ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มขายและปฏิบัติการลูกค้า ภาคใต้ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

Factors Affecting Work Performance of Sales and Customer Operations Employees in the Southern Region of National Telecom Public Company Limited

ปณยา แก้วแสง

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน (2) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยประยุกต์จากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) และแนวคิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของปีเตอร์สันและพลีแมน (Peterson & Plowman) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานกลุ่มขายและปฏิบัติการลูกค้า ภาคใต้ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) จำนวน 302 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณของ Yamane(1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ 281 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบอาสาสมัคร (Voluntary Sampling) ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 35 – 44 ปี มีอายุงาน 16 – 25 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี และมีรายได้เฉลี่ย 20,001 – 40,000 บาทต่อเดือน สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ ปัจจัยค้ำจุนด้านสภาพการทำงาน (β = 0.276, p = .003) รองลงมาคือ ปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้าในงาน (β = 0.240, p = .004) และ ปัจจัยค้ำจุนด้านนโยบายและการบริหารองค์การ (β = - 0.249, p = .011) ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ร้อยละ 25.40 ผลการวิจัยยังพบว่าด้านนโยบายและการบริหารองค์การส่งผลในทิศทางลบ ซึ่งอาจจะสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาในช่วงการเปลี่ยนผ่านหลังการควบรวมกิจการ

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน, ปัจจัยจูงใจ, ปัจจัยค้ำจุน, รัฐวิสาหกิจ

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคดิจิทัลปัจจุบัน เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม โครงสร้างพื้นฐานทางโทรคมนาคมถือเป็นรากฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจยุคใหม่ (Katz, 2009) สำหรับประเทศไทย บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) หรือ NT ซึ่งเกิดจากการควบรวมกิจการระหว่าง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) และ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) มีเป้าหมายสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบาย "ไทยแลนด์ 4.0" และการสร้างโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่ครอบคลุม

อย่างไรก็ตาม การควบรวมกิจการขนาดใหญ่นำมาซึ่งความท้าทายในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์กร ระบบการทำงาน และทัศนคติของบุคลากร โดยเฉพาะในส่วนงานภูมิภาคอย่าง **กลุ่มขายและปฏิบัติการลูกค้า ภาคใต้** ที่ต้องให้บริการในพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางภูมิศาสตร์และวัฒนธรรม จากรายงานผลการประเมินภายในของ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) (2567) พบว่าพนักงานบางส่วนยังมีปัญหาด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น การส่งมอบงานไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา การขาดแรงจูงใจ และการปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่ได้ไม่ทันท่วงที ปัญหาเหล่านี้อาจเกิดจากปัจจัยหลายมิติ ทั้งปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนในสภาพแวดล้อมการทำงาน

Armstrong and Taylor (2020) ระบุว่าประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Herzberg (1966) ที่อธิบายว่าพฤติกรรมการทำงานขึ้นอยู่กับ "ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors)" ที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจ และ "ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)" ที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจ ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเน้นวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยดังกล่าวที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริบทของรัฐวิสาหกิจที่เพิ่งผ่านการควบรวมกิจการ เพื่อนำผลการวิจัยไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับพื้นที่ภาคใต้และสถานการณ์ปัจจุบัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มขายและปฏิบัติการลูกค้า ภาคใต้ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มขายและปฏิบัติการลูกค้า ภาคใต้ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

กรอบแนวคิดและสมมติฐาน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Herzberg (1966) ที่อธิบายว่าพฤติกรรมการทำงานขึ้นอยู่กับ "ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors)" ที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจ 5 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยกย่อง ความก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบในงาน ความท้าท้ายและโอกาสในการพัฒนา และ "ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)" ที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจ 8 ด้าน ได้แก่ นโยบายและการบริหารองค์การ ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความมั่นคงในงาน ชีวิตความเป็นส่วนตัว และความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ Peterson and Plowman (1989)

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

H1: ความสำเร็จในงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

H2: การได้รับการยกย่องส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

H3: ความก้าวหน้าในงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

H4: ความรับผิดชอบในงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

H5: ความท้าทายและโอกาสในการพัฒนาส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

