



## การศึกษาค้นคว้าอิสระ

การศึกษาการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษที่จูงใจให้เกิดประสิทธิผลการทำงานของ  
พนักงานผลิต บริษัท A

The case study of extra payment is motivated on production  
employees in Company A.

นางสาวมัลลิกา คำสุขดี

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พ.ศ. 2562

การศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรื่อง

การศึกษาการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษที่จูงใจให้เกิดประสิทธิผล  
การทำงานของพนักงานผลิต บริษัท A

The case study of extra payment is motivated  
on production employees in Company A.

โดย

นางสาวมัลลิกา คำสุขดี

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (ธุรกิจเกษตร)

พ.ศ. 2562

มัลลิกา คำสุขดี 2562: การศึกษาการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษที่จูงใจให้เกิดประสิทธิผลการ  
ทำงานของพนักงานผลิต บริษัท A ปริญญาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (ธุรกิจการเกษตร)  
สาขาวิชาธุรกิจการเกษตร ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและทรัพยากร ประธานกรรมการที่  
ปรึกษา: ดร.เดชรัตน์ สุขกำเนิด, Ph.D. 42 หน้า

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษที่จูงใจให้เกิดประสิทธิผลการทำงาน  
ของพนักงานผลิต บริษัท A ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ (1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจจากการให้  
ค่าตอบแทนพิเศษมีผลต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานรายวันผลิต บริษัท A (2) เพื่อศึกษา  
ความสัมพันธ์ระหว่างการให้ค่าตอบแทนพิเศษมีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานรายวันผลิต บริษัท A (3)  
เพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษเทียบกับต้นทุนสินค้า โดยมีเงื่อนไขการจ่าย  
ค่าตอบแทนพิเศษให้กับพนักงานรายวันผลิตนั้น พนักงานจะต้องเข้ารับการอบรมและทดสอบความรู้  
จำนวน 3 หลักสูตร ซึ่งผลการทดสอบต้องผ่านเกณฑ์ที่บริษัท A กำหนด ทางบริษัทจึงจะพิจารณาจ่าย  
ค่าตอบแทนพิเศษดังกล่าวให้กับพนักงานรายวันผลิต

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานรายวันผลิต บริษัท A โค้ด A1 และ  
โค้ด A2 จำนวนรวม 171 คน โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนกรกฎาคม 2561 ถึงเดือน  
ธันวาคม 2561 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโดยใช้สถิติพื้นฐาน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการทดสอบค่า  
ที(t-test) ผลการศึกษาพบว่า

1. ประสิทธิภาพการผลิตต่อคนต่อวันของพนักงานกลุ่มตัวอย่างทั้งสองจุดงานให้ผลที่  
แตกต่างกัน กล่าวคือ การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษไม่มีผลต่อประสิทธิผลการ
2. อัตราการคงอยู่ของพนักงานรายวันผลิตของกลุ่มตัวอย่างพบว่า มี โค้ด A2 อัตราการคง  
อยู่เพิ่มขึ้น แต่โค้ด A1 มีอัตราการคงอยู่ลดลง
3. ความคุ้มค่าหลังการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษพบว่ามีความสอดคล้องกับประสิทธิผลการ  
ผลิต กล่าวคือ โค้ด A1 ที่ประสิทธิผลการผลิตหลังได้รับค่าตอบแทนพิเศษไม่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้จุดงานนี้  
ไม่เกิดความคุ้มค่าในการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ แต่สำหรับโค้ด A2 ที่ประสิทธิผลการผลิตหลังได้รับ  
ค่าตอบแทนพิเศษเพิ่มขึ้นส่งผลให้เกิดความคุ้มค่าในการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษสำหรับจุดงานนี้

\_\_\_\_\_  
ลายมือชื่อนิสิต

\_\_\_\_\_  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระ



## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดีด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.เดชรัต สุขกำเนิด อาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้ คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ แนวคิด วิธีการในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ตลอดจนการเอาใจใส่ดูแลผู้ ศึกษาตลอดระยะเวลาของการศึกษาค้นคว้าอิสระจนแล้วเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณท่านผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ได้ให้โอกาสและให้ความ อนุเคราะห์ในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อนำมาใช้ประกอบการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้

ผู้ศึกษาราบขอบพระคุณทุกคนในครอบครัวที่ได้ให้โอกาสและสนับสนุนในการศึกษาครั้งนี้ ตลอดจนเป็นกำลังใจที่สำคัญยิ่ง และขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและ ทรัพยากร รวมทั้งบุคลากรทุกท่าน ที่คอยให้แนะนำและให้คำปรึกษาแก่ผู้ศึกษาเป็นอย่างดี ขอขอบคุณ เพื่อนๆ MAB 16 ที่คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกันตลอดระยะเวลาที่ได้เข้าเรียนร่วมกันมา พร้อมกันนี้ ใคร่ขอขอบพระคุณผู้เกี่ยวข้องที่มีได้เอ่ยนามที่ได้มีส่วนร่วมและช่วยเหลือทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี หากมีข้อผิดพลาดหรือบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

มัลลิกา คำสุขดี

มิถุนายน 2562

## สารบัญ

	หน้า
สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(5)
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์	4
ขอบเขตของการศึกษา	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
<b>บทที่ 2 การตรวจเอกสาร</b>	<b>6</b>
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
<b>บทที่ 3 วิธีการศึกษา</b>	<b>14</b>
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	14
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	15
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	19
การวิเคราะห์ข้อมูล	21
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>23</b>
แรงจูงใจจากการให้ค่าตอบแทนพิเศษมีผลต่อประสิทธิผล	24
การทำงานของพนักงานรายวันผลิต บริษัท A	
การให้ค่าตอบแทนพิเศษมีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานรายวันผลิต บริษัท A	28

## สารบัญ (ต่อ)

ความคุ้มค่าในการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษเทียบกับต้นทุนสินค้า ของบริษัท A	30
<b>บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ</b>	<b>33</b>
สรุปและอภิปรายผล	33
ข้อเสนอแนะ	38
<b>เอกสารและสิ่งอ้างอิง</b>	<b>39</b>
<b>ประวัติการศึกษาและการทำงาน</b>	<b>42</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ตัวอย่างแบบประเมินพฤติกรรมในการทำงาน	15
2	อัตราการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษตามระดับทักษะที่บริษัท A กำหนด	16
3	จำนวนพนักงานที่เข้ารับการอบรมเพื่อทดสอบและรับค่าตอบแทนพิเศษ	24
4	เปรียบเทียบประสิทธิผลการผลิตเฉลี่ยต่อคนต่อวันของโค้ด A1 ก่อนได้รับค่าตอบแทนพิเศษและหลังได้รับค่าตอบแทนพิเศษ	25
5	เปรียบเทียบประสิทธิผลการผลิตเฉลี่ยต่อคนต่อวันของโค้ด A2 ก่อนได้รับค่าตอบแทนพิเศษและหลังได้รับค่าตอบแทนพิเศษ	25
6	ต้นทุนค่าแรงต่อวันเฉลี่ยที่จ่ายให้พนักงานรายวันผลิตในช่วง ก่อนจ่ายค่าตอบแทนพิเศษและหลังจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ โค้ด A1	30
7	ต้นทุนค่าแรงต่อวันเฉลี่ยที่จ่ายให้พนักงานรายวันผลิตในช่วง ก่อนจ่ายค่าตอบแทนพิเศษและหลังจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ โค้ด A2	30
8	ต้นทุนด้านค่าแรงเฉลี่ยของสินค้าในช่วงก่อนจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ และหลังจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ	31
9	เปรียบเทียบกำไรขั้นต้นสินค้าเค้กโรลกลิ้งส้ม โค้ด A1	31
10	เปรียบเทียบกำไรขั้นต้น : สินค้าเค้กโรลจิ้งกลิ้งส้ม โค้ด A2	32



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
11	32
เปรียบเทียบกำไรที่ได้จากการขายกับประสิทธิภาพการผลิต โค้ด A1 หลังจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ กรณีสินค้าเค้กรอกลิ่นส้ม	
12	32
เปรียบเทียบกำไรที่ได้จากการขายกับประสิทธิภาพการผลิต โค้ด A1 หลังจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ กรณีสินค้าเค้กรอกลิ่นส้ม	

## สารบัญญภาพ

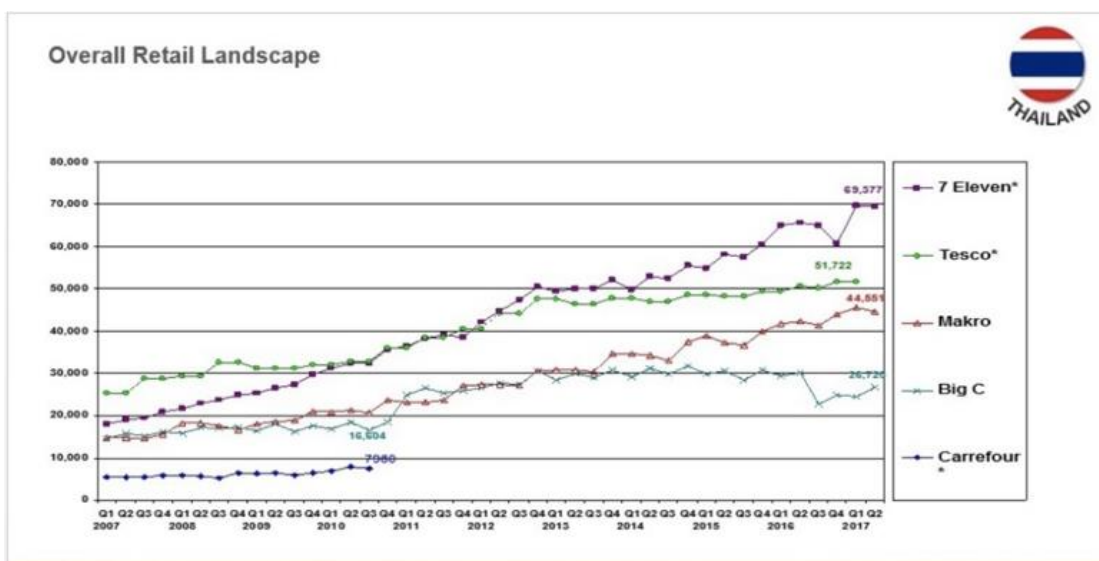
ภาพที่		หน้า
1	อัตราการเติบโตของร้านค้าปลีกประเภทต่าง ๆ ระหว่างปี 2007 – 2017	1
2	อัตราการลาออกเฉลี่ยและประสิทธิผลเฉลี่ยต่อคน ปี 2560 ของบริษัท A	2
3	ขั้นตอนการทำงานของโค้ด A1 และโค้ด A2	14
4	อัตราการเกิดผลิตผลดี (%Yield) เปรียบเทียบเป้าหมายของโค้ด A1 ในช่วงก่อนและหลังการจ่ายเงินพิเศษ	26
5	อัตราการเกิดผลิตผลดี (%Yield) เปรียบเทียบเป้าหมายของโค้ด A2 ในช่วงก่อนและหลังส่งพนักงานเข้ารับการอบรม	26
6	อัตราการเกิดของเสีย (% Reject) เปรียบเทียบเป้าหมายของโค้ด A1 ในช่วงก่อนและหลังส่งพนักงานเข้ารับการอบรม	27
7	อัตราการเกิดของเสีย (% Reject) เปรียบเทียบเป้าหมายของโค้ด A2 ในช่วงก่อนและหลังส่งพนักงานเข้ารับการอบรม	27
8	อัตราการลาออกของพนักงานที่ได้รับค่าตอบแทนพิเศษเทียบกับ ไม่ได้รับค่าตอบแทนพิเศษ	28
9	อัตราการลาออกของพนักงานที่ได้รับค่าตอบแทนพิเศษเทียบกับ ไม่ได้รับค่าตอบแทนพิเศษ	29
10	อัตราการลาออกของพนักงานรายวันผลิตบริษัท A ระหว่างปี 2560-2561	29

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญของปัญหา

บริษัท A ประกอบกิจการในการผลิตและจัดจำหน่ายเบอเกอร์ มีที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งใน จังหวัดกรุงเทพมหานคร มีกำลังการผลิตเฉลี่ยวันละ 900,000 ชิ้น ซึ่งประกอบไปด้วยโรงงานย่อยจำนวน 4 โรงงาน ทำหน้าที่ในการผลิตเบอเกอร์ที่แตกต่างกันด้วยกรรมวิธีการผลิต และเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต โดยผลิตภัณฑ์เบอเกอร์ทั้งหมดจะถูกจัดส่งไปจำหน่ายยังร้านสะดวกที่กระจายตัวอยู่ในประเทศไทย ในขณะที่ปัจจุบันร้านสะดวกซื้อมีการขยายตัวเพิ่มสูงขึ้น จะเห็นได้จากภาพที่ 1 ที่แสดงให้เห็นอัตราการเติบโตของร้านค้าปลีกประเภทต่าง ๆ ระหว่างปี 2007 – 2017 ซึ่งส่งผลให้บริษัท A ต้องผลิตเบอเกอร์ให้ได้ปริมาณที่ตอบสนองต่อความต้องการของจำนวนร้านสะดวกซื้อที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

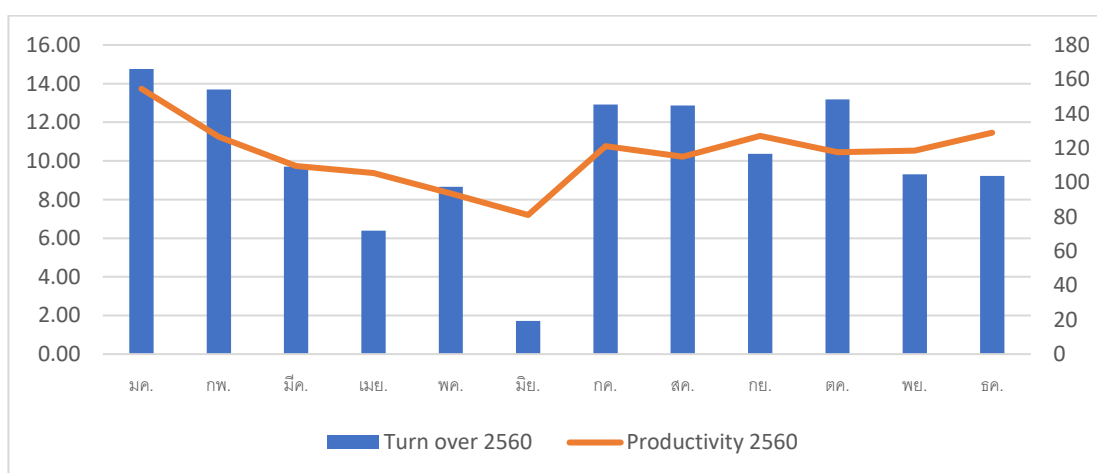


ภาพที่ 1 แสดงอัตราการเติบโตของร้านค้าปลีกประเภทต่าง ๆ ระหว่างปี 2007 – 2017

ที่มา : <https://today.line.me/th/pc/article>

จากอัตราการเติบโตของร้านสะดวกซื้อส่งผลต่อยอดการผลิตเบเกอรี่ที่ต้องเพิ่มขึ้น ทำให้บริษัท A จำเป็นจะต้องเตรียมความพร้อมสำหรับกำลังการผลิตที่เพิ่มขึ้นตาม และเนื่องด้วยบริษัท A ตั้งอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมฯ ที่ประกอบไปด้วยโรงงานอุตสาหกรรมที่มีความหลากหลายในการผลิต ทั้งโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โรงงานผลิตเคมีภัณฑ์ โรงงานผลิตอาหารสำเร็จรูป เป็นต้น ซึ่งโรงงานเหล่านี้ล้วนแต่มีศักยภาพในการจ่ายค่าแรงและค่าตอบแทนที่จูงใจแตกต่างกันออกไป และขณะเดียวกันแต่ละโรงงานก็จะสรรหากลยุทธ์ที่จะดึงดูดแรงงานให้เข้าไปทำงานภายในโรงงานของตน ทั้งการจูงใจที่เป็นตัวเงิน สวัสดิการ หรือค่าตอบแทนพิเศษต่าง ๆ จึงทำให้แรงงานที่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรมฯ มีแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงงานสูง ซึ่งหากบริษัทใดให้ผลตอบแทนที่สูงกว่าและสวัสดิการที่ดีกว่า แรงงานก็จะตัดสินใจไปทำงานยังบริษัทนั้น ๆ ได้โดยไม่ลังเล จึงส่งผลให้หลาย ๆ บริษัทภายในนิคมอุตสาหกรรมฯ ประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานและภาวะการแข่งขันด้านแรงงานที่เข้มข้น

