

ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการสร้างประสิทธิผลในงานขายของพนักงานที่ปรึกษางานขาย (PC) และพนักงาน
ที่ปรึกษาความงาม (BA) ของบริษัทโมเดิร์นคาสอินเตอร์เนชั่นแนลคอสเมติกส์ จำกัด

The study of motivational factors influencing to sales effectiveness of PC/BA under the
company Modern Cass International Cosmetic Co., Ltd.

นายณรงค์ ศรีเกรียงทอง (Narong Srikriengthong)*

ประสพชัย พสุนนท์ (Prasopchai Phasunon)**

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการสร้าง
ประสิทธิผลในงานขายของพนักงานที่ปรึกษางานขาย(PC) และพนักงานที่ปรึกษาความงาม(BA) ที่ขายอยู่ตามร้าน
เครื่องสำอางซึ่งเป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์ดีแคช และไลฟ์ฟอร์ด ของบริษัทโมเดิร์นคาสอินเตอร์เนชั่น
แนลคอสเมติกส์จำกัด โดยใช้กลุ่มประชากรของ PC และ BA ซึ่งเป็นพนักงานบริษัท จำนวน 263 คน โดยใช้
เครื่องมือแบบสอบถามเป็นสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ วิธีการถดถอยพหุคูณ และการเลือกตัวแปรเข้า
สมการแบบย้อนกลับ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรอิสระที่เป็นแรงจูงใจ 6 แรงจูงใจ ซึ่งมีทั้งแรงจูงใจภายใน และ
ภายนอก ได้แก่ 1) การจ่ายผลตอบแทน 2) เงื่อนไขการทำงานและนโยบายบริษัทของผู้บริหาร 3) ความสัมพันธ์
ระหว่างบุคคล 4) การได้รับการยอมรับ 5) ความรู้สึกประสบความสำเร็จ 6) นโยบายของบริษัทและพบตัวแปร
เข้ามา 3 ปัจจัย คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) ความรู้สึกประสบความสำเร็จ และ 3) นโยบายบริษัท ซึ่งเป็น
แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลทางด้านการขายอย่างเข้มข้น เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการบริหารพนักงาน PC
และ BA ต่อไป

คำสำคัญ: 1. ที่ปรึกษาด้านงานขาย 2. ที่ปรึกษาด้านความงาม 3. ตัวแทนจำหน่าย 4. ประสิทธิภาพในงานขาย

Abstract:

This is the quantitative research for studying motivation factors affecting the sales
effectiveness of PC/BA who are selling the cosmetics products in the wholesales shop under
the brand name DCASH/LIFE FORD of Modern Cass International Cosmetics Co., LTD. The data
collection has been done through PC/BA of company in the number of 263 participants by
using questionnaire. The statistics to be applied is Multiple Regression by using 6 motivation

* สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Faculty of Management Science, Silpakorn University

** รองศาสตราจารย์สาขาการจัดการธุรกิจทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Associate Professor, Faculty of Management Science, Silpakorn University

factors which are salary and pay, work condition, interpersonal relationship, recognition, sense of achievement and company policy. The finding indicates that three factors composing of Interpersonal relationship/ sense of achievement and company policy had the significant effects on sales effectiveness.

Key Words: 1. Product Consultant 2. Beauty Adviser 3. Wholesaler 4. Sales effectiveness

บทนำ

คำถามที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญ คือ จะกระตุ้นพนักงานให้ทำงานได้อย่างไร จะสร้างสถานการณ์ได้อย่างไรให้พนักงานไปถึงเป้าหมายของตนเอง และองค์กร ด้วยเหตุนี้เองการสร้างคามพึงพอใจให้กับพนักงานจึงออกมาในรูปแบบที่เรียกว่า แรงจูงใจ (Motivation) มาจากรากศัพท์ “Movere” ในภาษาละตินที่แปลว่า to move หรือ การผลักดันให้เคลื่อนไหว จึงกล่าวได้ว่า แรงจูงใจหมายถึง ผลของความต้องการภายในของตัวบุคคล และการกระตุ้นของสิ่งเร้าภายนอกทำให้เกิดการแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งแรงจูงใจที่ส่งผลต่อพฤติกรรมบุคคล (ซี พินเดอร์, 1998) ได้อธิบายว่า แรงจูงใจของการทำงาน ประกอบด้วยแรงผลักดัน 2 ส่วน คือ แรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรในการทำงานได้แก่ 1) แรงจูงใจภายในหมายถึงสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่กระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติพฤติกรรมตามที่ตนเองต้องการ ซึ่งประกอบด้วย การยอมรับ/ความรู้สึกประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน การเจริญเติบโตในการทำงาน หรือการบรรลุจุดมุ่งหวังของตนเอง 2) แรงจูงใจภายนอก หมายถึงแรงจูงใจอันเกิดจากสิ่งเร้าภายนอกที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ซึ่งประกอบไปด้วยผลตอบแทน เงินเดือน ความต้องการทางกายภาพนโยบายของผู้บริหาร ความปลอดภัยในการทำงาน หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ในการทำงานขององค์กรธุรกิจ แรงจูงใจถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างประสิทธิผลในงานขาย (Sale effectiveness) ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่ของบริษัทที่จะต้องให้ความสำคัญเพื่อให้พนักงานขายมีแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในงานขาย และเป้าหมายขององค์กร และสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานขาย โดยผ่านแรงจูงใจทั้งภายใน และภายนอกซึ่งสอดคล้องกับ มัชวาท สุวรรณเรือง, 2536 (อ้างถึง เมธาสุบิน, 2541:19) ที่กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์กร หมายถึงความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายที่ได้ถ่ายทอดไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สมาชิกเกิดความพึงพอใจในงาน และองค์กรโดยรวม สามารถปรับตัวและพัฒนาเพื่อดำรงอยู่ได้

นอกจากนี้การที่องค์กรจะผลักดันและกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรทำงานกันอย่างขยันขันแข็งรวมถึงทุ่มเทร่างกาย แรงใจให้กับองค์กรอย่างเต็มที่เพื่อจะมีส่วนผลักดันให้องค์กรเจริญก้าวหน้า จะต้องทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาเป็นผู้มีคุณค่า และองค์กรจะต้องอาศัยการสร้างแรงจูงใจ (พวงเพชร วัชรอยู่, 2537 : 27) ได้กล่าวว่า “ถ้ายังมีแรงจูงใจมากเพียงใดคนก็ยิ่งจะมีผลงานที่เกิดจากการกระทำที่มีแต่การสร้างสรรคสิ่งที่ดีงามให้เกิดขึ้นต่อตนเองและสังคม” ดังนั้น จึงอาจกล่าว ได้ว่าการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ควรทำให้เกิดขึ้นองค์กร และจากการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันกันมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาด้านมนุษยธรรม ผลผลิตและคุณภาพของงานลดลง โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกทางด้านจิตใจตลอดจนการคิดหาวิธีการในการสร้างแรงจูงใจใน

การทำงานให้กับพนักงาน เสถียรภาพหรือความเป็นปึกแผ่นของหน่วยงานจะเกิดขึ้นไม่ได้ ฉะนั้น องค์กรจึงต้องสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้พนักงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ทำงานให้ สำเร็จลุล่วง โดยไม่รู้สึกรำคาญตนเองถูกบีบบังคับให้ทำงานและพร้อมที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ จึงทำให้งานที่ออกมามีคุณภาพ และสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและรวดเร็ว (ไพศาล มะระพฤษ์วรรณ และคณะ, 2542 : 13)