H6: นโยบายและการบริหารองค์การส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

H7: ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

H8: ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

H9: สภาพการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

H10: ค่าตอบแทนและสวัสดิการส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

H11: ความมั่นคงในงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

H12: ชีวิตความเป็นส่วนตัวส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

H13: ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้กำหนดขอบเขตประชากร ได้แก่ พนักงานกลุ่มขายและปฏิบัติการลูกค้าภาคใต้ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) โดยศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้วยทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) และแนวคิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของปีเตอร์สันและพลีแมน

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ปัจจัยจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบภายในเนื้องานที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและมีแรงผลักดันจากภายใน (Intrinsic Motivation) ที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (Herzberg, 1966) ประกอบด้วย ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ท้าทาย ทฤษฎีนี้สอดคล้องกับแนวคิดความคาดหวังของ Vroom (1964) และทฤษฎีการกำหนดตนเองของ Gagné et al. (2015) ที่ระบุว่าบุคคลจะทุ่มเททำงานอย่างเต็มศักยภาพเมื่อรับรู้ถึงคุณค่าของงานและเห็นโอกาสในการเติบโต

จากการทบทวนงานวิจัยเชิงประจักษ์พบว่า ปัจจัยจูงใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างเด่นชัด โดยเฉพาะในยุคการเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยี งานวิจัยของ Ibrahim et al. (2023) ยืนยันว่าแรงจูงใจในการทำงานเป็นกลไกหลักที่ขับเคลื่อนผลงานของพนักงานในยุคดิจิทัล สอดคล้องกับบริบทขององค์กรภาครัฐและรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ที่งานวิจัยของ ศิรินญภัฐ สิทธิจักร์ (2567) และ พิมพ์ประภา นาคเสริมทรัพย์ และ ชินโสณ์ วิสิฐนิธิกิจา (2567) ค้นพบตรงกันว่า "ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Advancement)" และ "ความ

รับผิดชอบในงาน" เป็นปัจจัยจูงใจหลักที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานได้สูงที่สุด เนื่องจากพนักงานต้องการความชัดเจนในเส้นทางการเติบโตเพื่อให้เกิดความผูกพันและมุ่งมั่นในการทำงาน

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ปัจจัยค้ำจุน คือ องค์ประกอบภายนอกหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่องค์กรต้องจัดเตรียมให้เหมาะสมเพื่อป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ (Herzberg, 1966) ประกอบด้วย นโยบายและการบริหารองค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความมั่นคงในงาน และชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว แม้ปัจจัยเหล่านี้อาจไม่ได้สร้างแรงจูงใจโดยตรง แต่หากบริหารจัดการได้ไม่ดี จะกลายเป็นอุปสรรคที่ฉุดรั้งประสิทธิภาพการทำงานทันที

ในบริบทขององค์กรที่เกิดจากการควบรวมกิจการขนาดใหญ่ (Merger) อย่าง บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ปัจจัยค้ำจุนถือว่ามีความอ่อนไหวสูง งานวิจัยของ Maulia and Ali (2023) และ กานต์พิชชา บุญมี และคณะ (2566) ชี้ให้เห็นว่า "นโยบายและการบริหารองค์กร" ที่มีความซับซ้อนหรือไม่ชัดเจนในช่วงเปลี่ยนผ่าน มักส่งผลกระทบเชิงลบต่อประสิทธิภาพการทำงาน นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Conditions) ยังเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ขาดไม่ได้ โดย Gu et al. (2023) และ พรวดี ธรรมวงศา และคณะ (2568) ยืนยันว่า สภาพการทำงานที่ปลอดภัย พร้อมด้วยเครื่องมือที่ทันสมัย และความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน จะทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านที่ช่วยรักษาความมั่นคงทางอารมณ์และสนับสนุนให้บุคลากรหน้างานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างราบรื่น