สำหรับบริษัท A ที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมฯ ก็ประสบกับปัญหาการขาดแคลนแรงงานเช่นกัน ดังจะเห็นได้จากอัตราการลาออก (Turnover) ของพนักงานรายวันผลิตอยู่ในเกณฑ์ที่สูง ดังแสดงในภาพที่ 2 และแม้ปัจจุบันทางบริษัทฯ จะได้มีการนำเครื่องมือ เครื่องจักรที่ทันสมัยเข้ามาใช้ร่วมกับแรงงานคนเพื่อช่วยทดแทนปัญหาการขาดแรงงานคนดังกล่าวแล้วก็ตาม แต่ก็ยังมีการผลิตสินค้าบางส่วนที่ยังต้องพึ่งพาแรงงานคนเป็นปัจจัยหลักเพื่อผลิตสินค้าตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้บริโภคของร้านสะดวกซื้อที่มีความต้องการผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ที่หลากหลายแตกต่างกันไป



ภาพที่ 2 แสดงอัตราการลาออกเฉลี่ยและประสิทธิผลเฉลี่ยต่อคน ปี 2560 ของบริษัท A

ซึ่งเมื่อมีอัตราการลาออกสูง การรับพนักงานเข้ามาเพื่อทดแทนอัตราที่ลาออกไปก็สูงตามด้วย เช่นเดียวกัน ซึ่งผลกระทบที่ตามมาก็คือ การรับพนักงานเข้ามาทำงานหนึ่งคน ก่อนที่พนักงานจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของบริษัทฯ พนักงานจะต้องได้รับการอบรมให้ความรู้ ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกระบวนการที่กำหนดเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพส่งมอบให้กับผู้บริโภค ซึ่งการอบรมให้ความรู้และการสอนงานพนักงานใหม่ในแต่ละครั้ง บริษัทย่อมมีต้นทุนแฝงที่ถือเป็นต้นทุนที่บริษัทต้องลงทุนเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เช่น การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การจัดอบรมให้ความรู้เฉพาะด้าน การสอนงาน เป็นต้น เพื่อให้พนักงานมีทักษะ ความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อกระบวนการผลิตสินค้านั้น ๆ และขณะเดียวกันเมื่อพนักงานมีทักษะความชำนาญในงานเพิ่มขึ้นก็ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้นด้วย ดังนั้น การที่พนักงานหนึ่งคนที่มีทักษะความรู้ความชำนาญในงานต้องลาออกไปย่อมส่งผลกระทบต่อบริษัททั้งในด้านประสิทธิภาพงานที่อาจลดลงส่งผลต่อผลผลิตที่ออกมาอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดด้วย เป็นต้น และการแก้ปัญหา ก็คือการรับพนักงานเข้ามาใหม่ เพื่อทำการอบรม สอนงาน สละทักษะการทำงาน วนเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด หากบริษัทไม่สรรหากลยุทธ์ในการรักษาพนักงานทักษะเหล่านี้เอาไว้

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้นนั้นก็ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งภายในบริษัทเท่านั้น แต่เป็นหน้าที่ของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นต้องร่วมกันจัดทำกลยุทธ์หรือนโยบาย เพื่อนำมาแก้ไขปัญหา ซึ่งหนึ่งในนโยบายที่ผู้บริหารบริษัท A ได้ริเริ่มดำเนินการขึ้นในปี 2561 คือ โครงการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับพนักงานรายวันผลิต โดยมีเงื่อนไขว่าพนักงานรายวันผลิตจะต้องเข้ารับการอบรมและทดสอบให้ผ่านเกณฑ์ที่บริษัท A กำหนด ซึ่งโครงการนี้ได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2561 โดยมีเป้าหมายที่จะพัฒนาให้พนักงานมีทักษะการทำงานที่เพิ่มขึ้นพร้อม ๆ กับการได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นอันจะเป็นการจูงใจให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาทักษะของตนเองพร้อม ๆ กับการได้รับค่าตอบแทนพิเศษที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงานกับบริษัทให้ยาวนานขึ้น หรือตลอดชั่วอายุการทำงานของพนักงานต่อไป

ซึ่งจากการดำเนินโครงการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับพนักงานรายวันผลิตที่มีเงื่อนไขว่าพนักงานจะต้องเข้ารับการอบรมและทดสอบตามเกณฑ์ที่บริษัทกำหนดนั้น บริษัทย่อมมีต้นทุนที่เพิ่มขึ้นที่จำเป็นต้องนำมาพิจารณาความคุ้มค่าว่าโครงการที่ดำเนินการลงไปในนั้นสามารถทำให้พนักงานรายวันผลิตมีศักยภาพเพิ่มขึ้นหรือไม่ และขณะเดียวกันอัตราการลาออกมีแนวโน้มที่ลดลงเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่จัดทำขึ้นมานี้หรือไม่ เหล่านี้เอง จึงเป็นที่มาและความสำคัญของปัญหา ที่ทางผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาผลลัพธ์ของโครงการนี้ที่บริษัท A ได้จัดทำขึ้นว่าหากเปรียบเทียบประสิทธิภาพการผลิตของพนักงานรายวันในช่วงก่อนที่จะมีการดำเนินโครงการ กับช่วงหลังดำเนิน

โครงการ ประสิทธิภาพการผลิตเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และอัตราการลาออกของพนักงานหากเปรียบเทียบในช่วงเวลาก่อนเริ่มโครงการกับหลังเริ่มโครงการแนวโน้มลดลงหรือไม่ ซึ่งหากสมมติฐานนี้เป็นจริง จักได้เป็นข้อพิสูจน์ว่า การดำเนินงานโครงการนี้สามารถพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพในการผลิตเพิ่มขึ้น และนอกจากนี้ยังจูงใจให้พนักงานทำงานกับองค์กรได้ยาวนานขึ้น โดยพนักงานได้รับการพัฒนาทักษะ และจูงใจด้วยค่าตอบแทนพิเศษ อันจะเป็นแนวทางในการนำโครงการนี้ไปพัฒนาเป็นนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับพนักงานรายวันในจุดงานอื่น ๆ ของบริษัทต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจจากการให้ค่าตอบแทนพิเศษมีผลต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานรายวันผลิต บริษัท A
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการให้ค่าตอบแทนพิเศษมีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานรายวันผลิต บริษัท A
3. เพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการจ่ายตอบแทนพิเศษเทียบกับต้นทุนสินค้า

## 1.3 ขอบเขตของการศึกษาวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษกับประสิทธิผลการทำงานของพนักงานรายวันผลิตบริษัท A ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ (พนักงานรายวัน) โดยทำการเปรียบเทียบประสิทธิผลการทำงานของพนักงานในช่วงก่อนที่พนักงานจะได้รับการอบรมและได้รับค่าตอบแทนพิเศษ และประสิทธิผลการทำงานของพนักงานหลังได้รับการอบรมและได้รับค่าตอบแทนพิเศษ

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย โดยประชากรที่ใช้ คือ พนักงานรายวันผลิต โค้ด A1 จำนวน 43 คน และโค้ด A2 จำนวน 62 คน (ข้อมูลจำนวนพนักงานจากฝ่ายเงินเดือนค่าจ้าง ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2561) รวมจำนวน 171 คน

3. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ คือ ลักษณะส่วนบุคคล อันประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานะภาพ อายุงาน ลักษณะงานที่ทำ

3.2 แรงจูงใจ คือ ค่าตอบแทนพิเศษที่ได้รับเมื่อผ่านการฝึกอบรม

3.3 ตัวแปรตาม ประสิทธิภาพของงานของพนักงานโค้ด A1 และโค้ด A2

4. ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เริ่มตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2561 - เดือนธันวาคม 2561 รวมระยะเวลาในการศึกษา 6 เดือน

#### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานรายวันผลิตบริษัท A
2. เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปเป็นเครื่องยืนยันว่าโครงการการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานรายวันผลิตบริษัท A เพิ่มขึ้น
3. เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้ไปพัฒนาเป็นนโยบายเพื่อใช้กับจุดงานอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ไลน์ผลิตของบริษัท A

#### 1.5 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

1. **พนักงานรายวันผลิต** หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิตและได้รับค่าจ้างเป็นรายวันตามวันที่มาทำงานของบริษัท A
2. **ค่าตอบแทนพิเศษ** หมายถึง เงินที่บริษัท A จ่ายให้กับพนักงานรายวันที่เข้ารับการอบรมและสอบผ่านเกณฑ์ที่กำหนด
3. **ประสิทธิภาพ** หมายถึง การทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
4. **การคงอยู่** หมายถึง การรักษามูลค่าที่มีความรู้ความสามารถและ ทักษะการทำงานให้อยู่กับองค์กรได้ยาวนานที่สุด
5. **โค้ด A1** หมายถึง ชื่อเรียกจุดงานในฝ่ายผลิต ที่ผลิตสินค้าประเภทเค้กสอดไส้ม้วน
6. **โค้ด A2** หมายถึง ชื่อเรียกจุดงานในฝ่ายผลิต ที่ผลิตสินค้าประเภทเค้กสอดไส้ม้วน

## บทที่ 2

### การตรวจเอกสาร

การวิจัยเรื่องการศึกษาการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษที่จูงใจให้เกิดประสิทธิผลการทำงานของพนักงานผลิต บริษัท A ได้นำแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัยที่ได้จากการตรวจเอกสารมาสร้างกรอบแนวความคิดงานวิจัยดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทน
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน
- 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทน

##### ความหมายของค่าตอบแทน

**ค่าตอบแทน** หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้ให้ในรูปตัวเงินหรือไม่ใช้ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญ กำลังใจ ของผู้ปฏิบัติงานและเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ออนไลน์, 2554)

**ค่าตอบแทน** หมายถึง สิ่งตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานเพื่อตอบแทนการทำงานให้แก่องค์กร ค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่พนักงานได้รับจากองค์กร(ก.พ., 2551, หน้า 2)

ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทน ประกอบด้วยแนวทาง 3 ประการ คือ

1. ความเสมอภาคภายใน (Internal Equity) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนต้องเหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำในองค์กรเดียวกัน งานที่เหมือนกันต้องจ่ายค่าตอบแทนเท่ากัน การพิจารณาความเสมอภาคภายในองค์กรอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์งาน การพรรณนาลักษณะงาน การประเมินค่างาน และการจำแนกตำแหน่งงานเป็นสำคัญ



2. การแข่งขันกับภายนอก (External Competitiveness) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทน ต้องสามารถแข่งขันกับภายนอกได้ โดยพิจารณาจากค่าตอบแทนจากข้อมูลค่าตอบแทนในตลาด แรงงานที่สำรวจได้

3. ผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง (Employee Contributions) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทน ต้องพิจารณาให้ยุติธรรมแก่ลูกจ้างตามผลการปฏิบัติงานที่ลูกจ้างปฏิบัติได้ ตลอดจนการกำหนดอัตรา ค่าจ้างจูงใจการบริหารค่าตอบแทนจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับพิจารณาปัจจัยทั้ง 3 ประการนี้ แล้วกำหนดส่วนประสมของค่าตอบแทนรูปแบบต่างๆ อย่างเหมาะสมต่อไป

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Mayo Elton (1954) ได้ทำการศึกษาผลกระทบต่อสภาวะแวดล้อมมีผลต่อผลผลิตของ พนักงานโรงงาน Western Electric ในเมืองชิคาโก สหรัฐอเมริกา โดย Elton Mayo และทีมงานได้ ทำการทดลองโดยแบ่งกลุ่มคนงานออกเป็น 2 กลุ่ม โดยกลุ่มที่ 1 เรียกว่า กลุ่มทดลอง และกลุ่มที่ 2 เรียกว่ากลุ่มควบคุม โดยให้ทั้งสองกลุ่มทำงานที่มีลักษณะเหมือนกัน แต่ในกลุ่มที่ 1 ซึ่งเป็นกลุ่ม ทดลองมีการนำเอาหลักการจัดการสภาพแวดล้อมทางวิทยาศาสตร์เข้ามาจัดการ เช่น พนักงานใน กลุ่มทดลองจะได้ค่าตอบแทนพิเศษหากสามารถทำงานได้เกินมาตรฐานที่กำหนด หรือมีการปรับเพิ่ม แสงสว่างและปรับอุณหภูมิในห้องทำงานให้มีความเหมาะสม เป็นต้น แต่สำหรับกลุ่มที่ 2 ที่เป็นกลุ่ม ควบคุมนั้นจะไม่มีการนำเอาวิธีการต่างๆ ข้างต้นมาใช้ ซึ่งผลการทดลองที่ได้พบว่าผลผลิตจากการ ทำงานของพนักงานทั้งสองกลุ่มไม่มีความแตกต่างกัน จึงสรุปผลการศึกษาที่ได้ ดังนี้

1. ปทัสถานทางสังคมเป็นตัวกำหนดปริมาณผลผลิตมิใช่ปัจจัยทางด้านกายภาพ
2. การให้รางวัลทางจิตใจจะให้ความสุขในการปฏิบัติงาน
3. พฤติกรรมของคนงานถูกกำหนดโดยความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

จากแนวคิดนี้ ทีมวิจัยจากมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด สหรัฐอเมริกา ได้มีการนำผลจาก Hawthorne Effect ไปทำการทดลองโดยเปลี่ยนจากวิธีการเพิ่มแสงสว่าง เป็นการสังเกตการณ์ทำงาน ของพนักงาน ซึ่งผลที่ได้พบว่า หากเป็นลักษณะงานที่มีกระบวนการผลิตไม่ซับซ้อนทำได้ง่าย การใช้ วิธีการสังเกตการณ์โดยให้พนักงานรู้ตัวจะทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ส่งผลให้ ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่วิธีการเดียวกันนี้เมื่อนำไปใช้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนงานที่มี กระบวนการผลิตที่ยุ่งยาก ผลลัพธ์ที่ได้คือพนักงานเกิดความเครียด วิทก และผลผลิตที่ได้ลดลงอย่าง เห็นได้ชัดเจน ดังจะเห็นได้จากภาพจำลองสถานการณ์ที่มีการนำวิธีการสังเกตการณ์โดยให้พนักงาน รู้ตัว

### แนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Perspective)

แนวคิดนี้จะให้ความสำคัญที่ทัศนคติและพฤติกรรมของคณากรบวณการกลุ่ม และพฤติกรรมของพนักงานในที่ทำงาน

การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorne Studies)เกิดขึ้นในปี ค.ศ.1924 เป็นช่วงที่การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์กำลังได้รับความนิยม การศึกษานี้สิ้นสุดในปี ค.ศ.1932 เริ่มจากคำถามว่าเงินค่าจ้างและสภาพทางกายภาพในที่ทำงานมีผลอย่างไรต่อผลงานของคณากรบวณการเมื่อทำการทดลองแล้วและศึกษาอย่างรอบคอบพบว่าผลการทดลองยังไม่ชัดเจนและไม่สามารถยืนยันความถูกต้องได้

ต่อมาในปี ค.ศ.1927 Elton Mayo ศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ที่มีผลต่อการทำงาน เรื่อง ผลของการเมื่อยล้าที่มีต่อการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยทางสังคมสองปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน นั่นคือ บรรยากาศของกลุ่มที่คณากรบวณการรู้สึกดีต่อสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการมีส่วนร่วมในการควบคุมการทำงานเนื่องจากคณากรบวณการจะรู้สึกว่าตนเองได้รับความสำคัญต่อมาการศึกษาเพิ่มเติมถึงผลกระทบของทัศนคติของคณากรบวณการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความสัมพันธ์ของกลุ่มที่มีผลต่อการทำงาน โดยสัมภาษณ์สิ่งที่คณากรบวณการชอบและไม่ชอบในสภาพการทำงานทำให้พบว่า ปัจจัยเดียวกันอาจทำให้คณากรบวณการบางคนพอใจ บางคนไม่พอใจ จึงมีการศึกษาเพิ่มขึ้นโดยศึกษาที่บทบาทของกลุ่มในการทำงานผลการศึกษาพบว่า คณากรบวณการบางคนพยายามทำงานไม่ให้ล้าหน้าเพื่อนร่วมงาน ทั้งๆที่รู้ว่าถ้าทำงานได้มากก็จะได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น แต่เพื่อป้องกันการไม่พอใจจากเพื่อนร่วมงานจึงทำงานให้ได้ผลผลิตเท่า ๆ กับคนอื่น ๆ แสดงให้เห็นว่า บทบาทของกลุ่มส่งผลกระทบต่อทั้งทางบวกและทางลบต่อผลผลิตของงานข้อสรุปจากการทดลอง ได้แก่

1. บุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งมีชีวิต ซึ่งแตกต่างจากปัจจัยทางกายภาพ อื่น ๆ ขวัญ กำลังใจเป็นสิ่งสำคัญ ใน การทำงานบุคลากรจะทำงานได้ดีขึ้น หากปฏิบัติต่อเขาเหมือนมนุษย์
2. ปริมาณการทำงานของบุคลากร ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในทางกายภาพแต่เพียงอย่างเดียว หากขึ้นอยู่กับความสามารถทางสังคมด้วย
3. บำเหน็จรางวัลทางจิตใจ มีผลต่อการกระตุ้นการทำงาน และให้ความสนใจในการทำงานมากกว่าที่จะให้รางวัลเป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว
4. การแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะของงาน มิได้เป็นหลักประกันว่าจะให้ประโยชน์สูงสุดเสมอไป หากยังมีปัจจัยอื่นประกอบด้วย
5. บุคลากรจะไม่มีปฏิกิริยาตอบสนองต่อการจัดการปทัสถานทางสังคม หรือบำเหน็จรางวัลใด ๆ มากนักในส่วนบุคคล แต่จะมีการตอบสนองในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม
6. การที่บุคลากรมีความสัมพันธ์กันแบบไม่เป็นทางการบ้าง จะส่งผลกระทบต่อ งานคือ เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เกิดความจงรักภักดี

### 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก (Two Factor Theory) ของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1891 อ้างถึงใน วินิตวิไลวงศ์วัฒนกิจ, 2551, หน้า 12) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ได้รับความสนใจ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย รู้จักกันในนามของทฤษฎีการจูงใจ หรือการค้ำจุน (The Motivation Hygiene Theory) เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959, pp. 45 -49) โดยได้สร้างทฤษฎีนี้ขึ้นมาจาก การศึกษาถึงสาเหตุของความพอใจและความไม่พอใจในงานของพนักงานตำแหน่งวิศวกร และพนักงานตำแหน่งบัญชีในโรงงานที่เมืองพิตเบิร์ก จำนวน 200 คน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่าความต้องการทางด้านงานบุคคล จำแนกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) ได้แก่ การสำเร็จในการทำงาน การยอมรับในกลุ่มแรกเฮิร์ซเบิร์ก เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดขึ้นจากงานที่ทำ เช่น ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ฯลฯ ปัจจัยจูงใจเหล่านี้ทำให้บุคคลเกิดความชื่นชม ยินดีในผลงานและความสามารถของตนเอง ถ้าตอบสนองปัจจัยเหล่านี้ของผู้ปฏิบัติแล้ว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถ และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้ ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นลุล่วงได้ประสิทธิผลตามเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อนในสถานที่ทำงาน และบุคคลทั่วไป ซึ่งการยอมรับนับถือนี้อาจแสดงออกในรูปของการยกย่องชมเชยก็ได้

3. ลักษณะงาน (Work Itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะงานว่าเป็นงานที่จำเจ น่าเบื่อหน่าย ทำทลายความสามารถ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือเป็นงานที่ยากหรือง่าย

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร แต่ในกรณีที่บุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งขององค์กร โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะ ถือเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสให้ความรับผิดชอบมากขึ้น เรียกได้ว่า เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบ แต่ไม่ใช่ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานอย่างแท้จริง

2. ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การบริหารงานจากผู้บังคับบัญชา ค่าตอบแทน ตั๋วงาน สถานภาพในการทำงาน ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย นโยบายขององค์กร ซึ่งแม้ไม่ใช่ปัจจัยที่จูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มมากขึ้น แต่มีส่วนช่วยทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นใจ ความสบายใจและความปลอดภัยในการทำงาน เรียกว่าเป็นปัจจัยในการสร้างความสุขสบายในการทำงานของพนักงาน

### ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

วรูม (Vroom, 1964 อ้างถึงใน ติน ปรัชญพฤทธิ, 2542, หน้า 49) กล่าวถึง วรูม (Vroom) ซึ่งมองว่าระดับผลงานของคนซึ่ง วรูม เรียกว่า “ผลระดับแรก” จะถูกกำหนดโดยความชอบที่บุคคลนั้นมีต่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งในบรรดาวัตถุประสงค์หลาย ๆ อัน ตัวอย่างเช่น หากคนประสงค์จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และรู้สึกว่าผลงานที่มีคุณภาพสูงเป็นปัจจัยที่สำคัญอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น “ผลระดับแรก” ของเขาก็อาจจะเป็นว่าเขาจะต้องปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงกว่าโดยเฉลี่ย หรือมีคุณภาพต่ำแล้วแต่กรณีและ “ผลระดับที่สอง” ที่เขาชอบคือการได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ถึงแม้ว่าผลงานเหล่านั้นจะมีสิ่งอื่น ๆ รวมอยู่ด้วยก็ตาม เช่นเงินเดือนที่สูงขึ้น การยอมรับจากสังคม และความชื่นชมในตนเอง ฯลฯ ตามแนวความคิดของวรูม ได้กล่าวว่า การจูงใจประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 อย่าง คือความชอบ (Valence) ความคาดหวัง (Expectancy) และความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality)

1. ความชอบ หมายถึง ความชอบหรือไม่ชอบในรางวัลหรือผลได้ หรือหมายถึงการที่บุคคลตีค่าของรางวัลหรือผลได้ว่าพอใจหรือไม่พอใจ ความชอบนี้ไม่ได้เกิดจากรางวัลที่ได้รับ แต่เกิดจากปัจจัยของแต่ละบุคคล จึงมีความแตกต่างกันออกไปตามแต่ละบุคคล ปัจจัยที่กล่าวถึงนี้ได้แก่ อายุ การศึกษา สถานภาพ ลักษณะงาน เป็นต้น ตัวอย่างเช่น คนบางคนชอบทำงานราชการเพราะเขาตีค่าความมั่นคงในการทำงานไว้สูง คนบางคนชอบทำงานที่ทำหายและมีความรับผิดชอบสูง เพราะเขามีค่านิยมสูงเกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงาน เป็นต้น และความชอบที่แตกต่างกันนี้ยังแตกต่างกันออกไปตามระยะเวลาด้วยเช่นเดียวกับความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่จูงใจอีกต่อไป เช่นบางคนอาจเปลี่ยนความชอบในรางวัลที่ได้รับ เมื่อสภาพเศรษฐกิจเปลี่ยนไป เป็นต้น อัตราความชอบอาจแสดงได้โดยลำดับชั้นจาก -1 ถึง + 1 ความชอบจะเริ่มจาก 0 ถึง 1 และความไม่ชอบจะอยู่ระหว่าง 0 ถึง - 1 ความรู้สึกเป็นกลางหรือไม่รู้สึกรับหรือไม่ชอบที่จะอยู่ที่ 0

2. ความคาดหวัง หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ความเป็นไปได้ว่าหากมีความพยายามเพิ่มขึ้นจะนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้น เป็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามในการทำงานกับผลงานที่เกิดขึ้นหรือ

เป็นความเชื่อว่า ความพยายามนั้น ๆ จะนำไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ ตัวอย่าง เช่น คนบางคน คาดหวังว่าหากเขาทำงานหนักขึ้น เขาจะได้เลื่อนขั้น ตรงกันข้ามคนบางคนคิดว่าหากเขาขยันทำงาน เขาจะถูกเพื่อนขับออกจากกลุ่ม ซึ่งก็คือเขาไม่เห็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลงานความ คาดหวังสามารถแสดงโดยลำดับชั้นจาก 0 ถึง 10 แสดงถึงการที่บุคคลไม่เห็นความเป็นไปได้ว่าการ เพิ่มความพยายามจะทำให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น ในขณะที่ 1 แสดงถึงการที่บุคคลเห็นว่าความพยายามที่ เพิ่มขึ้นจะนำมาซึ่งผลได้ที่ต้องการเสมอ

3. ความเป็นเครื่องมือ หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ผลงานที่เกิดขึ้นจากความพยายามที่เพิ่มขึ้น จะนำไปสู่รางวัลที่ต้องการ เช่น บุคคลคาดว่าหากผลงานเพิ่มมากขึ้นเขาคงได้รับเงินเดือนขึ้นความเป็น เครื่องมือที่สูงจะแสดงให้เห็นว่าความเป็นไปได้ของการได้รับเงินเดือนเพิ่มมีมากในขณะที่หากความ เป็นเครื่องมือต่ำ แสดงว่าแม้ผลงานจะเพิ่มมากขึ้น แต่เงินเดือนก็ไม่ได้ขึ้น ความเป็นเครื่องมือเป็น ความสัมพันธ์ระหว่างผลการทำงนกับรางวัลตอบแทนเช่นเดียวกับ ความชอบและความหวัง เป็น เครื่องมือสามารถจัดลำดับได้จาก 0 ถึง 11 แสดงว่าบุคคลขึ้น ในเห็นว่าผลการทำงนที่ดีขึ้นย่อมนำมา ซึ่งรางวัลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นในทางกลับกัน 0 แสดงถึงการที่บุคคลคิดว่าผลงานที่เพิ่มขึ้นไม่มีทางนำมา ซึ่งรางวัลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น องค์ประกอบทั้ง 3 สามารถนำมาเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้ การจูงใจ =  $V \times E \times I$  ความสำคัญของทฤษฎีความคาดหวังอยู่ที่ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 3 อย่างนี้ หากมีความ เป็นไปได้ว่า บุคคลขยันขันแข็งในการทำงาน ได้รับรางวัลจากความพยายามของเขา และตีค่ารางวัลว่า เป็นความชอบหรือพึงพอใจทั้ง 3 สิ่งนี้จะร่วมกัน ก่อให้เกิดการจูงใจ นอกจากนี้องค์ประกอบทั้ง 3 นี้ อาจมีอัตราที่แตกต่างกันได้ เช่น หากความชอบสูง ความคาดหวังสูง และความเป็นเครื่องมือสูง ย่อม ก่อให้เกิดการจูงใจสูง แต่ถ้าหากสิ่งหนึ่งสิ่งใดต่ำกว่าการจูงใจที่บังเกิดก็จะปานกลาง และหาก องค์ประกอบทั้ง 3 ประการต่ำ การจูงใจก็จะอยู่ในอัตราน่าเช่นกัน เช่น พนักงานบางคนอาจไม่ยอม กเลื่อนขั้น เพราะไม่ยอมมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นหรือรู้สึกเครียดมากขึ้นพนักงานก็จะหลีกเลี่ยงการ ทำงาน เป็นต้น

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูมช่วยให้ผู้บริหารศึกษาอย่างลึกซึ้งถึงกระบวนการจูงใจตลอดจน ช่วยผู้บริหารเสริมสร้างบรรยากาศการจูงใจที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการได้ ผู้บริหารอาจจะจูงใจ พนักงานโดยการมอบหมายงานที่ค่อนข้างยากและท้าทายเพื่อเปิดโอกาสให้เขาได้ใช้ความพยายาม มากขึ้น และจะส่งผลยังผลได้ที่ดีขึ้น นอกจากนี้ รางวัลตอบแทนที่ให้มีความแตกต่างกัน ความ พยายามที่เพิ่มมากขึ้น ผลงานที่ดีมากขึ้น ควรได้รับรางวัลตอบแทนที่มากขึ้นเช่นกัน เพราะหากว่าพนักงานเห็น ว่ารางวัลตอบแทนที่เขาได้รับจากความพยายามไม่เหมาะสม เขาก็จะไม่พอใจและสิ่งนั้นก็ไม่สามารถ

จงใจ ผู้บริหารอาจหาข้อมูลความคาดหวังของพนักงานจากการใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ก็ได้ (ราณี อิลิชัยกุล, 2533, หน้า 209)

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Dan Ariely (2016) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน Intel สายการผลิตชิปในอิสราเอล ซึ่งมีรอบการทำงาน 8 วัน โดยทำงานต่อเนื่อง 4 วัน วันละ 12 ชั่วโมงแล้วพักต่อเนื่อง 4 วัน โดยในวันแรกของรอบการทำงาน หลังจากที่ยุคพักมา 4 วันแล้วนั้น ถ้าพนักงานสามารถทำได้ตามเป้าที่กำหนด พนักงานจะได้รับเงินพิเศษ 100 นิวเชคเคิล แต่หากมีการเปลี่ยนจากเงินเป็นสิ่งอื่นแทนผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นอย่างไร

ซึ่งการทดลองนี้ได้แบ่งพนักงานออกเป็น 4 กลุ่ม โดยมีเงื่อนไข ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กำหนดเงื่อนไขว่าถ้าพนักงานทำการผลิตได้ตามเป้าหมายที่กำหนด จะได้รับเงินพิเศษจำนวน 100 นิวเชคเคิล

กลุ่มที่ 2 กำหนดเงื่อนไขว่าถ้าพนักงานทำการผลิตได้ตามเป้าหมายที่กำหนด จะได้รับ voucher

กลุ่มที่ 3 กำหนดเงื่อนไขว่าถ้าพนักงานทำการผลิตได้ตามเป้าหมายที่กำหนดจะได้รับค่าชมเชยจากหัวหน้า

กลุ่มที่ 4 กำหนดเงื่อนไขว่าถ้าพนักงานทำการผลิตได้ตามเป้าหมายที่กำหนด จะไม่ได้รับสิ่งตอบแทนอะไรเลย

