่แล้วในตัว และแรงจูงใจภายนอก หมายถึง การกระทำกิจกรรมที่เกิดจากความมุ่งหวังผลจากสิ่งอื่นที่อยู่นอกเหนือกิจกรรมนั้น ไม่ได้กระทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย

สำหรับลูธันส์ (Luthans. 1922 : 146-147, อ้างถึงใน วิทยา คำนดำรงกุล. 2546 : 270) กล่าวว่า กระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจ จะเกิดความต้องการ ทำให้เกิดแรงขับหรือแรงจูงใจ เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ดังแผนภาพที่ 3



ภาพ 4 กระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจ (ที่มา : วิทยา ด้านดำรงกุล. 2546 : 270)

### 1.5 ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใดก็ตาม ถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคล และการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน กิบสัน ไอแวนเซวิช และดอนเนลลี่ (Gibson, Ivancevich and Donnelly. 1982 : 80) กล่าวว่า มีตัวแปรต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ระดับความใฝ่ฝัน ภูมิหลังของแต่ละคน รวมทั้งผลตอบแทน มีส่วนทำให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน แต่สิ่งสำคัญซึ่งช่วยในการกระตุ้นให้บุคคลมีความพยายามในการทำงาน คือ การจูงใจ บุคคลที่ถูกจูงใจจะมีแนวทางที่แน่นอน ระดับการทำงานสม่ำเสมอ ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะสูงกว่าเมื่อไม่มีแรงจูงใจ สอดคล้องกับสตีร์ส และพอร์เตอร์ (Steers, and Porter. 1983 : 210-212) ที่กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ของแต่ละบุคคลจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ (1) ระดับของ แรงจูงใจ (2) ความรู้ความสามารถหรือลักษณะส่วนตัว (3) ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน ดังที่ แมคเคลแลนด (McClelland. 1961 : 100) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ทั้งในระดับบุคคล และระดับสังคม พบว่า สิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Needs for Achievement) ซึ่งไลเกรน (Lindgren. 1976 : 31-34) กล่าวว่า เป็นความปรารถนาที่กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และเมื่อสามารถทำได้สำเร็จแล้วก็จะบังเกิดความสบายใจ เป็นแรงจูงใจที่จะกระทำต่อไปอีก ซึ่งบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จสูงจะมีความทะเยอทะยานมีการมุ่งแข่งขันและมีความพยายามที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้แก่สมาชิกในหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุสัมฤทธิ์ผลตามต้องการ (อารีรัตน์ หิรัญโต. 2532 : 34)

การที่บุคคลแต่ละคนจะทำงานเต็มที่ตามความสามารถ หรือศักยภาพของตนหรือไม่ นั้น มักจะขึ้นอยู่กับว่าบุคคลผู้นั้นมีความเต็มใจที่จะทำงานแค่ไหน ถ้าเขามีความพอใจในงานหรือมีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความต้องการของเขา ความพอใจหรือสิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้เขาทำงานเต็มที่ขึ้น การจูงใจที่ถูกต้องและเหมาะสมจึงเป็นสิ่งดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของผู้ที่ทำงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรที่ตนทำงานอยู่ (นรา สมประสงค์. 2536 : 120) เนื่องจากตัวบุคคลเป็น



ปัจจัยที่ผันแปร ทำให้บุคคลแต่ละคนแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกัน เพื่อต้องการที่จะได้รับการตอบสนอง หรือบรรลุเป้าหมายของตนเอง แต่เนื่องจากในองค์การก็มุ่งหวังให้สมาชิกปฏิบัติหรือแสดงออกถึงพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการเช่นกัน ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องสามารถเข้าใจ คาดการณ์ และกำกับพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ในอันที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การและตัวบุคคล (ชงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. 2533 : 66) ในการจูงใจให้พนักงานและบุคคลปฏิบัติหน้าที่นั้นควรพิจารณา คือ (1) ยึดหลักเท่าเทียมกัน (2) ยึดหลักคุณธรรมและความเป็นธรรม (3) ไม่ยึดหลักอุปถัมภ์ (4) เป็นบุคคลที่เที่ยงตรง ทำตัวให้เป็นตัวอย่าง (บุญทัน ดอกไธสง และเอ็ด สาระภูมิ. 2529 : 53 – 54)

## 2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

### 2.1 ความหมายและความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวกเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทนคือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

ความสำคัญในการศึกษาความพึงพอใจงานมีดังนี้

1. การรับรู้ปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจงานทำให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการสร้างปัจจัยเหล่านี้ให้เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
2. ความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน ลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสายและการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

### 2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

1. คอธแมน (Korman 1977) ได้จำแนกทฤษฎีความพึงพอใจในงานเป็น 2 กลุ่มคือ

- 1) ทฤษฎีการสนองความต้องการ (Need Fulfillment Theory) กลุ่มนี้ถือว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เกิดจากความต้องการส่วนบุคคล ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลที่ได้รับจากงาน กับ การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนบุคคล

2) ทฤษฎีการอ้างอิงกลุ่ม (Reference – Group Theory) ความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณลักษณะของงานตามความปรารถนาของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกในกลุ่ม ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลงานของตน

2. มัมฟอร์ด (Mumford : 1972) ได้จำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน จากผลการวิจัยออกเป็น 4 กลุ่มคือ

1) กลุ่มความต้องการทางด้านจิตวิทยา (The Psychological Need School) กลุ่มนี้ได้แก่ มาสโลว์ (Maslow) เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg) ลิเกิท (Likert) โดยมองความพึงพอใจในการทำงานเกิดจากความต้องการของบุคคล ที่ต้องการความสำเร็จของงาน และความต้องการยอมรับจากผู้อื่น กลุ่มภาวะผู้นำ (Leadership School) มองความพึงพอใจในการทำงาน จากรูปแบบและการปฏิบัติของผู้นำ ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มนี้ได้แก่ เบลค (Blake) มูตัน (Mouton) ฟิดเลอร์ (Fiedler)

2) กลุ่มความพยายามต่อรางวัล (Effort – Reward Bargain School) เป็นกลุ่มที่มองความพึงพอใจในการทำงาน จากรายได้ รายเดือนและผลตอบแทนอื่นกลุ่มนี้ได้แก่ กลุ่มบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์

3) กลุ่มอุดมการณ์การจัดการ (Management Ideology School) มองความพึงพอใจงานจากพฤติกรรมกรบริหารขององค์กรได้แก่ โครซีเยอร์ และ โกลเนอร์ (Crozier and Gouldner)

4) กลุ่มเนื้อหาของงานและการออกแบบงาน (Work Content and Job Design) ความพึงพอใจงานเกิดจากเนื้อหาของตัวงาน กลุ่มแนวคิดนี้มาจากสถาบันทาวิสต์ออกของมหาวิทยาลัยลอนดอน มัมฟอร์ดได้ ในแนวคิดว่าการศึกษเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ควรนำแนวคิดต่างๆรวมเข้าด้วยกัน

### 2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ และ ปัจจัยเหล่านี้ ใช้เป็นเครื่องมือชี้บ่งถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีปัจจัยอยู่ 3 ประการคือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factors)
  2. ปัจจัยด้านงาน (Factors in the Job)
  3. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors Controllable by management)
- ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยบุคคล (Personal Factors)

ปัจจัยด้านบุคคลหมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานดังนี้

1) ประสบการณ์ จากการศึกษาในงานวิจัยพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจงานของบุคคลที่ทำงานนานจนมีความรู้ความชำนาญในงานมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ

2) เพศ แม้ว่างานวิจัยหลายชิ้นจะแสดงว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานก็ตาม แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานลักษณะใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยานและความต้องการทางด้านเงิน เพศหญิงมีความอดทน ที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือ และงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าชาย

3) จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน งานซึ่งต้องการความสามารถหายอย่างประกอบกัน ต้องมีสมาชิกที่มีทักษะในงานหลายด้าน และความปองดองกันของสมาชิกในการทำงาน ก็มีส่วนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

4) อายุ อายุแม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่อายุก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลา และ ประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วย แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน และสถานการณ์ในการทำงานด้วย

5) เวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปรกติ จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่ไม่ปรกติ เพราะเกี่ยวข้องกับการพักผ่อน และการสังสรรค์กับผู้อื่นด้วย