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Work Performance Efficiency) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ โดยใช้ต้นทุน ทรัพยากร และเวลาอย่างคุ้มค่าที่สุด ควบคู่ไปกับการรักษามาตรฐานและคุณภาพของผลงาน (Armstrong & Taylor, 2020) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดของ Peterson and Plowman (1989) มาเป็นฐานในการพิจารณาประสิทธิภาพอย่างเป็นองค์รวมผ่านมิติสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน (Quality) ด้านปริมาณของงาน (Quantity) ด้านเวลา (Time) และด้านค่าใช้จ่าย (Cost) ซึ่งเมื่อนำมาพิจารณาในบริบทของพนักงานกลุ่มขายและปฏิบัติการลูกค้า ภาคใต้ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ที่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนผ่านหลังการควบรวมกิจการและการแข่งขันทางเทคโนโลยีที่รุนแรง การยกระดับประสิทธิภาพทั้ง 4 มิตินี้มิอาจเกิดขึ้นได้โดยลำพัง แต่ล้วนเป็นผลลัพธ์ (Dependent Variable) ที่ถูกขับเคลื่อนจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

กล่าวคือ การที่พนักงานจะสามารถส่งมอบงานบริการที่มี **คุณภาพ** แม่นยำ และจัดการ **ปริมาณ** งานได้อย่างเหมาะสมท่ามกลางความหลากหลายทางภูมิศาสตร์ในพื้นที่ภาคใต้นั้น จำเป็นต้องอาศัยทักษะ ประสบการณ์ และวุฒิภาวะ ในขณะเดียวกัน การบริหารจัดการ **เวลา** เพื่อตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (SLA) ตลอดจนการบริหาร **ค่าใช้จ่าย** ให้เกิดความคุ้ม

ค่าสูงสุด ย่อมต้องอาศัยแรงขับเคลื่อนจากภายใน หรือ "ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors)" เช่น ความก้าวหน้าในสายอาชีพและความภาคภูมิใจในงาน (ศิรินญภัฐ สิทธิจักร์, 2567) เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเท นอกจากนี้ ประสิทธิภาพที่ยั่งยืนจะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากรากฐานที่ดีจากองค์กร หรือ "ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)" โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีนโยบายการบริหารที่ชัดเจน ไม่ซับซ้อน และการจัดสภาพการทำงานที่ปลอดภัยพร้อมด้วยเครื่องมือที่ทันสมัย (Gu et al., 2023; Maulia & Ali, 2023) ซึ่งเป็นเกราะป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความตึงเครียดและอุปสรรคในการส่งมอบงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานกลุ่มขายและปฏิบัติการลูกค้า ภาคใต้ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) จำนวน 939 คน (ข้อมูล ณ กรกฎาคม 2568) ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณของ ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane, 1967) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่ 281 คน โดยในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงได้รับความร่วมมือตอบกลับทั้งสิ้นจำนวน 302 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาสาสมัคร (Voluntary Sampling) ในการแจกจ่ายแบบสอบถามออนไลน์ผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ขององค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โครงสร้างแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบเลือกตอบ (Checklist) สำหรับส่วนที่ 2-4 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (5-Point Likert Scale) ประกอบด้วย ส่วนที่ 2 ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน และ ส่วนที่ 3 ปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงาน ซึ่งพัฒนาข้อคำถามขึ้นตามกรอบแนวคิด Motivation-Hygiene Theory ของ Herzberg และดัดแปลงจากงานวิจัยของ Chew and Chan (2013) และ Tan and Waheed (2011) ตามลำดับ โดยปรับถ้อยคำให้เหมาะสมกับบริบทของบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ในปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ครอบคลุมถึงการปฏิสัมพันธ์และการปฏิบัติงานร่วมกับลูกจ้างนิติบุคคล (Outsource) ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในทุกส่วนงานขององค์กร และ ส่วนที่ 4 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ออกแบบข้อคำถามเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานใน 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

คุณภาพ ปริมาณ เวลา และค่าใช้จ่าย ตามแนวคิดของ Peterson and Plowman (1989) ทั้งนี้ เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยใช้เกณฑ์ของ Best (1977) ดังนี้

ช่วงค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.50 – 5.00	มากที่สุด
3.50 – 4.49	มาก
2.50 – 3.49	ปานกลาง
1.50 – 2.49	น้อย
1.00 – 1.49	น้อยที่สุด