สรุปผลลัพธ์ที่ได้คือ ผลงานของกลุ่ม 1-3 ดีกว่ากลุ่ม 4 ในวันแรกเท่านั้น กล่าวคือ กลุ่มที่ 1-3 มีผลงานดีขึ้นประมาณ 6.6 - 6.7% เมื่อเทียบกับกลุ่ม 4 แต่พอคิดรวมผลงานหลังจากวันแรกของการทำงานที่จะได้รับผลตอบแทนพิเศษ กลับพบว่าผลงานโดยรวมของกลุ่มแรกลดลง 6.5% เมื่อเทียบกับกลุ่ม 4 ในขณะที่ performance ของกลุ่ม 3 จะค่อย ๆ ลดลงจากที่เพิ่มขึ้น 6.6% กลับเข้าสู่ baseline (performance ของกลุ่ม 4) ส่วนกลุ่ม 2 อยู่ระหว่าง 1 กับ 3 ซึ่งได้ข้อสรุปคือการแจกเงินทำให้ประสิทธิภาพลดลง ส่วนคำชมทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น การศึกษาของ Dan Ariely จัดเป็นการศึกษาเชิงทดลองจากตัวอย่างที่ปฏิบัติงานจริง

นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในลักษณะเชิงสำรวจ ที่ใช้เครื่องมือในรูปแบบการสอบถาม เช่น จิรสิทธิ์ (2555) ได้ทำการศึกษาปัจจัยต่อแรงจูงใจปฏิบัติงานของพนักงานสายช่างของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ที่แตกต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่าง

การรับรู้ ความเท่าเทียมกันกับแรงจูงใจในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานสายช่างของ บริษัทก่อสร้างขนาดเล็กในอำเภอเมือง นครราชสีมา จำนวนรวม 30 คน โดยใช้การทดสอบด้วย T-Test และ Anova มาสรุปในภาพรวม โดยพบว่า จากการสำรวจข้อมูล ในด้านระดับการรับรู้ ความเท่าเทียมกัน และมีแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูง ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.76 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.68 และ ค่าเฉลี่ย 3.82 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.71 ตามลำดับ หรือ เมธี (2556) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงาน เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ ความปลอดภัยในการทำงาน และความมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง และในด้าน ค่าจ้าง และค่าตอบแทนควรประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปด้วยความยุติธรรม และโปร่งใส และควรมีผลตอบแทนที่ดี ด้านการฝึกอบรมการพัฒนา ควรมีการสนับสนุนการศึกษาต่อของพนักงานให้มากขึ้น และสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมพัฒนาทักษะต่างๆ รวมทั้งมีการจัดให้มีการดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ หรือ เกศณรินทร์ (2559) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และลูกจ้าง องค์การคลังสินค้า โดยการสำรวจ และใช้แบบสอบถามเช่นกัน โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงาน และลูกจ้าง จำนวน 250 คน และการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test ANOVA โดยผลการศึกษาสรุปได้ว่า แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงาน และลูกจ้าง องค์การคลังสินค้า ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านความมั่นคงในการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะเห็นได้จากงานวิจัยที่ได้ทำการสืบค้น และศึกษาส่วนใหญ่นั้น ส่วนมากจะใช้เครื่องมือทางสถิติ จากการสำรวจ แบบสอบถามแล้วมาประมวล ในการวิจัยนี้มีแนวทางในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการสายการผลิตเบอเกอร์ ซึ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานจริง ซึ่งยังไม่มี การศึกษามาก่อน นับเป็นแนวทางในการพัฒนา ส่งเสริม หรือสามารถเพิ่มประสิทธิผลได้ไม่มากนักน้อย ในอนาคตต่อไป

## บทที่ 3

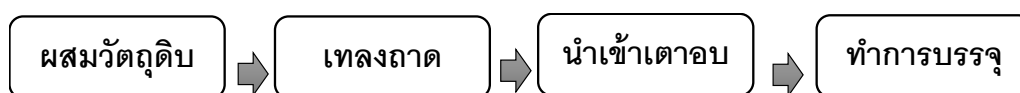
### วิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงทดลอง โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจจากการให้ค่าตอบแทนพิเศษมีผลต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานผลิต บริษัท A โดยดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานผลิตโค้ด A1 จำนวน 55 คน และโค้ด A2 จำนวน 80 คน รวมจำนวน 135 คน (ข้อมูลจำนวนพนักงานจากฝ่ายเงินเดือนค่าจ้าง ณ วันที่ 26 กันยายน 2561) โดยทั้ง 2 จุดงานมีขั้นตอนในการทำงานตามรูปที่ 3.1



ภาพที่ 3 แสดงขั้นตอนการทำงานของโค้ด A1 และโค้ด A2

จากภาพที่ 3.1 กระบวนการทำงานที่แตกต่างกันของ 2 จุดงานนี้ คือ ขั้นตอนกระบวนการบรรจุลงบรรจุภัณฑ์ โดยโค้ด A1 จะทำการบรรจุสินค้าลงบรรจุภัณฑ์โดยใช้พนักงานในการพนักงานในการลำเลียงสินค้าเข้าเครื่องบรรจุภัณฑ์ ส่วนโค้ด A2 ไม่ต้องใช้พนักงานในการลำเลียงสินค้าเข้าเครื่องบรรจุภัณฑ์ เนื่องจากเครื่องจักรจะลำเลียงเข้าสู่เครื่องบรรจุภัณฑ์โดยอัตโนมัติ



### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

3.2.1 การจัดอบรมให้ความรู้ในห้องเรียน จำนวน 3 หลักสูตร ดังนี้

- 1) หลักสูตร พื้นฐานเบอเกอร์
- 2) หลักสูตร สุขอนามัยที่ดีในการผลิต
- 3) หลักสูตร ความรู้พื้นฐานด้านเครื่องจักร

3.2.2 ประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1) แบบทดสอบหลังอบรมแบบปรนัย ใช้ประเมินความรู้ครอบคลุมเนื้อหาทั้ง 3 หลักสูตร หลักสูตรละ 1 ฉบับๆ ละ 20 ข้อ

2) แบบประเมินพฤติกรรมในการทำงาน โดยให้หัวหน้างานเป็นผู้สังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ภายใน 30 วันหลังผ่านการอบรมแล้ว จากนั้นให้คะแนนลงในแบบประเมินตามหัวข้อที่กำหนด ดังนี้

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานทักษะ ระดับ 1 (Skill Level 1)		ระดับคะแนนที่ให้
หัวข้อประเมิน	รายละเอียดการพิจารณา	0 ←————→ 10
1. ความรอบรู้ในงาน	ปฏิบัติงานตามมาตรฐาน หากพบข้อผิดพลาดสามารถแจ้งหัวหน้าได้	
2. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่	มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่งานประจำได้เป็นอย่างดี	
3. การประสานงาน	ประสานงานภายในหน่วยงานของตนเองได้	
4. ความปลอดภัย	พนักงานรู้จักอุปกรณ์ป้องกันอันตรายที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนเองรับผิดชอบ และปฏิบัติตามได้อย่างปลอดภัย	
5. ทักษะคติในการทำงาน	มีทัศนคติที่ดีกับงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร	

ตารางที่ 1 ตัวอย่างแบบประเมินพฤติกรรมในการทำงาน

3.3.3 การจ่ายเงินเพื่อเป็นค่าตอบแทนพิเศษให้กับพนักงานที่เข้าอบรมและทดสอบผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนดของแต่ละหลักสูตร ดังนี้

ระดับทักษะ	เงื่อนไข	อัตราเงินจูงใจพิเศษ(บาท/วัน)
ทักษะระดับ 1	ผ่านการทดสอบทักษะความรู้ระดับ 1 จำนวน 3 หลักสูตร ได้แก่ (1) พื้นฐานเบอเกอร์ ระดับ 1 (2) สุขอนามัยที่ดีในการผลิต ระดับ 1 (3) ความรู้พื้นฐานด้านเครื่องจักร ระดับ 1	50 บาท
ทักษะระดับ 2	ผ่านการทดสอบทักษะความรู้ระดับ 2 จำนวน 3 หลักสูตร ได้แก่ (1) พื้นฐานเบอเกอร์ ระดับ 2 (2) สุขอนามัยที่ดีในการผลิต ระดับ 2 (3) ความรู้พื้นฐานด้านเครื่องจักร ระดับ 2	100 บาท
ทักษะระดับ 3	ผ่านการทดสอบทักษะความรู้ระดับ 3 จำนวน 3 หลักสูตร ได้แก่ (1) พื้นฐานเบอเกอร์ ระดับ 3 (2) สุขอนามัยที่ดีในการผลิต ระดับ 3 (3) ความรู้พื้นฐานด้านเครื่องจักร ระดับ 3	150 บาท
ทักษะระดับ 4	ผ่านการทดสอบทักษะความรู้ระดับ 4 จำนวน 3 หลักสูตร ได้แก่ (1) พื้นฐานเบอเกอร์ ระดับ 4 (2) สุขอนามัยที่ดีในการผลิต ระดับ 4 (3) ความรู้พื้นฐานด้านเครื่องจักร ระดับ 4	200 บาท

ตารางที่ 2 อัตราการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษตามระดับทักษะที่บริษัท A กำหนด

### 3.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.3.1 การสร้างหลักสูตร

1) ผู้จัดการโรงงานทำการแต่งตั้งคณะทำงานโครงการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับพนักงานรายวันผลิต

2) คณะทำงานร่วมกันประชุมเพื่อกำหนดเนื้อหาหลักสูตรที่ใช้จัดอบรมและเกณฑ์การทดสอบความรู้หลังอบรม โดยกำหนดให้หลักสูตรที่ใช้ในการอบรม ประกอบไปด้วย 3 เรื่อง ดังนี้

(1) ความรู้เกี่ยวกับพื้นฐานเบอเกอร์ ผู้ออกแบบหลักสูตรและแบบทดสอบ คือ ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

(2) ความรู้เกี่ยวกับสุขอนามัยที่ดีในการผลิตอาหาร ผู้ออกแบบหลักสูตรและแบบทดสอบ คือ ฝ่ายประกันคุณภาพ

(3) ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องจักรในการทำงาน ผู้ออกแบบหลักสูตรและแบบทดสอบ คือ ฝ่ายวิศวกรรมผลิต

3) คัดเลือกวิทยากรภายในจากพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ จากนั้นพัฒนาทักษะการสอนให้กับเจ้าหน้าที่ที่ได้รับคัดเลือกเป็นวิทยากร โดยจัดอบรมหลักสูตร “Train the trainer” ให้กับผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นวิทยากรภายใน

4) จัดให้มีการทดลองอบรมทั้ง 3 หลักสูตร จำนวนหลักสูตรละ 1 ครั้ง โดยผู้เข้ารับการอบรมคือตัวแทนพนักงานรายวันผลิต คณะทำงานโครงการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ และผู้จัดการฝ่ายพัฒนาบุคลากร จากนั้นให้ผู้เข้ารับการทำการประเมินผลการสอนของวิทยากรทั้ง 3 หลักสูตร เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงวิธีการสอนก่อนไปปฏิบัติจริง โดยตัวอย่างหลักสูตรที่ใช้ในการอบรมมีดังนี้

#### ตัวอย่างหลักสูตร พื้นฐานเบอเกอร์ ระดับ 1

ตัวชี้วัด : ผู้เข้าอบรมทำแบบทดสอบความรู้หลังอบรมผ่านเกณฑ์ที่กำหนดคือ 80% ขึ้นไป

จุดประสงค์หลักสูตร : เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงคุณลักษณะของเบอเกอร์แต่ละประเภท

ระยะเวลาในการอบรม : สอนในห้องอบรม 3 ชั่วโมง

หัวข้อในการอบรม :

1. ความรู้พื้นฐานด้านขนมอบ
2. เครื่องจักรอุปกรณ์และวัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนการผลิตเบอเกอร์
3. กระบวนการผลิตเบอเกอร์แต่ละประเภท

การวัดและประเมินผลการอบรม : แบบทดสอบความรู้หลังการอบรม จำนวน 20 ข้อๆ ละ 1 คะแนน โดยผู้เข้าอบรมจะทำข้อสอบให้ได้ 16 ข้อขึ้นไป จึงจะถือว่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

### ตัวอย่างหลักสูตร สุขอนามัยที่ดีในการผลิต ระดับ 1

ตัวชี้วัด : ผู้เข้าอบรมทำแบบทดสอบความรู้หลังอบรมผ่านเกณฑ์ที่กำหนดคือ 80% ขึ้นไป

จุดประสงค์หลักสูตร : เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงหลักเกณฑ์วิธีการผลิตอาหารที่ดีตามระบบ GMP(Good Manufacturing Practice)

ระยะเวลาในการอบรม : สอนในห้องอบรม 3 ชั่วโมง

หัวข้อในการอบรม :

1. ความหมายและความสำคัญของ GMP
2. ประโยชน์ของการปฏิบัติตาม GMP
3. ข้อกำหนด GMP ตามกฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค

การวัดและประเมินผลการอบรม : แบบทดสอบความรู้หลังการอบรม จำนวน 20 ข้อๆ ละ 1 คะแนน โดยผู้เข้าอบรมจะทำข้อสอบให้ได้ 16 ข้อขึ้นไป จึงจะถือว่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

### ตัวอย่างหลักสูตร ความรู้พื้นฐานด้านเครื่องจักร ระดับ 1

ตัวชี้วัด : ผู้เข้าอบรมทำแบบทดสอบความรู้หลังอบรมผ่านเกณฑ์ที่กำหนดคือ 80% ขึ้นไป

จุดประสงค์หลักสูตร : เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนการทำงานของเครื่องจักร 6 ระบบ เบื้องต้น

ระยะเวลาในการอบรม : สอนในห้องอบรม 3 ชั่วโมง

หัวข้อในการอบรม : เครื่องจักรพื้นฐาน 6 ระบบ

การวัดและประเมินผลการอบรม : แบบทดสอบความรู้หลังการอบรม จำนวน 20 ข้อๆ ละ 1 คะแนน โดยผู้เข้าอบรมจะทำข้อสอบให้ได้ 16 ข้อขึ้นไป จึงจะถือว่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

3.3.2 ฝ่ายพัฒนาบุคลากรจัดทำแผนการจัดอบรม จากนั้นสื่อสารผ่านทางอีเมล ฝ่ายประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ฝ่ายผลิตได้รับทราบกำหนดการจัดอบรมเพื่อพิจารณาส่งพนักงานรายวันผลิต เข้ารับการอบรมตามแผนการฝึกอบรมที่ฝ่ายพัฒนาบุคลากรกำหนดไว้

3.3.3 ฝ่ายพัฒนาบุคลากร ดำเนินการจัดอบรมตามแผนที่กำหนด โดยในวันอบรมของแต่ละหลักสูตร เจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากรจะดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

- 1) จัดให้มีการลงชื่อผู้เข้ารับการอบรมลงในแบบฟอร์มใบลงทะเบียนผู้เข้ารับการอบรม
- 2) เจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากรชี้แจงกำหนดการอบรม วัตถุประสงค์ของการอบรมให้พนักงานรายวันผลิตที่เข้าอบรมรับทราบก่อนเริ่มการอบรม

3) วิทยากรเริ่มบรรยายตามหัวข้อหลักสูตรที่กำหนด เป็นเวลา 3 ชั่วโมง (จัดให้มีช่วงพักเป็นเวลา 15 นาที หลังเริ่มอบรมไปแล้วเป็นเวลา 1.30 ชั่วโมง)

