

ผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน  
กรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2566

ลิขิตพฤษย์ไพศาล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน  
กรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 16 พฤษภาคม พ.ศ. 2566



นางสาวโชตนา ลิจิตพฤษไพศาล  
ผู้วิจัย



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วีราสา,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



ตรียุทธ พรหมศิริ,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล



วสุ กิรติวุฒิเศรษฐ์,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ เรื่อง “ผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานกรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง” ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ได้เป็นอย่างดี ด้วยความกรุณาที่ได้รับความช่วยเหลือ และการให้ความอนุเคราะห์จาก ผศ.ดร.ชนพล วีราสา อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะ และคำปรึกษาต่างๆ ในการจัดทำงานวิจัยชิ้นนี้ ให้คำปรึกษา คำแนะนำ คอยติดตามความก้าวหน้า แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมถึงชี้แนะแนวทาง เพื่อการปรับปรุงแก้ไขที่อันเป็นประโยชน์ต่อสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จโดยสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผศ.ดร.ชนพล วีราสา และคณาจารย์ทุกท่านในวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งได้ให้ความรู้ในด้านต่าง ๆ ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำความรู้ที่ได้จากการศึกษามาเรียบเรียง และประยุกต์ใช้ในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสิ้น นอกจากนี้ ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาทุกท่านในวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้ร่วมศึกษากันมา ทั้งให้ความช่วยเหลือและมอบกำลังใจที่ดีต่อกันเสมอ พร้อมมิตรภาพที่อบอุ่นตั้งแต่วันแรกจนถึงปัจจุบัน

ขอขอบพระคุณ บริษัทในธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและอาหาร ที่สนับสนุนข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้ ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการค้นคว้า รวมถึงขอบพระคุณบุคลากรบริษัทในธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและอาหารที่ช่วยทำแบบสอบถามในการทำวิจัย

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่มีส่วนร่วมในงานวิจัยจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ทั้งบุคคลที่ได้กล่าวมาและยังไม่ได้กล่าวถึง ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา ผู้ซึ่งเป็นกำลังใจ และแรงผลักดันที่สำคัญ ช่วยให้ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่น มุมานะ มีความพยายามในการเขียนสารนิพนธ์ในครั้งนี้ จนเสร็จสิ้นสมบูรณ์ หากมีสิ่งใดที่บกพร่องผู้วิจัยขอน้อมรับไว้และขออภัยไว้ ณ โอกาสนี้

โชตนา ลิขิตพฤษย์ไพศาล

ผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน  
กรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง

JOB ROTATION AND FACTORS INFLUENCING WORK MOTIVATION  
OF AGRO INDUSTRIAL AND FOOD BUSINESS

โชตนา ลิขิตพฤษ์ไพศาล 6450143

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วีราสา, Ph.D., ตริยบุทท พรหมศิริ,  
Ph.D., วสุ กวีดิวุฒิสเรษฐ, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษา เรื่อง “ผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ ในการทำงาน  
ของพนักงานกรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง” ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ  
ศึกษาผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของ  
พนักงาน ของธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง รวมถึงเสนอแนะแนวทางการปรับปรุง  
นโยบายสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานภายในองค์กร (Job Rotation) ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ของ  
ธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่งซึ่งการศึกษาในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative  
Research) มีรูปแบบวิธีวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือ  
ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านช่องทางไลน์ (Google Form) จำนวน 439 คน

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Career Path) และวัฒนธรรมองค์กร  
(Culture) มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) และปัจจัย  
ความสัมพันธ์ในการทำงานไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตร  
และอาหารแห่งหนึ่ง

คำสำคัญ : การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน / ความสัมพันธ์ในการทำงาน /

วัฒนธรรมองค์กร / ความก้าวหน้าทางสายอาชีพ / แรงจูงใจในการทำงาน

## สารบัญ

		หน้า
	กิตติกรรมประกาศ	ข
	บทคัดย่อ	ค
	สารบัญตาราง	ช
	สารบัญรูปภาพ	ณ
<b>บทที่ 1</b>	<b>บทนำ</b>	<b>1</b>
	1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย	1
	1.2 คำถามของงานวิจัย	2
	1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
	1.4 ขอบเขตการวิจัย	3
	1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
	1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	4
<b>บทที่ 2</b>	<b>ทบทวนวรรณกรรม</b>	<b>5</b>
	2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน	5
	2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน	8
	2.3 ปัจจัยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกับแรงจูงใจในการทำงาน	10
	2.3.1 Job rotation คืออะไร มีความสำคัญต่อการทำงานอย่างไร	10
	2.3.2 Job rotation มีผลต่อพนักงานอย่างไรบ้าง	10
	2.3.3 Job rotation มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานอย่างไร	10
	2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
	2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)	16
	2.6 สมมติฐานการวิจัย (Hypothesis)	17
<b>บทที่ 3</b>	<b>วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>18</b>
	3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	18
	3.2 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย	19
	3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	19

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.4 การสร้างและการทดสอบประสิทธิภาพของเครื่องมือ	22
3.5 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล	22
3.6 วิธีทางสถิติ และการวิเคราะห์ข้อมูล	23
<b>บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย</b>	<b>24</b>
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	24
4.2 การวิเคราะห์ทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของพนักงาน	25
4.3 การวิเคราะห์ความรู้เกี่ยวกับนโยบายการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของพนักงาน	26
4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กร	31
4.5 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยเชิงใจ	35
4.6 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวแปร และการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของปัจจัย	36
4.7 การวิเคราะห์ และสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	37
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>43</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย	43
5.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	43
5.1.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง	44
5.1.3 วิเคราะห์ข้อมูลการสำรวจความรู้เกี่ยวกับนโยบายการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของพนักงาน	44
5.1.4 วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน	45
5.2 การอภิปรายผลการศึกษา	45
5.3 ข้อเสนอที่ได้จากการศึกษา	47
5.4 ข้อเสนอแนะงานวิจัย	48
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>50</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>53</b>
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	54
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>60</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย	15
4.1	ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง	24
4.2	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของทัศนคติต่อการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของพนักงาน	25
4.3	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	26
4.4	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	27
4.5	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การพัฒนาต่อการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	28
4.6	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การทดลองการปฏิบัติงาน	28
4.7	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อ ผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	29
4.8	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อ ปัญหาและอุปสรรคในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	30
4.9	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	31
4.10	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ในการทำงาน (Relationship)	32
4.11	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	33

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.12 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)	33
4.13 ตารางสรุปรายละเอียดคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านองค์กรทั้ง 4 ด้าน	34
4.14 ตารางสรุปรายละเอียดคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง	35
4.15 ตารางแสดงค่า KMO and Barlett's Test ของตัวแปรอิสระ	36
4.16 ตารางแสดงค่าสัมประสิทธิ์ครอนบัคแอลฟา (Cronbach's Alpha) และค่าความน่าเชื่อถือ หรือค่าความเชื่อมั่นรวม	37
4.17 ตารางแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม (Correlation Coefficient)	39
4.18 ตารางแสดงค่าความแปรปรวน (ANOVA) ของปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง	40
4.19 ตารางแสดงค่าความผันแปรของตัวแปรตอบสนอง (R-Squared)	40
4.20 ตารางแสดงค่าสัมประสิทธิ์ (Multiple Regression Analysis) ของผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง	41
4.21 ตารางสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	42



## สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ		หน้า
2.1	กรอบแนวคิดการวิจัย (Research Framework)	17
4.1	กรอบแนวคิดการวิจัย (Research Framework)	38



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญงานวิจัย

จากสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีความผันผวนสูง มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในสถานการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นอย่างฉับพลันแบบไม่ทันตั้งตัว เช่น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี วิกฤต COVID-19 เป็นต้น มีหลากหลายองค์กรที่ต้องปิดกิจการ ในสถานการณ์ดังกล่าว การปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่างๆ จึงเป็นเรื่องที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ และในปัจจุบันหลายองค์กรได้รับผลกระทบจากเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ทุกองค์กรหรืออุตสาหกรรมต้องให้ความสนใจ และพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หรือเรียกว่า Digital Transformation เป็นการขับเคลื่อนขององค์กร โดยนำเทคโนโลยีและกลยุทธ์ทางดิจิทัลเข้ามากำหนดเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน และวัฒนธรรมขององค์กรบนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยี เป็นการปรับตัวให้ทันตามยุคสมัย นอกจากการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาช่วยปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานภายในองค์กร จะต้องมีการเตรียมความพร้อมขององค์กรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง เช่น ระบบสารสนเทศ เครื่องจักร โครงสร้างองค์กร และสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญคือการเตรียมความพร้อมของบุคลากรภายในองค์กรให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

จากบริบทข้างต้น บริษัทฯ แห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมอาหาร ได้มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรในรูปแบบ Digital Transformation โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานภายในองค์กร เพื่อให้บริษัทฯ มีความสามารถในการแข่งขัน และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของภาคธุรกิจเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาพนักงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เตรียมความพร้อมด้วยการฝึกอบรมให้กับบุคลากรภายในองค์กรด้วยการพัฒนารูปแบบ 70:20:10 คือรูปแบบการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นโดย Morgan McCall, Michael Lombardo และ Robert Eichinger เป็นรูปแบบการพัฒนาที่องค์กรนำไปใช้กันอย่างแพร่หลาย โดย 70% คือการลงมือทำ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานจริง (On the job training (OJT)) หรือ การมอบหมายโครงการให้ลงมือทำงานจริง (Project Assignment) 20% คือกระบวนการโค้ช หรือพี่เลี้ยง (Coaching & Mentoring) เป็นการให้คำแนะนำเป็นแนวทาง สร้างการตระหนักรู้ กระตุ้นความคิดให้สามารถหาทางออกได้ด้วยตนเอง รวมถึงการดูแลติดตามความคืบหน้าของสิ่งที่ได้รับมอบหมายหรือผลการ

พัฒนา และ 10% คือการเรียนรู้ในห้องเรียนทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน

ซึ่งในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงในบริบทต่างๆเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว บทบาทการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเอง ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ บริษัทฯ ได้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร จึงมีการกำหนดนโยบายการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ซึ่งได้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และการใช้ความสามารถในเชิงกว้าง (T-Shaped) ในการพัฒนาปรับปรุงงานให้รองรับกับการดำเนินงาน โดยหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ไปปฏิบัติงานในบทบาทตำแหน่งงานอื่น เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงเพิ่มศักยภาพในการเติบโตตามสายอาชีพ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาทักษะใหม่ๆ ในเชิงกว้าง (T-shaped) ให้สามารถนำไปพัฒนาและปรับปรุงงานให้รองรับกับการดำเนินงาน สร้างกระบวนการให้พนักงานได้ใช้ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ทำหามากขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสในการเติบโตในอาชีพได้เร็วขึ้น (Career Enrichment) และมีการสร้างกลไกในการพัฒนาความสามารถบุคลากร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรให้ทันต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ (Business Transformation)

จากข้อมูลข้างต้นการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงประโยชน์ของการศึกษาผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน เพื่อนำข้อมูลมาปรับใช้ในการดำเนินการนโยบายให้เกิดขึ้นได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และการพัฒนาทั้งบุคลากรและองค์กรให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบันและอนาคต สร้างศักยภาพให้พร้อมแข่งขันและสร้างโอกาสทางธุรกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

## 1.2 คำถามวิจัย

1.2.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานภายในองค์กรมีอะไรบ้าง

1.2.2 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานภายในองค์กรสร้างแรงจูงใจในการทำงานภายในองค์กรได้หรือไม่

### 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ของธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง

1.3.2 เพื่อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงนโยบายสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานภายในองค์กร (Job Rotation) ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ของธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง

### 1.4 ขอบเขตการวิจัย

#### 1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาผลกระทบของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง ซึ่งมีรายละเอียดของตัวแปรต้นและตัวแปรตามดังต่อไปนี้

##### 1.4.1.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal) ได้แก่ เพศ อายุงาน ระดับงาน และสายธุรกิจ
- 2) ปัจจัยด้านองค์กร (Organization) ได้แก่ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ความสัมพันธ์ในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และความก้าวหน้าในสายอาชีพ

1.4.1.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation)

#### 1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร (Population) และกลุ่มตัวอย่าง (Sampling)

- ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานของบริษัทธุรกิจอาหารแห่งหนึ่งที่ผ่านกระบวนการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน จำนวน 1,701 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 มกราคม 2566)

- กลุ่มตัวอย่าง (Sampling) เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงมีการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการเลือกใช้สูตรของ Yamane, 1970 โดยมีค่าความเชื่อมั่นที่ 95%

### 1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ เริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือนตุลาคม 2565 ถึงเดือนพฤษภาคม 2566

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ทราบถึงผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) เพื่อให้องค์กรสามารถนำข้อมูลมาปรับใช้ในการดำเนินกรนโยบายการดูแลพนักงาน

1.5.2 สามารถเสนอแนะแนวทางในการดำเนินกรนโยบายสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ให้กับองค์กร

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน หมายถึงแนวทางการพัฒนาพนักงานด้วยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานไป ปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่อื่นที่อยู่ในระดับเดียวกันภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนหรือไม่กำหนดระยะเวลาก็ได้ เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานใหม่ๆ ที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานรวมถึงเตรียมความพร้อมทางด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ให้รองรับการเติบโตในอนาคต อาทิ เช่น การสับเปลี่ยนหมุนเวียนระหว่างสายงาน (Cross Track) กลุ่มงาน (Cross Job Function) หรือ หน่วยงาน (Cross Function) เป็นต้น

1.6.2 แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดัน กระตุ้น ส่งเสริมให้มนุษย์เกิดพฤติกรรม เป็นพลังที่สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมมนุษย์ ทั้งพลังจากภายใน และภายนอกให้มนุษย์ทำสิ่งต่างๆ ได้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจ

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยทำการค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ศึกษาวิจัย เรื่อง “ผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษารัฐกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง” โดยได้นำเสนอตามหัวข้อ ดังต่อไปนี้

- 2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน
- 2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน
- 2.3 ปัจจัยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกับแรงจูงใจในการทำงาน
  - 2.3.1 Job rotation คืออะไร มีความสำคัญต่อการทำงานอย่างไร
  - 2.3.2 Job rotation มีผลต่อพนักงานอย่างไรบ้าง
  - 2.3.3 Job rotation มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานอย่างไร
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการสับเปลี่ยนหมุนเวียน
- 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)
- 2.6 สมมติฐานการวิจัย (Hypothesis)

#### 2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541: 106) ให้ความหมายว่าการจูงใจหมายถึงการที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมในการกระทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจเต็มใจความพยายามหรือพลังภายในตนเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

ศิริพร จันทศรี (2550, หน้า 10) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งๆ ที่ตนเองต้องการ แรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเอง ไม่ได้

หวงรางวัลหรือคำชมส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่น หวงรางวัลหรือผลตอบแทน ดังนั้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึงการที่ครู โรงเรียนเอกชน มีความปรารถนาหรือความต้องการจะปฏิบัติงานใหม่ประสบความสำเร็จโดยเกิดจากความพึงพอใจ จากภายในที่เมื่อได้ปฏิบัติงานแล้วมีความสุขไม่เกิดความเบื่อหน่ายที่อดอยปฏิบัติงานโดยไม่ต้อง การสิ่งตอบแทนเป็นผู้ที่รักงาน มีความตั้งใจเต็มใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และสามารถ ปฏิบัติงาน ได้อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

ชาอุศิลป วาสนุญมา (2546, หน้า 26) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง พลังทั้งจากภายในและภายนอกซึ่งช่วยกระตุ้นพฤติกรรมให้บุคคลทำในสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ ตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจและเป็นตามกระบวนการจูงใจของแต่ละบุคคล

ธิดา สุขใจ (2548, หน้า 8) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งใด ๆ ที่เป็น แรงผลักดัน หรือกระตุ้น ให้บุคคลปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมด้วยความเต็มใจ เพื่อที่จะนำมาซึ่ง การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมูลเหตุจูงใจที่สำคัญคือความต้องการ ความพึงพอใจในการทำงาน จะนำมาซึ่งการปฏิบัติที่ดีของบุคลากรทำให้บุคลากรมีความและจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งจะ เป็นเงื่อนไขสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ (2548, หน้า 14) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง แรงผลักดันทั้งจากภายนอกและภายในซึ่งช่วยกระตุ้นทิศทางหรือแนวทางของพฤติกรรมให้บุคคล กระทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจและเป็นไปตามแรงจูงใจของบุคคล

ฐนิตา บัตตานี (2546: 12) ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจ หมายถึงการที่บุคคลได้รับการ กระตุ้น จากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อจะนำไปสู่จุดประสงค์ของ ตนเองหรือ ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นพลังและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแรงจูง ใจนี้อาจเกิด จากสิ่งเร้าภายใน หรือภายนอกเพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้

อนิวัช แก้วนางนงค์ (2550: 206) ได้อธิบายไว้ว่า การจูงใจเป็นการสร้างแรงขับหรือแรง ผลัก เพื่อกระตุ้น หรือชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานทั้งในหน้าที่และ ความรับผิดชอบหรือไม่ใช่หน้าที่และความรับผิดชอบให้เป็นผลสำเร็จ

ดังนั้นสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดัน กระตุ้น ส่งเสริมให้มนุษย์เกิด พฤติกรรม เป็นพลังที่สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมมนุษย์ ทั้งพลังจากภายใน และภายนอกให้มนุษย์ทำสิ่งต่างๆได้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจ มีนักวิชาการหลายท่านให้ แนวคิด ทฤษฎี และปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ ไว้หลายท่าน โดยแนวคิด ทฤษฎีที่ผู้วิจัยเลือก ทำการศึกษาสำหรับงานวิจัยมีดังต่อไปนี้

### 2.1.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Herzberg) เป็นทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน สองปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก (Two Factor Theory)

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับ แรงจูงใจ ภายในที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เช่น ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าหรือการเลื่อนตำแหน่ง

2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ภายนอก หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ลดความไม่พอใจในงาน ที่อาจทำให้ พนักงานทำงานอยู่ภายในองค์กรได้เป็นเวลานาน มีส่วนในการช่วยสร้างความสุขให้กับพนักงานใน การทำงาน เช่น เงินเดือน โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพ นโยบายการทำงาน สภาพการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และ ผู้ใต้บังคับบัญชา

### 2.1.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Maslow) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความต้องการ ของมนุษย์ เป็นลำดับขั้น จากต่ำไปสูง (Hierarchy & Needs) มีการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความ ต้องการของ มนุษย์ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ โดยความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เป็น 5 ลำดับ ดังนี้

1. ด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานในการอยู่รอด ได้แก่ ความต้องการเกี่ยวกับอาหาร น้ำ อากาศที่เหมาะสม ยารักษาโรค ฯลฯ

2. ด้านความปลอดภัย (Safety needs) เป็นความต้องการที่เหนือกว่าความ ต้องการอยู่รอด เป็นความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เช่น ความต้องการความปลอดภัยด้านร่างกายและจิตใจ ความต้องการในความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ

3. ด้านสังคม หรือความต้องการความรักและการยอมรับ (Love and belongingness needs) ความต้องการทั้งในแง่ของการให้และการได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วน หนึ่งของหมู่คณะ การได้รับการยอมรับ

4. ด้านการยกย่อง (Esteem needs) ซึ่งเป็นความต้องการการยกย่องส่วนตัว (Self-esteem) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงหรือฐานะทางสังคม ความนับถือ (Recognition)

5. ด้านการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self-actualization needs) เป็น ความต้องการสูงสุดของมนุษย์



### 2.1.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ (McClelland) แนวคิดของ McClelland ได้ระบุถึงแนวความคิดด้านความต้องการ 3 ประการ ที่ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้ดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ
2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง เน้นความร่วมมือมากกว่าการ
3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น เป็นคนที่ต้องการอำนาจสูง และหาวิธีการที่จะสามารถทำให้ตนเองมีอำนาจเหนือผู้อื่น ต้องการได้รับการยอมรับและยกย่อง ต้องการเป็นผู้นำ

จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้นำทฤษฎีแรงจูงใจมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาคำตอบเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันกับการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของพนักงาน กรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง

## 2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

สุพัทธรา เพชรมุณี (2529: 29 อ้างถึงใน สุภวรรณ รัตน โอภาส, 2550: 22) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจในการทำงานดังนี้

### 1. ความสำคัญต่อองค์กร

การจูงใจมีประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในดำเนินการบริหารงานบุคคลในอันที่จะสนองความต้องการด้านพฤติกรรมมนุษย์ให้แก่องค์กรในเรื่องสำคัญ ๆ ต่อไปนี้

1.1 ช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความสามารถร่วมทำงานด้วย เป็นที่ปรากฏว่าการที่องค์กรจำนวนมากไม่สามารถจะดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการได้เนื่องจากองค์กรเหล่านั้น ไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานที่เข้ามาทำงานให้กับองค์กร การจูงใจเป็นวิธีการหนึ่งที่จะดึงดูดความสนใจของบุคคลเหล่านั้นให้เข้ามาทำงานร่วมกับองค์กรและอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน ๆ หรือตลอดไป

1.2 ทำให้องค์กรมั่นใจว่าบุคคลขององค์กรจะทำงานอย่างเต็มความสามารถ แม้ว่า การคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรจะมีการพิจารณากันอย่างละเอียดถี่ถ้วนว่า มีความรู้ความสามารถแต่ยังมีข้อจำกัดอยู่หลายประการที่จะใช้งานบุคคลากรได้อย่างเต็มที่ ข้อจำกัดดังกล่าวล้วน

มาจากปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งนอกเหนือการควบคุมทั้งสิ้น เช่น สหภาพแรงงาน กฎหมาย หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ดังนั้น องค์กรจึงต้องพยายามหาวิถีทางใหม่ที่จะใช้กำลังและความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้มากที่สุดที่จะทำได้ การจูงใจจึงเป็นวิธีการที่จะช่วยองค์กร โดยทำให้บุคลากรทุ่มเทกำลังความสามารถที่มีอยู่ให้กับองค์กรอย่างเต็มที่และด้วยความเต็มใจ

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพิ่มประโยชน์ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยี ทำให้องค์กรต้องประสบปัญหาที่แปลกใหม่อยู่เสมอ ความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์เสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น วิธีการจูงใจย่อมมีประโยชน์ต่อการส่งเสริมการทำงานในลักษณะที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ได้อย่างดี

## 2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร

ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นผลดี หรือเป็นประโยชน์ต่อองค์กร วิธีที่ผู้บริหารจะทำให้ผู้บริหารทุกระดับ ชักจูงให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานด้วยความกระตือรือร้นมากขึ้น ทุ่มเท ความคิดจิตใจให้แก่องค์กรให้มากที่สุด ซึ่งการที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจได้มากนั้นเกิดจากสมมติฐานที่ว่าโดยทั่วไปมนุษย์มิได้ทำงานเต็มความสามารถที่มีอยู่ ซึ่งการที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มความสามารถหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าเขาเต็มใจแค่ไหน ถ้ามีสิ่งจูงใจที่ดีตรงกับความต้องการของเขา สิ่งจูงใจนั้นจะเป็นแรงกระตุ้นที่ผลักดันให้เขาสนใจเอาใจใส่ในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่งการจูงใจที่ถูกต้องจะเป็นเครื่องดึงดูความรู้สึกลึกและจิตใจของมนุษย์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรมากขึ้นนั่นเอง

## 3. ความสำคัญต่อบุคลากร

3.1 ช่วยให้ผู้บุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและสนองความต้องการของตนเองได้พร้อมๆกัน

3.2 ได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะในเรื่องค่าตอบแทน

3.3 มีขวัญกำลังใจในการทำงาน ได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหารในฐานะที่เป็นสิ่งมีชีวิตไม่ใช่วัตถุ ทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายงาน หรือหลีกเลี่ยงงานจากแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าแรงจูงใจคือภาวะที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าในร่างกาย หรือภายนอกร่างกาย หรือทั้งสองอย่าง ซึ่งสิ่งเร้านี้เป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงออกทางพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์ที่ตนต้องการ

## 2.3 ปัจจัยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกับแรงจูงใจในการทำงาน

### 2.3.1 Job rotation คืออะไร มีความสำคัญต่อการทำงานอย่างไร

แนวคิดการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญในการบริหารองค์กร ในการบรรลุผลสำเร็จของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานขึ้นอยู่กับพนักงานและผู้บริหาร หากองค์กรมีวิธีการบริหารคนที่ดีก็จะสามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามเป้าหมาย (Mondy & Martocchio, 2016) ทำให้ทุกองค์กรจึงควรที่จะตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในการพัฒนาคุณค่าของบุคลากร สิ่งที่เขาไม่ได้คือเรื่องของการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ระหว่างบุคคล (Pleeyakorn, 2013) เรียกว่าการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่นำมาใช้เพื่อพัฒนาพนักงาน ให้มีความรู้ ความความสามารถ รวมทั้งเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น ในการหาจุดสมดุลระหว่างความเป็นผู้มีประสบการณ์สูงที่มาจากการทำงานเพียงงานเดียวกับการเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ ความสามารถที่หลากหลายโดยได้มาจากการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) โดยเป็นการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของบุคลากรในระยะเวลาหนึ่ง เพื่อการพัฒนาความรู้ เพิ่มทักษะ จากการทำงานจริงในบทบาทใหม่ แต่ยังคงอยู่ในสายงานเดิม ส่งผลให้บุคลากรมีสมรรถนะที่ใกล้เคียงกันแต่มีความสามารถหลายด้าน สามารถทำงานทดแทนกันและช่วยเหลือกันได้

### 2.3.2 Job rotation มีผลต่อพนักงานอย่างไรบ้าง

แนวคิดการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นแนวทางการพัฒนาพนักงานด้วยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานไป ปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่อื่นที่อยู่ในระดับเดียวกันภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนหรือไม่กำหนดระยะเวลาก็ได้ เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานใหม่ๆ ที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานรวมถึงเตรียมความพร้อมทางด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ให้รองรับการเติบโตในอนาคต อาทิ เช่น การสับเปลี่ยนหมุนเวียนระหว่างสายงาน (Cross Track) กลุ่มงาน (Cross Job Function) หรือ หน่วยงาน (Cross Function) เป็นต้น

### 2.3.3 Job rotation มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานอย่างไร

มิต สัจฉกร (2549) ได้อธิบายไว้ว่า การหมุนเวียนคือ การที่ผู้บังคับบัญชาโอนย้ายผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ทั้งในสายงานเดียวกันและต่างสายงานกันอย่างเป็นระบบและลักษณะงานที่ทำยังคงสถานภาพเดิม จากการทดลองทำการหมุนเวียนงานหลาย ๆ ครั้ง พบว่าวิธีนี้มีประโยชน์ จึงเป็นที่ยอมรับ และนำมาใช้กันทั้งงานราชการและเอกชน

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2548) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการหมุนเวียนงานของเฮิร์ชเบิร์กว่าการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนตำแหน่งงาน (Job rotation) เป็นการสลับเปลี่ยนภาระงานระหว่างพนักงานทำให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้ทักษะการทำงานใหม่ๆ และสามารถทำงานแทนกันได้ อมรเทพ แก้วกลีกรรม (2549) ได้ให้ความหมาย “การหมุนเวียนงาน” ว่ามีลักษณะเป็นการเพิ่มเปลี่ยนให้บุคคลไปปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นที่แตกต่างไปจากเดิม โดยที่งานใหม่มีความยากง่ายใกล้เคียงกับงานเดิม ผู้ปฏิบัติงานจะได้เรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมายใหม่ไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานจริง

Tom Miceli แห่ง University of Connecticut การหมุนเวียนงานหรือการฝึกอบรมข้ามแผนกงานเป็นการเปิดหูเปิดตาพนักงานทำให้มีไอเดียใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Graham Lowe การฝึกอบรมข้ามแผนก “ทำให้รู้สึกศึกษามีพลังงานเพิ่มขึ้นและมีไฟอยากทำงาน”

กุลธร ธนาพงศธร และเสนห์ จุ้ยโต (2544) ได้กล่าวไว้ว่า การหมุนเวียนงานเป็นการพัฒนาโดยกำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินงานไปปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ช่วงระยะเวลาหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อให้มีโอกาสได้ทำงานในตำแหน่งต่างๆ ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

รศศักดิ์ โปกาวิน (2551, อ้างถึงใน สิริพร บุญนันท์, 2552) กล่าวว่า การหมุนเวียนงานคือ แนวทางการพัฒนาผู้ที่มีสมรรถนะบกพร่องจากการขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะงานเดิมของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ DeCenzo and Robbins ที่กล่าวว่า การหมุนเวียนงานคือการเคลื่อนย้ายพนักงานทั้งในแนวนอน (Horizontal) และแนวตั้ง (Vertical) เพื่อให้พนักงานมีทักษะความรู้ และความสามารถที่กว้างขวางมากขึ้น รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของศรีนวล แก้วแพรง (2549) ว่าการหมุนเวียนงานคือ การเคลื่อนไหวมุมนเวียนของพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร ทำให้พนักงานได้ขยายความชำนาญ และความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เพิ่มขึ้นสามารถดำเนินการได้ทั้งแนวตั้งและแนวนอนเพื่อสนับสนุนให้พนักงานก้าวไปสู่ตำแหน่งใหม่เป็นการเพิ่มศักยภาพ เพื่อให้พนักงานมีวิสัยทัศน์และยอมรับความรู้ความคิดใหม่ ๆ

จากผลการศึกษาข้างต้น การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทำให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง มีความก้าวหน้าทางอาชีพ ได้รับโอกาสใหม่ๆ และเติบโตในสายงานอาชีพ สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Graham Lowe การฝึกอบรมข้ามแผนก “ทำให้รู้สึกศึกษามีพลังงานเพิ่มขึ้นและมีไฟอยากทำงาน” ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานมาทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาคำตอบเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษารัฐกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กุสุมา จ้อยช้างเนียม (2547) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย 2) ศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคารกสิกรไทยตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย ผลการศึกษาพบว่าพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคารกสิกรไทยมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับสูงและมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านงานอันเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมีความแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบตามอายุอายุงานและรายได้ แต่เมื่อเปรียบเทียบตามเพศ สถานภาพสมรส และ ระดับการศึกษา พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านงาน 5 ด้าน คือ ด้านลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน ด้านสัมพันธภาพในการทำงาน ด้านความพึงพอใจในรายได้และสวัสดิการและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่

จูริรัตน์ ว่องปลูกศิลป์ (2019) ได้มีการศึกษาเรื่อง “แนวทางการเพิ่มคุณค่าเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร เจเนอเรชันวาย โรงแรมระดับ 4 ดาว จังหวัดภูเก็ต” โดยเป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากร เจเนอเรชันวาย (Generation Y) ในธุรกิจโรงแรมเพื่อเพิ่มคุณค่างานที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิผลการพัฒนาด้วยการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานที่มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของ Herzberg มาประกอบการศึกษาวิจัย (ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต, 2009) โดยจะเป็นการเน้นที่คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Model) ผลของการศึกษาพบว่า การเพิ่มคุณค่างานเป็นเรื่องของการปรับตัวให้เข้ากับการทำงาน หากไม่มีความอดทนหรือเกิดความเบื่อหน่าย ไม่เห็นคุณค่าของการเพิ่มงานส่งผลให้เกิดอัตราการเข้า-ออกบ่อย ซึ่งแนวทางในการแก้ไขจะต้องเน้นที่การสร้างความเข้าคุณค่าที่ได้รับ จากการทำงานที่เพิ่มขึ้นด้วยความหลากหลาย มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อลดความเบื่อหน่ายในงาน และส่งเสริมให้มีความท้าทายเพื่อเป็นแรงกระตุ้นในการทำงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยเลือกวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งการเพิ่มคุณค่างานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรเจเนอเรชันวาย (Generation Y) ได้รับผลกระทบมากที่สุด คืองานที่ได้รับมอบหมายที่เหมาะสมกับทักษะของบุคลากรสามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้มากที่สุด

ณัฐวัตร สนหอม (2550) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท สัมมากร จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาถึงระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท สัมมากร จำกัด (มหาชน) และ 2) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท สัมมากร จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ

พนักงาน บริษัท สัมมากร จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านเงื่อนไขสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จากการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ อายุงาน ตำแหน่งงาน ในขณะที่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา เป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ธนภรณ์ รุ่งวิไลเจริญ (2560) ได้มีการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรี” โดยพบว่าวัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรเป็นกลยุทธ์และบริบทในการสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดการเกื้อหนุนต่อผลประกอบการของบริษัทให้สูงขึ้น เอื้อต่อการกระตุ้นให้พนักงานให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่

ปวีศร ทิมาสาร, ภาวิน ชินะโชติ และ ภูริพัฒน์ ชาญกิจ (2018) ได้มีการศึกษาเรื่อง “การเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการทำงานระหว่างการหมุนเวียนงานเต็มรูปแบบกับแบบแบ่งกลุ่มย่อยของนักรังสีแพทย์แผนกรังสีวินิจฉัย คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของนักรังสีแพทย์ และเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการทำงาน ผลวิจัยพบว่ารูปแบบในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานแบบแบ่งกลุ่มย่อยเป็นการหมุนเวียนเฉพาะนักรังสีแพทย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูง ปานกลาง และน้อย ซึ่งการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานแบบแบ่งกลุ่มย่อยทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าการหมุนเวียนแบบเต็มรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นในด้านการทำงานทั้งไปด้านความชำนาญในการใช้งานเครื่องมือทางรังสีวินิจฉัย ด้านการให้บริการผู้ป่วย ด้านการสื่อสารและประสานงาน ด้านความพึงพอใจของนักรังสีวินิจฉัยในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เนื่องจากการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานหรือสลับตำแหน่งกันควรแบ่งกลุ่มตามประสบการณ์ในการทำงาน สับเปลี่ยนระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์เท่าๆ หรือใกล้เคียงกัน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานถึงจะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

รัตติยา ปรีชญากร (2556) ศึกษาเรื่อง “ทัศนคติต่อการนำระบบการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) มาใช้กับเจ้าหน้าที่ในสายงานเดียวกัน : กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์” วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยธุรกิจที่มีต่อระบบการหมุนเวียนงาน โดยผลการศึกษาพบว่าร้อยละ 83.3 เห็นว่าการนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้จะมีผลดี ร้อยละ 72.6 เห็นด้วยหากองค์กรจะนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้ ร้อยละ 49.2 เห็นว่ารอบระยะเวลาที่เหมาะสมในการหมุนเวียนงานคือ 1 ปี ทัศนคติต่อระบบการหมุนเวียนงานแยกตามเพศและแยกตามอายุการทำงาน พบว่าเพศชาย ร้อยละ 100 ชอบทำงานใหม่ๆ ที่ได้แสดงถึงการท้าทายความสามารถ และร้อยละ

83.3 เห็นว่าระบบการหมุนเวียนงานมีประโยชน์เพศหญิงร้อยละ 88.5 ยินดีที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงงานในหน้าที่ เมื่อแยกตามอายุการทำงานพบว่าผู้ที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี ร้อยละ 68.9 เห็นว่าการใช้ระบบหมุนเวียนงานไม่เป็นอุปสรรคในการทำงานแตกต่างจากกลุ่มที่มีอายุน้อยกว่า 5 ปี และ 5-10 ปี เพศหญิงยินดีที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงงานในหน้าที่ของตนมากกว่าเพศชาย ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุการทำงาน 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี มีความเข้าใจการปฏิบัติงานในลักษณะหมุนเวียนงานมากกว่าผู้ที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 5 ปี

สุวรรณณี ทับทิมอ่อน (2548) ศึกษาเรื่อง “แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบางปะกงวิฑูร จำกัด” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท บางปะกงวิฑูร จำกัด และเพื่อศึกษาแนวทางในการสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท บางปะกงวิฑูร จำกัด ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นของพนักงานบริษัทฯ ที่มีต่อด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านวิธีการบังคับบัญชา ด้านสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการอยู่ในระดับมาก สำหรับการทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท บางปะกงวิฑูร จำกัด พนักงานที่มีอายุ สถานภาพ และ ระดับการศึกษาต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน การจูงใจโดยใช้ปัจจัยจูงใจมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทฯ ไม่แตกต่างกัน ส่วนการจูงใจโดยใช้ปัจจัยค่าจูงมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทฯ ไม่แตกต่างกัน

อุกฤษฏ์ เกตุกัณหา (2549) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยค่าจูง และปัจจัยจูงใจ ตามทฤษฎีของ Herzberg ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง โดยแบ่งออกเป็นปัจจัยดังต่อไปนี้ ปัจจัยค่าจูงในด้านนโยบายและการบริหารพนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลางด้านการปกครองบังคับบัญชามีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ด้านสภาพการทำงาน มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้านรายได้และสวัสดิการ มีความพึงพอใจในระดับมาก ปัจจัยจูงใจในด้านการได้รับความสำเร็จพนักงานมีความพึงพอใจในระดับมากด้านลักษณะของงานมีความพึงพอใจระดับปานกลางด้านการยอมรับนับถือ มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้านความรับผิดชอบ มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง และด้านความก้าวหน้า มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย					
	ด้านบุคคล	การสับเปลี่ยน หมุนเวียนงาน	ความสัมพันธ์ ในการทำงาน	ด้าน วัฒนธรรม	ความก้าว หน้า	แรงจูงใจใน การทำงาน
กุสุมา จ้อยช้างเนียม	x		x		x	x
จุรีรัตน์ ว่องปลูกศิลป์					x	x
ณัฐวัตร สนหอม	x		x			x
ธนภรณ์ รุ่งวิไลเจริญ				x		x
ปวีศร ทิมसार, ภาวิน ชินะ โชติ และ ภูริพัฒน์ ชาญกิจ		x				
รัตติยา ปรัชญากร	x	x				
สุวรรณี ทับทิมอ่อน					x	x
อุกฤษฏ์ เกตุกัณหา			x		x	x

จากการศึกษางานวิจัยในอดีตมีผู้ศึกษาวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเกิดขึ้นด้วยหลายปัจจัยในด้านต่างๆ เช่น แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บมจ.ธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่” (กุสุมา จ้อยช้างเนียม, 2547) “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทย รุ่งเจริญเนอรัลในเขตกาญจนบุรี” (ธนภรณ์ รุ่งวิไลเจริญ, 2560) แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัทบางปะกง จำกัด (สุวรรณี ทับทิมอ่อน, 2548) ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท สัมมากร จำกัด (มหาชน) (ณัฐวัตร สนหอม, 2550) แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร (อุกฤษฏ์ เกตุกัณหา, 2549) รวมถึงการเพิ่มคุณค่างาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) (จุรีรัตน์ ว่องปลูกศิลป์, 2019)

สำหรับปัจจัยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ปวีศร ทิมसार, ภาวิน ชินะโชติ และ ภูริพัฒน์ ชาญกิจ (2018) ได้ทำศึกษารูปแบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของนักรังสีแพทย์ และเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการทำงาน ผลวิจัยพบว่าพบว่าการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานหรือสลับตำแหน่งกันควรแบ่งกลุ่มตามประสบการณ์ในการทำงาน สับเปลี่ยนระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์เท่าๆ หรือใกล้เคียงกัน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานถึงจะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น เช่นเดียวกับ รัตติยา ปรัชญากร (2556) ได้ทำการศึกษา ทิศนคติต่อการนำระบบการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) มาใช้กับเจ้าหน้าที่ในสายงานเดียวกัน