ดังเช่นในกรณีบริษัทโมเดิร์นคาสตินเตอร์เนชั่นแนลคอสเมติกส์จำกัด เป็นบริษัทที่ผลิตสินค้าเกี่ยวกับเส้นผม และเครื่องสำอาง ภายใต้แบรนด์ ดีแคชและไลฟ์ฟอร์ด (Dcash/Lifeford) ซึ่งมีพนักงานขายที่เรียกว่า PC/BA, PC (Product Consultant) พนักงานที่ปรึกษางานขาย และ BA (Beauty Adviser) พนักงานที่ปรึกษาทางด้านความงาม อยู่ในร้านตัวแทนจำหน่าย จำนวน 263 คน ซึ่งกระจายอยู่ทั่วทุกจังหวัดของประเทศไทย พนักงาน PC (พนักงานที่ปรึกษางานขาย) /BA (พนักงานที่ปรึกษาทางด้านความงาม) เป็นปัจจัยสำคัญในบริษัทเป็นอย่างยิ่ง โดยมีหน้าที่ขอบเขตงาน (Job Description) ในการดูแลยอดขายการส่งผลิตภัณฑ์เข้าร้านค้า สินค้าคงเหลือให้เกิดการขายออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ , การทำงานร่วมกับฝ่ายการตลาดและฝ่ายขายในเรื่องการอบรม และการส่งเสริมการขาย, การเป็นตัวแทนของบริษัทในการตัดสินใจร่วมในการสั่งซื้อสินค้าแต่ละครั้ง, การดูแลภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามนโยบายของผู้บริหาร และการรับผิดชอบเป้าหมายที่ผู้จัดการวางแผนไว้ โดยการรับผิดชอบเป็นรายเดือน/ รายไตรมาส และรายปี นอกจากนี้พนักงาน PC (พนักงานที่ปรึกษางานขาย) /BA (พนักงานที่ปรึกษาทางด้านความงาม) ยังต้องเป็นตัวแทนของบริษัทในการทำงานร่วมกับเจ้าของร้าน (ตัวแทนจำหน่าย) ในการสั่งซื้อสินค้าเข้ามาจำหน่ายภายในร้าน (Sales in) และในขณะเดียวกันก็ต้องนำเสนอการขายสินค้า (Sales out) ให้กับผู้บริโภค หรือลูกค้าที่มาซื้อของในร้าน ทำให้พนักงาน PC (พนักงานที่ปรึกษางานขาย) /BA (พนักงานที่ปรึกษาทางด้านความงาม) จึงเป็นจุดสนใจขององค์กรในการสร้างยอดขายให้บริษัท อีกทั้งพนักงาน PC (พนักงานที่ปรึกษางานขาย) /BA (พนักงานที่ปรึกษาทางด้านความงาม) กลุ่มนี้ มีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายข้ามบริษัทค่อนข้างมาก เนื่องจากขาดแรงจูงใจ และมีความรับผิดชอบที่ค่อนข้างสูงซึ่งการโยกย้ายงานข้ามบริษัทนี้ ทำให้เกิดผลกระทบต่อโครงสร้างการขายของบริษัทมาโดยตลอดดังนั้นผู้วิจัยจึงได้หิยประเด็นแรงจูงใจขึ้นมาศึกษาเพื่อแก้ปัญหาองค์กรที่กำลังประสบอยู่ในขณะนี้

สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน PC (พนักงานที่ปรึกษางานขาย) /BA (พนักงานที่ปรึกษาทางด้านความงาม) จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้วิจัยให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และจะทำให้เกิดการสร้างประสิทธิภาพในงานขายให้กับบริษัท โดยได้กำหนดการวิจัยโดยวัดจากปัจจัยแรงจูงใจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ แรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก เพื่อศึกษาว่าปัจจัยแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อการสร้างประสิทธิภาพงานขายหรือไม่ และนำมาพัฒนายุทธศาสตร์งานขายให้สอดคล้องกับผลวิจัย เพื่อความมั่นคงในการสร้างความน่าเชื่อถือของตัวผลิตภัณฑ์ในตลาด อีกทั้งหาแนวทางในการพัฒนาพนักงาน PC (พนักงานที่ปรึกษางานขาย) /BA (พนักงานที่ปรึกษาทางด้านความงาม) ให้ได้มาตรฐานการทำงาน ลดการโยกย้ายข้ามบริษัท และเกิดความยั่งยืนต่อองค์กรในการพัฒนาต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการสร้างประสิทธิภาพในงานขายของพนักงานที่ปรึกษางานขาย (PC) และพนักงานที่ปรึกษาความงาม (BA) ของบริษัทโมเดิร์นคาสตินเตอร์เนชั่นแนลคอสเมติกส์ จำกัด

3. ขอบเขตของการศึกษา

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. การศึกษานี้ใช้แนวทางในการศึกษาแบบกรณีศึกษา (Case study approach) ทั้งนี้ Yin (1994) กำหนดว่า ในกรณีศึกษาจำเป็นต้องมีการกำหนดเกณฑ์การเลือก เพื่อให้สามารถศึกษาได้ตามกรอบการศึกษา โดยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกศึกษาเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทโมเดิร์นคาสเตอร์เนชั่นแนลคอสเมติกส์เท่านั้น

2. ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่คือ พนักงาน PC และ BA ที่ทำงานอยู่ในบริษัทโมเดิร์นคาสเตอร์เนชั่นแนลคอสเมติกส์ ที่ได้รับมอบหมายให้ไปทำงานที่ร้านค้าตัวแทนจำหน่ายของบริษัทในทุกพื้นที่ของประเทศไทย อันประกอบด้วย ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก และกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งเป็นพนักงานขายที่ทำการขายผลิตภัณฑ์ภายใต้ยี่ห้อ Dcash (ดีแคช) เครื่องสำอางด้านเส้นผม และ Lifeford Paris (ไลฟ์ฟอร์ด ปารีส) เครื่องสำอางด้านผิวหน้า จำนวน 263 คน

3. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแรงจูงใจและประสิทธิผลในการทำงาน

4. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม มีขั้นตอนดังนี้

4.1 ศึกษาแนวทางทฤษฎี ที่เกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน

4.2 จากตำรา เอกสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการศึกษาและการสร้างเครื่องมือในการศึกษาให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษา

5. ระยะเวลาการจัดเก็บข้อมูล ตั้งแต่เดือน ก.ย.-ต.ค. 2556 โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานขาย PC และ BA ในบริษัททั้งหมดที่อยู่ในฐานรายชื่อข้อมูลของระบบเงินเดือน (Payroll) โดยระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ตั้งแต่เดือน ก.ย.-ต.ค. 2556 โดยส่งผ่านไปรษณีย์ตอบกลับมาทางบริษัท

3.2 การวัดตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) แบ่งออกเป็น 6 ส่วน คือ 1) คำถามเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจทางด้านผลตอบแทน (Salary and Pay) จำนวน 9 ข้อ 2) คำถามเกี่ยวกับเงื่อนไขในการทำงาน (Work condition) จำนวน 3 ข้อ 3) คำถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship) จำนวน 5 ข้อ 4) คำถามเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับ (Recognition) จำนวน 2 ข้อ 5) คำถามเกี่ยวกับความรู้สึกประสบความสำเร็จ (Sense of Achievement) จำนวน 3 ข้อ และ 6) คำถามเกี่ยวกับนโยบายของบริษัท จำนวน 1 ข้อ