6) เช่าวีปญญา ปัญหาเรื่องเช่าวีปญญากับความพึงพอใจในการทำงาน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และลักษณะงานที่ทำ ในบางลักษณะไม่พบความแตกต่างระหว่างเช่าวีปญญากับความพึงพอใจในการทำงาน แต่ในลักษณะงานบางอย่าง พบว่ามีความแตกต่างกัน พนักงานในโรงงานที่มีเช่าวีปญญาในระดับสูงแต่งานที่ทำเป็นงานประจำ พบว่ามักจะเบื่อหน่ายงานได้ง่ายและมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการทำงานใน โรงงาน เพราะเป็นงานที่ไม่ท้าทายและไม่เหมาะสมกับความสามารถของเขา

7) การศึกษา การศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานนั้น มีผลต่อการวิจัยไม่เด่นชัดนักจากงานวิจัยบางแห่งพบว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน แต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาหรือไม่ ในรายงานวิจัยหลายชิ้นพบว่า นักวิชาการวิชาชีพ เช่น แพทย์ วิศวกร ทนายความมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าคนงานและพนักงานลูกจ้างที่ใช้แรงงานทั่วไป รวมทั้งเสมียนพนักงานด้วย

8) บุคลิกภาพ ปัญหาเรื่องบุคลิกภาพ กับความพึงพอใจในการทำงานนั้นอยู่ที่เครื่องมือวัดบุคลิกภาพ เนื่องจากเครื่องมือนี้ มีความไม่เที่ยงตรงอย่างไรก็ตาม บุคลิกภาพที่เห็นได้

ชัดเจนก็คือ คนที่มีอาการของโรคประสาทมักจะไม่พอใจในการทำงานมากกว่าคนปกติ ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นเหตุให้เกิดโรคประสาทได้ เพราะต้องเครียดกับ ภาวะของความไม่พึงพอใจในการทำงาน

9) ระดับเงินเดือน จากงานวิจัยหลายชิ้นพบว่าเงินเดือนที่ส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสถานภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนักที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงาน และเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

10) แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเองก็จะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

11) ความสนใจในงาน บุคคลที่สนใจในงาน และได้ทำงานที่ตนเองถนัดและพอใจ จะมีความสุขและพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีศูนย์ความสนใจในชีวิตไม่ได้อยู่ที่งาน

## 2. ปัจจัยด้านงาน

2.1 ลักษณะงาน ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่ได้เรียนรู้และการศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่า เป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ท้าทาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมีความต้องการที่ปฏิบัติงานนั้นๆ และเกิดความผูกพันต่องาน

2.2 ทักษะในงาน ความชำนาญในงานที่ทำ มักจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะของงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบเงินเดือนที่ได้รับต้องพิจารณาไปด้วยกันจึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน

2.3 ฐานะทางวิชาชีพ จากการศึกษาวิจัยพบว่าประมาณครึ่งหนึ่งของเสมียน พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน แต่มีถึงร้อยละ 17 ที่พบว่า ถ้ามีโอกาสก็อยากเปลี่ยนงาน ในสถานะที่เศรษฐกิจดี มีงานให้เลือกทำ จะมีการเปลี่ยนงานบ่อย เพื่อจะเลื่อนเงินเดือน เลื่อนฐานะของตนเอง ดังนั้น ตำแหน่งทางการทำงานที่มีฐานะทางวิชาชีพสูง เช่น การเป็นเจ้าของกิจการผู้จัดการจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าระดับอาชีพที่มีฐานะทางอาชีพต่ำกว่า ความจริงแล้วต้องพิจารณาควบคู่ไปกับความอิสระในงาน ความภาคภูมิใจในงานประกอบไปด้วย ทั้งนี้ก็เพราะฐานะทางอาชีพ นอกจากขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจในแต่ละสังคม แต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญของฐานะทางวิชาชีพแตกต่างกันไป ความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานะทางวิชาชีพก็เปลี่ยนไปด้วย

2.4 ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ เนื่องจากหน่วยงานขนาดเล็กพนักงานมีโอกาสรู้จักกัน ทำงานคุ้นเคยกันได้ง่ายกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเอง และร่วมมือช่วยเหลือกัน ขวัญในการทำงานดีทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.5 ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การที่บ้านอยู่ห่างไกลจากที่ทำงาน การเดินทางไม่สะดวก ต้องตื่นแต่เช้ามีด รถติดและเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทาง มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คนที่เป็นคนจังหวัดหนึ่ง แต่ต้องไปทำงานอีกจังหวัดหนึ่งสภาพท้องถิ่น ความเป็นอยู่ ภาษาไม่คุ้นเคยในการทำงาน เนื่องจากการปรับตัว และการสร้างความคุ้นเคยต้องใช้เวลา

2.6 สภาพภูมิศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่น แต่ละพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน คนงานในเมืองใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าคนทำงานในเมืองเล็ก ทั้งนี้เนื่องจากความคุ้นเคย ความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมีมากกว่าในเมืองใหญ่ ทำให้เกิดความอบอุ่นและมีความสัมพันธ์กัน

2.7 โครงสร้างของงาน โครงสร้างของงานหมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานชัดเจน ย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า งานใดที่มีโครงสร้างของงานดี รู้ว่าจะทำอะไร และดำเนินการอย่างไร สภาพการณ์ควบคุมจะง่ายขึ้น

### 3. ปัจจัยด้านการจัดการ

3.1 ความมั่นคงในงาน สรุปลงจากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่จะพบว่า พนักงานมีความต้องการงานที่มีความแน่นอนมั่นคง แม้ว่าในปัจจุบันบุคคลจะสนใจในงานน้อยลงก็ตาม แต่บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เช่น บริษัทญี่ปุ่นก็ยังคิดถึงความมั่นคงของงานคือมีการจ้างงานตลอดชีวิต (Life Long Employment) จากการศึกษา โดยการสอบถามเกี่ยวกับความต้องการความมั่นคงของงาน ปรากฏร้อยละ 80 ต้องการงานที่มีความมั่นคง พนักงานของบริษัทและโรงงาน ต้องการจะอยู่ทำงาน จนถึงวัยเกษียณ แม้ว่าเขาจะมีเงินมากพอที่จะเลี้ยงตัวในวัยชราก็ตาม ก็ยังยินดีจะอยู่จนถึงทำงานไม่ไหวแล้ว ความมั่นคงในงาน ถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่งโดยเฉพาะในวัยที่พ้นจากการทำงานแล้ว และเป็นความต้องการของพนักงานได้แก่ความสนใจในการทำงานที่ตนเองถนัดและมีความสามารถไม่ทำงานที่หนักและมากจนเกินไป ลานที่ทำให้ความก้าวหน้าและได้รับรางวัลตอบแทนจากความตั้งใจทำงาน

3.2 รายรับ ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการของบริษัทเชื่อมั่นว่า รายรับที่ดีของพนักงาน จะช่วยยาโรคไม่พอใจในงานที่ได้ การสำรวจส่วนใหญ่พบว่ารายรับมาที่หลังความมั่นคงในการ

ทำงาน ลักษณะของงาน และความก้าวหน้าของงาน แต่ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ค่าครองชีพสูง รายรับอาจเป็นความสำคัญอันดับแรก นักวิชาการที่เปลี่ยนงานเนื่องจากรายรับของหน่วยงานอีกแห่งหนึ่งดีกว่า ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานของรัฐลาออกไปสู่ภาคเอกชนก็เพราะรายรับที่ดีกว่า

3.3 ผลประโยชน์ เช่นเดียวกับรายรับ ฝ่ายบริหารของบริษัทและโรงงานเห็นว่า การได้รับผลประโยชน์เป็นสิ่งชดเชยและสร้างความพึงพอใจในงานได้ แต่จากการศึกษาซึ่งก็พบ เช่นเดียวกับรายรับ พนักงานบางส่วนอาจให้ความสนใจน้อยกว่าความมั่นคงในงาน และความก้าวหน้าในการทำงาน ทั้งนี้อาจเพราะว่า ค่ารักษายาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าประกันสังคมและประกันชีวิตต่างๆก็จัดอยู่ในด้านความมั่นคง และสวัสดิการในการทำงาน

3.4 โอกาสก้าวหน้า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญสำหรับ อาชีพหลายอาชีพ เช่น การขาย เสมียนพนักงานและบุคคลที่ใช้ฝีมือและความชำนาญงาน มีความสำคัญน้อยสำหรับบุคคลที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญงานแต่มีการศึกษาสูงและอยู่ในตำแหน่งสูง จากการศึกษพบว่า คนสูงวัยให้ความสนใจกับโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่อ่อนวัยอาจเป็น เพราะคนสูงวัยได้ผ่านโอกาสความก้าวหน้ามาแล้ว

