Received: 9 December 2025
Revised: 25 June 2026
Accepted: 15 August 2026

ปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัทอุตสาหกรรมโลหะแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรสาคร

Motivation and Hygiene Factors Affecting Work Performance Efficiency of Production Employees in a Metal Industry Company in Samut Sakhon Province

ธนกร เดชมาก[1] , ผศ. ดร. วิชากร เฮงษฎีกุล[2]
Thanakorn Dechmak1[1] , Assistant Professor Dr. Vichakorn Hengsadeekul [2]

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับของปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และ (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยค้ำจุนกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัทอุตสาหกรรมโลหะแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ ได้แก่ พนักงานฝ่ายผลิต จำนวน 162 คน ที่ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Taro Yamane เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลคือแบบสอบถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มากกว่า 0.50 และค่าความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.92 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายผลิตจำนวน 11 คน ซึ่งเลือกแบบเจาะจง และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความสำเร็จในการทำงานและความรับผิดชอบในงาน ขณะที่ปัจจัยค้ำจุนและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานมีความพึงพอใจสูงสุดในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลการทดสอบสมมติฐานยืนยันว่า ทั้งปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อย่างไรก็ตาม พบว่าปัจจัยด้าน "นโยบายบริษัทและการบริหาร" และ "ความก้าวหน้าในงาน" เป็นปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจต่ำที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ชี้ให้เห็นถึงปัญหาเชิงโครงสร้าง ได้แก่ การสื่อสารแบบสั่งการจากบนลงล่าง การขาดช่องทางรับฟังความคิดเห็น และการขาดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน

[1]นักศึกษาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
[1]Master of Business Administration Student, Southeast Asia University;
[2]อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
[2] Lecturer, Graduate School, Southeast Asia University;

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเร่งด่วนกับการปฏิรูประบบการสื่อสารสองทาง และการจัดทำโครงสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นรูปธรรม เพื่อลดความไม่พึงพอใจและส่งเสริมแรงจูงใจในการยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : ปัจจัยแรงจูงใจ, ปัจจัยค้ำจุน, ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน, อุตสาหกรรมโลหะ

Abstract

This research employed a mixed-methodology approach with two main objectives: (1) to investigate the levels of motivation factors, hygiene factors, and work performance efficiency; and (2) to examine the relationships between motivation and hygiene factors and the work performance efficiency of production employees in a metal industry company in Samut Sakhon Province. The quantitative sample comprised 162 production employees selected through simple random sampling based on Taro Yamane's formula. Data were collected using a questionnaire with an Item-Objective Congruence (IOC) index exceeding 0.50 and a Cronbach's alpha coefficient of 0.92. Quantitative data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, and Pearson's product-moment correlation coefficient. For the qualitative component, 11 production supervisors were selected via purposive sampling for in-depth interviews, and the data were analyzed using content analysis.

The findings revealed that motivation factors were overall at a high level, particularly in terms of achievement and responsibility. In contrast, hygiene factors and overall work performance efficiency were at a moderate level, with employees expressing the highest satisfaction in interpersonal relations. Hypothesis testing indicated that both motivation factors and hygiene factors had statistically significant positive relationships with work performance efficiency at the .01 level. However, the lowest satisfaction levels were observed in "Company Policy and Administration" and "Advancement." Qualitative results corroborated these findings, indicating that low scores in policy and career advancement were attributable to structural barriers, specifically top-down communication practices, a lack of employee feedback mechanisms, and the absence of clear career paths. These findings suggest that organizational management should prioritize two-way communication reforms and

structured career development planning to reduce dissatisfaction and enhance sustainable employee motivation and operational efficiency.

Keywords: Motivation Factors, Hygiene Factors, Performance Efficiency, Metal Industry

บทนำ

ในบริบทของการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศไทย อุตสาหกรรมโลหะการ (Metal Industry) ถือเป็นกระดูกสันหลังที่สำคัญของภาคการผลิต เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำที่ผลิตชิ้นส่วนวัตถุดิบ และโครงสร้างพื้นฐานเพื่อป้อนให้กับอุตสาหกรรมต่อเนื่องที่สำคัญระดับประเทศ อาทิ อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมก่อสร้าง และอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งเป็นหนึ่งในพื้นที่เขตเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่มีความหนาแน่นของโรงงานอุตสาหกรรมโลหะสูง การรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการในพื้นที่นี้จึงส่งผลโดยตรงต่อเสถียรภาพทางเศรษฐกิจในภาพรวม อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับเครื่องจักรหรือเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่หัวใจสำคัญคือ "ทรัพยากรมนุษย์" โดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการหรือฝ่ายผลิต ซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนกิจกรรมหลักขององค์กร หากบุคลากรกลุ่มนี้ขาดแรงจูงใจหรือมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง ย่อมส่งผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุน คุณภาพสินค้า และความสามารถในการส่งมอบงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Suryabharathi (2023) ที่ระบุว่าแรงจูงใจของพนักงานมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อผลผลิต (Productivity) และเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรในยุคปัจจุบัน

กรณีศึกษาในงานวิจัยนี้ เป็นบริษัทอุตสาหกรรมโลหะขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งดำเนินกิจการมายาวนานกว่า 50 ปี และเป็นผู้นำในตลาดมาอย่างต่อเนื่อง แต่จากการวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานย้อนหลังในช่วงปี พ.ศ. 2566 ถึง 2567 พบสัญญาณเตือนที่น่ากังวล กล่าวคือ บริษัทเผชิญกับปัญหา "กำลังการผลิตที่ลดลงต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้" (Underperformance) อย่างต่อเนื่อง ทั้งที่ปัจจัยภายนอกอย่างปริมาณคำสั่งซื้อจากลูกค้า (Demand) ยังคงอยู่ในระดับที่สม่ำเสมอ สถานการณ์ความขัดแย้งนี้ (Stable Demand vs Declining Output) สะท้อนให้เห็นว่าปัญหาไม่ได้เกิดจากตลาด แต่เกิดจาก "ปัญหาภายใน" โดยเฉพาะประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่างานวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่สอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในภาคอุตสาหกรรม อาทิ งานวิจัยของ พิมพ์ประภา นาคเสริมทรัพย์ และ ชิณโสณ์ วิสิฐนิธิกิจา (2567) ที่มุ่งศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในพนักงานฝ่ายผลิตของบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ หรือการศึกษาของ เรืองฤทธิ์ มหามนตรี (2564) และ วิภาลักษณ์ เช

โรด์ (2563) ที่ศึกษาปัจจัยแวดล้อม สภาพแวดล้อมในการทำงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่ภาคตะวันออก ซึ่งงานวิจัยส่วนใหญ่ข้างต้นมุ่งเน้นการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative) เพียงมิติเดียว และฉายภาพรวมของอิทธิพลระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