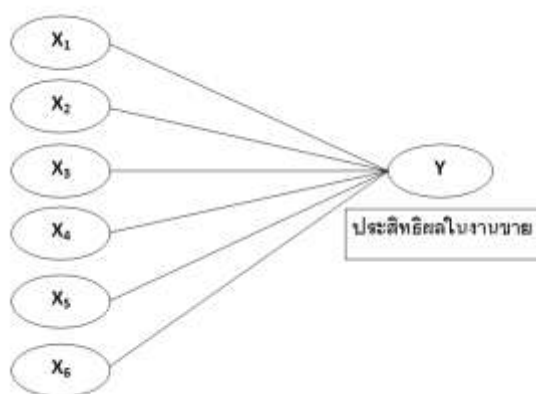
3.3 แบบสอบถามในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการสร้างประสิทธิผลต่องานขายของพนักงานขาย PC พนักงานที่ปรึกษางานขาย และ BA พนักงานที่ปรึกษาด้านความงาม ของบริษัทโมเดิร์นคาสเตอร์เนชั่นแนลคอสเมติกส์ ซึ่งลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือระดับ 5 หมายถึง แรงจูงใจมีผลต่อประสิทธิผลในงานขายในระดับสูงมาก ระดับ 4 หมายถึง แรงจูงใจมีผลต่อประสิทธิผลในงานขายในระดับสูง ระดับ 3 หมายถึง แรงจูงใจมีผลต่อประสิทธิผลในงานขายในระดับปานกลาง ระดับ 2 หมายถึง แรงจูงใจมีผลต่อประสิทธิผลในงานขายในระดับน้อย และระดับ 1 หมายถึง แรงจูงใจมีผลต่อประสิทธิผลในงานขายในระดับน้อยที่สุด

โดยการแปรความหมายของแบบสอบถามด้วยค่าเฉลี่ย คิดจากคะแนนสูงสุด – คะแนนต่ำสุด = $5-1/5 = 0.80$ ดังนั้น คือ 1.00-1.80 หมายถึงตัวแปรที่มีผลต่อประสิทธิผลในด้านการขายของพนักงาน PC/BA น้อยที่สุด 1.81- 2.60 หมายถึงตัวแปรที่มีผลต่อประสิทธิผลในด้านการขายของพนักงาน PC/BA มีผลในระดับน้อย 2.61 – 3.40 หมายถึงตัวแปรที่มีผลต่อประสิทธิผลในด้านการขายของพนักงาน PC/BA มีผลในระดับปานกลาง 3.41 – 4.20 หมายถึงตัวแปรที่มีผลต่อประสิทธิผลในด้านการขายของพนักงาน PC/BA มีผลในระดับสูง และ 4.21 – 5.00 หมายถึงตัวแปรที่มีผลต่อประสิทธิผลในด้านการขายของพนักงาน PC/BA มีผลในระดับสูงมาก

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสมมุติฐานการทดสอบ

1. การวิเคราะห์เชิงพรรณนาประกอบด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลทางด้านการขายด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และใช้การเลือกตัวแปรเชิงสมการแบบย้อนกลับ Backward Multiple Regression และได้นำทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) ของ Herzberg มาอ้างอิง โดยมีตัวแปรตามและตัวแปรอิสระแสดงดังภาพประกอบที่ 1 เมื่อตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพต่องานขายของพนักงานขาย PC และ BA ส่วนตัวแปรอิสระ ได้แก่ การจ่ายผลตอบแทน (X_1) เจื่อนใจในการทำงาน (X_2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_3) การได้รับการยอมรับ (X_4) ความรู้จักประสบผลสำเร็จ (X_5) และนโยบายของบริษัท (X_6)



ภาพที่1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สาเหตุที่นำตัวแปรอิสระจำนวน 6 ตัว มาวิเคราะห์ทั้งที่ในทฤษฎีมีมากกว่าเพราะผู้วิจัยต้องการเน้นความสำคัญเรื่องนี้ก่อนและมีความสำคัญในอันดับต้นๆในเชิงบริหาร โดยนิยามของ 6 ตัวแปร คือ

X_1 ประกอบด้วย การได้รับความช่วยเหลือด้านจ้กกันสังคม/ค่าล่วงเวลา/คอมมิสชั่น/โบนัส/สวัสดิการเงินกู้/รางวัลในการทำงาน/ได้รับค่าสิทธิหรือ/รับทุนการศึกษา/ค่าเลี้ยงดูบุตร

X_2 ประกอบด้วย การได้รับอธิบายลักษณะงาน เป้าการขายและคอมมิสชั่น

X_3 ประกอบด้วย การได้รับการแก้ปัญหาในองค์กร ผู้บริหารมอบความใกล้ชิด ได้รับคำปรึกษาจากฝ่ายการตลาดและขาย การอบรมเรื่องสินค้าและบุคลิกภาพ

X_4 ประกอบด้วย การได้เลื่อนขั้นและเงินเดือน และการได้รับอำนาจการสั่งซื้อร่วมกับเจ้าของร้าน

X_5 ประกอบด้วย ความก้าวหน้าของงาน การรับข่าวสารและการมีส่วนร่วมกับฝ่ายบริหาร

X_6 นโยบายบริษัท

3.5 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

การตรวจสอบความเที่ยงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบแก้ไข ให้มีความสอดคล้องกันของเนื้อหาโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ด้วยการหาค่า IOC X_1-X_6 คือ 0.51-0.54-0.62-0.59-0.79-0.78 ตามลำดับ

การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ได้นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดสอบ (Pre-test) กับพนักงานขาย PC/BA ที่ต้องศึกษาจำนวน 30 คน โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์รายข้อ เพื่อความมีข้อใดบ้างที่ไม่สอดคล้อง แล้วจึงนำมาปรับปรุง และวิเคราะห์ความเชื่อมั่นในการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง พบว่ามีค่าความเชื่อมั่น ของ X_1-X_6 ตามลำดับคือ 0.532 -0.778-0.632-0.521-0.550-0.621

4. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและสมมติฐานการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแรงจูงใจ การสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามแนวคิด ทฤษฎี และสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

4.1 ความหมายของแรงจูงใจ

ไมเคิล ดอมเจน (Domjan, 1996:199) อธิบายว่าแรงจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลลงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 130) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจหมายถึงกระบวนการที่ ผู้บังคับบัญชาให้มาตรการต่างๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดประสงค์ขององค์การ

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542:99) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าหมายถึงความพยายาม ที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตาม สิ่งจูงใจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคล

สิริอร วิชชาวุธ (2543 : 226) แรงจูงใจหมายถึงการเคลื่อนที่ แรงจูงใจจะทำให้เกิด พฤติกรรมหนึ่งขึ้นมาอย่างต่อเนื่องและมีเป้าหมาย

ลักขณา สิริวัฒน์ (2544 : 74) ได้กล่าวถึงความหมายของแรงจูงใจ คือ พฤติกรรมที่ ถูกกระตุ้นโดยแรงขับของแต่ละบุคคลเพื่อสู่จุดหมายปลายทาง อย่างใดอย่างหนึ่ง และร่างกาย อาจจะสะสมประสงคในความปลอดภัยอันเกิดจากแรงขับนั้น ๆ ได้

อุบลรัตน์ เพ็งสถิต (2544: อัดสำเนา) เป็นสภาวะที่เกิดความไม่สมดุลขึ้นภายใน ร่างกาย ภาวะดังกล่าวอาจจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมไปสู่จุดหมายปลายทางให้ได้ แรงจูงใจชนิดนี้เป็นสิ่งที่ไม่สามารถเห็นได้โดยตรง แต่อนุมานได้จากพฤติกรรมของบุคคลที่แสดง ออกมา ลักษณะดังกล่าวนี้ นักจิตวิทยาได้ให้ความหมายที่รวมไปถึงความปลอดภัยหรือความต้องการของแต่ละบุคคลที่จะไปให้ถึงเป้าหมายที่ตนได้ตั้งไว้

เต็มศักดิ์ คทาณิช (2546 : 149) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง กระบวนการของการใช้ปัจจัยทั้งหลายที่จะทำให้บุคคลเกิดความต้องการเพื่อสร้างแรงขับและแรงจูงใจไปกระตุ้นร่างกายให้แสดงพฤติกรรมตามจุดหมายที่วางไว้ โดยปัจจัยดังกล่าวนี้

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ คือ อิทธิพลของพลังที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่จะแสดง พฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุตามความต้องการของตนเองพลังที่มีอยู่ในตัวคนเหล่านี้เกิดจากการ ยั่วเย้า และสิ่งล่อใจต่างๆ ทำให้เกิดพลังของ

ความต้องการนั้นเองเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้น จากสิ่งเร้า โดยจงใจให้กระทำหรือตื่นนอนเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่าง

4.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

1. **ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์:** สำคัญสำคัญของทฤษฎีนี้คือการเน้นย้ำในเรื่องความต้องการของมนุษย์ทุกคน ที่มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด และเป็นความต้องการที่เป็นชุดที่มีการจัดลำดับไว้เป็นระดับ โดยระดับความต้องการต่ำสุด คือ ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพ และชีวภาพ (Basic Physiological and Biological) และระดับสูงที่สุด คือ ความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ หรือความต้องการประจักษ์ตน (Self Fulfillment หรือ Self-Actualization Needs) ตามรูปภาพที่ 2



ภาพที่ 2 : ลำดับความต้องการแรงจูงใจตามทฤษฎีของอับราฮัมเอช มาสโลว์ (A Braham H. Maslow)

2. ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg

Frederick Herzberg ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร ชื่อทฤษฎีของ Herzberg มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป คือ “motivation-maintenance theory” หรือ “dual factor theory” หรือ “the motivation-hygiene theory”

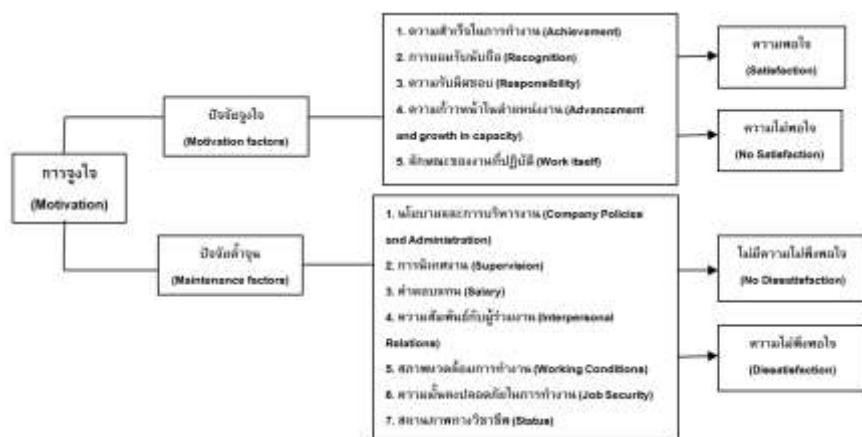
แนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory) ของ Frederick Herzberg ประกอบด้วย

1. **ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)** เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในบุคคลได้ด้วยกัน ได้แก่

2. **ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor)** หรืออาจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคล

โดยสรุป Herzberg ได้ให้ความเข้าใจว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่คนและจะมีขึ้นอยู่กับผู้บริหารโดยตรง และปัจจัยที่ใช้ในการบำรุงจิตเจ้านั้นอย่างดีที่สุดก็คือ จะสามารถช่วยขจัดความไม่พอใจต่างๆได้ แต่จะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจได้ ดังนั้น ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดี จึงจำเป็นต้องจัดและกำหนดปัจจัยต่างๆทั้งสองกลุ่ม คือ ทั้งปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใจ (สภาพแวดล้อม) และปัจจัยที่ใช้จูงใจได้ (ของงานที่ทำ)

ในการแก้ไขปัญหาเรื่องการจูงใจนี้ Herzberg ได้เริ่มต้นพัฒนาวิธีการเพิ่มพูนเนื้อหาของงาน (job enrichment) เพื่อให้ค่าของงานสูงขึ้นและมีเนื้อหามากขึ้น เพื่อให้มีปัจจัยที่จูงใจได้เพิ่มมากขึ้นในตัวเอง การออกแบบงานเสียใหม่ให้มีคุณค่าเนื้อหาสูงขึ้นนี้เอง ที่งานต่างจะมีความหมายมากยิ่งขึ้น มีความสำเร็จในงานมากขึ้น มีทั้งการยอมรับ ทั้งความรับผิดชอบสูงขึ้น ก้าวหน้ามากขึ้น และส่งเสริมการเติบโตให้แก่แต่ละคนได้ ซึ่งจะมีผลต่อการจูงใจเป็นอันมาก ตามภาพประกอบที่ 3



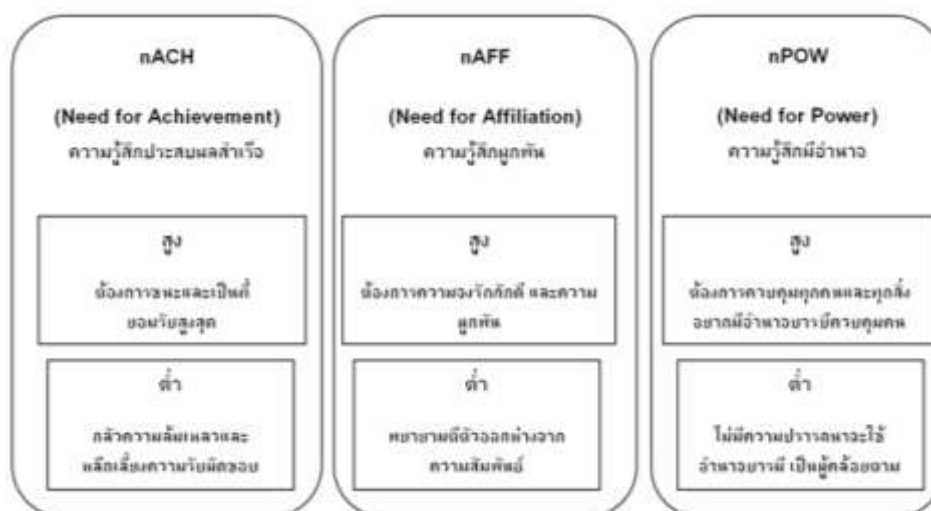
ภาพที่ 3 : กรอบแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory) ของ Frederick Herzberg

3. ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland

ในขณะที่ทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ ได้มีการทบทวนกัน ทฤษฎีการจูงใจของแม็คเคลลแลนด์ (McClelland) ได้รับการสนับสนุนจากผลงานการวิจัยอย่างมาก ตามทฤษฎีของเขานั้นยึดถือความเชื่อว่าการต้องการของคนที่จะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมี 3 ประการ คือ

1. ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for achievement หรือ nAch)
2. ความต้องการความรักความผูกพัน (Need for affiliation หรือ nAff)
3. ความต้องการอำนาจบาบริ (Need for power หรือ nPow)

แม็คเคลแลนด์ ได้ทำการวิจัยตามแนวความคิดของความต้องการทั้ง 3 ประการ ดังกล่าว และได้สรุปผลการวิจัยที่น่าสนใจไว้ดังนี้ (Mowen and Minor. 1998:167-168)



ภาพที่ 4 : ทฤษฎีแรงจูงใจของแม็คเคลแลนด์ (McClelland, quoted in women in minor 1998:167)

4.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพหมายถึงวิธีการจัดสรรทรัพยากรความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำเข้า (Input) และผลลัพธ์ที่ออก (Output) ให้เกิดต้นทุนต่ำสุดในการปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าบรรลุเป้าหมายประสิทธิภาพจึงมักถูกวัดในรูปของต้นทุนหรือจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไปในการทำงานที่มีประสิทธิภาพมีผลต่อบุคลากรดังนี้

1. เกิดผลต่างระหว่างต้นทุนและผลตอบแทนมากขึ้นเนื่องจากการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลทำให้ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายลดลงสามารถนำส่วนค่าใช้จ่ายนั้นนำไปใช้ในด้านอื่น
2. สามารถทำงานได้ในปริมาณที่สูงขึ้นเนื่องจากการใช้เวลาในการทำงานลดลง
3. คุณภาพของผลงานสูงขึ้น

ประสิทธิภาพในการทำงานในเชิงเศรษฐศาสตร์นั้นหมายถึงการผลิตประหยัดเวลาที่สุดในขณะที่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเชิงสังคมศาสตร์หรือประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นปัจจัยนำเข้าจะพิจารณาถึงความพยายามความพร้อมความสามารถความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานโดยพิจารณาเปรียบเทียบกับผลที่ได้คือความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ฉะนั้นประสิทธิภาพในความหมายของผู้ศึกษาวิจัยจึงหมายถึงการที่ข้าราชการตำรวจสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ทางราชการกำหนดได้เป็นอย่างดี

4.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร

ประสิทธิผลขององค์กรตามแนวความคิดดั้งเดิมเป็นความพยายามที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่างและการแบ่งแยกการปฏิบัติการขององค์กรจึงแยกจากกันโดยเด็ดขาด ทำให้ขาดความร่วมมือร่วมใจตลอดจนไม่อาจริเริ่มสร้างสรรค์และไม่อาจจัดการกับการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ได้จึงเกิดแนวคิดที่ตรงข้ามกับแนวคิดดั้งเดิมคือแนวความคิดแบบผสมผสาน (Integrative Approach) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่ความเปลี่ยนแปลงและการเสริมสร้างใหม่ ๆ โดยมองภาพรวมว่ามีสิ่งที่เกี่ยวข้องใดในขอบเขตที่กว้างขวางและเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องนั้นเข้าด้วยกันลักษณะของแนวความคิดนี้จะไม่หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (Conflicts) เป็นเรื่องจำเป็นที่เผชิญและแก้ไขเพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นแนวทางนี้จึงเป็นพลวัตร (Dynamic) มีเป้าหมายอยู่ที่การพยายามทำงานให้สำเร็จด้วยดี

4.5 ความหมายของประสิทธิผลขององค์กร

ประสิทธิผลหมายถึงความสามารถขององค์กรในการสร้างให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ซึ่งบางครั้งไม่ได้คำนึงถึงปริมาณของทรัพยากรที่ใช้ไปในกระบวนการโดยมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency team) สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือ หมายถึงความสามารถขององค์กรในฐานะเป็นระบบหนึ่งของสังคมในการที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้โดยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและหนทางที่มีอยู่ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจและสมาชิกขององค์กรสามารถที่จะปรับตัวและพัฒนาให้องค์กรอยู่ต่อไปได้

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเป็นผลการปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์ในการทำงานของแต่ละองค์การ ซึ่งการที่องค์การจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะปัจจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์เพราะถ้าองค์การสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพแล้วการใช้ทรัพยากรอื่นเช่นวัสดุอุปกรณ์เงินทุนเครื่องจักรและอื่น ๆ ก็จะมีประสิทธิภาพตามไปด้วย ดังนั้น การที่จะทำให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถด้วยเช่นกัน

5. ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ด้านประชากรในกลุ่มพนักงาน PC และ BA จำนวน 263 คน เป็นเพศหญิง 92% และเพศชาย 8% โดยที่การศึกษาของพนักงาน PC (พนักงานที่ปริญญาด้าน) /BA (พนักงานที่ปริญญาด้าน) (ความงาม) จะจบชั้นมัธยมปลายที่ 46.2% และมัธยมต้น 34.5 % ปริญญาตรี 18.9 % และปริญญาโท 4 % ตามลำดับ โดยอัตราค่าจ้างอยู่ที่ 9,000-12,000 บาท คิดเป็น 76.1 % โดยมีอายุการทำงาน 1-3 ปี ที่ 78.6 %

2. ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในงานขาย แสดงดังตารางที่ 1 - 6 พบว่า การจ่ายผลตอบแทน มีค่ามากที่สุด เฉลี่ยเท่ากับ 4.4874 รองลงมาคือ ปัจจัยทางด้านเงื่อนไขการทำงาน มีค่าเฉลี่ยที่ 4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยที่ 4.3 และการได้รับการยอมรับ มีค่าเฉลี่ยที่ 4.3 สำหรับแรงจูงใจที่พนักงานขายให้ความสำคัญในระดับน้อยที่สุด คือความรู้สึกประสบความสำเร็จในเรื่องการได้รับประทานอาหารร่วมกับผู้บริหาร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 อธิบายรายด้านดังนี้

2.1 ด้านการจ่ายผลตอบแทนที่พนักงานขายให้ความสำคัญ เป็น 3 อันดับแรก คือ 1) ได้รับความช่วยเหลือทางด้านประกันสังคม 2) การได้รับค่าล่วงเวลา (มีค่าเฉลี่ย 4.44) และ 3) การได้รับค่าคอมมิสชั่น

ด้านเงื่อนไขการทำงาน พนักงานขายให้ความสำคัญ 3 อันดับแรก คือ 1. การได้ทราบลักษณะอธิบายของเนื้องาน (มีค่าเฉลี่ย 4.43) /2. ได้ทราบเป้าหมายยอดขายที่แน่นอน (มีค่าเฉลี่ย 4.39) /3. ได้มีสัมมนาประจำปี (มีค่าเฉลี่ย 3.73) ตามลำดับ

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พนักงานขายให้ความสำคัญ 3 อันดับแรก คือ 1. การได้รับการแก้ไขปัญหในองค์กรอย่างรวดเร็ว (มีค่าเฉลี่ย 4.36) /2. ผู้บริหารหรือหัวหน้างานได้มอบความใกล้ชิด และเป็นที่ปรึกษาเมื่อเผชิญปัญหา (มีค่าเฉลี่ย 4.31) /3. ได้รับคำปรึกษาจากฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย (มีค่าเฉลี่ย 4.26)

ด้านการได้รับการยอมรับ พนักงานขายให้ความสำคัญตามลำดับ คือ 1. การได้รับการเลื่อนขั้น และขึ้นเงินเดือน เมื่อประสบความสำเร็จทางด้านงานขาย (มีค่าเฉลี่ย 4.36) /2. ได้รับอำนาจการตัดสินใจในการสั่งซื้อสินค้าร่วมกับเจ้าของร้าน (มีค่าเฉลี่ย 4.19)

ด้านความรู้สึกประสบผลสำเร็จ พนักงานขายให้ความสำคัญ ตามลำดับ 1. ได้ทราบถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (มีค่าเฉลี่ย 4.14) /2. ได้รับการทำข่าวจากบริษัทเมื่อประสบผลสำเร็จ /3. การได้รับประทานอาหารร่วมกับผู้บริหาร (มีค่าเฉลี่ย 3.99)

ด้านนโยบายของบริษัท โดยพนักงานขายให้ความสำคัญต่อ 1. การได้ทราบถึงเป้าหมาย ภาพรวมของบริษัทจากฝ่ายบริหาร (มีค่าเฉลี่ย 4.09)

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการขายของพนักงาน PC และ BA ด้านการจ่ายผลตอบแทน

X ₁ = การจ่ายผลตอบแทน		
ตัวแปร (เรียงลำดับจากมาก-น้อย)	Mean	Std.Deviation
1. ได้รับความช่วยเหลือด้านประกันสังคม	4.4874	0.85
2. ได้รับค่าล่วงเวลา	4.4412	0.99
3. ได้รับคอมมิสชั่น	4.4202	0.98
4. ได้รับโบนัส	4.2059	1.08
5. ได้รับสวัสดิการเงินกู้	4.0672	1.32
6. ได้รับรางวัลในการทำงาน	4.0294	1.22
7. ได้รับความช่วยเหลือด้านค่าสีกหรือ	3.9244	1.27
8. ได้รับทุนการศึกษา	3.9160	1.28
9. ได้รับค่าเลี้ยงดูบุตร	3.9076	1.29

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการขายของพนักงาน PC และ BA ด้านเงื่อนไขในการทำงาน

$X_2 =$ เงื่อนไขในการทำงาน		
ตัวแปร (เรียงลำดับจากมาก-น้อย)	Mean	Std.Deviation
1. ได้รับการอธิบายลักษณะงาน	4.4370	0.83
2. ต้องการทราบเป้าหมายยอดขาย	4.3950	0.82
3. ได้รับคอมมิสชั่น	3.7311	1.15

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการขายของพนักงาน PC และ BA ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

$X_3 =$ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล		
ตัวแปร (เรียงลำดับจากมาก-น้อย)	Mean	Std.Deviation
1. ได้รับการแก้ปัญหาภายในองค์กร	4.3655	0.83
2. ผู้บริหาร และหัวหน้ามอบความใกล้ชิด	4.3151	0.91
3. ได้รับคำปรึกษาจากการฝ่ายการตลาดและขาย	4.2647	0.82
4. ได้รับการอบรมเรื่องสินค้า	4.2311	0.92
5. ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับบุคลิกภาพ	4.1975	0.88

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการขายของพนักงาน PC และ BA ด้านการได้รับการยอมรับ

$X_4 =$ การได้รับการยอมรับ		
ตัวแปร (เรียงลำดับจากมาก-น้อย)	Mean	Std.Deviation
1. ได้รับการเลื่อนขั้น และขึ้นเงินเดือน	4.3613	1.04
2. ได้รับอำนาจการสั่งซื้อของร่วมกับเจ้าของร้าน	4.1975	0.93

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการขายของพนักงาน PC และ BA ด้านความรู้สึกระส่ำผลสำเร็จ

X_5 = ความรู้สึกประสบความสำเร็จ		
ตัวแปร (เรียงลำดับจากมาก-น้อย)	Mean	Std.Deviation
1. ได้ทราบถึงความก้าวหน้าของงาน	4.1471	1.12
2. ได้รับการทำข่าวจากบริษัท	3.9958	1.00
3. ได้รับประทานอาหารร่วมกับผู้บริหาร	3.1849	1.37

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการขายของพนักงาน PC และ BA ด้านนโยบายของบริษัท

X_6 = นโยบายของบริษัท		
ตัวแปร (เรียงลำดับจากมาก-น้อย)	Mean	Std.Deviation
1. ได้ทราบถึงเป้าหมายโดยรวมของบริษัท	4.0966	1.08

3. ผลการวิเคราะห์ของปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในงานขาย ประกอบไปด้วย การจ่ายผลตอบแทน (Salary and Pay), เงื่อนไขในการทำงาน (Working Condition), ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship), การได้รับการยอมรับ (Recognition), ความรู้สึกประสบความสำเร็จ (Sense of Achievement) และนโยบายของบริษัท (Company Policy) พบว่าตัวแปรอิสระได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship), ความรู้สึกประสบความสำเร็จ (Sense of Achievement) และนโยบายของบริษัท (Company Policy) ส่งผลอย่างเข้มข้นต่อตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพในการขาย ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ตารางวิเคราะห์ความแปรปรวนการถดถอยของปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการขาย

Model	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	59.317	3	19.772	106.726	.000 ²
Residual	43.352	234	.185		
Total	102.669	237			

a Predictor (Constant)ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล, ความรู้สึกประสบความสำเร็จ, นโยบายบริษัท

b Dependent variable ประสิทธิภาพในงานขาย

กล่าวคือ: ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพบว่าตัวแปรอิสระ อย่างน้อย 1 ตัวแปร ที่มีความสัมพันธ์เชิงสหสัมพันธ์กับตัวแปรตาม สถิติทดสอบ คือ F มีค่า 106.726 ค่า sig มีค่าเท่ากับ 0.000 ระดับนัยสำคัญ (2)

เท่ากับ 0.05 และค่า sig < 0.05 แสดงว่า มีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นกับตัวแปรตามในระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 8 ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอยของแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพทางการขาย (Y)

Model	Under standardized		t	Sig.
	B	Stderror		
Constant	1.818	0.195	9.303	0.000
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล(x ₃)	0.348	0.059	5.871	0.000
ความรู้สึกระหว่างบุคคล(x ₅)	0.121	0.054	2.223	0.027
นโยบายบริษัท(x ₆)	0.149	0.042	3.525	0.001

R = 0.760, R square 0.578, Adjust R square 0.572, Std. Error of the estimate 0.43042

เมื่อนำตัวแปรอิสระทั้ง 6 ปัจจัย คือ การจ่ายผลตอบแทน เงื่อนไขการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การได้รับการยอมรับ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ และนโยบายของบริษัท โดยนำมาหาค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอยของตัวแปรตาม คือ แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในงานขาย พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัว ส่งผลต่อตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพในงานขายอย่างเข้มข้นเพียง 3 ตัวแปร ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัว สามารถพยากรณ์ต่อประสิทธิภาพในงานขายได้ 3 ตัว โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ R มีค่า 0.760 และกำลังสองของค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ R² มีค่า 0.578 ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณที่ปรับแก้ R² มีค่า 0.572 (แสดงดังตารางที่ 8) และมีการทดสอบค่า Muticollinearity โดยเข้าสมการแบบขั้นตอน Stepwise Multiple regression เพื่อแก้ปัญหาตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันสูง

จากผลการศึกษาพบว่ากลุ่มของตัวแปรอิสระ มีนัยสำคัญต่อตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพในงานขาย (y) ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพในงานขาย คือ X₃ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล, X₅ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ และ X₆ นโยบายของบริษัท โดยมีผลร้อยละ 57.8 % โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (SEE) มีค่า 0.430 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ขณะที่ X₁ การจ่ายผลตอบแทน X₂ เงื่อนไขการทำงาน X₄ การยอมรับผลไม่มีความสำคัญเชิงสถิติที่ .134 .890 .540 ตามลำดับ

จากการแสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณสามารถนำมาเขียนเป็นสมการการพยากรณ์ภาพรวมของปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในงานขาย (y) ได้ดังนี้

$$\hat{y} = 0.63 X_1 + 0.09 X_2 + 0.121 X_4$$

1. ผลการวิเคราะห์ทางด้านประชากรในกลุ่มพนักงาน PC/BA จำนวน 263 คน ของบริษัทโมเดิร์นคาสอินเตอร์เนชั่นแนลคอสเมติกส์ โดย 92% เป็นเพศหญิง จบการศึกษามัธยมศึกษาที่ 46.2% โดยมีอัตราค่าจ้างเฉลี่ยอยู่ที่ 9,000-12,000 บาท โดยมีอายุเฉลี่ยการทำงาน ที่ 1-3 ปี ที่ 78.6 %

จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยแรงจูงใจ ซึ่งประกอบด้วย แรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก มีผลต่อประสิทธิภาพต่องานขายทั้ง 6 ตัวแปรอิสระ แต่มีปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลอย่างเข้มข้นอยู่ 3 ตัวแปร คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) 2.ความรู้สึกประสบความสำเร็จ (Sense of Achievement) และ 3.นโยบายของบริษัท (Company Policy) ขณะที่ X_1 การจ่ายผลตอบแทน X_2 เงื่อนไขการทำงาน X_4 การยอมรับ ผลไม่มีนัยยะสำคัญเชิงสถิติที่โดยค่า Sig มากกว่า .005 โดยที่ $x_1 = .134$ $x_2 = .890$ $x_4 = .540$ ตามลำดับ

1.1 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) คือ การมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล โดยพนักงาน PC (พนักงานปรึกษางานขาย) และ BA (พนักงานปรึกษาทางด้านความงาม) ได้ให้ความสำคัญกับการได้รับการแก้ปัญหาจากองค์กรอย่างรวดเร็ว เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นต้องการให้บริษัทหาแนวทาง และช่วยในการตัดสินใจ อีกทั้งแนะนำแนวทางในการแก้ปัญหา ไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการส่งเสริมการขาย ด้านรายได้ รวมถึงผลตอบแทน ส่วนปัจจัยทางด้านการได้รับความใกล้ชิดกับผู้บริหาร และหัวหน้างาน ไม่ว่าจะเป็นผู้แทนการขาย (sales Executive), ผู้จัดการฝ่ายขาย (Sales Manager) หรือผู้จัดการฝ่ายการตลาด (Marketing Manager) เป็นที่ปรึกษา และแนะนำการทำงาน และการได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับสินค้า และบริการเพื่อสร้างประสิทธิภาพในงานขาย ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ กิตติพงษ์ศิริพร (2551: 193-194) ที่ว่า “องค์กรจะต้องมีนโยบายการบริหารที่ดี ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้สะดวกยิ่งขึ้น และมีการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง” นอกจากนี้ปัจจัยที่ได้รับการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วก็มีความสำคัญเช่นกันต่อพนักงานขายกลุ่มนี้ เมื่อประสบปัญหาในการทำงานจากองค์กร หรือบริษัท หากปัญหาที่พนักงานขายกลุ่มนี้ไม่ได้รับการแก้ไขจะทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน และไม่สามารถสร้างผลงานที่ดีออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังอาจส่งผลต่อพฤติกรรมที่อาจเป็นปัญหากับบริษัทต่อไปในอนาคต

1.2 ปัจจัยความรู้สึกประสบความสำเร็จ (Sense of Achievement) โดยพนักงาน PC (พนักงานที่ปรึกษางานขาย) /BA (พนักงานที่ปรึกษาทางด้านความงาม) ได้ให้ความสำคัญถึงความก้าวหน้าในอาชีพการงานว่าจะไปถึงจุดไหนในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมใจ ลักษณะ (2544) ที่ว่า “แรงจูงใจที่ดี จะส่งผลต่อโอกาสความก้าวหน้าในงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานขายมีความรู้ ภาควิชาใจในความก้าวหน้า และตำแหน่งหน้าที่อันเกิดจากการปฏิบัติงานของตนเอง ดังที่ได้กล่าวว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้วยตนเองนั้น จะช่วยจูงใจให้เกิดการอุทิศตนในการตั้งใจทำให้ประสบผลที่ดียิ่งขึ้น และเป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อประสิทธิภาพทางการขาย” โดยหากขยายความแรงจูงใจข้างต้นให้ละเอียดมากขึ้น จะพบว่า การได้รับจดหมายของบริษัทจากฝ่ายบริหารเมื่อประสบผลสำเร็จ และการได้รับประทานอาหารร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในองค์กร และการรับรู้ถึงความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ก็ถือเป็นอีกแรงจูงใจภายในที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนศักยภาพของพนักงาน PC (พนักงานที่ปรึกษางานขาย) /BA (พนักงานที่ปรึกษาทางด้านความงาม) ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย Two Factor Theory ที่คิดค้นโดย Hertz Berg ซึ่งได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ ได้กำหนดความพึงพอใจตามความสำเร็จของงาน และความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นโดยตรงต่อพนักงานในองค์กร

1.3 ปัจจัยนโยบายของบริษัท (Company Policy) เป็นปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลอย่างเข้มข้นต่อประสิทธิภาพในการทำงานขาย เนื่องจากองค์กรต้องมีนโยบายสนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรเพื่อให้สร้างผลงานในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นกฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับของบริษัท โดยนโยบายสวัสดิการพนักงานในเรื่องอัตราเงินเดือน การจ่ายโบนัส หรือนโยบายการปรับขึ้นเงินเดือน อีกทั้งวิสัยทัศน์ (vision) และภารกิจ (mission) ของบริษัทในการนำพาองค์กรในอนาคต ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อการสร้างความเชื่อมั่น และแรงกระตุ้นให้กับพนักงานขาย PC/BA ให้ได้ทุ่มเทกับงานอย่างขยันขันแข็ง และทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ เพื่อให้้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า และทำให้พนักงาน PC/BA เหล่านี้ รู้สึกว่าเป็นบุคคลที่มีคุณค่าในองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องสร้างแรงจูงใจ พวงเพชร วัชร(2537:27) และ ถ้ายังมีแรงจูงใจมากเพียงใด คนก็จะยังมีผลงานที่เกิดจากการกระทำที่มีแต่การสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามให้เกิดขึ้นต่อตนเอง และองค์กรโดยที่ไม่รู้สึกว่าการตนเองถูกบีบบังคับให้ทำงาน และพร้อมทำงานด้วยความเต็มใจ จึงทำให้งานออกมามีคุณภาพ และสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีไพศาลมะระพฤษวรรณ และคณะ (2542: 13)

สรุปผลการวิจัย

ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ใช้ในการบริหารบุคคลหรือพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์ คือ ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานหรือการทำงานให้ดีขึ้น บุคคลที่ได้รับแรงจูงใจจะมีพลังความพยายามในการแสดงออก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นยิ่งสำหรับผู้บริหารที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ และเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจ(อรรณณ เอียนชาติรี หน้า 1-139)จากการศึกษาพบว่า แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลทางด้านงานขาย มีปัจจัยเข้มข้นอยู่ 3 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) ซึ่งพนักงานขายให้ความสำคัญที่ การได้รับการแก้ปัญหาจากองค์กรอย่างรวดเร็วมากที่สุด รองลงมาคือการที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานได้มอบความใกล้ชิดเมื่อตนเองประสบปัญหาในการทำงาน