4) หลังเสร็จสิ้นการอบรม เจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากรทำการแจกแบบทดสอบและกระดาษคำตอบให้กับพนักงานรายวันผลิตเพื่อทำแบบทดสอบหลังอบรม จำนวน 1 ฉบับ มีแบบทดสอบจำนวน 20 ข้อ ให้เวลาในการทำแบบทดสอบ 30 นาที

5) หลังครบ 30 นาที เจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากร ทำการเก็บรวบรวมแบบทดสอบและกระดาษคำตอบจากผู้เข้ารับการอบรม ถือเป็นเสร็จสิ้นการอบรมในแต่ละหลักสูตร

3.3.4 หลังเสร็จสิ้นการอบรมแต่ละหลักสูตร เจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากรจะดำเนินการหลังการอบรม ดังนี้

- 1) ทำการตรวจข้อสอบ และบันทึกผลคะแนน
- 2) ทำการบันทึกประวัติอบรมลงบนโปรแกรมบันทึกประวัติอบรมพนักงาน
- 3) สรุปรายชื่อผู้เข้าอบรมแต่ละหลักสูตร โดยมีข้อมูลที่ปรากฏ ดังนี้
  - 3.1) ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง หน่วยงาน ของพนักงานที่เข้ารับการอบรม
  - 3.2) ข้อมูลชื่อหลักสูตร วัน เวลา สถานที่ ที่เข้ารับการอบรม
  - 3.3) ระบุคะแนนที่ได้ และผลการประเมิน “ผ่าน” หรือ “ไม่ผ่าน”
- 4) ทำการสื่อสารสรุปรายชื่อการอบรมให้ผู้จัดการฝ่ายผลิตรับทราบผ่านทางอีเมล
- 5) ฝ่ายพัฒนาบุคลากรจัดทำบันทึกเสนอชื่อพนักงานที่เข้าอบรมและทดสอบผ่านตามเกณฑ์ ทักษะระดับ 1 ให้คณะทำงานโครงการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ พิจารณออนุมัติ
- 6) นำส่งบันทึกที่ได้รับการอนุมัติแล้วให้ฝ่ายบริหารค่าจ้างทำการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับพนักงานต่อไป

### 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.4.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขออนุญาตไปยังผู้จัดการทั่วไปด้านทรัพยากรบุคคล บริษัท A เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลในโครงการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับพนักงานรายวันผลิต โดยใช้แผนงานที่ทางบริษัท A ดำเนินการจัดอบรมและทดสอบพนักงานรายวันผลิตระหว่างเดือนกรกฎาคม 2561 – เดือนธันวาคม 2561

3.4.2 ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการผลิตของพนักงานผลิตโค้ด A1 และโค้ด A2 โดยทุกวันที่ 1 ของเดือนกรกฎาคม 2561 - เดือนธันวาคม 2561 ผู้วิจัยทำอีเมลแจ้งไปยังผู้จัดการฝ่ายผลิต โค้ด A1 และโค้ด A2 เพื่อนำส่งข้อมูล ดังต่อไปนี้

- 1) ข้อมูลประสิทธิภาพการผลิตต่อคนต่อวัน
- 2) ข้อมูลอัตราการเกิดผลิตผลที่ดี (Yield)
- 3) ข้อมูลอัตราการเกิดของเสีย (Reject)
- 4) ข้อมูลต้นทุนสินค้าต่อชิ้น
- 5) ข้อมูลต้นทุนด้านค่าแรงเฉลี่ยต่อชิ้น
- 6) ข้อมูลราคาขายสินค้าต่อชิ้น

3.4.3 ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของพนักงานผลิตโค้ด A1 และโค้ด A2 ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2561 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2561 ดังนี้

1) ทุกวันที่ 1 ของเดือนกรกฎาคม 2561 - เดือนธันวาคม 2561 ผู้วิจัยทำอีเมลแจ้งไปยังผู้จัดการฝ่ายบริหารค่าจ้าง กลุ่มพนักงานรายวัน เพื่อนำส่งข้อมูลการจ่ายค่าจ้างพนักงานรายวันผลิตโค้ด A1 และโค้ด A2

2) ทุกวันที่ 5 ของเดือนสิงหาคม 2561 - เดือนมกราคม 2562 ผู้วิจัยทำอีเมลแจ้งไปยังผู้จัดการฝ่ายบริหารค่าจ้าง กลุ่มพนักงานรายวัน เพื่อนำส่งข้อมูลการลาออกของพนักงานรายวันผลิตโค้ด A1 และโค้ด A2

3.4.4 ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลพนักงานรายวันผลิตที่เข้ารับการอบรมและทดสอบเสร็จสิ้นแล้วจากฝ่ายพัฒนาบุคลากรบริษัท A ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดอบรมและทดสอบพนักงาน จากนั้นทำการคัดเลือกข้อมูลเฉพาะพนักงานผลิตโค้ด A1 และโค้ด A2

3.4.5 นำผลลัพธ์ที่ได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลและแปรผล

3.4.6 ทำการสุ่มสัมภาษณ์พนักงานโค้ด A1 และโค้ด A2 ดังนี้

- 1) สุ่มคัดเลือกพนักงานรายวันผลิตโค้ด A1 และโค้ด A2 ที่ได้รับค่าตอบแทนพิเศษและไม่ได้รับค่าตอบแทนพิเศษมาทำการสัมภาษณ์ถึงความคิดเห็นต่อโครงการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ
- 2) สุ่มคัดเลือกพนักงานระดับหัวหน้างาน โค้ด A1 และโค้ด A2 โค้ดละ 1 คน เพื่อทำการสัมภาษณ์ถึงความคิดเห็นต่อโครงการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การจากศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องนำมาวิเคราะห์และแปลผล โดยข้อมูลที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

3.5.1 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเลขคณิตของประสิทธิผลการผลิตต่อคนต่อวันของพนักงานกลุ่มตัวอย่างในช่วงก่อนเข้ารับการอบรมและหลังเข้ารับการอบรม

3.5.2 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเลขคณิตของการลาออกของพนักงานกลุ่มตัวอย่างในช่วงก่อนเข้ารับการอบรมและหลังเข้ารับการอบรม

3.5.3 วิเคราะห์ความคุ้มค่าในการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษเทียบกับต้นทุนสินค้ากลุ่มตัวอย่างของโค้ด A1 และโค้ด A2 โค้ดละ 1 ตัวอย่างสินค้า

3.5.4 วิเคราะห์ต้นทุนด้านค่าแรงเทียบกับต้นทุนสินค้ากลุ่มตัวอย่างของโค้ด A1 และโค้ด A2 โค้ดละ 1 ตัวอย่างสินค้า

3.5.5 วิเคราะห์กำไรที่ได้จากการขายเทียบกับประสิทธิผลการผลิตของพนักงานกลุ่มตัวอย่างโค้ด A1 และโค้ด A2 ในช่วงก่อนเข้ารับการอบรมและหลังเข้ารับการอบรม

3.5.6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเลขคณิตของอัตราการเกิดผลิตผลดี (%Yield) ของโค้ด A1 และโค้ด A2 ในช่วงก่อนส่งพนักงานกลุ่มตัวอย่างเข้ารับการอบรมและหลังเข้ารับการอบรม

3.5.7 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเลขคณิตของอัตราการเกิดของเสีย (%Reject) ของโค้ด A1 และโค้ด A2 ในช่วงก่อนส่งพนักงานกลุ่มตัวอย่างเข้ารับการอบรมและหลังเข้ารับการอบรม

### 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.6.1 สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

1) ค่าเฉลี่ยประชากร (Mena) สำหรับวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของประชากร

$$\mu = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ  $\mu$  แทน ค่าเฉลี่ยของประชากร

$x$  แทน คะแนนแต่ละตัว

$N$  แทน จำนวนคนของประชากรทั้งหมด

2) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประชากร (Standard Deviation) สำหรับวิเคราะห์การกระจายของข้อมูล

$$\sigma = \sqrt{\frac{N \sum x^2 - (\sum x)^2}{N^2}}$$

เมื่อ $\sigma$	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประชากร
$x$	แทน	คะแนนแต่ละตัว
$N$	แทน	จำนวนคนของประชากรทั้งหมด



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเชิงทดลองถึงความสัมพันธ์ระหว่างการให้ตอบแทนพิเศษมีผลต่อประสิทธิภาพการผลิตของพนักงานรายวันผลิตโค้ด A1 และโค้ด A2 บริษัท A โดยวิธีการที่ให้พนักงานเข้ารับการอบรม จำนวน 3 หลักสูตร(ระดับ 1) และประเมินผลหลังการอบรมทั้ง 3 หลักสูตร ซึ่งหากพนักงานที่มีผลการประเมินผ่านเกณฑ์จึงจะได้รับค่าตอบแทนพิเศษตามเงื่อนไขที่บริษัท A กำหนดไว้ โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

4.1 แรงจูงใจจากการให้ค่าตอบแทนพิเศษมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานรายวันผลิต บริษัท A

4.1.1 ประสิทธิภาพการผลิตต่อคนต่อวันของพนักงานกลุ่มตัวอย่างในช่วงก่อนเข้ารับการอบรมและหลังเข้ารับการอบรม

4.1.2 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเลขคณิตของอัตราการเกิดผลิตผลดี (%Yield) ของโค้ด A1 และโค้ด A2 ในช่วงก่อนส่งพนักงานกลุ่มตัวอย่างเข้ารับการอบรมและหลังเข้ารับการอบรม

4.1.3 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเลขคณิตของอัตราการเกิดของเสีย(%Reject) ของโค้ด A1 และโค้ด A2 ในช่วงก่อนส่งพนักงานกลุ่มตัวอย่างเข้ารับการอบรมและหลังเข้ารับการอบรม

4.2 การให้ค่าตอบแทนพิเศษมีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานรายวันผลิต บริษัท A

4.3 ความคุ้มค่าในการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษเทียบกับต้นทุนสินค้าของบริษัท A

4.3.1 กำไรที่ได้จากการขายเทียบกับประสิทธิภาพการผลิตของพนักงานกลุ่มตัวอย่างโค้ด A1 และโค้ด A2 ในช่วงก่อนเข้ารับการอบรมและหลังเข้ารับการอบรม

4.3.2 ต้นทุนด้านค่าแรงเทียบกับต้นทุนสินค้ากลุ่มตัวอย่างของโค้ด A1 และโค้ด A2 โค้ดละ 1 ตัวอย่างสินค้า ในช่วงก่อนเข้ารับการอบรมและหลังเข้ารับการอบรม

#### 4.1 แรงจูงใจจากการให้ค่าตอบแทนพิเศษมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานรายวันผลิต บริษัท A

การศึกษาเชิงทดลองครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโครงการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับพนักงานรายวันผลิต บริษัท A ซึ่งเป็นโครงการที่บริษัท A เริ่มดำเนินการในปี 2561 โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจาก 2 จุดงาน คือโค้ด A1 และโค้ด A2 จำนวน 135 คน โดยสรุปข้อมูลได้ดังนี้

	จำนวนพนักงานทั้งหมด(คน)	จำนวนพนักงานที่ส่งอบรม(คน)	จำนวนพนักงานที่ได้ค่าตอบแทนพิเศษ(คน)
พนักงานโค้ด A1	55	24	10
พนักงานโค้ด A2	80	19	8

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนพนักงานรายวันผลิตที่เข้ารับการอบรมเพื่อทดสอบและรับค่าตอบแทนพิเศษของโค้ด A1 และโค้ด A2

จากตารางที่ 3 แสดงถึงจำนวนพนักงานรายวันผลิตที่เข้ารับการอบรมและทดสอบเพื่อรับค่าตอบแทนพิเศษ ระดับ 1 โดยกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยคัดเลือกพบว่า โค้ด A1 มีจำนวนพนักงานรายวันผลิตทั้งหมด 55 คน ส่งพนักงานที่เข้ารับการอบรมและทดสอบจำนวน 24 คน มีพนักงานทดสอบผ่านเกณฑ์ได้รับค่าตอบแทนพิเศษ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 41.67 ของพนักงานที่ส่งอบรม และมีพนักงานที่ยังไม่ได้เข้ารับการอบรมจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 81.80 ของจำนวนพนักงานทั้งหมดโค้ด A1

และกลุ่มตัวอย่างโค้ด A2 จำนวนพนักงานรายวันผลิตทั้งหมด 80 คน ส่งพนักงานที่เข้ารับการอบรมและทดสอบจำนวน 19 คน มีพนักงานทดสอบผ่านเกณฑ์ได้รับค่าตอบแทนพิเศษจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 42.10 ของพนักงานที่ส่งอบรม และมีพนักงานที่ไม่ได้เข้ารับการอบรมจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 90.00 ของจำนวนพนักงานทั้งหมดโค้ด A2

ประสิทธิผล	mean	S.D	t	df	sig
ก่อนได้รับค่าตอบแทนพิเศษ	173.30	686.16	0.03	91	0.49
หลังได้รับค่าตอบแทนพิเศษ	173.41	301.70			

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบประสิทธิผลการผลิตเฉลี่ยต่อคนต่อวันของโค้ด A1 ก่อนได้รับค่าตอบแทนพิเศษและหลังได้รับค่าตอบแทนพิเศษ

จากตารางแสดง 4 แสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลการผลิตเฉลี่ยต่อคนต่อวันก่อนได้รับค่าตอบแทนพิเศษของพนักงานผลิตโค้ด 108 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 173.30 ชิ้น/คน/วัน และหลังได้รับค่าตอบแทนพิเศษมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 173.41 ชิ้น/คน/วัน เมื่อนำประสิทธิผลการผลิตมาเปรียบเทียบกันพบว่า ประสิทธิผลการผลิตต่อคนต่อวันของพนักงานรายวันผลิตโค้ด A1 ในช่วงก่อนได้รับค่าตอบแทนและหลังได้รับค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

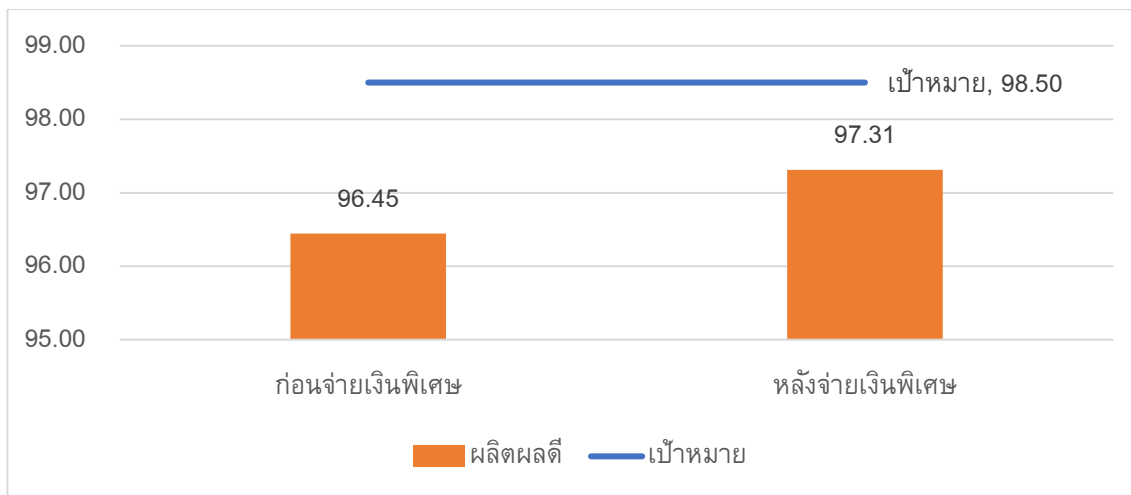
ประสิทธิผล	mean	S.D	t	df	sig
ก่อนได้รับค่าตอบแทนพิเศษ	85.77	63.84	7.35	91	0.00
หลังได้รับค่าตอบแทนพิเศษ	93.46	119.24			

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบประสิทธิผลการผลิตเฉลี่ยต่อคนต่อวันของโค้ด A2 ก่อนได้รับค่าตอบแทนพิเศษและหลังได้รับค่าตอบแทนพิเศษ

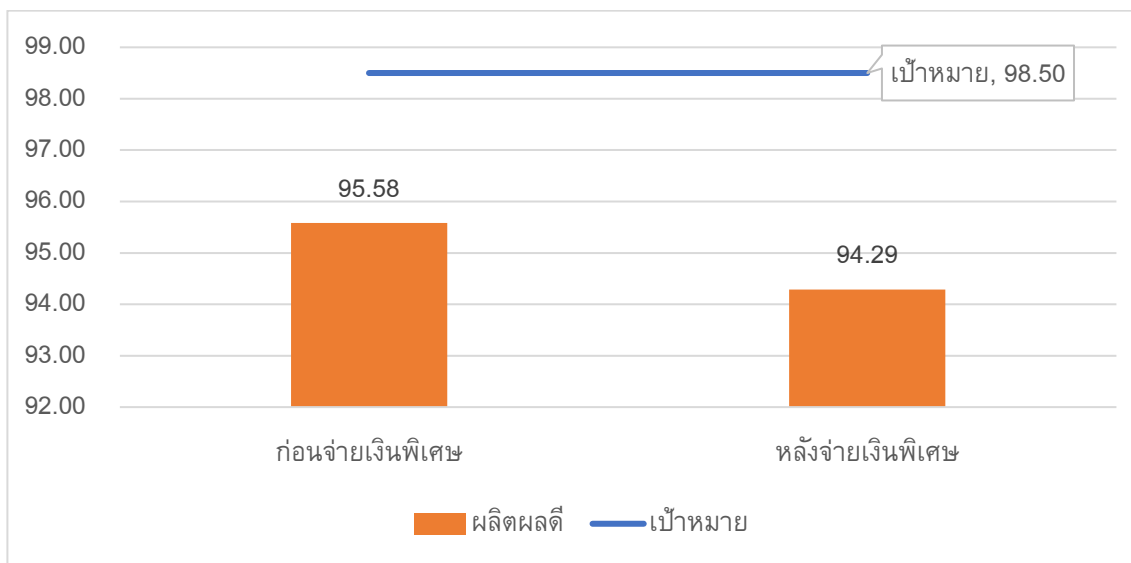
จากตารางแสดง 5 แสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลการผลิตเฉลี่ยต่อคนต่อวันก่อนได้รับค่าตอบแทนพิเศษของพนักงานผลิตโค้ด A2 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 85.77 ชิ้น/คน/วัน และหลังได้รับค่าตอบแทนพิเศษมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 93.46 ชิ้น/คน/วัน เมื่อนำประสิทธิผลการผลิตมาเปรียบเทียบกันพบว่า ประสิทธิผลการผลิตต่อคนต่อวันของพนักงานรายวันผลิตโค้ด A2 ในช่วงหลังได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าก่อนได้รับค่าตอบแทน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ภาพที่ 4 แสดงอัตราการเกิดผลิตผลดี (%Yield) เปรียบเทียบเป้าหมายของโค้ด A1 ในช่วงก่อนและหลังการจ่ายเงินพิเศษ



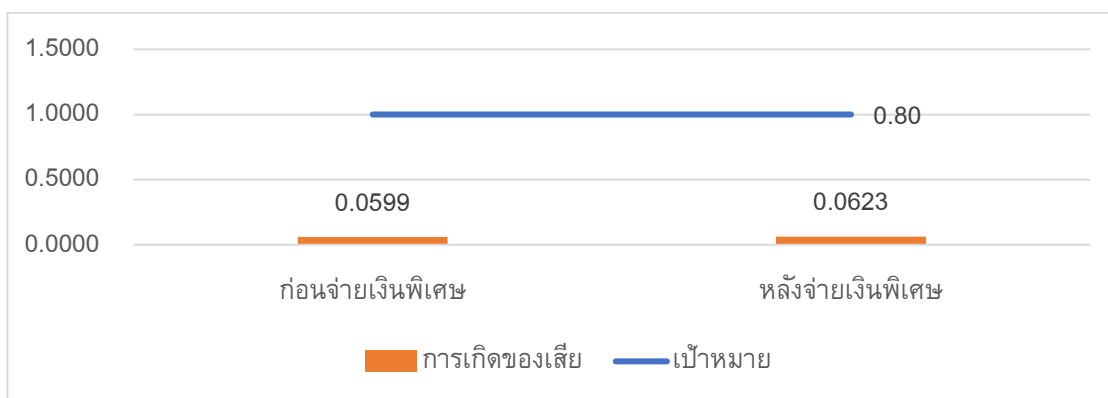
จากภาพที่ 4 แสดงอัตราการเกิดผลิตผลที่ดีเฉลี่ย เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ คือร้อยละ 98.50 พบว่าก่อนส่งพนักงานเข้ารับการอบรมอัตราการเกิดผลิตผลที่ดีเฉลี่ยของโค้ด A1 อยู่ที่ร้อยละ 96.45 และหลังส่งพนักงานเข้ารับการอบรมอัตราการเกิดผลิตผลที่ดีเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 97.31

ภาพที่ 5 แสดงอัตราการเกิดผลิตผลดี (%Yield) เปรียบเทียบเป้าหมายของโค้ด A2 ในช่วงก่อนและหลังส่งพนักงานเข้ารับการอบรม



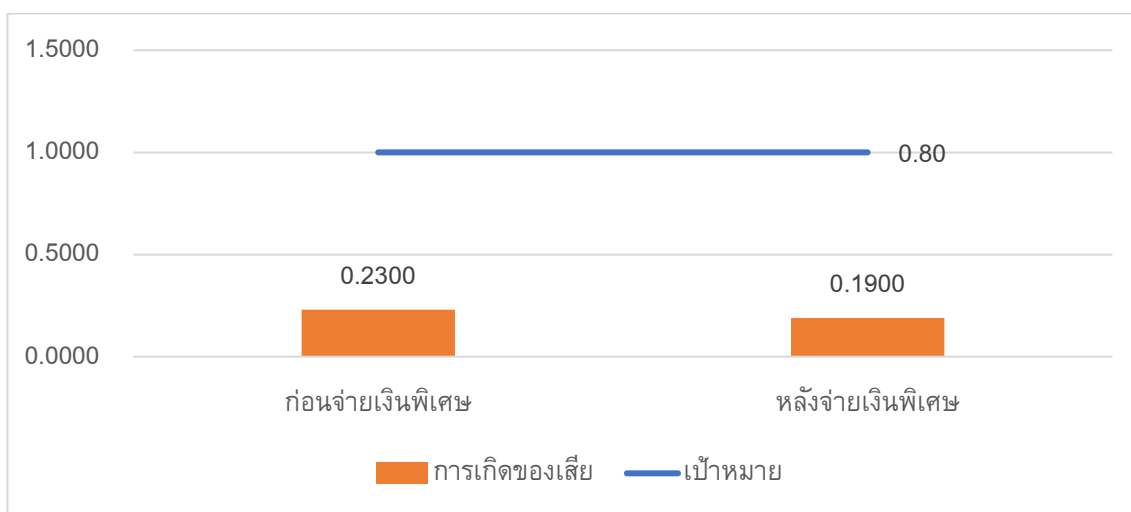
จากภาพที่ 5 แสดงอัตราการเกิดผลิตผลที่ดีเฉลี่ย เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่บริษัท กำหนดไว้ คือร้อยละ 98.50 พบว่าก่อนส่งพนักงานเข้ารับการอบรมอัตราการเกิดผลิตผลที่ดีเฉลี่ยของ โค้ด A2 อยู่ที่ร้อยละ 95.58 และหลังส่งพนักงานเข้ารับการอบรมอัตราการเกิดผลิตผลที่ดีเฉลี่ยอยู่ที่ ร้อยละ 94.29

ภาพที่ 6 แสดงอัตราการเกิดของเสีย (% Reject) เปรียบเทียบเป้าหมายของโค้ด A1 ในช่วงก่อนและ หลังส่งพนักงานเข้ารับการอบรม



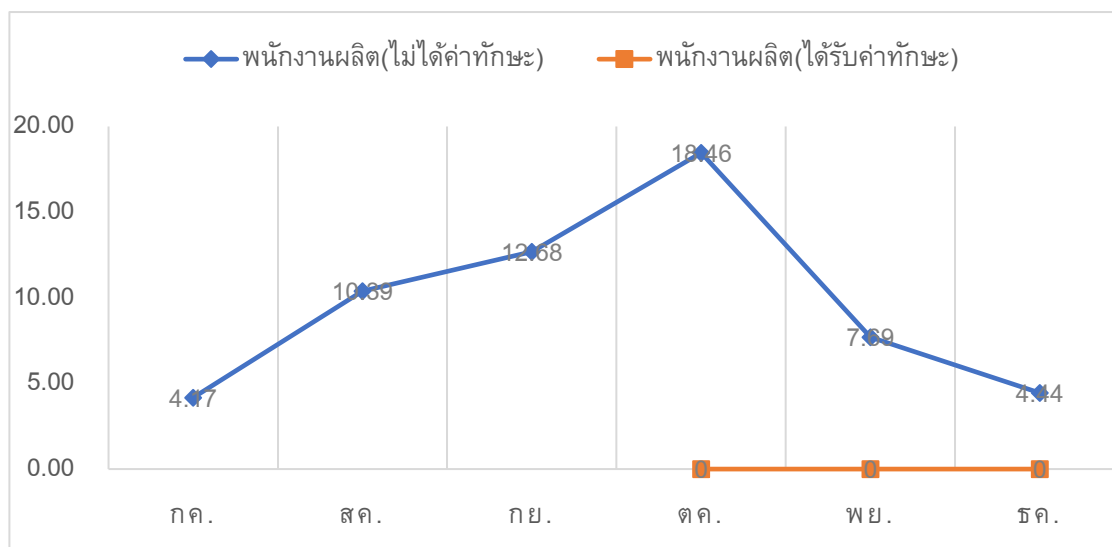
จากภาพที่ 6 แสดงอัตราการเกิดของเสียเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่บริษัท A กำหนดไว้ คือ ร้อยละ 0.80 พบว่าหลังส่งพนักงานเข้ารับการอบรมอัตราการเกิดของเสียโค้ด A1 อยู่ที่ร้อยละ 0.0623 ซึ่งสูงกว่าก่อนส่งพนักงานเข้ารับการอบรมที่มีอัตราการเกิดของเสียอยู่ที่ร้อยละ 0.0599

ภาพที่ 7 แสดงอัตราการเกิดของเสีย (% Reject) เปรียบเทียบเป้าหมายของโค้ด A2 ในช่วงก่อนและ หลังส่งพนักงานเข้ารับการอบรม



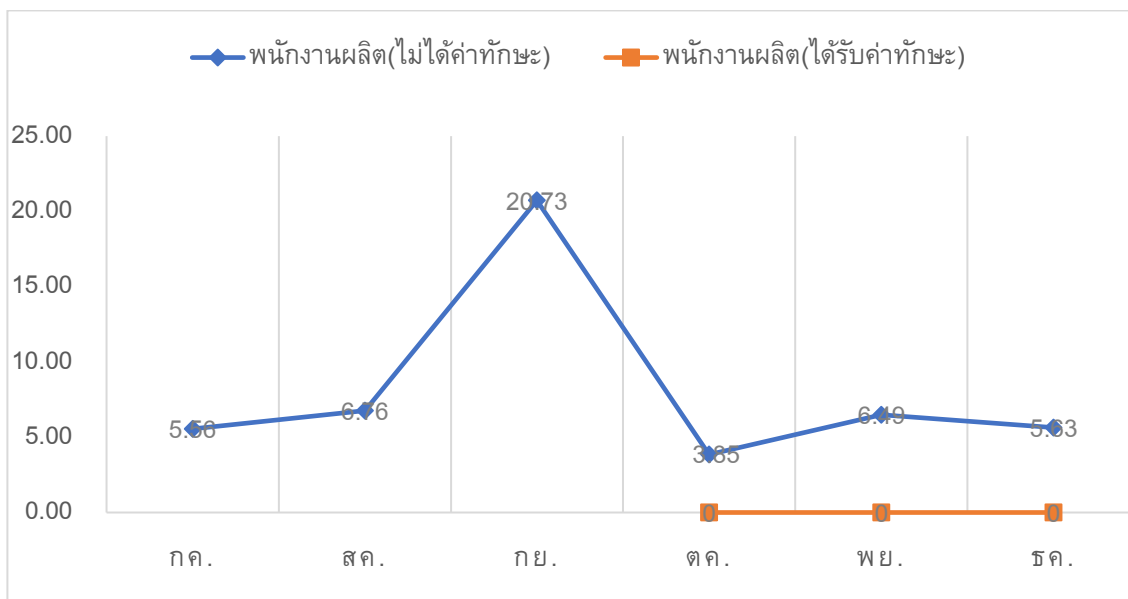
จากภาพที่ 7 แสดงอัตราการเกิดของเสียเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่บริษัท A กำหนดไว้ คือ ร้อยละ 0.80 พบว่าหลังจ่ายเงินพิเศษอัตราการเกิดของเสียโค้ด A2 อยู่ที่ร้อยละ 0.2300 ซึ่งลดลงจากช่วงก่อนจ่ายเงินพิเศษ ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 0.1900

#### 4.2 การให้ค่าตอบแทนพิเศษมีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานรายวันผลิต บริษัท A



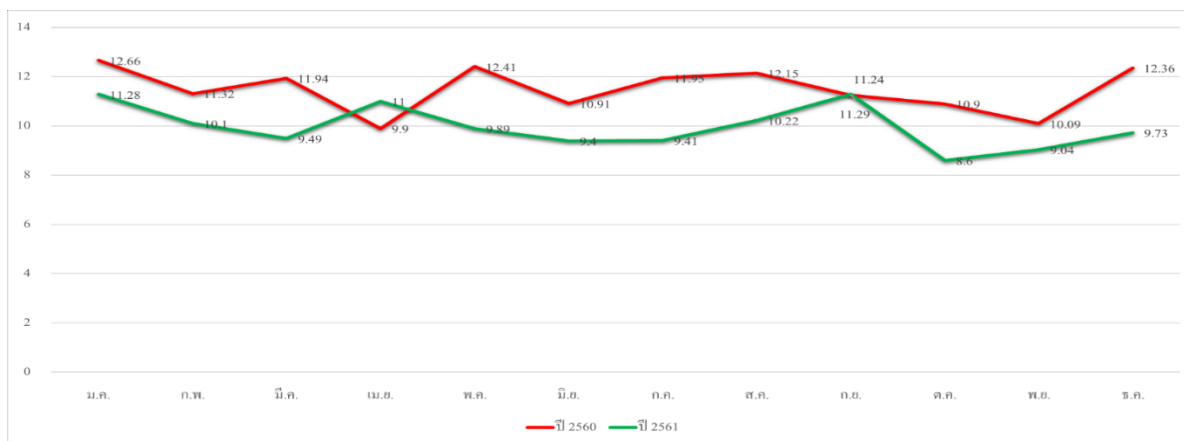
ภาพที่ 8 แสดงอัตราการลาออกของพนักงานที่ได้รับค่าตอบแทนพิเศษเทียบกับไม่ได้รับค่าตอบแทนพิเศษตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2561 – ธันวาคม 2561 ของโค้ด A1