3.5 อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่ง เพื่อควบคุมสั่งการ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติที่มอบหมายให้สำเร็จ งานบางอย่างมี อำนาจตำแหน่งเด่นชัด งานบางอย่างมีอำนาจไม่เด่นชัด ทำให้ผู้ทำงานปฏิบัติงานยากและอึดอัด อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ จึงมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

3.6 สภาพการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากมาย เรื่องสถานการณ์ และสภาพการทำงาน มีพนักงานที่ทำงานในสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน ความพอใจในการทำงาน มาจากสาเหตุของสภาพในที่ทำงาน

3.7 เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานเป็นส่วนหนึ่งที่จัดเข้าในปัจจัยที่เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้คนเรามีความสุขในที่ทำงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนจึงเป็นความสำคัญ และเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3.8 ความรับผิดชอบงาน จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีขวัญดีจะมีความ รับผิดชอบในงานสูง ความพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วมกับ ปัจจัยอื่น เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือน และตำแหน่งด้วย

3.9 การนิเทศงานสำหรับพนักงาน การนิเทศงานก็คือ การชี้แนะในการทำงานจาก หน่วยงาน ดังนั้น ความรู้สึกต่อผู้นิเทศก็มักจะเน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงานและองค์การด้วย จาก การศึกษากรณีฮอร์ธอร์พบว่าขวัญและเจตคติของพนักงาน ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับผู้นิเทศงาน การสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศงาน และพนักงานจะเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3.10 การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา การศึกษาหลายแห่งพบว่า พนักงานมีความต้องการรู้ว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนอย่างไร ข่าวดสารจากบริษัทหน่วยงานต่างๆ จึงมีความหมายและความสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงาน งานของตนจะก้าวหน้าต่อไปหรือไม่ พนักงานมักจะได้อ่านของหน่วยงานน้อยกว่าที่ต้องการ

3.11 ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหารมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นผลให้เกิดกำลังใจในการทำงานด้วย ความศรัทธาในความสามารถและความตั้งใจที่ผู้บริหารมีต่อหน่วยงาน ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานด้วย

3.12 ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจดีต่อกัน ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการ จากการศึกษาของ National industrial Conference Board พบว่า ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหาร และหัวหน้างานตรงกันว่ารายรับเป็นเรื่องสำคัญที่สุด แต่สำหรับพนักงานเองกลับมองว่า ความมั่นคงความก้าวหน้าในงานเป็นเรื่องสำคัญที่สุด

## 2.4 การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

กรีนและคราฟ (Greene and Craft 1979) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจและการทำงานพบว่ามีแนวคิดดังนี้

1. ความพึงพอใจทำให้เกิดการทำงาน (Satisfaction Causes Performance) กลุ่มนี้มีความเชื่อว่า ผู้ที่มีความสุขในการทำงานต่างๆ ด้วยความพึงพอใจจะมีผลผลิตจากงานดี แนวคิดนี้ได้แก่ แนวคิดของ รุม (Vroom 1964)

2. การทำงานทำให้เกิดความพึงพอใจ (Performance Causes Satisfaction) ผลงานที่ดีมีผลจากงาน สร้างความพึงพอใจให้กับคนปฏิบัติแนวคิดของกลุ่มนี้ได้แก่ แนวคิดของปอร์เตอร์และลอว์เลอร์ (Porter and Lawler 1968)

3. รางวัลเป็นปัจจัยของความพึงพอใจในการทำงาน (Reward as a Causal Factor) แนวคิดนี้ มองรางวัลหรือสิ่งที่ได้รับผลตอบแทน เป็นตัวแปรที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และเกิดผลของงานด้วยกลุ่มของแนวคิดนี้ ผลงานของเบรฟิลด์และครอกเกต (Brayfield and Crockett 1955)

## 2.5 การวัดความพึงพอใจในการทำงาน

จุดมุ่งหมายในการวัดความพึงพอใจในงานมีดังนี้

1 เพื่อเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ทั้งด้านส่วนบุคคล ด้านงานด้านการจัดการที่เกี่ยวกับการพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน

2 เพื่อเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน กับการปฏิบัติงานว่าอะไรเป็นสาเหตุให้คนทำงานได้ดี

3 เพื่อเข้าใจถึงงานลักษณะใดที่คนพึงพอใจและไม่พึงพอใจ รวมทั้งเกี่ยวกับการจัดการและการบริหารหน่วยงานนั้น

4 เพื่อเข้าใจถึงผลจากการไม่พึงพอใจงาน เช่น การขาดงาน ลางาน และการออกจากงาน รวมทั้งได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาต่อ การจัดสวัสดิการการบริการต่างๆ ว่าจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับการทำงานได้อย่างไร

## 2.6 แบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน

ในหน่วยงานต่างๆ ได้ให้ความสนใจกับความพึงพอใจในการทำงานมาก นักจิตวิทยาได้สร้างแบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน ตามนิยามที่วัดและตามจุดมุ่งหมายการวัด การแบ่งวัดจึงมีหลายลักษณะดังนี้

1. การแบ่งแบบวัดเป็นลักษณะข้อคำถามมี 2 ลักษณะคือ

1.1 แบบสำรวจปรนัย (Objective Survey) เป็นแบบวัดที่เป็นคำถามและคำตอบที่ให้เลือกตอบ โดยที่ผู้ตอบตามที่ตนเองมีความคิดเห็นและความรู้สึกเป็นข้อมูลที่ได้สามารถวิเคราะห์ด้วยเชิงปริมาณ

1.2 แบบสำรวจเชิงพรรณนา (Descriptive Survey) เป็นแบบสอบถามที่ผู้ตอบตอบด้วยพูดและข้อเขียนของตนเอง เป็นแบบสัมภาษณ์หรือคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบโดยอิสระเป็นข้อมูลที่ได้ในเชิงคุณภาพ

2 แบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน ยังสามารถแบ่งได้ตามคุณลักษณะของงานเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 แบบวัดความพึงพอใจงานโดยทั่วไป เป็นแบบวัดความพึงพอใจของบุคคลที่เป็นความผูกพันกับงาน โดยส่วนรวม

2.2 แบบวัดความพึงพอใจงานเฉพาะด้าน เป็นการศึกษาความรู้สึกชอบพอและความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่องานเฉพาะด้าน เช่น รายได้ ความมั่นคง มิตรสัมพันธ์ ผู้บังคับบัญชา และความก้าวหน้า เป็นต้น



## 2.7 ผลที่ได้รับจากความพึงพอใจในการทำงาน

จากการศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน ศรีวาสตรา และคณะ (Srivastra and others 1977) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจถึง 2,000 กว่าเรื่อง ได้ข้อสรุปสิ่งที่พบจากผลงานวิจัยความพึงพอใจในการทำงานมี 5 ประการคือ

1. แรงจูงใจภายในที่มีต่อการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน และมีความสัมพันธ์ในทางลบกับการเปลี่ยนงานและการขาดงาน
2. ความอิสระของงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน (Job Performance)
3. รูปแบบของผู้บังคับบัญชาที่เป็นประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน แต่อาจจะสัมพันธ์ได้ทั้งทางบวกและทางลบกับการปฏิบัติงาน
4. รูปแบบของผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน

12.5 บรรยากาศขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการสนับสนุน การติดต่อประสานสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย การมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความพึงพอใจในการทำงาน และส่วนมากมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานด้วย

## 2.8 การเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน

ฝ่ายจัดการและฝ่ายบริหารแม้จะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับบุคคล เช่น อายุ เพศ การศึกษา บุคลิกภาพ แต่ก็ไม่สามารถจัดและสรรหา รวมทั้งบรรจุบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ทำ ซึ่งควรพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับุคคลที่มีส่วนในการให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วย

การเลือกสถานที่ตั้งของโรงงาน หน่วยงาน การขยายสาขาของหน่วยงาน ควรคำนึงถึงความพึงพอใจในการทำงาน เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั่วไปรวมทั้งคิดหาวิธีที่จะไม่ให้งานเกิดความเบื่อหน่ายโดยการสับเปลี่ยนงาน หรือลดงานจำเจ จัดกิจกรรมอื่นเพิ่มให้มีความสำคัญกับการทำงานของพนักงาน

การจัดบรรยากาศของหน่วยงาน ให้เหมาะสมกับการทำงานบรรยากาศแบบแจ่มใส ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีอิสระในการทำงานจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น

การจัดการและการบริหารเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ความมั่นคง สวัสดิการในการทำงาน บริการต่างๆ ที่พนักงานได้รับ รายรับและค่าจ้าง ค่าตอบแทน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งควรคำนึงถึงเช่นกัน หัวหน้างานที่มีความเป็น

ประชาธิปไตย และมีความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกและภายในเป็นอย่างดี เป็นสิ่งสำคัญที่จะเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน

สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งก็คือ เจตคติที่ดีของพนักงานที่มีต่องานที่ปฏิบัติ ความสนใจในงาน แรงจูงใจในการทำงาน ลักษณะงานที่ทำแล้วเกิดความสบายใจมีความสุข ก็จะทำให้เขาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน แม้แต่สิ่งแวดล้อมทางบ้านและครอบครัวที่ปรกติสุข ก็มีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์ถึงงานที่ทำด้วย

### 3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์

#### 3.1 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management – RBM)

การบริหารราชการแบบเดิมให้ความสำคัญกับปริมาณทรัพยากรนำเข้า ได้แก่ จำนวนงบประมาณ อัตรากำลัง อาคารสถานที่และวัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ มีการใช้กฎระเบียบที่รัดกุมควบคุมการปฏิบัติราชการมิให้ข้าราชการ ใช้ดุลยพินิจมากเกินไป รวมถึงมีกระบวนการทำงานที่ลดหลั่นตามสายการบังคับบัญชา ทำให้บริการที่เป็นผลผลิตของระบบราชการมีต้นทุนสูง และประชาชนผู้รับบริการไม่พอใจบริการที่ล่าช้า ไม่สะดวก

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management – RBM) เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งมีการนำมาใช้กับภาครัฐและภาคเอกชนในหลายประเทศทั้งสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และประเทศในแถบเอเชีย เช่น ญี่ปุ่น สิงคโปร์ และฮ่องกง

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารจัดการ ที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชนและยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

องค์กรควรจัดทำแผนกลยุทธ์ก่อนที่จะพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพราะวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งมีกำหนดอยู่ในแผนกลยุทธ์จะเป็นกรอบของกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก และองค์กรสามารถใช้ระบบนี้ติดตามความก้าวหน้าของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย

ส่วนราชการที่มีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพมากกว่าเดิม โดยใช้งบประมาณน้อยลง เป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลงานทั้งทางด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพและความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ

### 3.2 ความหมายการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

$$\text{ผลสัมฤทธิ์ (Results)} = \text{ผลผลิต (Output)} + \text{ผลลัพธ์ (Outcomes)}$$

ผลผลิต (Outputs) หมายถึง งานบริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ประชาชนผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมของส่วนราชการโดยตรง ตัวอย่างเช่น ผลผลิตของกรมชลประทาน ได้แก่ จัดสรรน้ำให้เกษตรกร 22 ล้านไร่ หรืออาคารบรรเทาอุทกภัยที่ก่อสร้างแล้วเสร็จ 10 แห่ง เป็นต้น

ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นติดตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการและสาธารณชน ตัวอย่างเช่น การที่ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้นเป็นผลลัพธ์ของการจัดสรรน้ำของโครงการชลประทาน และประชาชนได้รับผลกระทบจากอุทกภัยลดลง เป็นผลลัพธ์ของการก่อสร้างอาคารบรรเทาอุทกภัยแล้วเสร็จ เป็นต้น

### 3.3 วัตถุประสงค์การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น ผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีหน้าที่ควบคุมทางการปฏิบัติงานขององค์กรให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ จะมีรายงานผลการปฏิบัติงานจากระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM Application) เป็นเครื่องช่วยให้ทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานว่าเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่ และใกล้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรเพียงใด หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย ผู้บริหารจะมีเวลาพอสำหรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรบรรลุวิสัยทัศน์

### 3.4 ประโยชน์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

#### 1. ช่วยให้ผู้บริหารรู้ตำแหน่งขององค์กร

ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องทราบว่าองค์กรอยู่ ณ ตำแหน่งใด ใกล้หรือไกลจากเป้าหมาย หรือบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการรู้ว่าองค์กรกำลังปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร งานที่ปฏิบัติมุ่งตรงไปสู่เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ประชาชนผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์พึงพอใจในการปฏิบัติงานขององค์กร

เพียงไร การปฏิบัติงานภายในองค์กรอยู่ในความควบคุมหรือไม่และควรปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ใดบ้าง

## 2. สนับสนุนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์

ระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM Application) ซึ่งทำงานบน อินเทอร์เน็ต ทันทีที่มีการบันทึกค่าผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเข้าระบบ ระบบงานประยุกต์จะคำนวณค่าร้อยละของความสำเร็จ และพิมพ์รายงานการปฏิบัติงาน รายงานนี้เป็นเสมือนสัญญาณเตือนให้ผู้บริหารรู้ว่าขณะนี้ผลการปฏิบัติงานองค์กร กำลังมุ่งตรงไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดหรือผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายเพื่อให้ผู้บริหารเร่งดำเนินการแก้ไข

## 3. แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเปรียบเทียบกับเป้าหมาย องค์กรสามารถนำวิธีการนี้ไปช่วยทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์เป็นจริง โดยการแตกกลยุทธ์ออกเป็นแผนปฏิบัติการและแผนงาน / โครงการ พร้อมทั้งแบ่งมอบความรับผิดชอบให้หน่วยงานต่าง ๆ แล้วจึงวัดความสำเร็จของกลยุทธ์ผ่านทางกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

## 4. ให้ข้อมูลเพื่อการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือสื่อสารที่มีประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สำหรับภายในองค์กรตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักทำให้ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่เข้าใจเป้าหมายขององค์กร ตระหนักถึงความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ และรู้ว่าผลงานของตนส่งผลการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กร ทักษะเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ผู้รับบริการสำหรับการสื่อสารกับภายนอกองค์กรนั้น ข้อมูลผลการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นคุณค่าความสามารถของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และประโยชน์ขององค์กร ผู้บริหารสามารถให้ข้อมูลเหล่านี้แก่ทุกฝ่ายเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน

## 5. สร้างพันธมิตรรับผิดชอบของผู้บริหาร

ข้อมูลที่ได้รับจากการวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ ช่วยให้ผู้บริหารมุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์ เพิ่มความโปร่งใส

ให้กับการปฏิบัติราชการ ทำให้ส่วนราชการเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เพื่อความคุ้มค่าของงบประมาณ ประสิทธิภาพของการ

ปฏิบัติงาน และการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ และทำให้ผู้บริหารระดับสูงไม่อาจหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบที่มีต่อความสำเร็จ/ความล้มเหลวขององค์กร

6. จัดสรรงบประมาณได้ตรงตามความต้องการ และสถานการณ์ที่เป็นจริง

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการตัดสินใจจัดสรรและบริหารงบประมาณ องค์กรสามารถพิสูจน์ให้เห็นถึงคุณค่าโครงการ ประโยชน์ของกิจกรรม ประสิทธิภาพและความสามารถในการให้บริการที่เพิ่มขึ้น โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย

7. ให้ข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบาย

ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่จัดเก็บอย่างเป็นระบบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สนับสนุนผู้บริหารให้ตัดสินใจกำหนดนโยบาย ได้ตรงตามความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ให้ข้อมูลว่า องค์กรควรเลือกทางเลือกใดในการบริการ ทางเลือกใดมีประสิทธิผลหรือความยากง่ายต่อการบรรลุมาตรฐานบริการเพียงไร

### 3.5 ลักษณะองค์กรที่บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

องค์กรที่ใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะมีลักษณะทั่วไป ดังนี้

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และเป้าหมายที่รูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามระเบียบ
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป็นเป้าหมายที่มีรากฐานมาจากพันธกิจขององค์กรเท่านั้น
3. เป้าหมายจะวัดได้เป็นรูปธรรม โดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้
4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก

5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่าการที่องค์กรคาดหวังคืออะไร คิดสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้น เพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร

6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารงาน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผลได้อย่างเหมาะสม

7. มีระบบสนับสนุนการทำงาน ในเรื่องระเบียบการทำงานสถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน

8. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกัน ในการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

9. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากได้โอกาสปรับปรุงงานและดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขึ้น ทำให้ผู้บริหารได้รับความพอใจ

### 3.6 เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบผลสำเร็จ อยู่ที่ความเข้าใจ แนวความคิด วิธีการและประโยชน์ของการบริหารแบบนี้ของเจ้าหน้าที่ในองค์กร เจ้าหน้าที่ทุกระดับ สามารถปรับตัวและสามารถทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน และเงื่อนไขอื่นที่สำคัญ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน

ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน และใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่วัดได้ในการบริหารงานประจำวัน เพื่อแก้ปัญหาได้ถูกจุดมากขึ้น

2. การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน

ระบบข้อมูลต้องสามารถแสดงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ สู่เป้าหมายขององค์กรได้ โดยการเลือกตัวชี้วัดที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง และมีการวางระบบการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบครบวงจร

3. การพัฒนาบุคลากรและองค์กร

ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน และมีระบบการพัฒนาอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความชำนาญหลากหลายเพิ่มขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และให้เข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

### 3.7 การพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับปริญญาตรี

Balanced Scorecard เป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1992 โดย Robert S.Kaplan และ David P.Norton จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีจุดมุ่งหมายเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรของภาคเอกชนใน 4 ด้าน คือ ด้านลูกค้า (Customers) ด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Business Processes) ด้านองค์กร (Learning and Growth) และด้านการเงิน (Financial) ต่อมามีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายในหน่วยงานราชการหลายประเทศ

Balanced หมายถึง ความสมดุลของจำนวนมุมมองที่ใช้ในการพิจารณาองค์กรเวลา กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เพื่อป้องกันความเบี่ยงเบน

Scorecard หมายถึง รายงานสรุปผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ซึ่งนำเสนออยู่ในรายงานสำหรับผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### 3.8 ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors – CSFs)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร มีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์ หากปราศจากปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ วิสัยทัศน์ขององค์กรจะไม่ได้รับการตอบสนอง ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จไม่จำเป็นต้องวัดผลได้ แต่ทำหน้าที่ชี้แนะหรือเป็นหลักหมายสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จกำหนดจากวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์กร โดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

1. มุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์
2. มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและสามารถเข้าใจได้ง่าย
4. ผู้บริหารให้การยอมรับ
5. องค์กรสามารถควบคุมผลให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ

### 3.9 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators – KPIs)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก วัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดีต้องมีความถูกต้อง เหมาะสม และสามารถโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กรและผู้มีส่วนร่วมได้เสียประโยชน์ตลอดจนสาธารณชนเพื่อถือผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดเหล่านี้

คุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ซึ่งใช้กันอยู่ในประเทศออสเตรเลีย ได้แก่

1. สามารถวัดได้ (Measurability)
2. มีความคงเส้นคงวา (Consistency)
3. ชัดเจน และไม่กำกวม (Clear and Unambiguous)
4. มีอิทธิพลต่อสิ่งที่จะวัด (Impact)
5. สามารถสื่อสารได้ (Communicable)

6. มีความเที่ยงตลอดเวลา (Valid over time)
7. สามารถเปรียบเทียบได้ (Comparable)
8. สามารถตรวจสอบและป้องกันการบิดเบือนข้อมูล (Resilient)
9. มุ่งเน้นที่ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Focused on the Critical Success Factor)
10. มีความพร้อมของข้อมูลที่ใช้สนับสนุนการวัด (Obtainable)

ที่มา หนังสือการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรมชลประทาน โดย กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมชลประทาน มีนาคม 2546

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พรชนก ทองลาด และอัจฉรา เมฆสุวรรณ (2553 : บทคัดย่อ) การวิจัยเรื่องแรงจูงใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความเป็นเลิศด้านบริการที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความเป็นเลิศด้านบริการและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลลำปาง ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 26-35 ปี มีสถานภาพสมรส การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี รายได้เฉลี่ยต่อเดือน (รวมค่าล่วงเวลาและอื่นๆ) อยู่ในช่วง 20001-30000 บาท เป็นข้าราชการ ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพและมีระยะเวลาในการทำงานจนถึงปัจจุบันอยู่ในช่วง 11-20 ปี และให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านความเป็นเลิศด้านบริการ ปัจจัยด้านผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากส่วนปัจจัยด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง

อุทัย ปัญญาโกณู (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษา ตำกักต้งานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า

โดยภาพรวมปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 8 ด้าน เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ฐานะและความมั่นคงของอาชีพความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ปริมาณงานและความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมกับชุมชน สภาพการทำงาน และปัจจัยในระดับปานกลางมี 3 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ โอกาสและความก้าวหน้าในงาน นโยบายการบริหารและการนิเทศ เงินเดือนและค่าจ้างตามลำดับ

ระดับผลการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษา ด้านงานวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มวิชาพบว่า มี 3 ระดับ คือ ระดับดีมากมีหนึ่งกลุ่มวิชา คือกลุ่มสร้างเสริม



ลักษณะนิสัย ระดับดีมีสามกลุ่มวิชาเรียงตามลำดับ ดังนี้ กลุ่มการทำงานพื้นฐานอาชีพ กลุ่มทักษะภาษาไทย กลุ่มประสบการณ์พิเศษ (ภาษาอังกฤษ) ระดับปานกลางมีสองกลุ่มวิชา คือ คณิตศาสตร์ และกลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต ส่วนด้านงานสนับสนุนโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ งานกิจกรรมนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีเพียงด้านงานบุคลากรที่ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาพบว่าด้านวิชาการ โดยภาพรวมปัจจัยจูงใจไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาเมื่อแยกพิจารณารายด้านพบว่า มีเพียงปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมกับชุมชนมีความสัมพันธ์ในระดับน้อย ด้านงานสนับสนุนพบว่า โดยรวมปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานด้านสนับสนุนของครูประถมศึกษาในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของครูในระดับปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษา พบว่าปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านงานวิชาการของครูประถมศึกษา คือ การมีส่วนร่วมกับชุมชน และลักษณะงาน ส่วนปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านงานสนับสนุนของครูประถมศึกษา คือการมีส่วนร่วมกับชุมชน โอกาสและความก้าวหน้าในงาน ความสำเร็จของงานสภาพการทำงาน ฐานะและความมั่นคงของอาชีพ ปริมาณงานและความรับผิดชอบ

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาศึกษาเชิงสำรวจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ในโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และเพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานของโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน จำนวน 450 คน

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานของโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน จำนวน 212 คน ซึ่งได้มาจากการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของยามานะ (Yamane, อ้างถึงใน องอาจ นัยวัฒน์ 2548: 125) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ขอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ซึ่งมีรายละเอียดของสูตรดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

- เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
N แทน ขนาดของกลุ่มประชากร  
e แทน ค่าความเคลื่อนที่ขอมรับได้ของกลุ่มตัวอย่างมีค่าเท่ากับ 0.05

$$\begin{aligned}\text{แทนค่าสูตร} \quad n &= \frac{450}{1 + 450(0.05^2)} \\ &= 211.76 \approx 212\end{aligned}$$

จากการคำนวณขนาดตัวอย่าง ได้ตัวอย่าง 212 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้น ซึ่งเป็นคำถามปลายปิดแบบตรวจสอบรายการ (Check List) และประเมินค่า 5 ประดับ ออกเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามทั่วไปเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยสภาพทางประชากร สภาพทางเศรษฐกิจ สภาพทางสังคม จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น หรือความรู้สึกเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน จำนวน 25 ข้อ แบ่งออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ ช่วงที่ 1 วัดระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 10 ข้อ ช่วงที่ 2 วัดระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำนวน 8 ข้อ และช่วงที่ 3 วัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานจำนวน 7 ข้อ เป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ข้อความเชิงบวก	ระดับความคิดเห็น
1	มีระดับความรู้สึกที่เห็นด้วยน้อยที่สุด
2	มีระดับความรู้สึกที่เห็นด้วยน้อย
3	มีระดับความรู้สึกที่เห็นด้วยปานกลาง
4	มีระดับความรู้สึกที่เห็นด้วยมาก
5	มีระดับความรู้สึกที่เห็นด้วยมากที่สุด

เกณฑ์ในการประเมิน ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ประเมินแบ่งอัตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned}\text{อัตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องการ}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8\end{aligned}$$

ในการแปลความหมายคะแนนระดับความคิดเห็น โดยมีการกำหนดเกณฑ์การแบ่งระดับตามเกณฑ์ความหมายค่าคะแนนมีดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
คะแนนระหว่าง 4.21 – 5.00 หมายถึง	อยู่ในระดับความคิดเห็นมากที่สุด
คะแนนระหว่าง 3.41 – 4.20 หมายถึง	อยู่ในระดับความคิดเห็นมาก
คะแนนระหว่าง 2.61 – 3.40 หมายถึง	อยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง
คะแนนระหว่าง 1.81 – 2.60 หมายถึง	อยู่ในระดับความคิดเห็นน้อย
คะแนนระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายถึง	อยู่ในระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

### การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ

ในการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้  
 ขั้นที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และนำผลการศึกษามาสร้างเป็นแบบสอบถาม  
 ขั้นที่ 2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของเนื้อหา และความชัดเจนของภาษาที่ใช้ในแบบสอบถามให้ตรงกับเรื่องที่ต้องการจะวัด จากนั้นนำแบบสอบถามมาปรับปรุงและแก้ไขตามคำแนะนำก่อนนำไปทดสอบตามความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ซึ่ง ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ อาจารย์ประพล เปรมทองสุข  
 ขั้นที่ 3 ได้นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้สอดคล้องตรงตามวัตถุประสงค์เนื้อหาและโครงสร้างให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ขอความกรุณาจากผู้จัดการฝ่ายบุคคลของโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน ในการขอความร่วมมือให้พนักงานในโรงแรมตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ผ่านการพัฒนาและปรับปรุงจนมีคุณภาพไปฝากไว้เพื่อทำการแจกแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 212 ชุด ผู้วิจัยได้ติดตามรับคืนเมื่อถึงเวลาที่กำหนด รวมถึงตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบในแบบสอบถาม และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลทั้งหมดแล้ว ได้นำข้อมูลมาลงรหัส แล้วบันทึกข้อมูล และนำไปวิเคราะห์ทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows

## บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ ริสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน” เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 4 ตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

**ตอนที่ 1** การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นพนักงานในโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ ริสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน จำนวน 212 คน ได้วิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา เกรดเฉลี่ย/ผลการเรียน ค่าใช้จ่ายต่อเดือน พฤติกรรมการดื่มแอลกอฮอล์ของบุคคลในครอบครัว โดยนำเสนอข้อมูลเป็นความถี่และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง โดยมีรายละเอียดในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
1. หญิง	99	46.0
2. ชาย	113	52.6

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>สถานะภาพ</b>		
1. โสด	111	51.6
2. สมรส	73	34.0
3. หย่าร้าง	28	13.0
<b>อายุ</b>		
1. ต่ำกว่า 20 ปี	1	0.5
2. 20-25 ปี	82	38.1
3. 26-30 ปี	57	26.5
4. 31-35 ปี	52	24.2
5. 35 ปีขึ้นไป	20	9.3
<b>ระดับการศึกษา</b>		
1. มัธยมศึกษาตอนต้น หรือเทียบเท่า	1	0.5
2. มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า	26	12.1
3. อนุปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	70	32.6
4. ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	115	53.5
<b>อายุงานการทำงาน</b>		
1. ต่ำกว่า 1 ปี		
2. 1 - 3 ปี	1	0.5
3. 4 - 6 ปี	84	39.1
4. 7-9 ปี	85	40.0
5. 9 ปีขึ้นไป	35	16.3
	6	2.8
<b>เงินเดือน</b>		
1. 6,000 - 9,000 บาท	40	18.6
2. 9,001 - 12,000 บาท	125	58.1
3. 12,001 - 15,000 บาท	47	21.9

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>แผนกงาน</b>		
1. การบัญชี	25	11.6
2. อาหารและเครื่องดื่ม	21	9.8
3. กองสวน	9	4.2
4. แม่บ้าน	33	15.3
5. ทรัพยากรบุคคล	15	7.0
6. งานครัว	26	12.1
7. เสื้อผ้า	21	9.8
8. พนักงานขาย	4	1.9
9. รักษาความปลอดภัย	5	2.3
10. พนักงานสปา	15	7.0
11. พนักงานกีฬา	15	7.0
12. ล้างจาน	8	3.7
13. งานต้อนรับและบริการ	15	7.0

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในงานวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.6 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 46.0

กลุ่มตัวอย่างมีสถานะภาพโสดเป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 51.6 รองลงมาคือ สมรส คิดเป็นร้อยละ 34.0 และน้อยที่สุดคือหย่าร้าง คิดเป็นร้อยละ 13.0

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุเฉลี่ยมากที่สุด 20-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.1 รองลงมา คือ 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.5 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.2 35 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 9.3 และต่ำกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.5

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 53.5 ระดับอนุปริญญาตรี หรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 32.6 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 12.1 และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น หรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุการทำงานโดยเฉลี่ยมากที่สุดอยู่ที่ 4-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.0 อายุการทำงาน 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.1 อายุการทำงาน 7-9 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.3 อายุการทำงาน 9 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 2.8 ตามลำดับ และน้อยที่สุดคือ ต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.5

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือนเฉลี่ยต่อเดือน 9,001-12,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 58.1 รองลงมาคือ 12,001-15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 21.9 และเฉลี่ยต่อเดือนน้อยที่สุดคือ 6,000-9,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 18.6

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานในแผนกงานแม่บ้าน คิดเป็นร้อยละ 15.3 แผนกงานครัว คิดเป็นร้อยละ 12.1 และแผนกบัญชี คิดเป็นร้อยละ 11.6 ตามลำดับ และส่วนน้อยทำงานในแผนกงานพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 1.9 แผนกรักษาความปลอดภัยคิดเป็นร้อยละ 2.3 และแผนกสำนักงาน คิดเป็นร้อยละ 3.7 ตามลำดับ



ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี



## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

สำหรับระดับความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งคำถามไว้ 10 ข้อ เท่ากับ 10 คะแนน พบว่ากลุ่มตัวอย่างตอบคำถามความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีคะแนนต่ำสุด เท่ากับ และคะแนนสูงสุดเท่ากับ แสดงรายละเอียดดังในตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับความเห็น
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย แต่ใจ	ไม่เห็นด้วย เลย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
1. พนักงานสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้สำเร็จโดยไม่รู้สึกยากลำบาก	46 (21.4)	150 (69.8)	10 (4.7)	6 (2.8)	0 (0.0)	4.11	0.60	มาก
2. พนักงานมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถ	67 (31.2)	125 (58.1)	20 (9.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.22	0.60	มากที่สุด
3. การปฏิบัติงานมีโอกาสก้าวหน้า	68 (31.6)	124 (57.7)	20 (9.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.22	0.60	มากที่สุด
4. พนักงานได้รับการสนับสนุนจากกรในการพัฒนาความรู้ความสามารถ เช่น การศึกษาต่อ ฝึกอบรม สัมมนา เป็นต้น	90 (41.9)	106 (49.3)	16 (7.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.34	0.61	มากที่สุด
5. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน	64 (29.8)	128 (59.5)	20 (9.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.20	0.59	มาก

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับความเห็น
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง				ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
6. เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการติดต่อประสานงานและให้ความช่วยเหลือเมื่อท่านได้รับความเดือดร้อน	79 (36.7)	123 (5.72)	9 (4.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.56	3.45	มากที่สุด
7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น แสงสว่าง เสียง อุณหภูมิ มีความเหมาะสมต่อการทำงาน	69 (32.1)	119 (55.3)	24 (11.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.21	0.62	มากที่สุด
8. หน่วยงานมีการจัดบริเวณที่ทำงานให้เป็นสัดส่วนเหมาะสมกับการทำงาน	62 (28.8)	132 (61.4)	18 (8.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.20	0.57	มาก
9. เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ	103 (47.9)	69 (44.7)	13 (6.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.42	0.60	มากที่สุด
10. พนักงานมีความเป็นธรรมด้านสวัสดิการในการเบิกค่ารักษาพยาบาลและด้านบริการต่างๆ	116 (54.0)	80 (37.2)	16 (7.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.47	0.63	มากที่สุด
รวม						4.30	1.24	มากที่สุด

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สำหรับระดับความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งคำถามไว้ 8 ข้อ เท่ากับ 8 คะแนน พบว่ากลุ่มตัวอย่างตอบคำถามความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีคะแนนต่ำสุด เท่ากับ และคะแนนสูงสุดเท่ากับ แสดงรายละเอียดดังในตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับความเห็น
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย แต่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
1. พนักงานมีโอกาสแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	80 (37.2)	125 (58.1)	7 (3.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.34	0.54	มากที่สุด
2. ผู้บังคับบัญชานับสนุนผลงานและกล่าวคำยกย่องในการปฏิบัติงาน	74 (34.4)	123 (57.2)	15 (7.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.27	0.58	มากที่สุด
3. ท่านพึงพอใจที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่บุคคลอื่นปฏิบัติไม่ได้	57 (26.5)	128 (59.5)	27 (12.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.14	0.61	มาก
4. พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจและรับผิดชอบงานอย่างเต็มที่	52 (24.2)	136 (63.3)	24 (11.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.13	0.58	มาก
5. พนักงานมีอิสระในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	102 (47.4)	94 (43.7)	16 (7.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.40	0.62	มากที่สุด