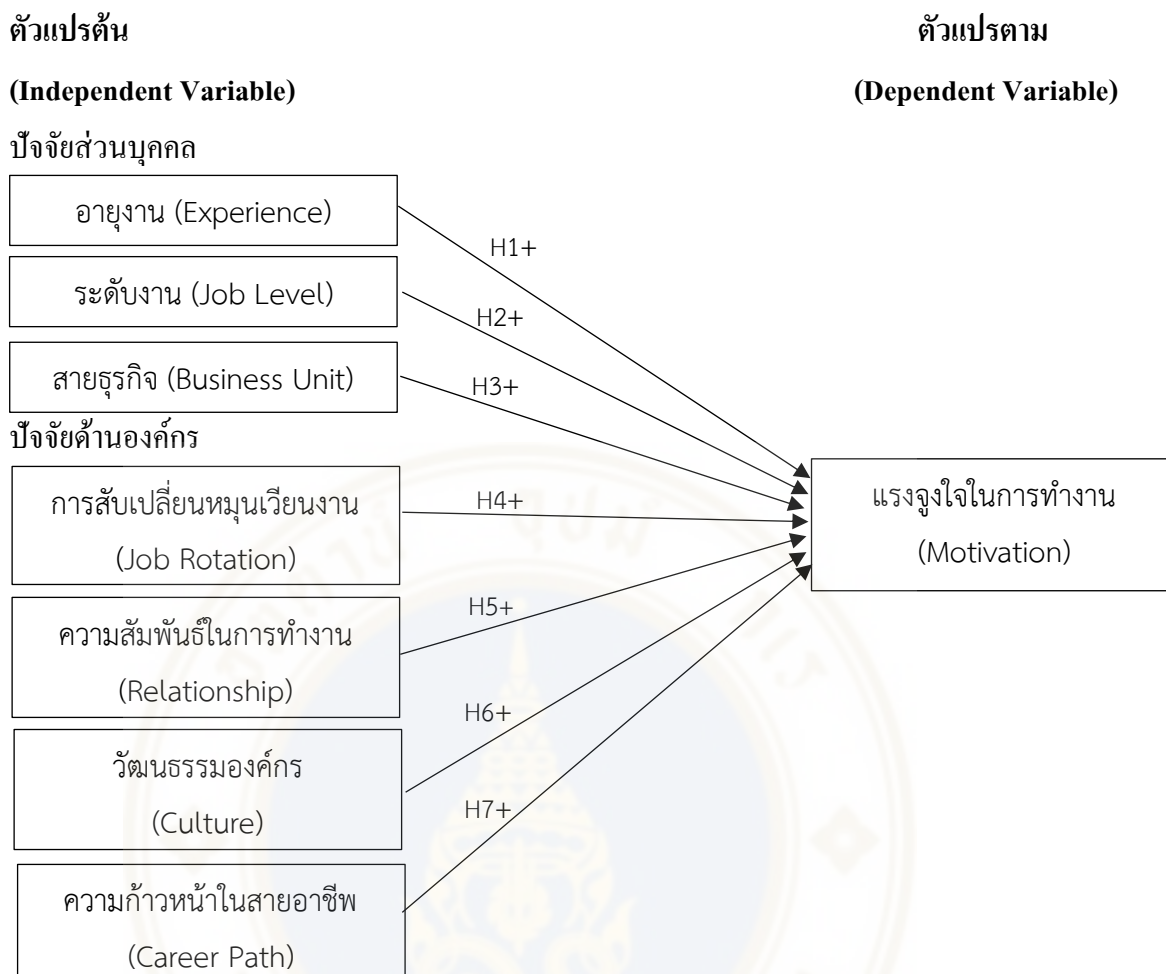


ผลของทัศนคติต่อการนำระบบการหมุนเวียนงานมาใช้จะมีผลลัพธ์เชิงบวก ได้รับการยอมรับจากพนักงานในองค์กรหากการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเข้ามาใช้ ชอบการทำงานใหม่ๆ ที่แสดงถึงความท้าทายในการทำงาน

นอกจากนี้ งานวิจัยในอดีตมีการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการศึกษาทางปัจจัยทางด้านองค์กร ประกอบด้วย ด้านการพัฒนา ด้านความก้าวหน้า ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมด้านลักษณะงาน ด้านบรรยากาศในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา การเพิ่มคุณค่าในงาน รวมถึงปัจจัยด้านบุคคล เป็นปัจจัยที่มีผลกับแรงจูงใจในการทำงาน โดยยังมีช่องว่างและยังไม่มีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานต่อแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้น จากกรอบแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยในอดีตที่ผ่านมา ผู้วิจัยจึงได้มุ่งศึกษา เลือก ทฤษฎี ปัจจัยและเงื่อนไขต่างๆ จากการทบทวนวรรณกรรมมาศึกษา “ผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง” ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านส่วนบุคคล ได้แก่ อายุงาน ระดับงานและสายธุรกิจ 2) ปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation), ความสัมพันธ์ในการทำงาน (Relationship) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) และความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

## 2.5 กรอบแนวคิด (Research Framework)

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมากำหนดองค์ประกอบของตัวแปรต้นและตัวแปรตามในการศึกษาวิจัย เกี่ยวกับผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง โดยมีกรอบแนวคิดงานวิจัยดังนี้



ภาพที่ 2.1 : กรอบแนวคิดการวิจัย

## 2.6 สมมติฐานการวิจัย (Hypothesis)

สมมติฐานที่ 1 อายุงานที่แตกต่างกัน (Experience) มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2 ระดับงานที่แตกต่างกัน (Job Level) มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 3 สายธุรกิจที่แตกต่างกัน (Business Unit) มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 4 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 5 ความสัมพันธ์ในการทำงาน (Relationship) มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 6 วัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 7 ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาผลของการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์และตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ตามระยะเวลาที่กำหนด การวิจัยในครั้งนี้จึงมีระเบียบวิธีวิจัย ดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
- 3.4 การสร้างและการทดสอบประสิทธิภาพของเครื่องมือ
- 3.5 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล และวิธีทางสถิติ

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ กลุ่มพนักงานของธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง โดยขนาดตัวอย่างในการวิจัยกำหนดจาก การคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างในกรณีทราบจำนวนประชากรแน่นอน โดยเลือกใช้สูตรของของ Yamane, 1970 โดยมีค่าความเชื่อมั่นที่ 95%

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

N = 1,701 ขนาดของประชากร

e = 0.05 ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้จากสูตร คือ ประมาณ 399.76 คน ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 400 คน โดยใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น

(Non-Probability) ใช้การสุ่มโดยใช้วิจารณญาณ (Judgement Sampling) ของงานวิจัย ในกลุ่มพนักงานของธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง

### 3.2 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) ทำการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) และใช้การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นการศึกษาถึงผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานกรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง โดยทำการเก็บข้อมูล และรวบรวมเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ทั้งที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี เพื่อสร้างเครื่องมือในการศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแจกแบบสอบถามผ่านช่องทางออนไลน์ เนื่องจากเป็นวิธีการที่เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย สามารถลดระยะเวลา และประหยัดค่าใช้จ่ายในการเก็บข้อมูล

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1: คำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งเป็นลักษณะข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นคำถามแบบหลายตัวเลือก (Multiple Choices) เป็นข้อมูลแบบ Identification Information ได้แก่ อายุงาน ตำแหน่งงาน สายธุรกิจ โดยใช้มาตรวัดดังนี้

- อายุงาน (Experience) ใช้มาตรวัดระดับอัตราส่วน (Ratio Scale)
- ระดับงาน (Job Level) ใช้มาตรวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale)
- สายธุรกิจ (Business Unit) ใช้มาตรวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale)

ส่วนที่ 2: คำถามเกี่ยวกับทัศนคติต่อการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับเจตคติของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็น Semantic differential scale (มาตรวัดจำแนกด้วยภาษา) ใช้สำหรับการวัดความรู้สึกของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในองค์กรดังต่อไปนี้

- ผลดีของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในองค์กร
- การทำทายความสามารถของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
- ความยินดีต่อการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่

- ความกลัวต่อความผิดพลาดจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานใหม่
- ประโยชน์ของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานต่อองค์กร

โดยกำหนดมาตรวัดทัศนคติ 5 ระดับ ให้คะแนนดังต่อไปนี้

-2 น้อยที่สุด -1 น้อย 0 ปานกลาง +1 มาก +2 มากที่สุด

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยแบบสอบถาม 5 ระดับมีดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 1.21 – 2.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 0.41– 1.20 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- ค่าเฉลี่ย (-)0.41 – 0.40 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย (-)1.20 – (-)0.40 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- ค่าเฉลี่ย (-)2.00 – (-)1.21 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3: คำถามในการสำรวจความรู้และนโยบายการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน มีดังนี้

- ความหมายการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
- วัตถุประสงค์การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
- การพัฒนาการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
- การทดลองการปฏิบัติงาน
- ผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
- ปัญหาและอุปสรรคในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

มีคำตอบให้เลือกตอบเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับลักษณะคำถามเป็นประโยคคำถามปลายปิด แบบ Likert scale ซึ่งเป็นระดับการวัดข้อมูล แบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วย
- ระดับ 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- ระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 4: คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กร เป็นคำถามในการวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ดังนี้

- การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- ความสัมพันธ์ในการทำงาน (Relationship)
- วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

■ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ/งาน (Career Path)

โดยมีคำตอบให้เลือกตอบเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับลักษณะคำถามเป็นประโยคคำถามปลายปิด แบบ Likert scale ซึ่งเป็นระดับการวัดข้อมูล แบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วย
- ระดับ 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- ระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 5: คำถามเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation Factor) โดยมีคำตอบให้เลือกตอบเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับลักษณะคำถามเป็นประโยคคำถามปลายปิด แบบ Likert scale ซึ่งเป็นระดับการวัดข้อมูล แบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วย
- ระดับ 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- ระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามจะนำมาวิเคราะห์ผลของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง โดยการแปลผลระดับความคิดเห็นใช้สูตรคำนวณจากการคำนวณอันตรภาค ดังนี้

ความกว้างของอันตรภาคชั้น =  $\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$  (Range)

จำนวนชั้น (Class)

$$= \frac{5-1}{5}$$

5

$$= 0.80$$

การแปลผลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง ซึ่งพิจารณาจากการแปลผลค่าเฉลี่ย ของระดับความคิดเห็น โดยใช้สูตรคำนวณจากการคำนวณอันตรภาค ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง เห็นด้วย

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ไม่แน่ใจ

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

### 3.4 การสร้างและการหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ

#### 3.4.1 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test)

1. ศึกษาทบทวนเอกสาร ทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปร จากนั้นจึงกำหนดกรอบงานวิจัย เนื้อหาและ วัตถุประสงค์ที่ทำการวิจัย ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล 3 ด้าน ได้แก่ อายุงาน ตำแหน่งงาน และสายธุรกิจ, ปัจจัยด้านองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ การปรับเปลี่ยน หมุนเวียนงาน, ความสัมพันธ์ในการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร ความก้าวหน้าทางสายอาชีพ และ ตัวแปรตาม คือ แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

2. ศึกษา ทบทวนแบบสอบถามต่าง ๆ จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนด ขอบข่ายในการสร้างเครื่องมือ ให้สอดคล้องกับตัวแปรที่ศึกษา

3. กำหนดขอบเขตของแบบสอบถามและนำแบบสอบถามที่ใช้ใน งานวิจัยก่อนหน้ามาดัดแปลงเนื้อหาในคำถามให้เหมาะสมกับงานวิจัยมากขึ้น

4. นำเสนอคำถามที่ได้กับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบ ความถูกต้อง ของเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาและ โครงสร้างของแบบสอบถาม ทำการแก้ไขตาม ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย เสนอแนะเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับงานวิจัย

#### 3.4.2 การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) ของแบบสอบถาม

ประมวลหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (Cronbach's Alpha Analysis Test) เพื่อวัดผลการประเมินความน่าเชื่อถือของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยกำหนดค่า Cronbach's Alpha มากกว่า 0.7 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ

### 3.5 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยนี้ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Method) เพื่อศึกษาผลของการปรับเปลี่ยน หมุนเวียนงานต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและ

อาหารแห่งหนึ่ง โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

**3.5.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานในบริษัทในธุรกิจเกษตร อุตสาหกรรมและอาหารแห่งหนึ่ง จำนวนพนักงาน 400 คน ดำเนินการวิจัยระหว่างเดือน ตุลาคม 2565 – พฤษภาคม 2565

ขั้นที่ 1 ศึกษา ค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งเอกสารต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปร ที่นำมากำหนด กรอบแนวคิดที่ศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อสร้างเป็นแบบสอบถาม

ขั้นที่ 2 สร้างแบบสอบถามจากข้อมูลที่ได้ศึกษา ทบทวน และรวบรวม

ขั้นที่ 3 นำเสนอแบบสอบถามให้กับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสมของเครื่องมือและแก้ไขให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดวิจัย โดยมีความเข้าใจในคำถาม ที่ชัดเจนและถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

ขั้นที่ 4 ส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและ อาหารแห่งหนึ่ง ผ่านช่องทางออนไลน์ในรูปแบบ Microsoft Form ระหว่างเดือนธันวาคม 2565 – มกราคม 2566

ขั้นที่ 5 เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อนำไปวิเคราะห์ในลำดับถัดไป

**3.5.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)** ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ เอกสาร งานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง และการค้นคว้าข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต โดยนำมาทำการสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาผลของ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตร และอาหารแห่งหนึ่ง เพื่อนำมาปรับใช้ในงานวิจัยฉบับนี้

### 3.6 วิธีทางสถิติ และการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้ สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

**3.6.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)** ใช้การวิเคราะห์ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุงาน ระดับงาน สายธุรกิจ ทักษะคิดต่อการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ความรู้ความเข้าใจนโยบายการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ปัจจัย ด้านองค์กร ได้แก่ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ความสัมพันธ์ในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร



ความก้าวหน้าทางสายอาชีพ และปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.6.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) โดยใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงเส้น (Linear Regression Analysis) สมมติฐานทั้ง 7 ข้อ โดยทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยจะรวบรวมข้อมูลและทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติผ่านโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Sciences)



## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย

การศึกษางานวิจัยในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาถึงผลของการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง โดยทำการเก็บข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถามรูปแบบออนไลน์ (Microsoft Form) ในการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 439 คน และนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS โดยได้ผลวิจัยและการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

**ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งเป็นลักษณะข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุงาน ตำแหน่งงาน สายธุรกิจ**

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง

ปัจจัยส่วนบุคคล		จำนวนการตอบ	จำนวนผู้ตอบ	ร้อยละ	ลำดับที่
อายุงาน (Experience)	น้อยกว่า 1 ปี	439	11	2.5	7
	1-3 ปี		45	10.3	5
	4-6 ปี		70	15.9	4
	7-9 ปี		78	17.8	3
	10-12 ปี		99	22.6	2
	13-15 ปี		31	7.1	6
	มากกว่า 15 ปีขึ้นไป		105	23.9	1
ระดับงาน (Level)	JL1-JL2	439	36	8.2	4
	JL3-JL4		142	32.3	2
	JL5-JL6		151	34.4	1
	JL7-JL8		104	23.7	3
	JL9-JL10		6	1.4	5