2. ปัจจัยความรู้จักประสบผลสำเร็จ (Sense of Achievement) ซึ่งพนักงานขายได้ให้ความสำคัญที่ การได้ทราบถึงความก้าวหน้าของอาชีพการงานว่าจะไปถึงจุดไหนในองค์กร รองลงมาคือ การได้รับจดหมายชื่นชมจากบริษัทเมื่อประสบความสำเร็จในการทำงาน

3. ปัจจัยนโยบายของบริษัท (Company Policy) ซึ่งพนักงานขายได้ให้ความสำคัญคือ ได้ทราบถึงเป้าหมายภาพรวมของบริษัทจากฝ่ายบริหาร โดยแรงจูงใจทั้ง 3 คือ $X_3X_5X_6$ เป็นนัยสำคัญทางสถิติของค่า sig ที่ 0.000 0.027 0.001 ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิผลในงานขายของพนักงานขาย PC (พนักงานที่ปรึกษางานขาย) / BA (พนักงานปรึกษาด้านความงาม) ของบริษัทโมเดิร์นคาสอินเตอร์เนชั่นแนลคอสเมติกส์จำกัด โดยมีตัวแปรเข้มข้น 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลทางด้านงานขาย ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่าง

บุคคล (Interpersonal Relationship), ความรู้สึกประสบความสำเร็จ (Sense of Achievement) และนโยบายของบริษัท (Company Policy)

โดยปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการบริหารพนักงาน PC (พนักงานที่ปรึกษางานขาย) และ BA (พนักงานที่ปรึกษาทางด้านความงาม) ของบริษัทเพื่อสร้างยอดขาย และพัฒนาแรงจูงใจให้ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานขายเหล่านี้เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการทำงาน และลดการโยกย้ายข้ามบริษัทซึ่งเป็นปัญหาสำคัญในการบริหาร

นอกจากนี้ในเชิงการศึกษาสามารถนำผลของงานวิจัยปัจจัยแรงจูงใจเข้มข้นนี้ไปต่อยอดเชิงคุณภาพเพื่อเข้าใจแรงจูงใจในเชิงลึกเพื่อสร้างทฤษฎีใหม่หรือทฤษฎีฐานรากการจัดการแบบใหม่ต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยในครั้งถัดไป

จากการศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิผลต่องานขาย ผลปรากฏว่าแรงจูงใจทั้งภายใน และภายนอกมีผลต่อพนักงานขาย PC/BA ในการเพิ่มประสิทธิผลทางด้านงานขายในระดับนัยสำคัญเชิงสถิติ อย่างไรก็ตามยังมีปัจจัยอีกหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลทางด้านงานขาย ทางผู้วิจัยเสนอให้ศึกษาเรื่องของส่วนประสมทางการตลาดเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเนื่องจากเป็นปัจจัยที่น่าสนใจในการสร้างประสิทธิผลในงานขายให้ครอบคลุมในเชิงการบริหาร และการจัดการของพนักงานกลุ่มนี้ โดยผลของการศึกษาเบื้องต้นแสดงให้เห็นว่าการทำสื่อโฆษณาทางโทรทัศน์ นิตยสาร การมีรายการส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง การทำประชาสัมพันธ์ อีกทั้งราคาของผลิตภัณฑ์ที่ขายยังมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลในงานขายหรือนำทฤษฎีแรงจูงใจในเชิงกระบวนการมาวิเคราะห์ในการทำงานวิจัยในธุรกิจอื่นหรือพนักงานในองค์กรของท่าน ได้เช่นกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหาร และการจัดการอย่างครอบคลุมมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

ชมพูนุท ศรีพงษ์ “กลยุทธ์การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน”, Journal of Yala Rajabhat University, กรุงเทพฯ:

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 2550. หน้า 139-147

ดาบตำรวจบุญลือ ภิญโญโสโมสร “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ: กรณีศึกษา สถานีตำรวจ

นครบาลหัวหมาก” กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554. หน้า 402-435

ดาบตำรวจภาคิน ศรีสังข์งาม (2554). แรงจูงใจที่มีผลต่อผลลัพธ์ในการดำเนินงานขององค์กร: กรณีศึกษา

กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

บริหารศาสตร์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก.

ประศาสน์ ไสวงษ์ “แรงจูงใจในการศึกษาต่อระดับมหาดบัณฑิตของนักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยราชภัฏ

พระนคร”, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2552. หน้า 1-325 พนักงาน บริษัท เมทเทิล

คอม จำกัด. กรุงเทพฯ:

พวงเพชร วัชรอย. (2537). “แรงจูงใจในการทำงาน”. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. (2542). การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ:

พิบูล ที่ปะปาล. (2549). **การบริหารการตลาด ยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์.

เมธา สุบิน. “**ประสิทธิผลการดำเนินงานตามโครงการแก้ไขปัญหาคอขวด (กข.คจ.) : ศึกษา**
รัตนา สายคณิต และพุทธกาล รัชธร. (2549). เศรษฐศาสตร์การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ. กรุงเทพฯ:

ศิริมาศ จินศิริวานิชย์. (2549). “**การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันภายในห่วงโซ่มูลค่า**
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). กลยุทธ์การตลาดและการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งที่ตลาด.

สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานอธิการบดี ตลิ่งชัน“**เอกสารประกอบการสอน รายวิชา 761 806 ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรม**
ศาสตร์และทางการจัดการ 1”กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556. หน้า 165-256

สิรินาถ จันทรคณา. (2548). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมของ พนักงาน บริษัท ดี**
คอมพิวเตอร์ จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สิริรักษ์ วรรณะพินธุ. (2548). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒน**
สุวรรณภูมิ ภูชี้“แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความต้องการพัฒนาด้านตนเองที่ส่งผลต่อสมรรถภาพหลักของ
ข้าราชการ ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากร ระดับปฏิบัติการ สังกัดสำนักงานศุลกากรภาคที่ 1
กรมศุลกากร”, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม คณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการองค์การ, 2554. หน้า 1-13

ภาษาต่างประเทศ

Ayton, P., & McClelland, A. G. R. (1998). **Women in Minor**, Journal of Behavioral Decision Making
Vol.10 Issue 4; 167

Craig C. Pinder (1998). **Employee motivation; Organizational behavior**. Journal of Motivation,
Vol. 63 No.5, p.56

Dayr Reis and Leticia Pena (2001). **Focus on management history: Reengineering the**
motivation to work. Management Decision, Vol.38 No.8.

Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara B. (1959). **The Motivation to**
Work (2nd ed.). New York: John Wiley. ISBN 0471373893.

John H. Morgan (1981). **Maslow's Hierarchy of Needs**. International Journal on Personal
Relationships, Volume 6, Issue 1, pp. 75 – 93

Nigel Bassett-Jones and Geoffrey C. Lloyd (2004). **Does Herzberg's motivation theory have**
staying power. Journal of Management Development, Vol.24 No.10.

Nadia Ayub and Shagufta Rafiq (2010). **The relationship between work motivation and job**
satisfaction. Pakistan Business Review, Vol.4 No.5.