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับ ความเห็น
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
6. พนักงานสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้สำเร็จ	100 (46.5)	93 (44.2)	16 (7.4)	1 (0.5)	0 (0.0)	4.38	0.64	มากที่สุด
7. องค์กรมีนโยบายในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม	77 (35.8)	126 (58.6)	9 (4.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.32	0.55	มากที่สุด
8. วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานมีจำนวนเพียงพอ และสะดวกที่จะนำมาใช้งาน	75 (34.9)	127 (59.1)	9 (4.2)	1 (0.5)	0 (0.0)	4.30	0.57	มากที่สุด
รวม						4.28	0.59	มากที่สุด

ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

#### ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

สำหรับระดับความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งคำถามไว้ 7 ข้อ เท่ากับ 7 คะแนน พบว่ากลุ่มตัวอย่างตอบคำถามความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน มีคะแนนต่ำสุด เท่ากับ และคะแนนสูงสุด เท่ากับ แสดงรายละเอียดดังในตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับความเห็น
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
1. การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	97 (45.1)	129 (50.7)	6 (2.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.42	0.55	มากที่สุด
2. ผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดเสมอ	88 (40.9)	110 (51.2)	14 (6.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.34	0.60	มากที่สุด
3. ความพอใจกับผลการปฏิบัติงานของท่าน	103 (47.9)	101 (47.0)	8 (3.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.44	0.56	มากที่สุด
4. การใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่า	94 (43.7)	109 (50.7)	9 (4.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.40	0.57	มากที่สุด
5. การได้รับความไว้วางใจจากผู้เข้าใช้บริการ	104 (48.4)	100 (46.5)	8 (3.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.45	0.56	มากที่สุด

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					Mean	S.D.	ระดับ ความเห็น
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
6. การให้ร่วมมือกันในองค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์	105 (48.8)	97 (45.1)	10 (4.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.44	0.58	มากที่สุด
7. การพัฒนาตนเองตลอดเวลาเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	114 (53.0)	87 (40.5)	9 (4.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.65	1.70	มากที่สุด
รวม						4.45	0.83	มากที่สุด

ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

จากตารางที่ 2 พบว่าความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (Mean=4.30) ถ้าพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการติดต่อประสานงานและให้ความช่วยเหลือเมื่อท่านได้รับความเดือดร้อนมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (Mean=4.56) รองลงมาคือพนักงานมีความเป็นธรรมด้านสวัสดิการในการเบิกค่ารักษาพยาบาลและด้านบริการต่างๆมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (Mean=4.47) รองลงมาคือเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (Mean=4.42)

จากตารางที่ 3 พบว่าความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (Mean=4.28) ถ้าพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานมีอิสระในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (Mean=4.40) รองลงมาคือพนักงานสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้สำเร็จมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (Mean=4.38) รองลงมาคือพนักงานมีโอกาสแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (Mean=4.34)

จากตารางที่ 4 พบว่าความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (Mean=4.45) ถ้าพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการพัฒนาตนเองตลอดเวลาเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (Mean=4.65) รองลงมาคือการได้รับความไว้วางใจจากผู้เข้าใช้บริการมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (Mean=4.45) รองลงมาคือความพอใจกับผลการปฏิบัติงานของท่านมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (Mean=4.44)

## ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

$H_0$  : แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน  
ไม่มีความสัมพันธ์กัน

$H_1$  : แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน  
มีความสัมพันธ์กัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.465 และค่า  $p - value. = 0.000 < 0.05$  ดังนั้นจึงปฏิเสธ  $H_0$  กล่าวได้ว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

$H_0$  : แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กัน

$H_1$  : แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.177 และค่า  $p - value = 0.010 < 0.05$  ดังนั้นจึงปฏิเสธ  $H_0$  กล่าวได้ว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

$H_0$  : ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กัน

$H_1$  : ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.413 และค่า  $p - value = 0.000 < 0.05$  ดังนั้นจึงปฏิเสธ  $H_0$  กล่าวได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลงานวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาตรี



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศึกษาแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ในโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานของโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน จำนวน 212 คน ซึ่งได้มาจากการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของยามานะ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ซึ่งเป็นคำถามปลายปิดแบบตรวจสอบรายการ (Check List) และประเมินค่า 5 ระดับ ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นคำถามทั่วไปเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สภาพทางประชากร สภาพทางเศรษฐกิจ สภาพทางสังคม จำนวน 7 ข้อ และส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นหรือความรู้สึกเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน, ความพึงพอใจในการทำงานและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน จำนวน 25 ข้อ แบ่งออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ ช่วงที่ 1 วัดระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 10 ข้อ ช่วงที่ 2 วัดระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำนวน 8 ข้อ และช่วงที่ 3 วัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานจำนวน 7 ข้อ เป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามดังกล่าวไปทดสอบกับพนักงาน ในโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 212 คน ผู้วิจัยได้ขอความกรุณาจากผู้จัดการฝ่ายบุคคลของโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน โดยนำแบบสอบถามไปฝากไว้ เพื่อทำการแจกแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 212 ชุด ผู้วิจัยได้ติดตามรับคืนเมื่อถึงเวลาที่กำหนด รวมถึงตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบในแบบสอบถาม และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติ

## สรุปผลการวิจัย

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าพนักงานในโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 52.6 อายุระหว่าง 20-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.1 มีสถานภาพโสดคิดเป็นร้อยละ 51.6 มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่าคิดเป็นร้อยละ 53.5 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน(รวมค่าล่วงเวลาและอื่นๆ) อยู่ในช่วง 9,001 – 12,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 58.1 และมีระยะเวลาในการทำงานจนถึงปัจจุบันอยู่ในช่วง 4 – 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.0

**ส่วนที่ 2** การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน วิเคราะห์ข้อมูลได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่าความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (Mean=4.30) ถ้าพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการติดต่อประสานงานและให้ความช่วยเหลือเมื่อท่านได้รับความเดือดร้อนมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (Mean=4.56) รองลงมาคือพนักงานมีความเป็นธรรมด้านสวัสดิการในการเบิกค่ารักษาพยาบาลและด้านบริการต่างๆมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (Mean=4.47) รองลงมาคือเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (Mean=4.42)

2. ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่าความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (Mean=4.28) ถ้าพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานมีอิสระในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (Mean=4.40) รองลงมาคือพนักงานสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ได้สำเร็จมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (Mean=4.38) รองลงมาคือพนักงานมีโอกาสแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (Mean=4.34)

3. ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน พบว่าความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (Mean=4.45) ถ้าพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการพัฒนาตนเองตลอดเวลาเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (Mean=4.65) รองลงมาคือ การได้รับความไว้วางใจจากผู้เข้าใช้บริการมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (Mean=4.45) รองลงมาคือ ความพอใจกับผลการปฏิบัติงานของท่านมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด (Mean=4.44)

**ส่วนที่ 3** การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน ตรงกับสมมติฐานของการวิจัย

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการ
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

#### อภิปรายผล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สัตตา กุลนันทน์ (2543: 45) ที่พบว่า รายได้ มีความสัมพันธ์และมีอำนาจในการทำนายต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อธิบายได้ว่า พนักงานที่มีรายได้ครบถ้วนเพียงพอต่อการใช้จ่ายย่อมมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับ สุณีภา ชินวัตร (2538: 33) การอำนวยความสะดวกจากหน่วยงานเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ การสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเป็นกันเองและส่งเสริมให้พนักงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีการติดต่อช่วยเหลือเกื้อกูลกันจะก่อให้เกิดความสามัคคี ในหมู่คณะ เช่น งานเลี้ยงพบปะสังสรรค์ของพนักงาน งานกีฬา เป็นต้น จะส่งผลให้มีการทำงานอย่างมีความสุขและราบรื่น สิ่งเหล่านี้คือความพึงพอใจที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541: 137) ที่กล่าวว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่เช่นการมี โอกาสได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การมีโอกาสลาศึกษาต่อการเดินทางไปดูงาน การมอบหมายให้ปฏิบัติงานแทน สิ่งเหล่านี้คือแรงจูงใจที่ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