สายธุรกิจ (Business Unit)	Agro Business	439	155	35.3	2
	Corporate & Restaurant		50	11.4	3
	Food Business		50	11.4	3
	Inter Business		16	3.6	4
	Pet Business		9	2.1	5
	<b>Protein Business</b>		<b>159</b>	<b>36.2</b>	<b>1</b>

จากตารางที่ 4.1 การประมวลผลแบบสอบถามจำนวน 439 ชุด พบว่ากลุ่มตัวอย่างของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง ได้ดังต่อไปนี้กลุ่มตัวอย่างพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่งส่วนใหญ่มียุ่มีอายุงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 23.9 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด อยู่ในระดับงาน JL5-JL6 (ระดับแห่งอาวุโส) คิดเป็นร้อยละ 34.4 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และกระจายอยู่ในทุกสายธุรกิจ โดยอยู่ใน Protein Business คิดเป็นร้อยละ 36.2, ใน Agro Business คิดเป็นร้อยละ 35.3, ใน Corporate & Restaurant คิดเป็นร้อยละ 11.4, ใน Food Business คิดเป็นร้อยละ 11.4, ใน Inter Business คิดเป็นร้อยละ 3.6 และ Pet Business คิดเป็นร้อยละ 2.1 ตามลำดับ

## ส่วนที่ 2: ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง

ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของพนักงาน

ความหมายของการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	ระดับความเห็น					Mean	S.D.	ระดับความเห็นด้วย
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด			
ระบบการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานมาใช้ในองค์กรก่อให้เกิดผลดี	159 (36.2%)	176 (40.1%)	71 (16.2%)	20 (4.6%)	13 (3%)	1.02	0.99	เห็นด้วยมาก
การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทำให้เกิดการท้าทายความสามารถ	246 (56%)	113 (25.7%)	64 (14.6%)	7 (1.6%)	9 (2.1%)	1.32	0.92	เห็นด้วยมากที่สุด

ยินดีกับเปลี่ยนแปลงในหน้าที่	188 (42.8%)	122 (27.8%)	91 (20.7%)	15 (3.4%)	23 (5.2%)	1.00	1.12	เห็นด้วย มาก
ไม่กลัวความผิดพลาดที่อาจจะ เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานใน ตำแหน่งงานใหม่	113 (25.7%)	114 (26%)	117 (26.7%)	58 (13.2%)	37 (8.4%)	0.47	1.24	เห็นด้วย มาก
ระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียน งานมีประโยชน์ต่อองค์กร	198 (45.1%)	136 (31%)	76 (17.3%)	18 (4.1%)	11 (2.5%)	1.12	1.00	เห็นด้วย มาก

ผลการสำรวจตามตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหาร  
แห่งหนึ่ง มีความระดับความเห็นด้วยมากที่สุดคือการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทำให้เกิดความท้าทายใน  
การทำงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 1.32 และพบว่ามีความระดับความเห็นด้วยมากเกี่ยวกับผลดีต่อองค์กรในการ  
สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ความยินดีกับการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่ และไม่กลัวความผิดพลาดที่อาจจะ  
เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ รวมถึงมีระดับความเห็นเกี่ยวกับระบบการสับเปลี่ยน  
หมุนเวียนงานมีประโยชน์ต่อองค์กรในระดับเห็นด้วยในระดับมาก

ส่วนที่ 3: ข้อมูลการสำรวจความรู้เกี่ยวกับนโยบายการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของพนักงานในองค์กร  
ได้แก่ ความหมายการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน, วัตถุประสงค์การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน, การพัฒนา  
ก่อนการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน, การทดลองการปฏิบัติงาน, ผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน, ปัญหา  
และอุปสรรคในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสับเปลี่ยน  
หมุนเวียนงาน

ความหมายของ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	ระดับความเห็นด้วย					Mean	S.D.	ระดับ ความเห็น ด้วย
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง			
3.1 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน คือการสับเปลี่ยนงานที่รับผิดชอบ การทำงานในระดับเดียวกัน	97 (22.1%)	245 (55.8%)	66 (15%)	26 (5.9%)	5 (1.1%)	3.92	.840	เห็นด้วย

3.2 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน คือ การปฏิบัติงานจากหน้าที่เดิม ไปปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ที่ไม่ เกี่ยวข้องกัน	131 (29.8%)	234 (53.3%)	47 (10.7%)	16 (3.6%)	11 (2.5%)	4.04	.881	เห็นด้วย
--	----------------	----------------	---------------	--------------	--------------	------	------	----------

จากตารางที่ 4.3 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยว่า การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานคือ การปฏิบัติงานจากหน้าที่เดิมไปปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกัน ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.04 และเห็นด้วยว่าการสับเปลี่ยนงานที่รับผิดชอบการทำงานในระดับเดียวกัน ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.92

ตารางที่ 4.4 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

วัตถุประสงค์ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	ระดับความเห็นด้วย					Mean	S.D.	ระดับ ความเห็น ด้วย
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง			
3.3 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน	99 (22.6%)	176 (40.1%)	133 (30.3%)	22 (5%)	9 (2.1%)	3.76	.926	เห็นด้วย
3.4 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน จะช่วยให้พนักงานเกิดความรอบรู้ ในลักษณะงานต่างๆ เพิ่มขึ้น	209 (47.6%)	198 (45.1%)	25 (5.7%)	6 (1.4%)	1 (0.2%)	4.38	.679	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
3.5 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ช่วยให้พนักงานเกิดทักษะการ ปฏิบัติงานได้เพิ่มมากขึ้น	182 (41.5%)	202 (46%)	45 (10.3%)	7 (1.6%)	3 (0.7%)	4.26	.759	เห็นด้วย อย่างยิ่ง

จากตารางที่ 4.4 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับความเห็นอยู่ในระดับความเห็นด้วยอย่างยิ่ง 2 เรื่อง คือ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานจะช่วยให้พนักงานเกิดความรอบรู้ในลักษณะงานต่างๆ เพิ่มขึ้น ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.38 และช่วยให้พนักงานเกิดทักษะใหม่การปฏิบัติงานได้เพิ่มมากขึ้น ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.26 นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างมีระดับความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยคือ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ค่าเฉลี่ยที่ 3.76

ตารางที่ 4.5 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาก่อนการ สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

การพัฒนาก่อนการสับเปลี่ยน หมุนเวียนงาน	ระดับความเห็นด้วย					Mean	S.D.	ระดับ ความเห็น ด้วย
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง			
3.6 การพัฒนาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	197 (44.9%)	188 (42.8%)	46 (10.5%)	8 (1.8%)	0 (0%)	4.31	.730	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
3.7 องค์กรควรจัดให้มีการพัฒนา พนักงานก่อนที่จะหมุนเวียนงาน ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่	234 (53.3%)	164 (37.4%)	35 (8%)	5 (1.1%)	1 (0.2%)	4.42	.707	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
3.8 องค์กรควรพัฒนาพนักงานทุก คนให้มีความรู้ในงานครบทุกๆ หน้าที่ เพื่อรองรับมาตรการ สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	184 (41.9%)	166 (37.8%)	66 (15%)	15 (3.4%)	8 (1.8%)	4.15	.922	เห็นด้วย อย่างยิ่ง

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความเห็นอยู่ในระดับความเห็นด้วยอย่างยิ่งใน การพัฒนาก่อนการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน โดยองค์กรควรจัดให้มีการพัฒนาพนักงานก่อนที่จะ หมุนเวียนงานไปปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.42 และควรพัฒนาพนักงานทุกคนให้มีความรู้ ในงานครบทุกๆ หน้าที่ เพื่อรองรับมาตรการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

ตารางที่ 4.6 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการทดลองการ ปฏิบัติงาน

การทดลองการปฏิบัติงาน	ระดับความเห็นด้วย					Mean	S.D.	ระดับ ความเห็น ด้วย
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง			
3.9 การทดลองปฏิบัติงานก่อนที่จะ จะไปปฏิบัติจริงเป็นสิ่งสำคัญใน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	217 (49.4%)	160 (36.4%)	58 (13.2%)	4 (0.9%)	0 (0%)	4.34	.739	เห็นด้วย อย่างยิ่ง

3.10 การทดลองปฏิบัติงานก่อนทำให้ลดข้อผิดพลาดในการทำงาน	232 (52.8%)	139 (31.7%)	55 (12.5%)	11 (2.5%)	2 (0.5%)	4.34	.825	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3.11 การทดลองการปฏิบัติงานจะช่วยให้พนักงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	252 (57.4%)	135 (30.8%)	44 (10%)	4 (0.9%)	4 (0.9%)	4.43	.781	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความเห็นอยู่ในระดับความเห็นด้วยอย่างยิ่งกับการทดลองการปฏิบัติงานก่อนการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน โดยคำถามที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมากที่สุดคือ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้พนักงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.43 และสามารถลดข้อผิดพลาดในการทำงาน การทดลองปฏิบัติงานก่อนที่จะไปปฏิบัติจริงจึงเป็นสิ่งสำคัญในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

ตารางที่ 4.7 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

ผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	ระดับความเห็นด้วย					Mean	S.D.	ระดับความเห็นด้วย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
3.12 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานช่วยพนักงานลดความจำเจในงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำ	153 (34.9%)	182 (41.5%)	86 (19.6%)	12 (2.7%)	6 (1.4%)	4.06	.881	เห็นด้วย
3.13 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	146 (33.3%)	157 (35.8%)	117 (26.7%)	10 (2.3%)	9 (2.1%)	3.96	.935	เห็นด้วย
3.14 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเป็นการเตรียมบุคลากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต	188 (42.8%)	173 (39.4%)	67 (15.3%)	6 (1.4%)	5 (1.1%)	4.21	.833	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3.15 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเป็นการควบคุมคุณภาพการทำงานของพนักงาน	76 (17.3%)	176 (40.1%)	138 (31.4%)	31 (7.1%)	18 (4.1%)	3.59	.988	เห็นด้วย
3.16 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทำให้ลดจำนวนการเพิ่มผู้ปฏิบัติปฏิบัติงานในองค์กร (ลดการจ้างงาน)	53 (12.1%)	120 (27.3%)	178 (40.5%)	53 (12.1%)	35 (8%)	3.23	1.069	ไม่ แน่ใจ

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความเห็นอยู่ในระดับความเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยพบว่า คำถามที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมากที่สุดคือผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเป็นการเตรียมบุคลากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.21 และพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับความเห็นอยู่ในระดับความเห็นด้วยต่อการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานช่วยพนักงานลดความจำเจในงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำ ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น สามารถควบคุมคุณภาพการทำงาน นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างมีระดับความเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจต่อการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานจะทำให้ลดจำนวนการเพิ่มผู้ปฏิบัติปฏิบัติงานในองค์กร (ลดการจ้างงาน)

ตารางที่ 4.8 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

ปัญหาและอุปสรรคในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	ระดับความเห็นด้วย					Mean	S.D.	ระดับความเห็นด้วย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
3.17 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทำให้พนักงานขาดความชำนาญเฉพาะด้าน	102 (23.2%)	159 (36.2%)	124 (28.2%)	37 (8.4%)	17 (3.9%)	3.67	1.044	เห็นด้วย
3.18 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ ทำให้เกิดการต่อต้านภายในจิตใจของผู้ที่ถูกหมุนเวียนงาน	83 (18.9%)	148 (33.7%)	145 (33%)	43 (9.8%)	20 (4.6%)	3.53	1.048	เห็นด้วย



จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความเห็นอยู่ในระดับความเห็นด้วยว่าการ สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทำให้พนักงานขาดความชำนาญเฉพาะด้าน และเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ของมนุษย์ อาจทำให้เกิดการต่อต้านภายในจิตใจของผู้ที่ถูกหมุนเวียนงาน

**ส่วนที่ 4: ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ การสับเปลี่ยน หมุนเวียนงาน (Job Rotation), ความสัมพันธ์ในการทำงาน (Relationship), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), ความก้าวหน้าในสายอาชีพ/งาน (Career Path)**

ตารางที่ 4.9 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสับเปลี่ยน หมุนเวียนงาน (Job Rotation)

การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	ระดับความเห็นด้วย					Mean	S.D.	ระดับ ความเห็น ด้วย
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง			
1. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการ ทำงานของตน	107 (24.4%)	186 (42.4%)	110 (25.1%)	20 (4.6%)	16 (3.6%)	3.79	.982	เห็นด้วย
2. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทำ ให้สนุกกับการทำงาน	109 (24.8%)	160 (36.4%)	137 (31.2%)	22 (5%)	11 (2.5%)	3.76	.965	เห็นด้วย
3. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทำ ให้การทำงานมีความหลากหลาย มากขึ้น	158 (36%)	219 (49.9%)	51 (11.6%)	6 (1.4%)	5 (1.1%)	4.18	.776	เห็นด้วย
4. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทำ ให้ได้รับประสบการณ์ทำงานมาก ขึ้น	219 (49.9%)	183 (41.7%)	35 (8%)	1 (0.2%)	1 (0.2%)	4.41	.666	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ค่าเฉลี่ยของปัจจัยการสับเปลี่ยน หมุนเวียนงาน	148.25 (33.8%)	187.00 (42.6%)	83.25 (19%)	12.25 (2.8%)	8.25 (1.9%)	4.04	.898	เห็นด้วย

ตารางที่ 4.10 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในการทำงาน (Relationship)