หลังจากนั้น แบบสอบถามได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและนำไปทดลองใช้ (Pilot Test) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันจำนวน 30 คน จากการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.841 ถึง 0.875 ซึ่งมากกว่า 0.7 แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือวิจัยมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงได้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ 0.05

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์และทดสอบสมมติฐานการวิจัย สามารถสรุปผลการค้นพบที่สำคัญได้ดังนี้ จากการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างพนักงานกลุ่มขายและปฏิบัติการลูกค้า ภาคใต้ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) จำนวน 302 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 55.60) มีอายุระหว่าง 35–44 ปี (ร้อยละ 39.70) มีอายุงาน 16–25 ปี (ร้อยละ 42.40) การศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 75.80) และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001–40,000 บาท (ร้อยละ 35.40)

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกับกับปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

	Mean	S.D.	ระดับ
ประสิทธิภาพ	3.77	0.53	มาก
ปัจจัยจูงใจ			
ความสำเร็จในงาน	4.42	0.62	มาก

	Mean	S.D.	ระดับ
การได้รับการยกย่องชมเชย	3.85	0.67	มาก
ความก้าวหน้าในงาน	3.48	0.86	ปานกลาง
ความรับผิดชอบในงาน	4.59	0.69	มากที่สุด
งานที่ท้าทายและโอกาสในการพัฒนา	3.99	0.72	มาก
ปัจจัยค้ำจุน			
นโยบายและการบริหารองค์การ	3.06	1.16	ปานกลาง
ความสัมพันธ์กับหัวหน้า	3.40	0.89	ปานกลาง
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	4.22	0.83	ปานกลาง
สภาพการทำงาน	3.71	0.80	มาก
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.46	0.84	ปานกลาง
ความมั่นคงในงาน	3.29	1.15	ปานกลาง
ชีวิตความเป็นส่วนตัว	3.17	0.95	ปานกลาง
ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.52	0.94	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก (M = 3.77, S.D. = 0.53) สำหรับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุดคือ ด้านความรับผิดชอบในงาน ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด (M = 4.59, S.D. = 0.69) รองลงมาคือ ด้านความสำเร็จในงานอยู่ในระดับมาก (M = 4.42, S.D. = 0.62) ในขณะที่ด้านความก้าวหน้าในงานมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดและอยู่ในระดับปานกลาง (M = 3.48, S.D. = 0.86) ส่วนปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุดคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก (M = 4.22, S.D. = 0.83) รองลงมาคือ ด้านสภาพการทำงานอยู่ในระดับมาก (M = 3.71, S.D. = 0.80) ในขณะที่ด้านนโยบายและการบริหารองค์การมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดและอยู่ในระดับปานกลาง (M = 3.06, S.D. = 1.16)

ผลการทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ผู้วิจัยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) พบว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 25.40 (Adjusted R^2 = 0.254, F = 8.867, p = 0.001) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

	B	S.E.	β	t	Sig.
Constant	1.890	0.232	-	8.136	0.000
ความสำเร็จในงาน	0.119	0.079	0.137	1.496	0.136
การได้รับการยกย่อง/การยอมรับ	0.041	0.082	0.052	0.502	0.616
ความก้าวหน้าในงาน	**0.149**	**0.051**	**0.240**	**2.902**	**0.004***
ความรับผิดชอบในงาน	-0.030	0.052	-0.039	-0.584	0.560
งานที่ท้าทายและโอกาสในการพัฒนา	-0.044	0.053	-0.060	-0.835	0.405
นโยบายและการบริหาร	**-0.114**	**0.045**	**-0.249**	**-2.547**	**0.011***
ความสัมพันธ์กับหัวหน้า	0.089	0.057	0.149	1.566	0.118
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	0.082	0.042	0.127	1.959	0.051
สภาพการทำงาน	**0.183**	**0.061**	**0.276**	**2.994**	**0.003***
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	0.088	0.054	0.138	1.630	0.104
ความมั่นคงในงาน	-0.080	0.048	-0.173	-1.654	0.099
ชีวิตส่วนตัว	0.052	0.032	0.093	1.627	0.105
ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	-0.055	0.061	-0.096	-0.897	0.370
หมายเหตุ $R = 0.535$, $R^2 = 0.286$, Adjusted $R^2 = 0.254$, $F = 8.867$, $p < 0.001$, *p < 0.05 , **p < 0.01					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 2 พบว่า ปัจจัยจูงใจ **ด้านความก้าวหน้าในงาน** มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = 0.240, p = 0.004$) และปัจจัยค้ำจุน **ด้านสภาพการทำงาน** มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงที่สุดและส่งผลใน **ทิศทางบวก** ($\beta = 0.276, p = 0.003$) และ**ด้านนโยบายและการบริหารองค์การ** มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานใน **ทิศทางลบ** ($\beta = -0.249, p = 0.011$)