จากภาพที่ 8 แสดงข้อมูลอัตราการลาออกจากงานระหว่างเดือนตุลาคม 2561 – ธันวาคม 2561 ของพนักงานที่ได้รับค่าทักษะ เทียบกับพนักงานที่ไม่ได้รับค่าทักษะโค้ด A1 โดยพบว่ากลุ่มพนักงานที่ได้รับค่าทักษะมีอัตราการลาออกอยู่ที่ร้อยละ 0 ส่วนพนักงานที่ไม่ได้รับค่าทักษะมีอัตราการลาออกอยู่ที่ร้อยละ 10.20



ภาพที่ 9 แสดงอัตราการลาออกของพนักงานที่ได้รับค่าตอบแทนพิเศษเทียบกับไม่ได้รับค่าตอบแทนพิเศษตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2561 – ธันวาคม 2561 ของโค้ด A2

จากภาพที่ 9 แสดงข้อมูลอัตราการลาออกจากงานระหว่างเดือนตุลาคม 2561 – ธันวาคม 2561 ของพนักงานที่ได้รับค่าทักษะ เทียบกับพนักงานที่ไม่ได้รับค่าทักษะโค้ด A2 โดยพบว่ากลุ่มพนักงานที่ได้รับค่าทักษะมีอัตราการลาออกอยู่ที่ร้อยละ 0 ส่วนพนักงานที่ไม่ได้รับค่าทักษะมีอัตราการลาออกอยู่ที่ร้อยละ 5.34



ภาพที่ 10 แสดงอัตราการลาออกของพนักงานรายวันผลิตบริษัท A ระหว่างปี 2560-2561

จากภาพที่ 10 แสดงข้อมูลอัตราการลาออกเฉลี่ยระหว่างเดือนมกราคม - ธันวาคม 2560 เปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2561 พบว่า อัตราการลาออกเฉลี่ยของพนักงานรายวันผลิตมีแนวโน้มลดลง โดยเฉพาะในช่วงที่เริ่มมีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับพนักงานคือช่วงเดือนตุลาคม - ธันวาคม 2561 อัตราการลาออกลดลงอย่างเห็นได้ชัดเจน

#### 4.3 ความคุ้มค่าในการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษเทียบกับต้นทุนสินค้าของบริษัท A

ตารางที่ 6 แสดงต้นทุนค่าแรงต่อวันเฉลี่ยที่จ่ายให้พนักงานรายวันผลิตในช่วงก่อนจ่ายค่าตอบแทนพิเศษและหลังจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ โค้ด A1

	ค่าจ้างเฉลี่ย/วัน (บาท/วัน)	ค่าจ้างเฉลี่ย/วันเพิ่มขึ้น (ร้อยละ)
ก่อนจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ	18,351	-
หลังจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ	18,851	2.72

จากตารางที่ 6 แสดงข้อมูลการจ่ายค่าแรงต่อวันของพนักงานผลิตโค้ด A1 ในช่วงก่อนที่พนักงานจะได้รับค่าตอบแทนพิเศษเทียบกับหลังได้รับค่าตอบแทนพิเศษ พบว่ามีการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 2.72

ตารางที่ 7 แสดงต้นทุนค่าแรงต่อวันเฉลี่ยที่จ่ายให้พนักงานรายวันผลิตในช่วงก่อนจ่ายค่าตอบแทนพิเศษและหลังจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ โค้ด A2

	ค่าจ้างเฉลี่ย/วัน (บาท/วัน)	ค่าจ้างเฉลี่ย/วันเพิ่มขึ้น (ร้อยละ)
ก่อนจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ	26,724	-
หลังจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ	27,124	1.50

จากตารางที่ 7 แสดงข้อมูลการจ่ายค่าแรงต่อวันของพนักงานผลิตโค้ด A2 ในช่วงก่อนที่พนักงานจะได้รับค่าตอบแทนพิเศษเทียบกับหลังได้รับค่าตอบแทนพิเศษ พบว่ามีการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 1.50



ตารางที่ 8 เปรียบเทียบต้นทุนด้านค่าแรงเฉลี่ยของสินค้าในช่วงก่อนจ่ายค่าตอบแทนพิเศษและหลังจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ

	ต้นทุนด้านค่าแรง(บาท)/ชิ้น	
	ก่อนอบรม	หลังอบรม
เค้กโรลกลิ้งส้ม (โค้ด A1)	0.45	0.49
เค้กโรลจิวกลิ้งส้ม (โค้ด A2)	1.36	1.41

จากตารางที่ 8 แสดงข้อมูลต้นทุนเฉลี่ยด้านค่าแรงของสินค้าเค้กโรลกลิ้งส้ม จากโค้ด A1 พบว่าก่อนส่งพนักงานเข้ารับการอบรมเพื่อรับค่าตอบแทนพิเศษต้นทุนด้านค่าแรงเฉลี่ยคิดเป็น 0.45 บาทต่อชิ้น และหลังจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับพนักงานรายวันผลิตโค้ด A1 ต้นทุนด้านค่าแรงเฉลี่ยคิดเป็น 0.49 บาทต่อชิ้น พบว่าต้นทุนด้านค่าแรงเฉลี่ยต่อชิ้นเพิ่มขึ้นโดยคิดเป็นร้อยละ 8.89

และข้อมูลต้นทุนเฉลี่ยด้านค่าแรงของสินค้าเค้กโรลจิวกลิ้งส้ม จากโค้ด A2 พบว่าก่อนส่งพนักงานเข้ารับการอบรมเพื่อรับค่าตอบแทนพิเศษต้นทุนด้านค่าแรงเฉลี่ยคิดเป็น 1.36 บาทต่อชิ้น และหลังจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับพนักงานรายวันผลิตโค้ด A2 ต้นทุนด้านค่าแรงเฉลี่ยคิดเป็น 1.41 บาทต่อชิ้น พบว่าต้นทุนด้านค่าแรงเฉลี่ยต่อชิ้นเพิ่มขึ้นโดยคิดเป็นร้อยละ 3.68

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบกำไรขั้นต้นสินค้าเค้กโรลกลิ้งส้ม โค้ด A1

ก่อนจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ				หลังจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ			
ประสิทธิภาพเฉลี่ย ก่อนอบรม	ต้นทุน บาท/ชิ้น	ราคาขาย บาท/ชิ้น	กำไร บาท/ชิ้น	ประสิทธิภาพเฉลี่ย หลังอบรม	ต้นทุนบาท/ ชิ้น	ราคาขาย บาท/ชิ้น	กำไร บาท/ชิ้น
174	4.25	6.70	2.45	174	4.51	6.70	2.19

จากตารางที่ 9 แสดงข้อมูลเปรียบเทียบกำไรขั้นต้น กรณีศึกษาสินค้าเค้กโรลกลิ้งส้ม ของโค้ด A1 พบว่าก่อนจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ กำไรต่อชิ้น คือ 2.45 บาท หลังจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ กำไรต่อชิ้น คือ 2.19 บาท พบว่ากำไรต่อชิ้นสินค้าเค้กโรลกลิ้งส้มลดลงร้อยละ 10.61

ตารางที่ 10 เปรียบเทียบกำไรขั้นต้น : สินค้าเค้กโรลจิวกลินส์ม โค้ด A2

ก่อนจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ				หลังจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ			
ประสิทธิภาพเฉลี่ย ก่อนอบรม	ต้นทุน บาท/ชิ้น	ราคาขาย บาท/ชิ้น	กำไร บาท/ชิ้น	ประสิทธิภาพเฉลี่ย หลังอบรม	ต้นทุนบาท/ ชิ้น	ราคาขาย บาท/ชิ้น	กำไร บาท/ชิ้น
86	10.41	14.56	4.15	93	10.53	14.56	4.03

จากตารางที่ 10 แสดงข้อมูลเปรียบเทียบกำไรขั้นต้น กรณีศึกษาสินค้าโรลจิวกลินส์มของโค้ด A2 พบว่าก่อนจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ กำไรต่อชิ้น คือ 4.15 บาท หลังจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ กำไรต่อชิ้น คือ 4.03 บาท พบว่ากำไรต่อชิ้นสินค้าเค้กโรลจิวกลินส์ม ลดลงร้อยละ 2.90

ตารางที่ 11 เปรียบเทียบกำไรที่ได้จากการขายกับประสิทธิผลการผลิต โค้ด A1 หลังจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ กรณีสินค้าเค้กโรลจิวกลินส์ม

ประสิทธิภาพเฉลี่ย เพิ่มขึ้น(ชิ้น/คน/วัน)	ต้นทุนรวม (เฉลี่ย)	ราคาขาย	กำไร/ชิ้น	กำไรรวม	ค่าแรงที่เพิ่มขึ้น บาท/วัน
0	4.51	6.70	2.19	0	500

จากตารางที่ 11 เปรียบเทียบประสิทธิผลในการผลิตสินค้าเค้กโรลจิวกลินส์มโค้ด A1 หลังได้รับค่าตอบแทนพิเศษพบว่าประสิทธิผลไม่เพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับต้นทุนค่าแรงที่เพิ่มขึ้น 500 บาท/วัน พบว่าหลังจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ โค้ด A1 ขาดทุนเฉลี่ย 500 บาทต่อวัน

ตารางที่ 12 เปรียบเทียบกำไรที่ได้จากการขายกับประสิทธิผลการผลิต โค้ด A2 หลังจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ กรณีสินค้าเค้กโรลจิวกลินส์ม

ประสิทธิภาพเฉลี่ย เพิ่มขึ้น(ชิ้น/คน/วัน)	ต้นทุนรวม (เฉลี่ย)	ราคาขาย	กำไร/ชิ้น	กำไรรวม	ค่าแรงที่เพิ่มขึ้น บาท/วัน
7	10.53	14.56	4.03	28.21	400

จากตารางที่ 12 เปรียบเทียบประสิทธิผลในการผลิตสินค้าเค้กโรลจิวกลินส์ม โค้ด A2 หลังได้รับค่าตอบแทนพิเศษพบว่าประสิทธิผลเพิ่มขึ้นจำนวน 7 ชิ้น/คน/วัน เมื่อเทียบกับต้นทุนค่าแรงที่เพิ่มขึ้น 400 บาท/วัน พบว่าหลังจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ โค้ด A2 มีกำไรเฉลี่ย 1,856.80 บาท/วัน

## บทที่ 5

### สรุปผลและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเชิงทดลองถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานรายวันผลิต บริษัท A โดยผ่านเงื่อนไขที่พนักงานรายวันผลิตต้องเข้าอบรม จำนวน 3 หลักสูตร และทดสอบให้ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนดทั้ง 3 หลักสูตร จึงจะได้รับค่าตอบแทนพิเศษดังกล่าว ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนกรกฎาคม 2561 – เดือนธันวาคม 2561 โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานรายวันผลิตโค้ด A1 และโค้ด A2 จำนวน 135 คน ซึ่งจากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดแล้ว จึงสรุปผลการวิจัยที่สำคัญ ได้ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 จากการศึกษาคำความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจจากการให้ค่าตอบแทนพิเศษมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการสายการผลิต บริษัท A กรณีศึกษาโค้ด A1 และ 109 พบว่า การให้ค่าตอบแทนพิเศษไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการผลิตต่อคนต่อวันของพนักงานผลิตโค้ด A1 เนื่องจากเมื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพการผลิตต่อคนต่อวันในช่วงก่อนเริ่มโครงการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษพบว่า ค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพต่อคนต่อวันพนักงานผลิตโค้ด A1 อยู่ที่ 174 ชิ้น/คน/วัน และเมื่อนำประสิทธิภาพเฉลี่ยต่อคนต่อวันหลังมีพนักงานเข้าร่วมโครงการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ จำนวน 10 คน จากจำนวนพนักงานผลิตทั้งหมด 55 คน พบว่าประสิทธิภาพเฉลี่ยต่อคนต่อวันอยู่ที่ 174 ชิ้น/คน/วัน แสดงให้เห็นว่าการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการผลิตของพนักงานผลิตโค้ด A1

กรณีสำหรับโค้ด A2 พบว่าประสิทธิภาพการผลิตเฉลี่ยต่อคนต่อวันในช่วงก่อนเริ่มโครงการอยู่ที่ 86 ชิ้น/คน/วัน และประสิทธิภาพการผลิตต่อคนต่อวันหลังมีพนักงานเข้าร่วมโครงการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ จำนวน 8 คน จากจำนวนพนักงานผลิตทั้งหมด 80 คน พบว่าประสิทธิภาพเฉลี่ยต่อคนต่อวันอยู่ที่ 93 ชิ้น/คน/วัน แสดงให้เห็นว่าการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษมีผลต่อประสิทธิภาพการผลิตของพนักงานผลิตโค้ด A2

5.1.2 จากการศึกษาคำสัมพันธ์ระหว่างการให้ค่าตอบแทนพิเศษมีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานรายวันผลิต บริษัท A กรณีศึกษาโค้ด A1 พบว่าอัตราการลาออกตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2561 - กันยายน 2561 ซึ่งเป็นช่วงก่อนเริ่มโครงการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ พบว่า อัตราการลาออกของ

พนักงานโค้ด A1 อยู่ที่ร้อยละ 9.08 และเมื่อเปรียบเทียบอัตราการลาออกในช่วงหลังเริ่มโครงการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษตั้งแต่เดือนตุลาคม 2561 – ธันวาคม 2561 อยู่ที่ร้อยละ 10.20 แสดงให้เห็นว่าการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษไม่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานรายวันผลิตโค้ด A1

กรณีโค้ด A2 พบว่าอัตราการลาออกตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2561 - กันยายน 2561 ซึ่งเป็นช่วงก่อนเริ่มโครงการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษพบว่า อัตราการลาออกของพนักงานโค้ด A2 อยู่ที่ร้อยละ 11.01 และเมื่อเปรียบเทียบอัตราการลาออกในช่วงหลังเริ่มโครงการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษตั้งแต่เดือนตุลาคม 2561 – ธันวาคม 2561 อยู่ที่ร้อยละ 5.34 แสดงให้เห็นว่าการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษมีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานรายวันผลิตโค้ด A2

5.1.3 การศึกษาความคุ้มค่าของโครงการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษเทียบกับต้นทุนสินค้ากรณีศึกษาโค้ด A1 ผลิตภัณฑ์ที่เลือกนำมาวิเคราะห์คือ เค้กโรลกลิ้งส้ม จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ประสิทธิภาพการผลิต/คน/วัน โค้ด A1 หลังจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ พบว่าเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 0 ชิ้น/คน/วัน ทำให้มีกำไรต่อชิ้นเพิ่มขึ้นคิดเป็น 0 บาท/วัน (ประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้น 0 ชิ้น \* จำนวนพนักงานทั้งหมด 55 คน \* กำไรต่อชิ้น 0 บาท/ชิ้น) ทั้งนี้ เมื่อเทียบกับต้นทุนค่าแรงที่เพิ่มขึ้น 500 บาท/วัน ทำให้สินค้าเค้กโรลกลิ้งส้ม ขาดทุน 500 บาท/วัน (จำนวนพนักงานที่ได้รับค่าตอบแทนพิเศษ จำนวน 10 คน \* 50 บาท/วัน) หรือคิดเป็นเงิน 15,333 บาท/เดือน