ความสัมพันธ์ในการทำงาน (Relationship)	ระดับความเห็นด้วย					Mean	S.D.	ระดับ ความเห็น ด้วย
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง			
5. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม ในองค์กร ทำให้เกิดแรงจูงใจใน การทำงาน	160 (36.4%)	190 (43.3%)	77 (17.5%)	8 (1.8%)	4 (0.9%)	4.13	.825	เห็นด้วย
6. การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริม พนักงานได้มีโอกาสทำงาน ร่วมกัน ทำให้เกิดแรงจูงใจในการ ทำงาน	163 (37.1%)	207 (47.2%)	61 (13.9%)	5 (1.1%)	3 (0.7%)	4.19	.763	เห็นด้วย
7. การช่วยเหลือและร่วมมือกันใน การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เดียวกัน ทำให้เกิดแรงจูงใจในการ ทำงาน	214 (48.7%)	188 (42.8%)	31 (7.1%)	3 (0.7%)	3 (0.7%)	4.38	.708	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
8. ปัญหาหรือความขัดแย้งระหว่าง เพื่อนร่วมงานมีผลต่อแรงจูงใจใน การทำงาน	188 (42.8%)	179 (40.8%)	59 (13.4%)	8 (1.8%)	5 (1.1%)	4.22	.831	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ค่าเฉลี่ยของปัจจัยความสัมพันธ์ ในการทำงาน	181.25 (41.3%)	191 (43.5%)	57 (13%)	6 (1.4%)	3.75 (0.9%)	4.23	.788	เห็นด้วย อย่างยิ่ง

ตารางที่ 4.11 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	ระดับความเห็นด้วย					Mean	S.D.	ระดับความเห็นด้วย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
9. สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เหมาะสมทำให้มีความสุข และเกิดแรงจูงใจในการทำงาน	253 (57.6%)	146 (33.3%)	31 (7.1%)	4 (0.9%)	5 (1.1%)	4.45	.763	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
10. การใส่ใจสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน	258 (58.8%)	155 (35.3%)	22 (5%)	2 (0.5%)	2 (0.5%)	4.51	.658	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
11. สถานที่ทำงานที่มีการจัดมุมพักผ่อน มีบรรยากาศดี ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน	250 (56.9%)	129 (29.4%)	49 (11.2%)	7 (1.6%)	4 (0.9%)	4.40	.818	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ค่าเฉลี่ยของปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร	253.67 (57.8%)	143.33 (32.6%)	34 (7.7%)	4.33 (1%)	3.67 (0.8%)	4.46	.750	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตารางที่ 4.12 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)	ระดับความเห็นด้วย					Mean	S.D.	ระดับความเห็นด้วย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
12. องค์กรมีความใส่ใจในความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน	221 (50.3%)	162 (36.9%)	41 (9.3%)	6 (1.4%)	9 (2.1%)	4.32	.857	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
13. การได้รับการยอมรับ จากการทำงานนอกสายอาชีพ ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน	185 (42.1%)	160 (36.4%)	80 (18.2%)	8 (1.8%)	6 (1.4%)	4.16	.880	เห็นด้วย

14. การได้รับโอกาสในการเลื่อน ขั้น ทำให้เกิดแรงจูงใจในการ ทำงาน	263 (59.9%)	131 (29.8%)	33 (7.5%)	7 (1.6%)	5 (1.1%)	4.46	.795	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
15. การประสบความสำเร็จในการ ทำงาน ทำให้เกิดแรงจูงใจในการ ทำงาน (การรู้สึกประสบ ความสำเร็จจากการได้รับการ พัฒนาสายอาชีพ)	263 (59.9%)	144 (32.8%)	25 (5.7%)	3 (0.7%)	4 (0.9%)	4.50	.718	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
16. การส่งเสริมให้เรียนรู้งานใน หน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ทำ ให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน	230 (52.4%)	166 (37.8%)	37 (8.4%)	3 (0.7%)	3 (0.7%)	4.41	.731	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ค่าเฉลี่ยของปัจจัยความก้าวหน้า ในสายอาชีพ	232.40 (52.9%)	152.60 (34.8%)	43.20 (9.8%)	5.40 (1.2%)	5.40 (1.2%)	4.37	.807	เห็นด้วย อย่างยิ่ง

ตารางที่ 4.13 ตารางสรุปรายละเอียดคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของปัจจัย  
ด้านองค์กรทั้ง 4 ด้าน

ปัจจัยด้านองค์กร	ระดับความเห็นด้วย					Mean	S.D.	ระดับ ความเห็น ด้วย
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง			
วัฒนธรรมองค์กร	253.67 (57.8%)	143.33 (32.6%)	34 (7.7%)	4.33 (1%)	3.67 (0.8%)	4.46	.750	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	232.40 (52.9%)	152.60 (34.8%)	43.20 (9.8%)	5.40 (1.2%)	5.40 (1.2%)	4.37	.807	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ความสัมพันธ์ในการทำงาน	181.25 (41.3%)	191 (43.5%)	57 (13%)	6 (1.4%)	3.75 (0.9%)	4.23	.788	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	148.25 (33.8%)	187.00 (42.6%)	83.25 (19%)	12.25 (2.8%)	8.25 (1.9%)	4.04	.898	เห็นด้วย

ตามตารางที่ 4.13 พบว่าจากการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรต้น ปัจจัยด้านองค์กรทั้ง 4 ตัวที่ใช้ในการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างมีระดับความเห็นอยู่ในระดับความเห็นด้วยอย่างยิ่ง 3 ตัวแปร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร, ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และความสัมพันธ์ในการทำงาน เรียงลำดับตามความคิดเห็นจากมากไปน้อย และพบกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยเพียงตัวแปรเดียว คือ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

### ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors)

ตารางที่ 4.14 ตารางสรุปรายละเอียดคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง

ปัจจัยจูงใจในการทำงาน (Motivation)	ระดับความเห็นด้วย					Mean	S.D.	ระดับ ความเห็น ด้วย
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง			
1. การได้รับการยกย่องชมเชยจากหัวหน้างาน	180 (41%)	203 (46.2%)	40 (9.1%)	10 (2.3%)	6 (1.4%)	4.23	.814	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
2. สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	236 (53.8%)	180 (41%)	19 (4.3%)	2 (0.5%)	2 (0.5%)	4.47	.647	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
3. การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	215 (49%)	184 (41.9%)	34 (7.7%)	4 (0.9%)	2 (0.5%)	4.38	.708	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
4. มีโอกาสเสนอความคิดเห็นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานแก่พนักงานในองค์กร	222 (50.6%)	183 (41.7%)	28 (6.4%)	3 (0.7%)	3 (0.7%)	4.41	.702	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
5. ปริมาณงานในความรับผิดชอบของท่านมีความเหมาะสม	176 (40.1%)	184 (41.9%)	53 (12.1%)	22 (5%)	4 (0.9%)	4.15	.885	เห็นด้วย
6. มีอำนาจตัดสินใจในงานที่ท่านทำอยู่อย่างเต็มที่	161 (36.7%)	213 (48.5%)	48 (10.9%)	11 (2.5%)	6 (1.4%)	4.17	.820	เห็นด้วย
7. การได้รับโอกาสในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่องค์กรมอบให้แก่ท่าน	208 (47.4%)	185 (42.1%)	31 (7.1%)	11 (2.5%)	4 (0.9%)	4.33	.789	เห็นด้วย อย่างยิ่ง

8. ผู้ได้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานยอมรับในความสามารถของท่าน	187 (42.6%)	209 (47.6%)	37 (8.4%)	6 (1.4%)	0 (0%)	4.31	.683	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจในการทำงาน	198.1 (49.5%)	192.6 (48.2%)	36.3 (9.1%)	8.6 (2.2%)	3.4 (0.8%)	4.31	.756	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จากตารางที่ 4.14 พบว่าปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่งมีระดับความเห็น โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.31 ซึ่งปัจจัยจูงใจที่มีผลมากที่สุดในการทำงานคือพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## ส่วนที่ 6 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวแปรและการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของปัจจัย

ตารางที่ 4.15 ตารางแสดง KMO and Bartlett's Test ของตัวแปรอิสระ

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.898
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4677.952
	df	120
	Sig.	.000

จากตาราง 4.15 พบว่า ค่า KMO เท่ากับ 0.898 แสดงว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมในการนำไปใช้งานต่อไปและจากผลการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีค่า Chi-Square = 4677.952 และมีค่า sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในการทดสอบ ดังนั้นจึงแสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

## การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของปัจจัย ตารางแสดงค่าสัมประสิทธิ์ครอนบัคแอลฟา และค่าความเชื่อมั่นรวม

จากกลุ่มปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัย ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ด้วยการทดสอบหาค่า Cronbach's Alpha เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือ โดยกำหนดค่า Cronbach's Alpha ที่มากกว่า 0.7 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ ทุกปัจจัยที่ศึกษา มีค่ามากกว่า 0.7 แสดงว่าแบบสอบถามของทุกปัจจัยมีความน่าเชื่อถือดังตารางสรุปด้านล่าง

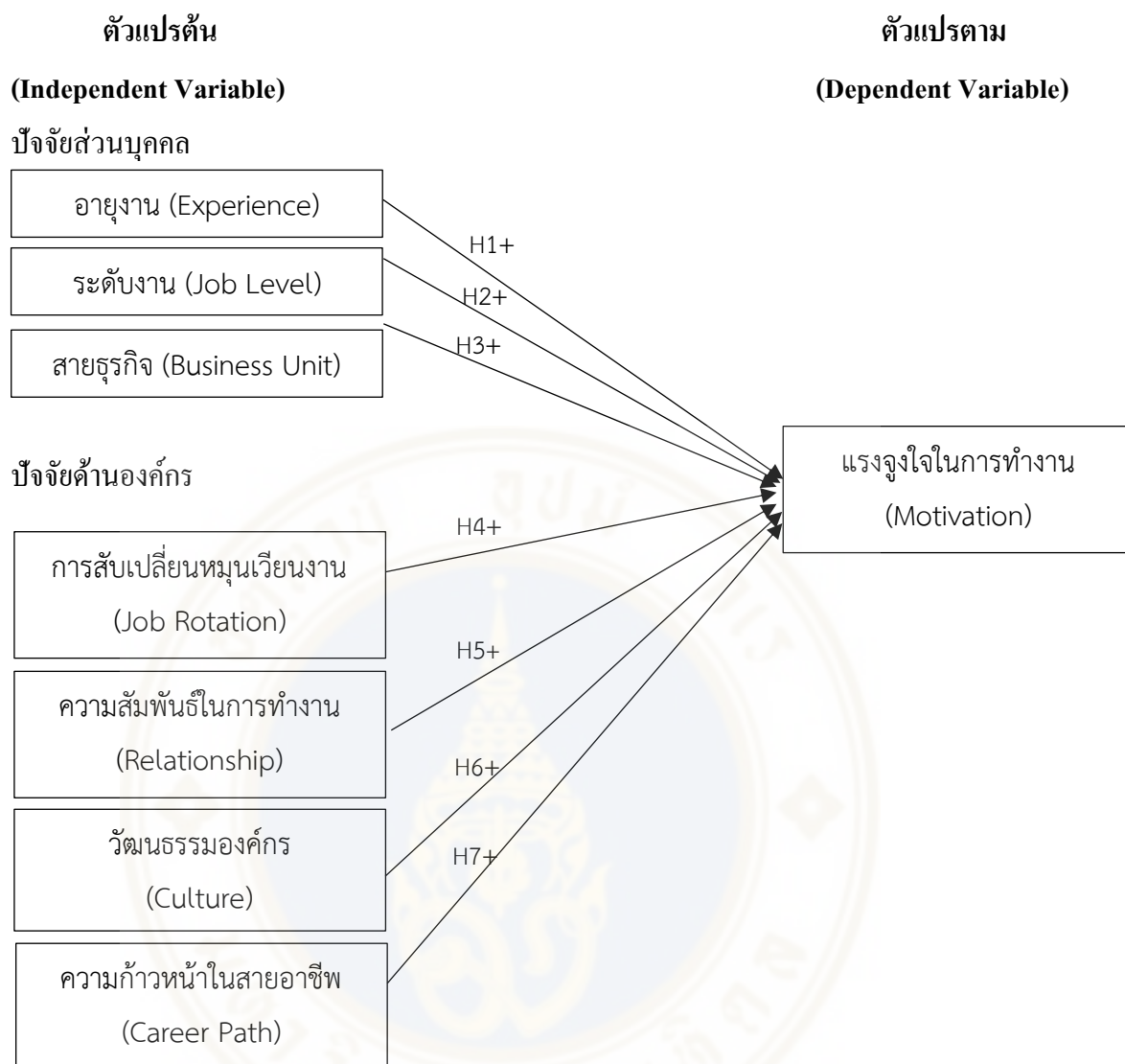
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ครอนบัคแอลฟา และความเชื่อมั่นรวม

Factors	Cronbach's Alpha	N of Items
การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	.807	4
ความสัมพันธ์ในการทำงาน	.755	4
วัฒนธรรมองค์กร	.759	3
ความก้าวหน้าทางสายอาชีพ	.743	5
แรงจูงใจในการทำงาน	.825	8

### ส่วนที่ 7 ข้อมูลการวิเคราะห์ผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง

จากการวิเคราะห์ผลของปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้น หลังจากได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา ธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง จะนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ตัวแปรอิสระ ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามที่ต้องการศึกษา โดยผลที่ได้จากการวิเคราะห์จะอยู่ในรูปแบบสมการเส้นตรง และสามารถอธิบายระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระแต่ละตัวแปรได้ โดยมีสมมติฐานตามกรอบแนวคิด ได้แก่

1. อายุงานที่แตกต่างกัน (Experience) มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
2. ระดับงานที่แตกต่างกัน (Job Level) มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
3. สายธุรกิจที่แตกต่างกัน (Business Unit) มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
4. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
5. ความสัมพันธ์ในการทำงาน (Relationship) มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
6. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
7. ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน



ภาพที่ 4.1 : กรอบแนวคิดการวิจัย



ตารางที่ 4.17 ตารางแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย (Correlation Coefficient)