อย่างไรก็ตาม ยังคงมีช่องว่างทางการวิจัย (Research Gap) สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ด้านบริบทเชิงพื้นที่และอุตสาหกรรมเฉพาะ แม้จะมีการศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรมโลหะ เช่น งานวิจัยของศิครินทร์ โกสัลล์วัฒนา และ ชูเกียรติ จากใจชน (2562) แต่เน้นศึกษาเพียงปัจจัยส่วนบุคคลและความพึงพอใจในงานภาพรวม ยังขาดการเจาะลึกโครงสร้างปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4 มิติ (คุณภาพ ปริมาณ เวลา และต้นทุน) ในบริบทโรงงานอุตสาหกรรมโลหะเก่าแก่ที่มีอายุมากกว่า 50 ปีในจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งมีบริบทความขัดแย้งเฉพาะตัวระหว่างกระบวนการผลิตแบบดั้งเดิมกับความต้องการผลิตยุคใหม่ 2) ด้านระเบียบวิธีวิจัย (Methodological Gap) งานวิจัยเดิมส่วนใหญ่ใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว ซึ่งตอบได้เพียงว่า ปัจจัยใดมีความสัมพันธ์กัน แต่ไม่สามารถอธิบาย เหตุผลเชิงลึก (Why and How) ได้ว่า เหตุใดปัจจัยบางตัว (เช่น นโยบายบริษัท หรือความก้าวหน้า) จึงกลายเป็นจุดสลบหรืออุปสรรคที่ฉุดรั้งประสิทธิภาพการทำงาน และ 3) ด้านการบูรณาการมิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน งานวิจัยก่อนหน้ามักมองประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นภาพรวม แต่ยังขาดการจำแนกอิทธิพลของปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยค้ำจุนรายมิติต่อประสิทธิภาพด้าน "ต้นทุน/ค่าใช้จ่าย" และ "เวลา" อย่างเป็นระบบ

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งเข้ามาเติมเต็มช่องว่างทางการวิจัย ดังกล่าว โดยประยุกต์ใช้ ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานที่รวมการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากพนักงานฝ่ายผลิต (162 คน) ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกเชิงคุณภาพจากหัวหน้าฝ่ายผลิต (11 คน) เพื่ออธิบายทั้งปรากฏการณ์และสาเหตุรากหัวใจ (Root Causes) ของปัญหาอย่างครบถ้วน โดยใช้นวัตกรรมกรอบแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Frederick Herzberg (1959) มาจำแนกและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ครอบคลุมทั้ง 10 มิติ ยึดโยงเข้ากับมิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4 ด้าน (คุณภาพ ปริมาณ เวลา ค่าใช้จ่าย) ตามแนวคิดของ Peterson & Plowman (1953) ซึ่งผลจากการเติมเต็มช่องว่างนี้ จะช่วยให้ได้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ตรงจุด แก้ปัญหาได้อย่างยั่งยืน และสอดคล้องกับบริบทอุตสาหกรรมโลหะในจังหวัดสมุทรสาครอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยค้ำจุนกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีสองปัจจัย พัฒนาโดยเฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg, 1959) เป็นแนวคิดรากฐานสำคัญทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมที่อธิบายแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ โดยปฏิเสธแนวคิดดั้งเดิมที่มองความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจเป็นเรื่องเดียวกัน แต่เสนอว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานแบ่งออกเป็น 2 มิติที่แยกจากกันอย่างชัดเจน ได้แก่ (1) ปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับเนื้องาน ทำหน้าที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจและเพิ่มประสิทธิภาพเหนือระดับมาตรฐาน และ (2) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หรือปัจจัยสุขอนามัย ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทำหน้าที่ระงับยับยั้งความไม่พึงพอใจ แต่ไม่ได้สร้างแรงจูงใจให้เกิดความทุ่มเทในการทำงานแต่อย่างใด ซึ่ง Abbas et al. (2019) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า องค์กรจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ที่ผสมผสานทั้งการให้รางวัล (ปัจจัยค้ำจุน) และการสร้างความพึงพอใจในเนื้องาน (ปัจจัยแรงจูงใจ) จึงจะสามารถยกระดับประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างแท้จริง

ทฤษฎีนี้ถือเป็นการต่อยอดจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) โดยนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทขององค์กรและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างแพร่หลาย ทั้งในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ซึ่งเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารจัดการคนเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ทั้งนี้ พฤติกรรมการทำงานของพนักงานมิได้เกิดจากการตอบสนองด้วยผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีปัจจัยทางจิตวิทยาและความต้องการการเติบโตส่วนบุคคลร่วมด้วย (วิภาลักษณ์ เชโรด์, 2563) ทำให้พนักงานแต่ละคนมีการตอบสนองต่อสิ่งจูงใจที่แตกต่างกัน ตามลักษณะงาน ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ตนสังกัด

แกนกลางของทฤษฎีนี้คือการสร้างสมดุลระหว่าง “การขจัดความไม่พอใจ” และ “การสร้างความพอใจ” งานวิจัยสมัยใหม่ได้นำกรอบแนวคิดของเฮอร์ซเบิร์กมาขยายผลเพื่อศึกษาความสัมพันธ์กับ “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน” (Performance Efficiency) โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการผลิตที่มีความซับซ้อนและกดดันสูง ซึ่งพบว่าลำพังเพียงการจัดสวัสดิการที่ดี (Hygiene) อาจทำให้พนักงานรู้สึกสงบสุขแต่เฉื่อยชา หากขาดปัจจัยกระตุ้น (Motivators) ที่ท้าทาย พนักงานจะไม่สามารถดึงศักยภาพสูงสุดออกมาใช้ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและคุ้มค่าต้นทุนได้ (เรืองฤทธิ์ มหามนตรี, 2564)

สำหรับงานวิจัยเรื่อง “ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัทอุตสาหกรรมโลหะแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรสาคร” ได้นำกรอบทฤษฎีสองปัจจัยมาประยุกต์ใช้อย่างครอบคลุมทั้ง 10 มิติ เพื่ออธิบายบริบทของผู้ปฏิบัติงานในสายการผลิต ได้แก่ (1) ปัจจัยแรงจูงใจ (ตัวกระตุ้น): ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งสะท้อนความภูมิใจเมื่อบรรลุเป้าหมายการผลิต, การได้รับการยอมรับนับถือ จากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน, ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ที่มีความท้าทายและไม่จำเจ, ความรับผิดชอบในงาน ที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ตัดสินใจ และความก้าวหน้าในงาน ซึ่งเป็นความหวังในการเติบโตในสายอาชีพ ปัจจัยเหล่านี้ทำหน้าที่สร้างพลังใจใน

การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (2) ปัจจัยค้ำจุน (ตัวประคอง): ประกอบด้วย เงินเดือนและค่าตอบแทน ที่ยุติธรรม , นโยบายบริษัทและการบริหาร ที่โปร่งใสและสื่อสารชัดเจน, ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่เน้นความสามัคคีในทีม, สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ที่ปลอดภัยและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน, และ ความมั่นคงในงาน ที่สร้างความอุ่นใจในการดำรงชีพ ปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการป้องกันปัญหาการลาออกและการทำงานที่ผิดพลาด

โดยสรุป ทฤษฎีสองปัจจัยเป็นกรอบแนวคิดที่สามารถอธิบายพฤติกรรมการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตได้อย่างลึกซึ้งและรอบด้าน ทั้งมิติด้านจิตใจ (แรงจูงใจ) และมิติด้านกายภาพ (ค้ำจุน) ซึ่งมีประโยชน์อย่างยิ่งในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อยกระดับผลผลิตทั้งปริมาณและคุณภาพในระยะยาว ลำดับต่อไปจะกล่าวถึงตัวแปรตามคือประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Performance Efficiency) หมายถึง ความสามารถและความสำเร็จของบุคลากรในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนด โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในแง่ของเวลา งบประมาณ และกำลังคน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ระดับความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร (Peterson & Plowman, 1953; เรืองฤทธิ์ มหามนตรี, 2564) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนถึงศักยภาพของบุคลากรและสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลสำเร็จของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พนักงานมักเกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงเมื่อรับรู้ถึงความสำเร็จในงาน ความรับผิดชอบและการสนับสนุนจากองค์กร ทั้งในด้านนโยบาย สภาพแวดล้อม และความสัมพันธ์ที่ดีในทีม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนสร้างแรงจูงใจ และความพึงพอใจ ที่ส่งผลต่อคุณภาพงานและปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น (Herzberg, 1959) การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจึงไม่ใช่เพียงผลจากความขยันหมั่นเพียร แต่ยังเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกระบวนการทำงาน การใช้ทักษะแก้ปัญหา และการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

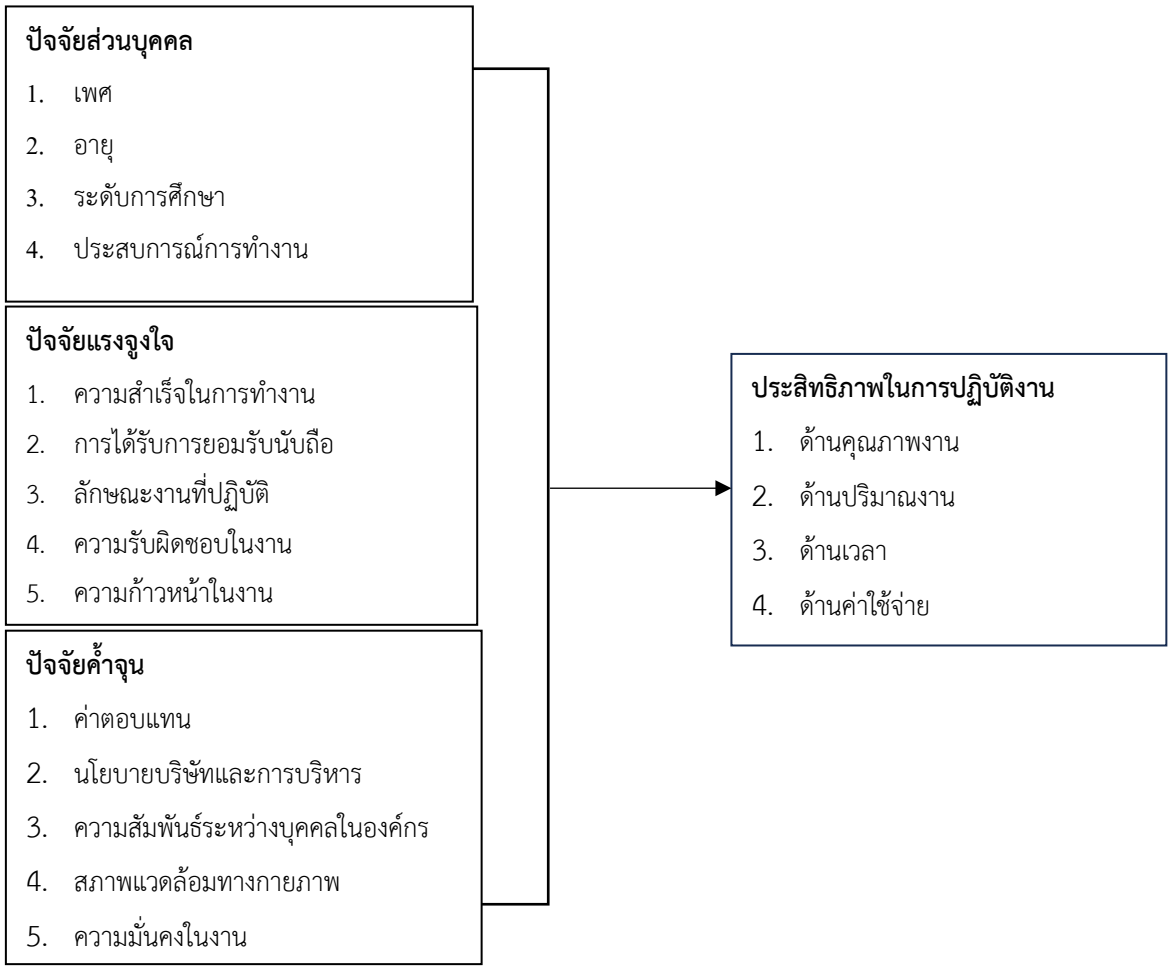
ตามแนวคิดของ Peterson และ Plowman (1953) ประสิทธิภาพเป็นตัวบ่งชี้หลักของความสำเร็จ ซึ่งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น ระบบการให้รางวัล หรือวัฒนธรรมองค์กร ในขณะที่ (ศิครินทร์ โกสัลล์วัฒนา & ชูเกียรติ จากใจชน, 2562) และ (วิภาลักษณ์ เชโรด์, 2563) เสนอว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยังสะท้อนความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยเฉพาะในสายงานการผลิต พนักงานจะทำงานได้เต็มประสิทธิภาพเมื่อรู้สึกมั่นคงในงานและเห็นโอกาสก้าวหน้า แบ่งองค์ประกอบของประสิทธิภาพออกเป็นมิติต่างๆ ในการศึกษานี้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตได้ถูกประยุกต์เป็น 4 มิติหลัก คือ (1) ด้านคุณภาพงาน (Quality) ซึ่งหมายถึงความถูกต้องและความปราณีตของชิ้นงาน (2) ด้านปริมาณงาน (Quantity)