กรณีโค้ด A2 ผลิตภัณฑ์ที่เลือกนำมาวิเคราะห์คือ เค้กโรลจีวกลิ้งส้ม จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ประสิทธิภาพการผลิต/คน/วัน โค้ด A2 จ่ายค่าตอบแทนพิเศษ พบว่าเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 7 ชิ้น/คน/วัน ทำให้มีกำไรเพิ่มขึ้นคิดเป็นเงิน 2,256.80 บาท/วัน (ประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้น 7 ชิ้น \* จำนวนพนักงานทั้งหมด 80 คน \* กำไรต่อชิ้น 4.03 บาท/ชิ้น) ทั้งนี้ เมื่อเทียบกับต้นทุนค่าแรงที่เพิ่มขึ้น 400 บาท/วัน ทำให้สินค้าเค้กโรลจีวกลิ้งส้ม ยังคงมีกำไรต่อวันอยู่ที่ 1,856.80 บาท(จำนวนพนักงานที่ได้รับค่าตอบแทนพิเศษ จำนวน 8 คน \* 50 บาท/วัน) หรือคิดเป็นเงิน 56,941.87 บาท/เดือน

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการสรุปผลการวิจัยการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษมีผลต่อประสิทธิผลการผลิตของพนักงานรายวันผลิต บริษัท A ข้างต้นนั้น ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

5.2.1 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการให้ค่าตอบแทนพิเศษมีผลต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานรายวันผลิต บริษัท A ซึ่งเป็นโครงการที่บริษัท A ได้เริ่มดำเนินการครั้งแรกในปี 2561 โดยการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับพนักงานรายวันผลิตนั้น มีเงื่อนไขในการดำเนินการ ดังนี้

1) พนักงานจะต้องเข้ารับการอบรมจำนวน 3 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรพื้นฐานเบอเกอร์ หลักสูตรสุขอนามัยที่ดีในการผลิต และหลักสูตรความรู้พื้นฐานด้านเครื่องจักร

2) หลังการอบรมพนักงานทำแบบทดสอบความรู้หลังการอบรม แบบปรนัย หลักสูตรละ 20 ข้อ โดยพนักงานจะต้องทำแบบทดสอบให้ผ่านตั้งแต่ 16 ข้อขึ้นไป หรือคิดเป็น 80%

3) หลังการอบรมครบทั้ง 3 หลักสูตร หัวหน้างานทำการประเมินพฤติกรรมพนักงานภายในวัน 30 วันหลังเสร็จ โดยพนักงานจะได้รับคะแนนประเมินตั้งแต่ 75% ขึ้นไป จึงจะถือว่าผ่าน

จากเงื่อนไขที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยพบว่า เนื้อหาหลักสูตรที่จัดขึ้นมิได้เป็นหลักสูตรที่เน้นเรื่องทักษะในการการเพิ่มผลิตในกระบวนการผลิต แต่เป็นการให้ความรู้เชิงทฤษฎีที่ไม่ได้มีผลต่อประสิทธิผลการผลิตของพนักงานโดยตรง กล่าวคือ หลักสูตรทั้ง 3 หลักสูตรเน้นให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการปฏิบัติงานโดยทั่วไปของพนักงานทุกจุดงาน ดังนั้น การอบรมทั้ง 3 หลักสูตร จึงไม่สามารถสรุปได้ว่ามีผลต่อประสิทธิผลการผลิตของพนักงานโดยตรง แต่การที่พนักงานได้รับความรู้ทั้ง 3 เรื่องนั้น จะส่งผลในเรื่องของการลดของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิต เพิ่มผลผลิตที่ดีในการผลิตเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลประสิทธิผลการผลิตต่อคนต่อวัน ไม่สามารถวัดออกมาได้อย่างชัดเจนว่า พนักงานที่ได้รับค่าตอบแทนพิเศษมีประสิทธิผลก่อนและหลังได้รับค่าตอบแทนพิเศษแตกต่างกันอย่างไร เนื่องจากการเก็บข้อมูลประสิทธิผลการผลิตต่อคนต่อวันของฝ่ายผลิตนั้น จะทำการเก็บข้อมูลจำนวนสินค้าที่ผลิตได้ทั้งหมดในวันนั้น ๆ แล้วเอาจำนวนพนักงานรายวันผลิตที่มาปฏิบัติงานในวันนั้นหาค่าเฉลี่ยออกมาเป็นค่าประสิทธิผลต่อคนต่อวัน

อนึ่ง พบว่าในเดือนแรกๆ ที่เริ่มมีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษเมื่อเดือนตุลาคม 2561 พบว่าโค้ด A1 มีอัตราการลาออกสูงกว่าในช่วง 3 เดือนก่อนที่จะมีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษจึงทำให้ต้องมีการรับพนักงานใหม่เข้ามาทดแทนซึ่งพนักงานใหม่ที่ยังขาดทักษะและประสบการณ์ในการผลิตเบอเกอร์ย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลการผลิตของโค้ด A1

และจากการสัมภาษณ์พนักงานที่ได้รับค่าตอบแทนพิเศษ พบว่า พนักงานที่ได้รับค่าตอบแทนพิเศษมีทัศนคติที่ดีต่องานเพิ่มขึ้น มีความรู้สึกเป็นผู้นำเพราะเมื่อตนเองได้เข้ารับการอบรมย่อมมีความรู้มากกว่าพนักงานที่ไม่ได้รับการอบรมทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานของพนักงานที่ได้รับค่าตอบแทนพิเศษ พบว่า พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน หลังจากได้รับการอบรมทั้ง 3 หลักสูตรมาแล้ว พนักงานเริ่มมีการจับกลุ่มพูดคุยกันระหว่างคนที่ผ่านการอบรมมาแล้ว และพนักงานเริ่มมีความใส่ใจในงานมากขึ้น จากที่ก่อนเข้ารับการอบรมพนักงานจะไม่กล้าสอบถามในเรื่องงาน แต่เมื่อเข้ารับการอบรมได้พนักงานเริ่มมีปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้างานมากขึ้น มีการพูดคุยถึงปัญหาในการทำงานมากขึ้น เป็นต้น

5.2.2 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการให้ค่าตอบแทนพิเศษมีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานรายวันผลิต บริษัท A จากผลการวิจัยพบว่า การให้ค่าตอบแทนพิเศษมีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานรายวันผลิตโค้ด A2 เพียงจุดงานเดียว ส่วนโค้ด A1 การหากพิจารณาจากข้อมูลจะพบว่าการให้ค่าตอบแทนพิเศษไม่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานโค้ดนี้

ทั้งนี้ มีข้อสังเกตว่าในเดือนตุลาคม 2561 อัตราการลาออกของพนักงานผลิตโค้ด A1 อยู่ที่ 18.46% ซึ่งสูงกว่าในช่วง 3 เดือนก่อนมีโครงการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษที่มีค่าเฉลี่ยอัตราการลาออกอยู่ที่ 9.08% หรือเฉลี่ยลาออก 7 คน/เดือน โดยในเดือนนี้ผู้วิจัยได้สอบถามไปยังผู้จัดการแผนกผลิตโค้ด A1 ถึงประเด็นดังกล่าว โดยทางผู้จัดการแผนกให้ข้อมูลไว้ว่าในเดือนตุลาคม 2561 มีพนักงานรายวันผลิตลาออกไปด้วยเหตุผล คือ ได้งานใหม่ จำนวน 11 คน ซึ่งพนักงานกลุ่มนี้เป็นพนักงานที่เพิ่งเริ่มงานอายุงาน 1-2 เดือน ซึ่งอาจยังไม่มี ความผูกพันกับองค์กรจึงตัดสินใจลาออกได้ง่ายกว่าพนักงานที่อยู่มานาน จึงส่งผลให้เมื่อนำข้อมูลในเดือนตุลาคม ไปรวมกับเดือนพฤศจิกายน และธันวาคม 2561 แล้วหาค่าเฉลี่ยออกมา ค่าที่ได้จึงสูงกว่า 3 เดือนก่อนจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ

5.2.3 จากการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการจ่ายตอบแทนพิเศษเทียบกับต้นทุนสินค้า โดยพิจารณาสินค้าจากโค้ด A1 และ A2 มาอย่างละ 1 สินค้า พบว่าในกรณีโค้ด A1 ที่ประสิทธิภาพการผลิตต่อคนต่อวันไม่เพิ่มขึ้น แต่มีพนักงานรายวันผลิตที่ได้รับค่าตอบแทนพิเศษเพิ่มขึ้น จำนวน 10 คน ส่งผลให้โค้ด A1 มีต้นทุนด้านค่าแรงเพิ่มขึ้นอีก 500 บาท/วัน ในขณะที่โค้ด A2 มีพนักงานได้รับค่าตอบแทนพิเศษ จำนวน 8 คน มีต้นทุนด้านค่าแรงเพิ่มขึ้น 400 บาท/วัน และมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 7 ชิ้น/คน/วัน เมื่อนำมาคำนวณหาความคุ้มค่าในการจ่ายค่าตอบแทนจึงพบว่า กรณีโค้ด A2 การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้มีกำไรเพิ่มขึ้นด้วย

อนึ่ง กรณีจำนวนพนักงานที่ได้รับค่าตอบแทนพิเศษของทั้ง 2 โค้ดที่มีจำนวนแตกต่างกัน เนื่องจาก ข้อจำกัดในการส่งพนักงานเข้ารับการอบรมในแต่ละครั้งขึ้นอยู่กับหัวหน้าเป็นผู้ส่งรายชื่อเข้ารับการอบรม โดยหัวหน้าจะพิจารณาส่งพนักงานเข้ารับการอบรมในแต่ละรุ่น แต่ละหลักสูตรตามจำนวนที่เหมาะสมและไม่กระทบกับกระบวนการผลิตของโค้ดนั้น ๆ

### 5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

5.3.1 เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้นำมาทำการทดลองมีจำนวนน้อยเกินไป ดังนั้น ผลการวิจัยนี้จึงยังไม่สามารถสรุปได้ชัดเจนว่า แรงจูงใจจากการให้ค่าตอบแทนพิเศษมีผลต่อ ประสิทธิภาพการผลิตของพนักงานรายวันผลิต บริษัท A

5.3.2 การเก็บข้อมูลประสิทธิภาพการผลิตต่อคนต่อวัน ที่จะทำให้เห็นภาพได้ชัดเจนว่า โครงการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษมีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงานหรือไม่ บริษัท A ควรกำหนดจุดงานที่เป็นพื้นที่ตัวอย่าง จำนวน 1 จุดงาน(หรือ 1 โค้ด) จากนั้น จัดการอบรมให้ความรู้กับพนักงานผลิตในจุดงานตัวอย่างทั้งหมด เพื่อให้พนักงานทั้งหมดได้ทักษะที่ระดับ 1 ทุกคน แล้วจึงทำการเก็บข้อมูล ประสิทธิภาพการผลิตต่อคนต่อวันของพนักงานผลิตพื้นที่ตัวอย่างในช่วงระยะเวลาหนึ่ง แล้วนำข้อมูล ประสิทธิภาพการผลิตต่อคนต่อวันมาเปรียบเทียบกับจุดงานที่ไม่มีพนักงานที่ได้รับค่าตอบแทนพิเศษ วิธีนี้ จะทำให้ได้บทสรุปที่ชัดเจนว่า โครงการดังกล่าวของบริษัท A เป็นโครงการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตได้อย่างแท้จริงหรือไม่

5.3.3 สำหรับหลักสูตรที่ทางบริษัท A กำหนดให้พนักงานเข้าอบรมและทดสอบผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนดจึงจะได้รับค่าตอบแทนพิเศษนั้น ผู้วิจัยพบว่าเนื้อหาหลักสูตร เป็นการให้ความรู้พื้นฐานในการผลิตสำหรับทุก ๆ จุดงาน ซึ่งทุกจุดงานในบริษัท A มีกระบวนการ ขั้นตอนการผลิตที่แตกต่างกันค่อนข้างชัดเจน ดังนั้น การจัดอบรมเพื่อวัดประสิทธิภาพการผลิต จึงควรจัดทำหลักสูตรที่เน้นสอนทักษะในการผลิตเฉพาะของแต่ละจุดงานหรือเฉพาะโค้ดนั้น ๆ ซึ่งจะช่วยให้วัดประสิทธิภาพหลังการอบรมออกมาได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

#### 5.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอเสนอข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาต้นทุนในการสรรหาพนักงานผลิตต่อคนว่ามีต้นทุนในการดำเนินการเป็นเงินจำนวนเท่าใด และโครงการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษนี้ช่วยลดต้นทุนในการสรรหาพนักงานใหม่ได้เป็นมูลค่าเท่าใด



## เอกสารและสิ่งอ้างอิง

ชูเกียรติ ยิ้มพวง. 2554. แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษา บริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด โรงงานปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

วนิดา ประดิษฐ์. 2554. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีลพบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

จิรสิทธิ์ เสียวเสถียรวงศ์. 2555. ปัจจัยต่อแรงจูงใจปฏิบัติงานของพนักงานสายช่างของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กในอำเภอเมือง นครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.

อติทยา เสนะวงศ์. 2555. ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างานที่ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัย M. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

เจษฎา นกน้อย. 2551. การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ : ทางเลือกของการบริหารค่าตอบแทนในปัจจุบัน. วารสารสุขโขทัยธรรมมาธิราช.

ประภาพร พฤษะศรี. 2557. ปัจจัยค่าตอบแทนที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

เรณู สุขฤกษ์กิจ. 2554. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัททำอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

สมยศ แยมเฟื่อน. 2551. **ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท เอเชีย นามารีน เซอร์วิส จำกัด (มหาชน).** สารนิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต(สาขาการจัดการ) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นิภาพรรณ เจนสันติกุล. 2555. **การจัดการค่าตอบแทนและการให้รางวัล จากแนวคิดสู่การประยุกต์.** วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

วินิต วิไลวงษ์วัฒนพิง. 2551. **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในสถานอนามัยระดับตำบล ในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี.** ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

อัครี หล่อมเหลี่ยม. 2555. **แรงจูงใจของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการตัดสินใจเข้าทำงานองค์กรของรัฐ กรณีศึกษาอำเภอนายายอาม จังหวัดจันทบุรี.** ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.

หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ. **เศรษฐกิจในประเทศ.** แหล่งที่มา <http://www.prachachat.net>. (Online), 10 ธันวาคม 2560.

Line Today. **ถอดรหัสพฤติกรรมคนไทยแห่ซื้อป๊อปปี้ไอส์เล็ก กันตาร์ท 3-5 ปี ฟันธง! ร้านสะดวกซื้อใหญ่แห่งหน้าไฮเปอร์มาร์เก็ต!** แหล่งที่มา <https://today.line.me/th/pc/article>. (Online), 26 มีนาคม 2561.

Dan Ariely. 2008. **Large Stakes and Big Mistakes.** © 2009 The Review of Economic Studies Limited.

Dan Ariely. 2016. **Payoff.** Simon & Schuster UK Popular Psychology.

Mayo Elton. 1954. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Boston:  
**Harvard University**. <https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/02.html#two>  
(บทความออนไลน์)

## ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ - นามสกุล	นางสาวมัลลิกา คำสุขดี
วัน เดือน ปี ที่เกิด	วันที่ 20 เดือนเมษายน พ.ศ. 2523
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การตลาด) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล (วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ)
ประวัติการทำงาน	
พฤษภาคม 2548 - มิถุนายน 2550	ตำแหน่ง นักพัฒนาสังคม สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของ มนุษย์ จังหวัดบุรีรัมย์
มิถุนายน 2550 - พฤษภาคม 2555	ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากร บริษัท ซีพีแรม จำกัด
พฤษภาคม 2555 - ปัจจุบัน	ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกพัฒนาบุคลากร บริษัท ซีพีแรม จำกัด