### ข้อเสนอแนะ

1. โรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน ควรมีการจัดทำวิจัยซ้ำอีกครั้ง โดยเพิ่มกลุ่มตัวอย่างหรือตัวแปรในแต่ละด้านให้มากกว่านี้ เพื่อจะทำให้งานวิจัยมีรายละเอียดเพิ่มมากขึ้น
2. ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบกับโรงแรมโซฟิเทล สาขาอื่นๆ เช่น โรงแรมโซฟิเทล กรุงเทพ สุขุมวิท และ เซ็นทารา แกรนด์ แอท เซ็นทรัลพลาซาลาดพร้าว กรุงเทพ เป็นต้น
3. โรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ หัวหิน ควรให้ความสำคัญกับการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงานมากกว่าที่เป็นอยู่



ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

## รายการอ้างอิง

- กรมชลประทาน. (2546). **การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**. กรุงเทพมหานคร: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมชลประทาน.
- กรองจิตต์ พรหมรักษ์. (2529). “แรงจูงใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ได้รับรางวัลและไม่ได้รับรางวัล”. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- กิติมา ปรีดีคิดก. (2529). **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร: อักษราพิพัฒน์.
- จิตตินันท์ นันทไพบูลย์. (2551). **การจัดการทรัพยากรบุคคลในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. (2528). **การจูงใจเพื่อผลงาน**. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์.
- เทพพนม เมืองแมน. (2528). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงศ์. (2543). **องค์การบริหาร การศึกษาจัดการแผนใหม่**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงศ์ และชัยยศ สันติวงศ์. (2533). **พฤติกรรมในองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- นรา สมประสงค์. (2536). **การจูงใจในประมวลชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บุญทัน ดอกโรตง และเอ็ด สาระภูมิ. (2529). **ประสิทธิภาพการใช้มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.
- ปรัชญา เวสารัชช. (2526). **แรงจูงใจในพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พรชนก ทองลาด และอัจฉรา เมฆสุวรรณ. (2551). “แรงจูงใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความเป็นเลิศด้านบริการที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง.” ปรินญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.

- พวงเพชร วัชรอยู่. (2537). **แรงจูงใจกับการทำงาน**. กรุงเทพมหานคร: โอ. เอส. พรีนติ้งเฮ้าส์.
- พรรณราย ทรัพย์ะประภา. (2529). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. (2530). **พฤติกรรมองค์กรและการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- ปัญญา สาทร. (2517). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- วัฒนา โสสุวรรณ. (2546). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี มหานคร.
- วิชัย ปิติเจริญธรรม. (2548). **การบริการด้วยหัวใจ**. สำนักพิมพ์บุ๊คแบงก์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2538). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีระฟิล์มและไซเทคซ์ จำกัด.
- วิทยา ด้านดำรงกุล. (2546). **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: เชิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). **การบริหารบุคคลแผนใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมพร ปิ่นเจริญ. (2547). “การบริหาร : การสร้างแรงจูงใจในที่ทำงาน.” **วารสาร มอก.วิชาการ:45**
- สุเมธ เดียวอักษรศ. (2527). **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. ชลบุรี : ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน.
- เสนาะ ดิยาว. (2543). **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2548). **วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.
- อุทัย ปัญญาโกณ. (2539). “ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประตาคมศึกษาแห่งชาติ.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**.
- อารีรัตน์ หิรัญโต. (2532). “แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา. **ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา)**”. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- Barnard, Chester .I. (1974). **The Functions of the Executive**: 4thed. Cambridge, MA. : HarvardUniversity Press.
- Cooper, Alfred. M. (1958). **How to Supervise People**. New York : McGraw-Hill.
- Gibson, Jame. L, John M. Ivancevich and James H. Donnelly. (1982). **Organization: BehaviorStructure, Process**. 6thed. Plano, TX : Business Publication.

Ghiselli, Edwin. E. and Brown. W. Clarence. (1955). **Personnel and Industrial Psychology:**

2rd ed. New York : McGraw-Hill.

Lindgren, H. C. (1976). **Educational Psychology in the Classroom:** 5thed. New York :

John Wiley & Sons.

McClelland, D. F. (1961). **The Achieving Society.** New York : D. Van Nostrand.

Steers, Richard. M and Porter W. Lyman. (1983). **Introduction to Organizational Behavior:**

2nd ed. Illinois : Foresman.



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



แบบสอบถามในงานวิจัยเรื่องแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงแรมโซฟิเทล เซ็นทารา แกรนด์ รีสอร์ท แอนด์ วิลล่าส์ , หัวหิน

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ  เพศชาย  เพศหญิง
2. สถานภาพทางครอบครัว  โสด  สมรส  หย่าร้าง
3. อายุ  ต่ำกว่า 20 ปี  20 – 25 ปี  26 – 30 ปี  
 31 – 35 ปี  35 ปีขึ้นไป
4. ระดับการศึกษา  มัธยมศึกษาตอนต้น หรือเทียบเท่า  มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า  
 อนุปริญญาตรี หรือเทียบเท่า  ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า  
 ปริญญาโท  อื่นๆ โปรดระบุ .....
5. อายุงาน  ต่ำกว่า 1 ปี  1 – 3 ปี  4 – 6 ปี  
 7 – 9 ปี  9 ปีขึ้นไป
6. เงินเดือน  ต่ำกว่า 6,000 บาท  6,000 – 9,000 บาท  
 9,001 – 12,000 บาท  12,001 – 15,000 บาท  
 15,000 บาทขึ้นไป
7. แผนกงาน.....

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน**

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง แต่ตามความคิดเห็นว่า ท่านเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้เพียงไร (คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง
<b>แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน</b>					
1. ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้สำเร็จโดยไม่รู้ล้า ยากลำบาก					
2. ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตามความรู้ ความสามารถ					
3. การปฏิบัติงานในตำแหน่งของท่านมีโอกาสก้าวหน้า					
4. ท่านได้รับการสนับสนุนจากกรในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ เช่น การศึกษาต่อ ฝึกอบรม สัมมนา เป็นต้น					
5. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเท่าเทียมกัน					
6. เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือในการติดต่อ ประสานงานและให้ความช่วยเหลือเมื่อท่านได้รับความ เดือดร้อน					
7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น แสงสว่าง เสียง อุณหภูมิ มีความเหมาะสมต่อการทำงาน					
8. หน่วยงานของท่านมีการจัดบริเวณที่ทำงานให้เป็น สัดส่วนเหมาะสมกับการทำงาน					
9. เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ					
10. มีความเป็นธรรมด้านสวัสดิการในการเบิกค่า รักษาพยาบาลละด้านบริการต่างๆ					
<b>ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน</b>					
11. ท่านมีโอกาสแสดงความสามารถในการ ปฏิบัติงาน อย่างเต็มที่					
12. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนผลงานและกล่าวคำยกย่อง					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง
13. ท่านพึงพอใจที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่บุคคลอื่นปฏิบัติไม่ได้					
14. ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจและรับผิดชอบงานอย่างเต็มที่					
15. ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
16. ท่านสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้สำเร็จ					
17. องค์กรของท่านมีนโยบายในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม					
18. วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานมีจำนวนเพียงพอ และสะดวกที่จะนำมาใช้งาน					
<b>ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน</b>					
19. การปฏิบัติงานของท่านเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้					
20. ผลการปฏิบัติงานของท่านอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดเสมอ					
21. ท่านพอใจกับผลการปฏิบัติงานของท่าน					
22. ท่านใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่า					
23. ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้เข้าใช้บริการ					
24. ท่านให้ร่วมมือกันในองค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์					
25. ท่านพัฒนาตนเองตลอดเวลาเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของท่าน					

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล

นายริกกี ชิงห์

ที่อยู่

114/34 ถนนเพชรเกษม ตำบลหัวหิน อำเภอหัวหิน  
จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77110

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2551

สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจากโรงเรียนหัวหินวิทยาลัย

พ.ศ. 2555

ศึกษาต่อระดับปริญญาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นายสาววรัญชญา เศษคง  
 ที่อยู่ 23/22 ซอยพ่อตาจิง ถนนกำลังทรัพย์ ตำบลเขานิวเสน อำเภอมือง  
 จังหวัดระนอง 85000

ประวัติการศึกษา  
 พ.ศ. 2551 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจากโรงเรียนพิชัยรัตนาคาร  
 พ.ศ. 2555 ศึกษาต่อระดับปริญญาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป  
 คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร



ผลงานวิทยานักศึกษา ระดับปริญญาตรี