หรือจำนวนผลผลิตที่ทำได้ตามเป้าหมาย (3) ด้านเวลา คือความสามารถในการทำงานเสร็จทันกำหนด และ (4) ด้านค่าใช้จ่าย ซึ่งหมายถึงการใช้วัตถุดิบและทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า

นอกจากนี้ ปัจจัยภายนอก เช่น การสื่อสารที่ชัดเจนจากหัวหน้างาน เครื่องมืออุปกรณ์ที่พร้อมใช้งาน และสวัสดิการที่เหมาะสม ยังมีผลต่อระดับความตั้งใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยลดความผิดพลาดและเพิ่มความรวดเร็วในการผลิต (เรืองฤทธิ์ มหามนตรี, 2564) อีกทั้ง “บรรยากาศในการทำงาน” ยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจ โดยช่วยให้พนักงานรับรู้ถึงการเป็นส่วนหนึ่งของทีม ส่งผลให้เกิดความทุ่มเทและการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นผลลัพธ์ของการบูรณาการระหว่างแรงจูงใจภายในและปัจจัยค้ำจุนภายนอก ทั้งด้านจิตใจ สังคม และสภาพแวดล้อม การเข้าใจองค์ประกอบเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถวิเคราะห์ปัญหาการทำงานได้อย่างลึกซึ้ง วางกลยุทธ์ตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ตรงจุด และส่งเสริมศักยภาพการผลิตขององค์กรได้อย่างยั่งยืน จากการทบทวนวรรณกรรมได้กรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพที่ 1

กรอบแนวคิดในการวิจัย



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H1): ปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation Factors) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต

สมมติฐานที่ 2 (H2): ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต

วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานฝ่ายผลิตของบริษัทอุตสาหกรรมโลหะแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรสาคร จำนวนทั้งหมด 270 คน สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ พนักงานฝ่ายผลิต จำนวน 162 คน ซึ่งได้มาจากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตรของ Taro Yamane (Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ทำการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) คือ หัวหน้าฝ่ายผลิต จำนวน 11 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม

ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ ปัจจัยจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ประกอบด้วย ปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation Factors): 5 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน, การได้รับการยอมรับนับถือ, ลักษณะงานที่ปฏิบัติ, ความรับผิดชอบในงาน, ความก้าวหน้าในงาน และ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors): 5 ด้าน ได้แก่ ค่าตอบแทน, นโยบายบริษัทและการบริหาร, ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร, สภาพแวดล้อมทางกายภาพ, ความมั่นคงในงาน

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตตามแนวคิดของ Peterson และ Plowman ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพงาน, ด้านปริมาณงาน, ด้านเวลา, และด้านค่าใช้จ่าย

เครื่องมือการวิจัย แบบสอบถาม (Questionnaire) สำหรับเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 และผ่านการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) จากการทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach’s Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.92 และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth

Interview) สำหรับเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อเจาะลึกข้อมูลด้านการบริหารจัดการและปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

การเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้ระยะเวลาดำเนินการ 3 เดือน โดยมีการดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่างเดือน สิงหาคม ถึงเดือน ตุลาคม พ.ศ.2568 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานฝ่ายผลิตของบริษัทอุตสาหกรรมโลหะแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 162 ตัวอย่าง เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้เป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนกระบวนการผลิตและได้รับผลกระทบโดยตรงจากนโยบายและสภาพแวดล้อมการทำงาน กลุ่มตัวอย่างจึงสะท้อนระดับแรงจูงใจและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมที่สุด โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane (Yamane, 1973) จากประชากรทั้งหมด 270 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือและเป็นตัวแทนที่ดีของประชากร

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อให้พนักงานทุกคนมีโอกาสในการถูกเลือกอย่างเท่าเทียมกัน โดยดำเนินการแจกแบบสอบถามในช่วงเวลาพักเบรกหรือช่วงเปลี่ยนกะการทำงาน เพื่อไม่ให้กระทบต่อกระบวนการผลิต ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์และทำความเข้าใจกับกลุ่มตัวอย่างก่อนการตอบแบบสอบถาม ซึ่งวิธีการดังกล่าวช่วยลดความลำเอียงในการเลือกตัวอย่าง และช่วยให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนความคิดเห็นที่แท้จริงของพนักงานในระดับปฏิบัติการได้อย่างครอบคลุม

สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือหัวหน้าฝ่ายผลิต จำนวน 11 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) สถานที่ในการสัมภาษณ์จัดขึ้นภายในห้องประชุมของบริษัทที่มีความเป็นส่วนตัว โดยผู้วิจัยได้จัดสรรเวลาในการสัมภาษณ์ท่านละประมาณ 30-45 นาที พร้อมทั้งมีการจดบันทึกและบันทึกเสียง (เมื่อได้รับอนุญาต) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สะท้อนมุมมองด้านการบริหารจัดการ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับบริบทการทำงานจริงในอุตสาหกรรมโลหะอย่างแม่นยำที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานฝ่ายผลิตครบตามจำนวน (162 ชุด) ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลและตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม โดยคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่มีการตอบข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์เท่านั้น จากนั้นนำข้อมูลมาจัดกระทำและลงรหัส เพื่อบันทึกเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์ และดำเนินการประมวลผลวิเคราะห์ค่าทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยแบ่งขั้นตอนการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้สำหรับการวิเคราะห์เพื่อบรรยายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและตัวแปรที่ศึกษา โดยนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย สถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ สำหรับข้อมูลส่วนบุคคล (เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา)

และใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้สำหรับการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยใช้สถิติการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบความสัมพันธ์และอิทธิพลของปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

3. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการจดบันทึก ผู้วิจัยนำข้อมูลมาจัดหมวดหมู่ประเด็นสำคัญ เพื่อสังเคราะห์และอธิบายขยายความผลการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมุ่งเน้นการเจาะลึกหาสาเหตุในประเด็นปัจจัยที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุด เพื่อให้สะท้อนบริบทปัญหาอุปสรรคและแนวทางการบริหารจัดการภายในองค์กรได้อย่างชัดเจน

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัทอุตสาหกรรมโลหะแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรสาคร ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