Correlation								
ตัวแปร	อายุงาน	ระดับงาน	สายธุรกิจ	การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	ความสัมพันธ์ในการทำงาน	วัฒนธรรมองค์กร	ความก้าวหน้าทางสายอาชีพ	แรงจูงใจในการทำงาน
อายุงาน	1							
ระดับงาน	.375**	1						
สายธุรกิจ	-.066	-.021	1					
การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	-.010	.081	.113*	1				
ความสัมพันธ์ในการทำงาน	-.088	.175**	.062	.537**	1			
วัฒนธรรมองค์กร	-.076	.117*	.016	.400**	.616**	1		
ความก้าวหน้าทางสายอาชีพ	-.088	.104*	.084	.494**	.593**	.672**	1	
แรงจูงใจในการทำงาน	.005	.093	.026	.257**	.358**	.380**	.419**	1

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation coefficient) ระหว่างปัจจัยที่แสดงระดับและทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรที่สัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน วิทยาลัยการศึกษารัฐกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน และมีค่า sig. เท่ากับ 0.000 โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ตามลำดับ ได้แก่ ความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = 0.419) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = 0.380) ความสัมพันธ์ในการทำงาน (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = 0.358) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = 0.257) ตามลำดับ และพบว่า ปัจจัยด้านอายุงาน ระดับงาน และสายธุรกิจที่แตกต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน วิทยาลัยการศึกษารัฐกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าความแปรปรวน (ANOVA) ของปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	28.310	7	4.044	15.831	.000 <sup>a</sup>
Residual	110.107	431	.255		
Total	138.417	438			

จากตารางที่ 4.18 ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ  $\alpha = 0.05$  จึงปฏิเสธ  $H_0$  แสดงว่ามีปัจจัยอย่างน้อยหนึ่งตัวที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง

ตารางที่ 4.19 ตารางแสดงค่าความผันแปร (R-Squared)

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.452 <sup>a</sup>	.205	.192	.50544

จากตารางที่ 4.19 ค่าความผิดพลาด มาตรฐานต่ำสุด เท่ากับ 0.50544 และมีค่าสัมประสิทธิ์ตัวกำหนด (Adjusted R Square) เท่ากับ 0.192 จึงสรุปได้ว่าปัจจัยทั้ง 7 ได้แก่ ได้แก่ ความก้าวหน้าทางสายอาชีพ วัฒนธรรมองค์กร, ความสัมพันธ์ในการทำงาน, การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน, อายุงาน, ระดับงาน และสายธุรกิจ สามารถอธิบายการกระจายความแปรปรวนของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง ได้ร้อยละ 20.5

ตารางที่ 4.20 ค่าสัมประสิทธิ์ (Multiple Regression Analysis) ของผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและปัจจัยที่มีผลต่อแรงงูใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง

Model	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B		Beta		
(Constant)	2.247	.215		10.460	.000
อายุงาน	.014	.015	.043	.915	.361
ระดับงาน	.008	.028	.013	.278	.781
สายธุรกิจ	-.001	.011	-.003	-.072	.942
การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	.011	.040	.014	.262	.793
ความสัมพันธ์ในการทำงาน	.115	.059	.121	1.953	.051
วัฒนธรรมองค์กร	.112	.054	.130	2.075	.039
ความก้าวหน้าทางสายอาชีพ	.216	.053	.256	4.062	.000

จากตารางที่ 4.20 สรุปผลการวิจัย จากผลการวิเคราะห์เชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ในการพิจารณาค่าสถิติ T-Test ของ ปัจจัยที่มีค่า sig. น้อยกว่า 0.05 ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดค่าความ เชื่อมั่นที่ 95% พบว่า มีตัวแปรอิสระจำนวน 2 ตัว ที่มีผลต่อแรงงูใจในการทำงานของพนักงาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง โดยเรียงลำดับจากค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอย (Beta Coefficient) ได้แก่ ความก้าวหน้าทางสายอาชีพ ค่า (Beta) = 0.256 และ วัฒนธรรมองค์กร ค่า (Beta) = 0.130 ตามลำดับจากมากไปน้อย โดยทั้ง 2 ตัวแปร สามารถอธิบายแรงงูใจในการทำงานของพนักงาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง ได้ร้อยละ 20.5 (R Square = 0.205)

นอกจากนั้นสมการถดถอยเชิงเส้นข้างต้นสามารถอธิบายได้จากค่า Standardized Beta ว่า เมื่อระดับของความก้าวหน้าทางสายอาชีพ และวัฒนธรรมองค์กร อย่างใดอย่างหนึ่งเพิ่มขึ้น จะส่งผลให้แรงงูใจในการทำงานของพนักงาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง เพิ่มขึ้นด้วย

ตารางที่ 4.21 ตารางสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
ปัจจัยด้านบุคคล	อายุงาน	ปฏิเสธ
	ระดับงาน	ปฏิเสธ
	สายธุรกิจ	ปฏิเสธ
ปัจจัยด้านองค์กร	การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	ปฏิเสธ
	ความสัมพันธ์ในการทำงาน	ปฏิเสธ
	วัฒนธรรมองค์กร	ยอมรับ
	ความก้าวหน้าทางสายอาชีพ	ยอมรับ

จากตารางที่ 4.20 สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง มากที่สุดคือ ความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Career Path) และลำดับถัดมาคือ วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษางานวิจัยเรื่อง ผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ของธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง 2) เพื่อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงนโยบายสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานภายในองค์กร (Job Rotation) ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ของธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 การอภิปรายผลการศึกษา
- 5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา
- 5.4 ข้อเสนอแนะงานวิจัย

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ทำการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) และใช้การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นการศึกษาถึงผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง โดยทำการเก็บข้อมูลโดยทำการเก็บข้อมูลและรวบรวมเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อสร้างเครื่องมือในการศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแจกแบบสอบถามผ่านช่องทางออนไลน์ มีจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 439 คน โดยสามารถสรุปและอภิปรายผลได้ดังนี้

##### 5.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การประมวลผลแบบสอบถามจากข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจำนวน 439 ชุด พบว่ากลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ มีลักษณะทางประชากรศาสตร์ สรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่งส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 23.9 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด อยู่ในระดับงาน JL5-JL6 (ระดับแห่งอาวุโส) คิดเป็นร้อยละ 34.4 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และกระจายอยู่ในทุกสายธุรกิจโดยอยู่ใน Protein Business คิดเป็นร้อยละ 36.2, ใน Agro Business คิดเป็นร้อยละ 35.3, ใน Corporate & Restaurant คิดเป็นร้อยละ 11.4, ใน Food Business คิดเป็นร้อยละ 11.4, ใน Inter Business คิดเป็นร้อยละ 3.6 และ Pet Business คิดเป็นร้อยละ 2.1 ตามลำดับ

### 5.1.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติต่อการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง

ผลของการวิเคราะห์ทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างต่อการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง มีความระดับความเห็นด้วยมากที่สุดคือการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทำให้เกิดความท้าทายในการทำงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 1.32 และพบว่ามีความระดับความเห็นด้วยมากเกี่ยวกับผลดีต่อองค์กรในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ความยินดีกับการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่ และไม่กลัวความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ รวมถึงมีระดับความเห็นเกี่ยวกับระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานมีประโยชน์ต่อองค์กรในระดับเห็นด้วยในระดับมาก

### 5.1.3 วิเคราะห์ข้อมูลการสำรวจความรู้เกี่ยวกับนโยบายการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของพนักงาน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจความรู้เกี่ยวกับนโยบายการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานคือการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงานใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานเดิมและเป็นการรับผิดชอบการทำงานในระดับเดียวกัน ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานคือ การช่วยให้พนักงานเกิดความรอบรู้ในลักษณะงานต่างๆ เพิ่มขึ้น และช่วยให้เกิดทักษะใหม่ๆ การปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น โดยองค์กรควรมีการพัฒนาทักษะให้กับพนักงานก่อนมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานไปทำงานในตำแหน่งงานใหม่ โดยมีความเห็นด้วยอย่างยิ่งกับการทดลองการปฏิบัติงานก่อนการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน จะทำให้พนักงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น สามารถลดความผิดพลาดในการทำงาน เพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานในองค์กรให้มีความพร้อมและทำให้เห็นนโยบายการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานมีประสิทธิวิธภาพมากที่สุด นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน จะช่วยลดความจำเจในการทำงานประจำ เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงาน แต่อาจจะไม่สามารถลดจำนวนการจ้างงานตำแหน่ง

ใหม่ได้ ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งมีระดับความเห็นด้วยว่าการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานอาจทำให้พนักงานขาดความชำนาญเฉพาะด้าน หรือเกิดการต่อต้านภายในจิตใจจากการถูกสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

#### 5.1.4 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง

ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง เมื่อพิจารณาข้อมูลในด้านต่างๆ เกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรต้น ปัจจัยด้านองค์การทั้ง 4 ปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับความเห็นอยู่ในระดับความเห็นด้วยอย่างยิ่ง 3 ตัวแปร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร, ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และความสัมพันธ์ในการทำงาน มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน โดยเรียงลำดับตามความคิดเห็นจากมากไปน้อย และพบกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยเพียงตัวแปรเดียว คือ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยเรื่องผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้มีการกำหนดกรอบงานวิจัยที่ต้องการศึกษาการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ โดยเป็นการกำหนดนโยบายของฝ่ายบุคคลในการพัฒนาพนักงานภายในองค์กรของธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่งและปัจจัยด้านองค์การต่างๆ ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน มีการประยุกต์มาจากแนวคิดของนักวิชาการ 5 ท่าน Graham Lowe (2008), DeCenzo & Robbins (2010), Frederick Herzberg, Abraham Harold Maslow และ David McClelland มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรที่ทำการศึกษาวิจัย โดยการทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

### 5.2.1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

ผลการเปรียบเทียบผลการทดสอบสมมติฐานด้านประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง พบว่า พนักงานที่มี

อายุงาน ระดับงาน และสายธุรกิจที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากปัจจัยที่กล่าวมาไม่ใช่เป็นตัวแปรสำคัญที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานของธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฌีววัตร สนมหอม (2550) ที่ได้มีการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท สัมมากร จำกัด (มหาชน) พบว่า อายุงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

## 5.2.2 ปัจจัยด้านองค์กร

5.2.2.1 ปัจจัยความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Career Path) มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน อย่างมีนัยยะสำคัญที่ระดับ 0.05 เนื่องจากการพัฒนาและการสร้างความก้าวหน้าทางสายอาชีพให้กับพนักงานภายในองค์กรสามารถดึงดูดพนักงานที่เก่งและมีคุณภาพให้อยู่กับองค์กร ขับเคลื่อนการทำงานของพนักงาน และการพัฒนาศักยภาพให้กับพนักงานภายในองค์กรเป็นผลดีต่อประสิทธิภาพของการทำงาน อีกทั้งสามารถลดอัตราการลาออกของพนักงานเพราะการมีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนเป็นการบอกให้พนักงานทราบถึงเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงการไปถึงเป้าหมายนั้นๆ ถือเป็นผลผลักดันให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานและอยู่กับองค์กรในระยะยาว นอกจากนี้ยังเป็นแรงจูงใจให้บุคคลภายนอกสนใจเข้ามาร่วมงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกุสุมา จ้อยช้างเนียม (2547) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย” พบว่าปัจจัยด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่และสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานของ Frederick Herzberg ในปัจจัยจูงใจที่เกิดขึ้นจากการทำงานในเรื่องของความก้าวหน้าหรือการเลื่อนตำแหน่ง

5.2.2.2 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน อย่างมีนัยยะสำคัญที่ระดับ 0.05 เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง เป็นสิ่งที่เปรียบเสมือนกับ DNA ของพนักงานทุกคน เป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้สภาพแวดล้อมภายในองค์กรน่าอยู่ มีการทำงานเป็นทีมสนับสนุนให้พนักงานกล้าลองทำสิ่งใหม่ และปฏิบัติกับคนตรงหน้าเสมือนลูกค้าซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธนภรณ์ รุ่งวิไลเจริญ (2560) ได้มีการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรี” โดยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน



5.2.2.3 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน (Relationship) ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน อย่างมีนัยยะสำคัญที่ระดับ 0.05 เนื่องจาก 3-5 ปีที่ผ่านมาองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จากการปรับตัวในช่วงของการทำ Digital Transformation มีการปรับโครงสร้างขององค์กรทุกปี ซึ่งกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยได้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานข้ามสายธุรกิจ ทั้งระดับบนและระดับล่าง ส่งผลให้ต้องมีการปรับตัว และทำความรู้จักกับเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานใหม่ สอดคล้องกับข้อมูลภายในองค์กร จากกระบวนการ Coaching & Mentoring ที่มีหัวข้อขอเข้ารับการศึกษาประเด็นปัญหาในเรื่องของความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นอันดับ 1 คิดเป็นร้อยละ 40 จากหัวข้อทั้งหมด ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐวัตร สนหอม (2550) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท สัมมากร จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และไม่สอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานของ Frederick Herzberg ในปัจจัยค่าจูงที่เกิดจากความสัมพันธ์หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน

5.2.2.4 ปัจจัยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน อย่างมีนัยยะสำคัญที่ระดับ 0.05 เนื่องจากการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานส่วนใหญ่เกิดจากการถูกบังคับหรือถูกโอนย้ายตำแหน่งงานโดยไม่สมัครใจจากการปรับโครงสร้างขององค์กร อาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจเกิดขึ้นกับพนักงานภายใน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของรัตติยา ปริษฐากร (2556) ศึกษาเรื่อง “ทัศนคติต่อการนำระบบการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) มาใช้กับเจ้าหน้าที่ในสายงานเดียวกัน : กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์” ที่พบว่าผู้ปฏิบัติงานเห็นด้วยว่าการหมุนเวียนงานมีผลดีมากกว่าผลเสีย แต่ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานให้ชัดเจน