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มขายและปฏิบัติการลูกค้า ภาคใต้ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) มีประเด็นค้นพบที่สำคัญซึ่งนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. นโยบายและการบริหารองค์การ อุปสรรคที่ฉุดรั้งประสิทธิภาพในช่วงเปลี่ยนผ่านประเด็นที่น่าสนใจที่สุดจากการวิจัยครั้งนี้คือ ปัจจัยค้ำจุนด้าน "นโยบายและการบริหารองค์การ"

ส่งผลกระทบในทิศทางลบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (β = -0.249) ซึ่งหมายความว่า ยิ่งพนักงานรับรู้ถึงนโยบายและการบริหารในรูปแบบปัจจุบันมากเท่าไร ประสิทธิภาพกลับยิ่งลดลง แม้ผลการวิจัยนี้จะขัดแย้งกับงานวิจัยทั่วไป เช่น สุรางค์ บุญยะพงศ์ไชย (2565) ที่มักพบว่านโยบายที่ดีจะส่งผลบวก แต่เมื่อพิจารณาในบริบทของ NT ซึ่งเป็นองค์กรที่เพิ่งผ่านการควบรวมกิจการขนาดใหญ่ ระหว่าง TOT และ CAT ผลลัพธ์นี้สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาเชิงโครงสร้างอย่างชัดเจน นโยบายในช่วงรอยต่ออาจมีความซับซ้อน ล่าช้า ขาดความชัดเจน หรือมีการรวมศูนย์อำนาจมากเกินไป (Bureaucratic Red Tape) จนกลายเป็นอุปสรรคต่อการทำงานหน้างาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Maulia and Ali (2023) ที่ระบุว่าองค์กรสมัยใหม่ต้องการการกระจายอำนาจและการให้อำนาจตัดสินใจ (Empowerment) แก่พนักงาน หากนโยบายมีความตึงตัวและซับซ้อนเกินไป ย่อมฉุดรั้งความคล่องตัวและประสิทธิภาพขององค์กร

2. สภาพการทำงาน ปัจจัยพื้นฐานที่ขาดไม่ได้ในพื้นที่ภาคใต้ ปัจจัยค้ำจุนด้าน "สภาพการทำงาน" เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางบวกสูงสุดในการพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงาน (β = 0.276) แสดงให้เห็นว่า พนักงานกลุ่มขายและปฏิบัติการลูกค้า ภาคใต้ ให้ความสำคัญกับความพร้อมของสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ความปลอดภัย และเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยเป็นอันดับแรก เนื่องจากลักษณะงานที่ต้องออกพื้นที่ให้บริการลูกค้าท่ามกลางความท้าทายทางภูมิศาสตร์เฉพาะตัวของภาคใต้ การมีระบบสนับสนุนและยานพาหนะที่พร้อมใช้งานจึงเป็น "ปัจจัยป้องกันความไม่พอใจ (Hygiene Factor)" ที่สำคัญที่สุด ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gu et al. (2023) และ พรวดี ธรรมวงศา และคณะ (2568) ที่ยืนยันตรงกันว่า สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้ออำนวยและปลอดภัย จะเป็นรากฐานสำคัญที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและสามารถดึงศักยภาพออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่

3. ความก้าวหน้าในงาน ผลการศึกษาพบว่า "ความก้าวหน้าในงาน" เป็นปัจจัยจูงใจเพียงด้านเดียวที่ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญ (β = 0.240) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ที่ระบุว่าโอกาสในการเติบโตเป็นปัจจัยกระตุ้น (Motivator) ที่แท้จริง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิรินญภัฐ สิทธิจักร์ (2567) ที่พบว่าความก้าวหน้าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในบริบทขององค์กรภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ ปรากฏการณ์นี้สามารถอธิบายได้ว่า ในช่วงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรหลังการควบรวมกิจการ พนักงานมีความต้องการความชัดเจนในเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) เป็นอย่างมาก หากองค์กรมีการสื่อสารเกณฑ์การเติบโตที่ชัดเจนและเปิดโอกาสให้ก้าวหน้า พนักงานจะเกิดแรงจูงใจในการสร้างผลงานทันที ในขณะที่ปัจจัยด้านความสำเร็จในงานหรือการได้รับการยอมรับ อาจถูกมองว่าเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่พนักงานได้รับเป็นปกติอยู่แล้ว จึงไม่แสดงอิทธิพลที่โดดเด่นในทางสถิติ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย จากผลการทดสอบสมมติฐานและการประเมินระดับความคิดเห็นของพนักงาน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการพนักงานกลุ่มขายและปฏิบัติการลูกค้า ภาคใต้ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) โดยอ้างอิงจากข้อค้นพบและประเด็นคำถามในแบบสอบถาม ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะด้านสภาพการทำงาน (ปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกสูงสุด) ผลการวิจัยพบว่า สภาพการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพสูงสุด (β = 0.276) เมื่อพิจารณาจากผลประเมินในแบบสอบถามพบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับ “เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานมีความพร้อมและทันสมัย” และ “สถานที่ทำงานมีความสะดวกปลอดภัยและเอื้อต่อการทำงาน” ดังนั้น ควรจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ และยานพาหนะให้เพียงพอและพร้อมใช้งานอยู่เสมอ รวมถึงการดูแลมาตรฐานความปลอดภัยในการออกปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัย เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและปลอดภัย

2. ข้อเสนอแนะด้านการปรับปรุงนโยบายและการบริหาร (ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค) ผลการวิเคราะห์พบว่า นโยบายและการบริหารองค์การส่งผลเชิงลบต่อประสิทธิภาพ (β = -0.249) สอดคล้องกับคะแนนประเมินในแบบสอบถามข้อที่ระบุว่า “นโยบายขององค์กรมีความชัดเจนและสนับสนุนการทำงาน” ซึ่งได้คะแนนประเมินต่ำที่สุดในกลุ่มปัจจัยค้ำจุน ($\bar{X}$ = 3.06) ข้อเสนอแนะคือ องค์กรควรเร่งทบทวนและลดความซ้ำซ้อนของระเบียบปฏิบัติต่างๆ ในช่วงเปลี่ยนผ่านหลังการควบรวมกิจการ (De-bureaucratization) นโยบายที่ออกมาจากส่วนกลางจะต้องสื่อสารให้ “ชัดเจน” และมุ่งเน้นการ “สนับสนุน” การกระจายอำนาจให้พนักงานหน้างานสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

3. ข้อเสนอแนะด้านการสร้างความก้าวหน้าในงาน (ปัจจัยจูงใจหลัก) ความก้าวหน้าในงานเป็นปัจจัยจูงใจเพียงด้านเดียวที่ขับเคลื่อนประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญ (β = 0.240) เมื่อวิเคราะห์จากแบบสอบถามในข้อ “องค์กรเปิดโอกาสให้ก้าวหน้าในสายงานตามความสามารถและผลงาน” พบว่ายังมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.48) ดังนั้น องค์กรควรสร้างความชัดเจนในเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ (Clear Career Path) โดยกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่โปร่งใสและเป็นธรรม มุ่งเน้นการประเมินจาก "ความสามารถและผลงานที่ประจักษ์ (Merit System)" มากกว่าอายุงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคตเพื่อขยายขอบเขตองค์ความรู้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังนี้

1. **การบูรณาการระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)** จากข้อค้นพบที่น่าสนใจว่าปัจจัยด้าน "นโยบายและการบริหารองค์การ" ส่งผลกระทบในทิศทางลบต่อ

ประสิทธิภาพการทำงาน การวิจัยครั้งต่อไปจึงควรมีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อเจาะลึกว่าระเบียบปฏิบัติหรือนโยบายในขั้นตอนใดที่เป็นอุปสรรคต่อคนหน้างานมากที่สุด ซึ่งจะนำไปสู่การหาแนวทางแก้ไขที่ตรงจุด

2. **การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างเชิงบริบท (Comparative Study)** ควรมีการขยายขอบเขตการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบระหว่างพนักงานใน "ส่วนกลาง" และ "ส่วนภูมิภาค" หรือเปรียบเทียบกับภูมิภาคอื่น ๆ ของ NT เพื่อวิเคราะห์ว่าโครงสร้างการบริหารงาน รวมถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมและภูมิศาสตร์ในแต่ละพื้นที่ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันหรือไม่

3. **การเพิ่มตัวแปรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่านขององค์กร** เพื่อให้สอดรับกับทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคตของ NT การวิจัยครั้งต่อไปควรพิจารณาตัวแปรอิสระอื่น ๆ เพิ่มเติมที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานในยุคดิจิทัล เช่น "ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)" หรือ "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)" ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับองค์กรที่อยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านหลังการควบรวมกิจการ

เอกสารอ้างอิง

กานต์พิชชา บุญมี, ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล, อรุณี ยศบุตร, และ กุลชญา แว่นแก้ว. (2566). อิทธิพลของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานด้านการเงินและบัญชี. *วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน*, *30*(1), 45-60.

บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน). (2567). *รายงานผลการประเมินภายในของ NT ประจำปี 2567*. ส่วนระบบสนับสนุนการให้บริการและจัดการข้อมูลองค์กร

พรวดี ธรรมวงศา, เดวิด สมญัญาภรณ์, อารมณ์ เพ็ชรมณี และ ฐณิสรา เพ็ชร์รื่น. (2568). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมในภาคใต้ประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการ*, *41*(2), 45-58.

พิมพ์ประภา นาคเสริมทรัพย์ และ ชินโสณ์ วิสิฐนิธิกิจา. (2567). แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท เคจี คอร์ปอเรชั่น จำกัด. *วารสารบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม*, *6*(1), 78-90.

ศิรินญภัฐ สิทธิจักร์. (2567). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารการบริหารท้องถิ่น*, *14*(2), 150-165.

สุรางค์ บุญยะพงศ์ไชย. (2565). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจขนาดกลาง. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, *28*(1), 95-110.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource*

management practice. Kogan Page Publishers.

Best, J. W. (1977). *Research in education* (3rd ed.). Prentice-Hall.

Chew, J. C. L., & Chan, C. C. A. (2013). The influence of human resource management practices on the retention of core employees of Australian organizations. *International Journal of Human Resource Management*, *24*(1), 1-22. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, C. S., Naudin, M., Peters, A., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*(2), 178-196.

Gu, Z., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2023). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers in Public Health*, *10*, 890400.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.

Ibrahim, M., Karollah, B., Juned, V., & Yunus, M. (2023). The Effect of Transformational Leadership, Work Motivation, and Culture on Millennial Generation Employees' Performance. *Journal of System and Management Sciences*, *13*(2), 220-235.

Katz, R. L. (2009). The economic and social impact of telecommunications output. *Intereconomics*, *44*(1), 41-48.

Maulia, I. R., & Ali, H. (2023). The Impact of Leadership Style and Empowerment on Employee Performance. *International Journal of Business and Management*, *18*(4).

Peterson, E., & Plowman, E. G. (1989). *Business Organization and Management*. R.D. Irwin.

Tan, T. H., & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the retail setting: Case of sales personnel in Kuala Lumpur, Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, *16*(1), 73-94.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Yamane, T. (1967). *Statistics: An introductory analysis* (2nd ed.). Harper & Row.