สรุปผลข้อมูลเชิงประชากรศาสตร์ จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานฝ่ายผลิตจำนวน 162 คน ในบริษัทอุตสาหกรรมโลหะแห่งหนึ่ง จังหวัดสมุทรสาคร พบว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง ร้อยละ 51.2 และอยู่ในช่วง อายุระหว่าง 25–34 ปี ร้อยละ 46.3 รองลงมาคือช่วงอายุ 35–44 ปี ร้อยละ 27.8 ซึ่งถือเป็นช่วงวัยทำงานที่เป็นกำลังหลักของกระบวนการผลิต ด้าน ระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า (ปวช.) และมีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 10 ปีขึ้นไป ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าเป็นกลุ่มพนักงานที่มีทักษะความชำนาญและมีความผูกพันกับองค์กรมาอย่างยาวนาน

สรุปผลปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อทำความเข้าใจแรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต งานวิจัยฉบับนี้ได้ประเมินปัจจัยแรงจูงใจตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบิร์ก ใน 5 ด้านหลัก ได้แก่ 1) ความสำเร็จในการทำงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ 4) ความรับผิดชอบในงาน และ 5) ความก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งศึกษาถึงปัจจัยกระตุ้นภายในที่นำไปสู่ความพึงพอใจและผลสัมฤทธิ์ของงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานฝ่ายผลิต 162 คน ดังนี้

1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับ “มาก” (ค่าเฉลี่ย = 3.74, S.D. = 0.82) เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับ “มาก” โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ

“ฉันสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ดี” (ค่าเฉลี่ย = 3.76, S.D. = 0.90) รองลงมาคือ “ฉันรู้สึกภูมิใจที่สามารถทำงานที่ท้าทายได้สำเร็จ” (ค่าเฉลี่ย = 3.75, S.D. = 0.89) และ “ฉันรู้สึกภูมิใจที่จัดการกับงานที่ยากหรืองานเร่งด่วนได้สำเร็จ“ (ค่าเฉลี่ย = 3.73, S.D. = 0.88) ตามลำดับ

2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยรวมอยู่ในระดับ “มาก” (ค่าเฉลี่ย = 3.43, S.D. = 0.82) เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับ “มาก” โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “ฉันรู้สึกสบายใจที่จะเป็นตัวของตัวเองในที่ทำงาน“ (ค่าเฉลี่ย = 3.51, S.D. = 0.94) รองลงมาระดับ “มาก” คือ “ฉันรู้สึกว่าเพื่อนร่วมงานให้เกียรติและยอมรับในตัวฉัน“ (ค่าเฉลี่ย = 3.47, S.D. = 0.93) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ระดับ “ปานกลาง“ คือ “ความคิดเห็นของฉันได้รับการรับฟังเมื่อฉันแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม” (ค่าเฉลี่ย = 3.31, S.D. = 0.93)

3. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับ “มาก” (ค่าเฉลี่ย = 3.43, S.D. = 0.81) เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับ “มาก” โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “ฉันได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ“ (ค่าเฉลี่ย = 3.52, S.D. = 0.95) รองลงมาคือ “ฉันได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถและความถนัดของฉัน” (ค่าเฉลี่ย = 3.47, S.D. = 0.87) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดอยู่ใน ระดับ “ปานกลาง” คือ “ฉันรู้สึกว่างานของฉันมีคุณค่าและสร้างแรงจูงใจให้ทำงานต่อไป” (ค่าเฉลี่ย = 3.31, S.D. = 0.89)

4. ด้านความรับผิดชอบในงานตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ ด้านความรับผิดชอบในงาน โดยรวมอยู่ในระดับ “มาก” (ค่าเฉลี่ย = 3.50, S.D. = 0.85) เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับ “มาก” โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “ฉันยอมรับผลจากการตัดสินใจหรือการกระทำของฉันในการปฏิบัติงาน“ (ค่าเฉลี่ย = 3.61, S.D. = 0.94) รองลงมา ระดับ “มาก“ คือ “ฉันมีอิสระในการตัดสินใจและรับผิดชอบในงานของตนเอง“ (ค่าเฉลี่ย = 3.45, S.D. = 0.95) และ “ฉันสามารถรักษาคุณภาพของงานได้แม้ในสถานการณ์ที่กดดัน“ (ค่าเฉลี่ย = 3.44, S.D. = 0.94) ตามลำดับ

5. ด้านความก้าวหน้าในงาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ ด้านความก้าวหน้าในงาน โดยรวมอยู่ในระดับ “ปานกลาง” (ค่าเฉลี่ย = 3.12, S.D. = 0.92) เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับ “ปานกลาง” โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “ฉันรู้สึกว่าความสามารถและผลงานของฉันส่งผลต่อโอกาสก้าวหน้า“ (ค่าเฉลี่ย = 3.17, S.D. = 0.95) รองลงมา “ฉันเห็นว่าบริษัทมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน“ (ค่าเฉลี่ย = 3.13, S.D. = 0.99)

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ “ฉันรู้สึกว่าฉันมีโอกาสเติบโตและพัฒนาภายในบริษัท” (ค่าเฉลี่ย = 3.05, S.D. = 1.06)

ผลการทดสอบสมมติฐาน สรุปและอภิปรายผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) แสดงตารางที่ 1 – 2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 แสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยแรงจูงใจ	ด้านคุณภาพงาน	ด้านปริมาณงาน	ด้านเวลา	ด้านค่าใช้จ่าย
ความสำเร็จในการทำงาน	0.708	0.760	0.717	0.678
การได้รับการยอมรับนับถือ	0.754	0.769	0.743	0.736
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	0.793	0.813	0.704	0.690
ความรับผิดชอบในงาน	0.793	0.827	0.754	0.705
ความก้าวหน้าในงาน	0.653	0.724	0.603	0.683

หมายเหตุ: ** มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยแรงจูงใจ มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. < .001) ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในทุกมิติ โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าปัจจัยภายในที่เป็นตัวกระตุ้นจิตใจมีผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ของงาน เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า "ความรับผิดชอบในงาน" มีอิทธิพลสูงสุดต่อ "ด้านปริมาณงาน" (r = .827) ผลลัพธ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การให้อำนาจตัดสินใจและการมอบหมายงานที่ท้าทาย เป็นตัวแปรสำคัญที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นที่จะผลิตผลงานให้ได้ตามเป้าหมาย รองลงมาคือ "ลักษณะงานที่ปฏิบัติ" ซึ่งส่งผลต่อปริมาณงานเช่นกัน (r = .813) ชี้ให้เห็นว่าเนื้องานที่เหมาะสมกับความถนัดช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการผลิตได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์ประภา นาคเสริมทรัพย์ และ ชิณโสณ์ วิสิฐนิธิกิจา (2567) ที่ศึกษาในพนักงานฝ่ายผลิตและพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจด้านความสำเร็จในงานและความรับผิดชอบเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับสูง"

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยด้าน "ความก้าวหน้าในงาน" แม้จะมีความสัมพันธ์ทางบวก แต่มีระดับความสัมพันธ์ต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น โดยเฉพาะกับ "ด้านเวลา" (r = .603) ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า แม้พนักงานจะตั้งใจทำงาน แต่ความไม่ชัดเจนในเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) อาจเป็นปัจจัยฉุดรั้งที่ทำให้แรงจูงใจในการเร่งสร้างผลงานลดลงในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับผลเชิงคุณภาพที่

พบว่าพนักงานมองไม่เห็นโอกาสเติบโตที่ชัดเจน จึงส่งผลต่อความทุ่มเทในเรื่องการบริหารเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สรุปและอภิปรายผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 แสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค้ำจุนกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยค้ำจุน	ด้านคุณภาพงาน	ด้านปริมาณงาน	ด้านเวลา	ด้านค่าใช้จ่าย
ค่าตอบแทน	0.737	0.715	0.688	0.751
นโยบายบริษัทและการบริหาร	0.627	0.667	0.592	0.656
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	0.814	0.779	0.769	0.692
สภาพแวดล้อมทางกายภาพ	0.658	0.686	0.743	0.793
ความมั่นคงในงาน	0.785	0.783	0.751	0.810

หมายเหตุ: ** มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. < .001) โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลโดดเด่นที่สุดคือ "ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร" ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อ "ด้านคุณภาพงาน" (r = .814) ผลลัพธ์นี้สะท้อนให้เห็นว่า บรรยากาศการทำงานที่เน้นความสามัคคีและการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยลดข้อผิดพลาดในการทำงานและเพิ่มความปราณีตของชิ้นงาน สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรแบบ "ไม่กล่าวโทษ" (No-Blame Culture) ที่พบจากการสัมภาษณ์ ซึ่งช่วยสร้างความมั่นใจให้พนักงานกล้าลงมือทำและรักษามาตรฐานงานไว้ได้ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับมลิวรรณ ชาจันโท และคณะ (2566) ที่พบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรและสร้างผลงานได้อย่างต่อเนื่อง"

ในทางตรงกันข้าม ปัจจัยด้าน "นโยบายบริษัทและการบริหาร" กลับมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำที่สุด โดยเฉพาะกับ "ด้านเวลา" (r = .592) ผลการวิเคราะห์นี้ชี้ให้เห็นจุดอ่อนเชิงโครงสร้างว่า นโยบายการบริหารแบบบนลงล่าง (Top-Down) และการขาดช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ อาจเป็นอุปสรรคที่ทำให้กระบวนการทำงานเกิดความล่าช้าหรือไม่คล่องตัว เท่าที่ควร นอกจากนี้ ยังพบว่า "ความมั่นคงในงาน" มีความสัมพันธ์สูงกับ "ด้านค่าใช้จ่าย" (r = .810) แสดงให้เห็นว่าเมื่อพนักงานรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยในอาชีพ พวกเขาจะมีความระมัดระวังในการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่าเพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กรเสมือนเป็นบ้านของตนเอง

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น งานวิจัยฉบับนี้ได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับหัวหน้าฝ่ายผลิต จำนวน 11 คน เพื่อเจาะลึกสาเหตุของผลลัพธ์เชิงปริมาณ โดยเฉพาะในประเด็นปัจจัยที่มีคะแนนต่ำสุดและสูงสุด ผลการวิเคราะห์เนื้อหาสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1) ปัญหาเชิงโครงสร้างด้านนโยบาย (อธิบายปัจจัย “นโยบายบริษัทและการบริหาร”) จากการสัมภาษณ์พบว่า สาเหตุที่พนักงานพึงพอใจด้านนโยบายต่ำที่สุด เกิดจากปัญหาการสื่อสารภายในที่มีลักษณะสั่งการจากบนลงล่าง (Top-Down) ขาดช่องทางให้พนักงานระดับล่างสะท้อนปัญหา (Bottom-Up) โดยข้อร้องเรียนมักสิ้นสุดเพียงระดับฝ่ายบุคคลและไม่ถูกส่งต่อไปยังผู้บริหารระดับสูง ส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าเสียงของตนไม่มีความหมายและนโยบายบางอย่าง (เช่น การปรับเงินเดือน) ไม่ได้รับการแก้ไขอย่างจริงจัง

2) ข้อจำกัดของเส้นทางความก้าวหน้า (อธิบายปัจจัย “ความก้าวหน้าในงาน”) ในประเด็นความก้าวหน้า หัวหน้างานสะท้อนว่าองค์กรยังขาดโครงสร้างเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนสำหรับฝ่ายผลิต ประกอบกับระบบการประเมินผล (KPI) ที่ยังไม่มีมาตรฐานที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ ยังพบข้อจำกัดด้านวัฒนธรรมองค์กรที่อาจมี “เพดาน” สำหรับพนักงานไทย ทำให้รู้สึกว่าโอกาสเติบโตสู่ระดับบริหารมีจำกัด ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้แรงจูงใจด้านนี้อยู่ในระดับต่ำ

3) จุดแข็งด้านวัฒนธรรมทีม (อธิบายปัจจัย “ความสำเร็จ” และ “ความสัมพันธ์”) ปัจจัยที่พนักงานพึงพอใจสูงสุด เกิดจากวัฒนธรรมการทำงานในระดับปฏิบัติการที่เข้มแข็ง มีการสื่อสารที่ดีภายในทีม และยึดหลักการแก้ปัญหาร่วมกันแบบ “ไม่กล่าวโทษ” (No-Blame Culture) ทำให้พนักงานมีความสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และมีความภาคภูมิใจร่วมกันเมื่อทำงานสำเร็จ

4) ความขัดแย้งเรื่องประสิทธิภาพ (อธิบายประเด็น “คุณภาพ” vs “ต้นทุน”) พบมุมมองที่แตกต่างกันในระดับบริหารจัดการเรื่องสมดุลระหว่างคุณภาพและต้นทุน โดยฝ่ายหนึ่งมองว่าสามารถลดต้นทุนโดยยังคงคุณภาพได้ผ่านการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่อีกฝ่ายมองว่าเป็นไปได้ยากและอาจส่งผลเสียในระยะยาวหากเน้นเพียงการตัดลดงบประมาณ ความไม่ชัดเจนในทิศทางนี้สอดคล้องกับผลเชิงปริมาณที่ประสิทธิภาพด้านค่าใช้จ่ายมีคะแนนต่ำที่สุด ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนจากผู้บริหาร

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ขณะที่ปัจจัยค้ำจุนและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยแรงจูงใจที่พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงานและความรับผิดชอบในงาน ส่วนปัจจัยที่มีระดับความคิดเห็นต่ำที่สุดคือ ความก้าวหน้าในงาน ขณะที่ปัจจัยค้ำจุนที่ได้รับคะแนนสูงสุดคือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร และปัจจัยที่ได้รับคะแนนต่ำที่สุดคือ นโยบายบริษัทและการบริหาร

ผลการทดสอบสมมติฐานยืนยันว่า ทั้งปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเฉพาะปัจจัยด้านความรับผิดชอบในงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมคุณภาพงาน ปริมาณงาน และความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพยังสะท้อนให้เห็นว่า ปัญหาหลักที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเกิดจากข้อจำกัดด้านการสื่อสารภายในองค์กรที่ยังคงมีลักษณะการสั่งการแบบบนลงล่าง การขาดช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานระดับปฏิบัติการ รวมถึงการขาดความชัดเจนของเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งส่งผลให้พนักงานบางส่วนไม่สามารถมองเห็นโอกาสในการเติบโตภายในองค์กรได้อย่างชัดเจน ในทางกลับกัน วัฒนธรรมการทำงานที่เน้นความร่วมมือ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการทำงานเป็นทีม ถือเป็นจุดแข็งสำคัญขององค์กรที่ช่วยสนับสนุนให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง

โดยสรุป ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตไม่สามารถพึ่งพาปัจจัยด้านค่าตอบแทนหรือสวัสดิการเพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องดำเนินการควบคู่กับการสร้างแรงจูงใจภายในผ่านการมอบหมายงานที่ท้าทาย การเพิ่มความรับผิดชอบ การยอมรับในผลงาน ตลอดจนการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่เปิดกว้าง โปร่งใส และส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเป็นรูปธรรม อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ที่อธิบายว่าแรงจูงใจในการทำงานเกิดจากทั้งปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับเนื้องานและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยปัจจัยทั้งสองกลุ่มมีบทบาทสำคัญต่อ

การสร้างความพึงพอใจในการทำงานและการยกระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองทั้งด้านความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม ย่อมส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Herzberg, 1959; Abbas et al., 2019)

ประเด็นแรก ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงานและความรับผิดชอบในงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทุกมิติ โดยเฉพาะความรับผิดชอบในงานที่มีความสัมพันธ์สูงกับด้านปริมาณงาน สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานฝ่ายผลิตต้องการโอกาสในการแสดงศักยภาพ การตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการทำงานมากกว่าการปฏิบัติตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (1959) ที่ระบุว่าความรับผิดชอบและความสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยกระตุ้นที่สำคัญต่อแรงจูงใจภายในของบุคลากร รวมทั้งสอดคล้องกับการศึกษาของ พิมพ์ประภา นาคเสริมทรัพย์ และชิณโส วิสิฐนิธิกิจา (2567) ซึ่งพบว่าความสำเร็จในการทำงานและความรับผิดชอบเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต เนื่องจากบุคลากรจะเกิดความภาคภูมิใจในผลงานและพยายามรักษามาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นที่สอง ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านความก้าวหน้าในงานมีระดับความคิดเห็นต่ำที่สุดในกลุ่มปัจจัยแรงจูงใจ แม้ว่าจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็ตาม ผลดังกล่าวสะท้อนว่าพนักงานยังไม่เห็นเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน ส่งผลให้แรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและการสร้างผลงานในระยะยาวลดลง ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่พบว่าองค์กรยังขาดการกำหนด Career Path และระบบประเมินผลที่เชื่อมโยงกับการเติบโตในสายงานอย่างเป็นรูปธรรม ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิดของวิภาลักษณ์ เชโรด์ (2563) ที่เสนอว่าการมองเห็นโอกาสความก้าวหน้าในอนาคตเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่ต้องการความมั่นคงและการพัฒนาตนเองในระยะยาว

ประเด็นที่สาม ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเป็นปัจจัยค้ำจุนที่มีความสัมพันธ์สูงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านคุณภาพงาน แสดงให้เห็นว่าการมีบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และการสื่อสารที่ดีภายในทีม มีส่วนสำคัญในการลดข้อผิดพลาดในการทำงานและเพิ่มคุณภาพของผลผลิต ทั้งนี้ผลการศึกษายังได้รับการสนับสนุนจากข้อมูลเชิงคุณภาพที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมการทำงานแบบ “ไม่กล่าวโทษ” (No-Blame Culture) ซึ่งส่งเสริมให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นและร่วมกันแก้ไขปัญหา สอดคล้องกับการศึกษาของ มลิวรรณ ชาจันโท และคณะ (2566) ที่พบว่าความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและ

สภาพแวดล้อมทางสังคมที่เหมาะสมช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานและการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร

ประเด็นที่สี่ ผลการศึกษาพบว่านโยบายบริษัทและการบริหารเป็นปัจจัยที่มีระดับความคิดเห็นต่ำที่สุดในกลุ่มปัจจัยค้ำจุน โดยเฉพาะประเด็นการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดของระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ยังคงมีลักษณะการบริหารแบบบนลงล่าง (Top-Down Management) ซึ่งอาจส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและขาดโอกาสในการสะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในหน้างาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Abbas et al. (2021) ที่ระบุว่าปัจจัยค้ำจุนที่เกี่ยวข้องกับนโยบายองค์กรและการบริหารจัดการเป็นองค์ประกอบสำคัญในการลดความไม่พึงพอใจของพนักงาน หากองค์กรไม่สามารถสร้างความโปร่งใสและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมได้ย่อมส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานในระยะยาว

โดยสรุป ผลการวิจัยยืนยันว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตเกิดจากการผสมผสานระหว่างปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยค้ำจุนตามแนวคิดของ Herzberg อย่างเป็นระบบ กล่าวคือองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญทั้งการสร้างแรงจูงใจภายในผ่านความสำเร็จ การยอมรับ และความรับผิดชอบในงาน ควบคู่ไปกับการพัฒนาปัจจัยค้ำจุน เช่น นโยบายการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความมั่นคงในการทำงาน ทั้งนี้ผลการศึกษายังสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรและการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน เป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรควรเร่งดำเนินการ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

คุณประโยชน์ของผลการศึกษาวิจัย

จากผลการวิจัยข้างต้น สามารถสรุปคุณประโยชน์สำคัญของงานวิจัยฉบับนี้ได้ดังนี้

ด้านการขยายองค์ความรู้ (Academic Contribution) ผลการวิจัยยืนยันว่าทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ยังคงมีอิทธิพลและสามารถนำมาอธิบายพฤติกรรมการทำงานในอุตสาหกรรมโรงงานยุคปัจจุบันได้เป็นอย่างดี โดยพบข้อมูลใหม่เชิงลึกว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ ความรู้สึกมั่นคงในงาน เป็นปัจจัยค้ำจุนที่มีผลอย่างมากต่อประสิทธิภาพด้านคุณภาพและการควบคุมค่าใช้จ่าย ซึ่งช่วยเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารคนในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีอายุการดำเนินงานยาวนาน

ด้านการนำไปประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจ (Managerial Contribution) งานวิจัยนี้ช่วยให้ผู้ประกอบการและฝ่ายทรัพยากรบุคคลในอุตสาหกรรมโลหะเห็นภาพชัดเจนว่า การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตไม่สามารถพึ่งพาเพียงการปรับค่าตอบแทนหรือปรับปรุงสภาพแวดล้อมกายภาพเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเร่งรัดแก้ปัญหาเชิงโครงสร้าง เช่น การเปิดช่องทางสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) และการสร้างความชัดเจนในเส้นทางเติบโตสายอาชีพ (Career Path) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างแรงจูงใจที่ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไป

1. พัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านนโยบายบริษัทและการบริหารเป็นปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจในระดับต่ำ โดยเฉพาะประเด็นการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ดังนั้น ผู้บริหารควรพัฒนาระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถสะท้อนปัญหา ข้อเสนอแนะ และความต้องการได้อย่างเป็นระบบ เช่น การจัดประชุมรับฟังความคิดเห็น การใช้ช่องทางสื่อสารออนไลน์ภายในองค์กร หรือระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) เพื่อสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมและเพิ่มความไว้วางใจต่อองค์กร

2. จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างชัดเจน ผลการวิจัยสะท้อนว่าพนักงานมีความเห็นต่อความก้าวหน้าในงานอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งอาจส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระยะยาว องค์กรจึงควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้ชัดเจน พร้อมกำหนดเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาศักยภาพ และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใส เพื่อให้พนักงานมองเห็นโอกาสในการเติบโตและเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง

3. ส่งเสริมการมอบหมายงานที่ท้าทายและเพิ่มความรับผิดชอบ เนื่องจากปัจจัยด้านความรับผิดชอบในงานและความสำเร็จในการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับสูง องค์กรควรส่งเสริมการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพของพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และรับผิดชอบงานที่มีความสำคัญมากขึ้น เพื่อสร้างความภาคภูมิใจและแรงจูงใจในการทำงาน

4. รักษาและพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน การทำงานเป็นทีม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

5. ปรับปรุงระบบสวัสดิการและความมั่นคงในการทำงาน องค์กรควรทบทวนระบบค่าตอบแทนสวัสดิการ และนโยบายการรักษาพนักงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและแข่งขันได้ เพื่อสร้างความมั่นคงในการทำงานและลดความกังวลของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความทุ่มเทและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระยะยาว

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยค้ำจุนตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เท่านั้น ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปควร

ศึกษาปัจจัยอื่นเพิ่มเติม เช่น ความผูกพันต่อองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน หรือคุณภาพชีวิตในการทำงาน เพื่อให้สามารถอธิบายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

2. ขยายขอบเขตการศึกษาไปยังอุตสาหกรรมหรือพื้นที่อื่น การศึกษาครั้งนี้ดำเนินการในบริษัทอุตสาหกรรมโลหะแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งอาจมีบริบทเฉพาะขององค์กร ดังนั้น ควรขยายการศึกษาไปยังสถานประกอบการประเภทอื่น หรืออุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยและเพิ่มความสามารถในการอ้างอิงผลสู่ประชากรในวงกว้าง

3. ศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มพนักงาน ควรมีการศึกษาความแตกต่างของปัจจัยแรงจูงใจและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มพนักงานที่มีลักษณะแตกต่างกัน เช่น ระดับตำแหน่ง อายุ ระยะเวลาการทำงาน หรือระดับการศึกษา เพื่อให้ทราบถึงความต้องการและแรงจูงใจที่แตกต่างกันของพนักงานแต่ละกลุ่ม

4. ใช้การวิเคราะห์เชิงสาเหตุที่มีความซับซ้อนมากขึ้น การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปควรใช้เทคนิคการวิเคราะห์ขั้นสูง เช่น การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis: MRA) หรือการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อศึกษาขนาดอิทธิพลและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

5. ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพหรือวิจัยแบบผสมเพิ่มเติม ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพในเชิงลึกเกี่ยวกับประเด็นที่มีคะแนนต่ำ เช่น นโยบายบริษัท การบริหารงาน และความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อค้นหาสาเหตุเชิงลึกและแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร รวมถึงสามารถพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

พิมพ์ประภา นาคเสริมทรัพย์, & ชิณโส วิสิฐนิธิกิจา. (2567). แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท เคจี คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). *วารสารการบริหารและสังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 7(5), 117–130.

มลิวรรณ ชาจันโท, กิตติมา จึงสุวดี, & นลินี ทองประเสริฐ. (2566). แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัท อาร์ วี คอนเน็กซ์ จำกัด. *วารสารบริหารจัดการและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 10(2), 215–230.

เรืองฤทธิ์ มหามนตรี. (2564).*ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอมตะซิตี้ ชลบุรี* (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา.

วิภาลักษณ์ เซโรด์.(2563).คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในภาคตะวันออกของไทย.*วารสารวิจัยรำไพพรรณี*,14(2),159168.

ศิครินทร์ โกสัลล์วัฒนา, & ชูเกียรติ จากใจชน. (2562). ปัจจัยส่วนบุคคลและความพึงพอใจในงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมโลหะในจังหวัดสมุทรสาคร. *วารสารศรีปทุมปริทัศน์ ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 19(1), 7–18.

Abbas, J., Raza, S., Nurunnabi, M., Minai, M. S., & Bano, S. (2019). The impact of entrepreneurial business networks on firms' performance through a mediating role of dynamic capabilities. *Sustainability*, 11(11), Article 3006. https://doi.org/10.3390/su11113006

Kumari, K., Barkat Ali, S., Khan, N. U. N., & Abbas, J. (2021). Examining the role of motivation and reward in employees' job performance through mediating effect of job satisfaction*: An empirical evidence. International Journal of Organizational Leadership*, 10(4), 401–420. https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60606

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work (2nd ed.)*. John Wiley & Sons.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality (2nd ed.)*. Harper & Row.

Peterson, R. E., & Plowman, E. G. (1953). *Business organization and management*. Richard D. Irwin.

Suryabharathi, S. (2023). The relationship between employee motivation and employee productivity/performance. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 11(5), e213–e218. https://ijcrt.org/papers/IJCRT2305465.pdf

Wang, N., Luan, Y., & Ma, R. (2024). Detecting causal relationships between work motivation and job performance: A meta-analytic review of cross-lagged studies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), Article 1088. https://doi.org/10.1057/s41599-024-03599-4

Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis (3rd ed.)*. Harper & Row.