### 5.3 ข้อเสนอที่ได้จากการศึกษา

จากผลการศึกษาวิจัย เรื่องผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง ทำให้ทราบถึงผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) เพื่อให้องค์กรสามารถนำข้อมูลมาปรับใช้ในการดำเนินการนโยบายด้านงานบุคคลในการดูแลพนักงานภายในองค์กร และสามารถเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการนโยบายสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงขอสรุปข้อเสนอที่ได้จากการศึกษาวิจัยตามปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ดังต่อไปนี้

5.3.1 จากผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่าปัจจัยความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Career Path) มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงาน ทัศนศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง มากที่สุด ผู้บริหารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ด้านการพัฒนาพนักงานภายในองค์กรในเรื่องของการวางแผนและกำหนดเส้นทางในสายอาชีพของบุคคล รวมถึงการบริหารจัดการทางด้านแผนการสืบทอดตำแหน่งสำคัญช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดี ทั้งด้านความรู้ ทักษะและพฤติกรรมในการทำงาน อีกทั้งสามารถทำการสื่อสารนโยบายการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานให้กับพนักงานทุกคนภายในองค์กรมีการรับรู้เกี่ยวกับนโยบายปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในเชิงบวก ว่าการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานถือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าทางสายอาชีพ มีโอกาสเติบโตภายในองค์กร ให้เข้าใจถึงหลักการที่ถูกต้อง

5.3.2 จากผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรม (Culture) มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงาน ทัศนศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง ในลำดับถัดมา ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องควรที่จะให้ความสำคัญในการสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กำหนดแผนการดำเนินงานในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ปลูกฝังทัศนคติเชิงบวก เพื่อเป็นตัวช่วยในการกำหนดพฤติกรรม โดยเริ่มจาก role model หรือแบบอย่างของผู้ที่ประสบความสำเร็จในองค์กร เช่น ผู้บริหารระดับบน และระดับกลาง

## 5.4 ข้อเสนอแนะงานวิจัย

เพื่อให้ผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น จึงขอเสนอข้อแนะนำ เพื่อให้ผู้ที่สนใจสามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมดังต่อไปนี้

5.4.1 การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรเพิ่มเครื่องมือในการเก็บข้อมูล เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ควบคู่กับการแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับผลของการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ทัศนศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง ให้มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น

5.4.2 การศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปควรเพิ่มกลุ่มธุรกิจหรือองค์กรที่มีนโยบายการ  
สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อที่จะได้ทราบถึงแนวทางในการ  
พัฒนาพนักงานของแต่ละองค์กร

5.4.3 การทำวิจัยครั้งต่อไปสามารถศึกษาปัจจัยอื่นๆ และเพิ่มตัวแปรคั่นกลาง ที่มีผลมา  
จากการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และส่งผลต่อการแรงจูงใจในการทำงาน เช่น ความท้าทายในการ  
ทำงาน การรับรู้งานที่หลากหลาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ  
ความผูกพันต่อองค์กร เพื่อทดสอบสมมติฐานและนำไปปรับปรุงการดำเนินงานของแต่ละองค์กร



## บรรณานุกรม

- กุลชน ธนาพงศธร และเสน่ห์ จุ้ยโต. 2545. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 4. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กุสุมา จ้อยช้างเนียม. (2547) แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ. ธนาคารกสิกรไทย. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์/กรุงเทพฯ.
- จุริรัตน์ ว่องปลูกศิลป์ (2019). แนวทางการเพิ่มคุณค่างานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพ บุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย โรงแรมระดับ 4 ดาว จังหวัดภูเก็ต. วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้, สาขาศิลป วาสนุญมา. (2546). แรงจูงใจและความต้องการความสมหวังในชีวิตของการเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ฐนิตา ปัตตานี. (2546). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสถานีวิทยุกระจ่ายเสียง แห่งประเทศไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ณัฐวัตร สนหอม. 2550. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท สัมมากร จำกัด (มหาชน) ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนา สังคม คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชนภรณ์ รุ่งวิไลเจริญ (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชนบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร)
- ธิดา สุขใจ(2548). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: ศึกษากรณีส่วนโรงงานฟอกย้อม 2 บริษัท ยูเนี่ยนอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด (มหาชน). ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต, สาขาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ปวีศรี ทิมาสาร, ภาวีน ชินะโชติ และ ภูริพัฒน์ ชาญกิจ. (2018). การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงาน ระหว่างการหมุนเวียนงานแบบเต็มรูปแบบกับแบบแบ่งกลุ่มย่อยของนักรังสีการแพทย์ แผนกรังสีวินิจฉัย คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามธิบดี. ปรินูญานิพนธ์หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จังหวัดนนทบุรี.
- รัตติยา ปรินูญากร. (2556). ทศนคติต่อการนาระบบการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) มาใช้กับ เจ้าหน้าที่ในสายงาน เดียวกัน: กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของคณะ แพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์: วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์, 9 (1), 41 – 56.
- ศรีนวล แก้วแพรง. 2549. การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในเชิงธุรกิจ. วารสารการพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์. ปีที่2 ฉบับที่2: หน้า245.
- ศิริพร จันทศรี. (2550). การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงาน บริหารคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่มี ระดับการรับรู้ความสามารถของตน แตกต่างกัน. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. (การวิจัยและสถิติทางการศึกษา).กรุงเทพฯ: บัณฑิต มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา
- ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ (2548). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอช อินชัวร์นซ์จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนดุสิต.
- ศุภวรรณ รัตนโอกาส. (2550). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีต่อองค์กร: ศึกษากรณี โรงแรม เอ-วัน เดอะรอยัลครุส พัทยา. ปัญหาพิเศษคณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมิต สัจฉกร. 2549. “การหมุนเวียนงาน” วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี. ฉบับที่190 (ธันวาคม – มกราคม).ส.ส.ท. สมาคม ส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).หน้า121-122
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์.2548. หลักรัฐประศาสนศาสตร์ แนวคิดและทฤษฎี (บทที่ 7 ทฤษฎี องค์การด้าน มนุษยสัมพันธ์และ พฤติกรรมองค์การ). รัตนพรชัย; หน้า 209-210.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุพัตรา สุภาพ. เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธรรม  
นิมิต. 2536
- สุวรรณณี ทับทิมอ่อน. (2548). แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบาง  
ประกวด จำกัด. วิทยานิพนธ์ รป.ม. (นโยบายสาธารณะ). วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อนิวัช แก้วจันทง, อนิวัช แก้วจันทง. (2550). หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: นำศิลป์โฆษณา  
สงขลา.
- อุกฤษฏ์ เกตุกัณหา. (2549). “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารระดับปฏิบัติการของ  
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร.” การค้นคว้าแบบอิสระ  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- จิรศักดิ์ โพภาวิน. (2551). การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ทางเลือกหนึ่งสำหรับ การพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์(ออนไลน์) สืบค้น 20 ตุลาคม 2565. จาก: [http://www4.msu.ac.th/  
politics/Book6y/2/2/5.pdf](http://www4.msu.ac.th/politics/Book6y/2/2/5.pdf)
- Graham Lowe. 2010. Creating Healthy Organizations. October 20 : University of Toronto
- Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; and Synderman, Block (1959). The Motivation to work.  
New York: John Wiley.
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review
- McClelland, David C. (1987). Human Motivation. New York: The Free Press

## ภาคผนวก

### แบบสอบถาม

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิชา วิชา MGMG697 Thematic Paper I และ Thematic Paper II หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแห่งหนึ่ง

ข้อมูลส่วนบุคคลที่ได้รับจากแบบสอบถามนั้นจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับซึ่งการนำเสนอข้อมูลจะถูก นำเสนอในรูปของบทสรุปภาพรวมโดยไม่มีการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลแต่อย่างใด จึงใคร่ขอความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถามนี้ ตามความเป็นจริงและครบถ้วนเพื่อเป็นประโยชน์ ต่องานวิจัย

#### **ขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม มา ณ โอกาสนี้**

แบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ข้อ

ส่วนที่ 2: ทักษะต่อการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 3: ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน จำนวน 18 ข้อ

ส่วนที่ 4: ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในด้านองค์กรต่างๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน จำนวน 16 ข้อ

ส่วนที่ 5: ปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation Factor) จำนวน 8 ข้อ

**แบบสอบถาม****ส่วนที่ 1: ปัจจัยส่วนบุคคล**

## 1.1 อายุงาน (Experience)

- น้อยกว่า 1 ปี       1-3 ปี       4-6 ปี  
 7-9 ปี       10-12 ปี       13-15 ปี  
 มากกว่า 15 ปีขึ้นไป

## 1.2 ระดับงาน (Job Level)

- JL1-JL2       JL3-JL4       JL5-JL6  
 JL7-JL8       JL9-JL10       JL11

## 1.3 สายธุรกิจ (Business Unit)

- Agro Business       Food Business       Protein Business  
 Pet Business       Inter Business       Corporate Business

**ส่วนที่ 2: ทศนคติต่อการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน จำนวน 5 ข้อ**

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมายที่ตัวเลขตามความคิดเห็นของท่าน

- 2.1 ท่านคิดว่าการนำระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานมาใช้ในองค์กรก่อให้เกิดผลอย่างไร
- ผลดี +2      +1      0      -1      -2      ผลเสีย
- 2.2 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทำให้ท่านเกิดการท้าทายความสามารถแค่ไหน
- ท้าทาย +2      +1      0      -1      -2      ไม่ท้าทาย
- 2.3 ท่านรู้สึกถึงการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่เช่นไร
- ยินดี +2      +1      0      -1      -2      ไม่นยินดี
- 2.4 ท่านคิดถึงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานใหม่อย่างไร
- ไม่กลัวความผิดพลาด +2      +1      0      -1      -2      กลัวความผิดพลาด
- 2.5 ท่านคิดว่าระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานต่อองค์กรก่อให้เกิดประโยชน์แค่ไหน
- มีประโยชน์ +2      +1      0      -1      -2      ไร้ประโยชน์



### ส่วนที่ 3: ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน จำนวน 18 ข้อ

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่างตามระดับความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วย

ระดับ 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ

ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

แบบสอบถาม	ระดับความเห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
ความหมายการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน					
3.1 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานคือการสับเปลี่ยนงานที่รับผิดชอบการทำงานในระดับเดียวกัน					
3.2 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานคือ การปฏิบัติงานจากหน้าที่เดิมไปปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกัน					
วัตถุประสงค์ของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน					
3.3 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน					
3.4 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานจะช่วยให้พนักงานเกิดความรอบรู้ในลักษณะงานต่างๆ เพิ่มขึ้น					
3.5 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ช่วยให้พนักงานเกิดทักษะการปฏิบัติงานได้เพิ่มมากขึ้น					
การพัฒนาก่อนการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน					
3.6 การพัฒนาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน					

แบบสอบถาม	ระดับความเห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
3.7 องค์กรควรจัดให้มีการพัฒนาพนักงานก่อนที่จะหมุนเวียนงานไปปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่					
3.8 องค์กรควรพัฒนาพนักงานทุกคนให้มีความรู้ในงานครบทุกๆ หน้าที่ เพื่อรองรับมาตรการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน					
การทดลองการปฏิบัติงาน					
3.9 การทดลองปฏิบัติงานก่อนที่จะไปปฏิบัติจริงเป็นสิ่งสำคัญในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน					
3.10 การทดลองปฏิบัติงานก่อนทำให้ลดข้อผิดพลาดในการทำงาน					
3.11 การทดลองการปฏิบัติงานจะช่วยให้พนักงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น					
ผลของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน					
3.12 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานช่วยพนักงานลดความจำเจในงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำ					
3.13 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น					
3.14 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเป็นการเตรียมบุคลากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต					
3.15 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเป็นการควบคุมคุณภาพการทำงานของพนักงาน					

แบบสอบถาม	ระดับความเห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
3.16 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทำให้ลดจำนวนการเพิ่มผู้ปฏิบัติปฏิบัติงานในองค์กร (ลดการจ้างงาน)					
ปัญหาและอุปสรรคในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน					
3.17 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทำให้พนักงานขาดความชำนาญเฉพาะด้าน					
3.18 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ ทำให้เกิดการต่อต้านภายในจิตใจของผู้ที่ถูกหมุนเวียนงาน					

**ส่วนที่ 4** ปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 16 ข้อ

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่างตามระดับความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วย

ระดับ 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ

ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความเห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation)					
1. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของฉัน (Job rotation increases my motivation.)					

ปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความเห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
2. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทำให้สนุกกับการทำงาน (Job rotation has made my job enjoyable.)					
3. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทำให้การทำงานมีความหลากหลายมากขึ้น (Job rotation has increased my task variety.)					
4. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทำให้ได้รับประสบการณ์ทำงานมากขึ้น (I have gained experience because of job rotation.)					
ความสัมพันธ์ในการทำงาน (Relationship)					
5. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมในองค์กร ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน					
6. การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมพนักงานได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน					
7. การช่วยเหลือและร่วมมือกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเดียวกัน ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน					
8. ปัญหาหรือความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน					
วัฒนธรรมองค์กร (Culture)					
9. สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เหมาะสมทำให้มีความสุขและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน					
10. การใส่ใจสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน					

ปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความเห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
11. สถานที่ทำงานที่มีการจัดมุมพักผ่อน มีบรรยากาศดี ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน					
ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)					
12. องค์กรมีความใส่ใจในความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน (I believe there is attention to the career path of employees.)					
13. การได้รับการยอมรับ จากการทำงานนอกสายอาชีพ ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (I am motivated with the recognition I get for doing a different tasks with Career Path.)					
14. การได้รับโอกาสในการเลื่อนขั้น ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (I am motivated with my Promotion opportunity.)					
15. การประสบความสำเร็จในการทำงาน ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (การรู้สึกประสบความสำเร็จจากการได้รับการพัฒนาสายอาชีพ) (I am motivated with what I achieve at work (Feeling of accomplishment I get from the Career Development).					
16. การส่งเสริมให้เรียนรู้งานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน					