

## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในครั้งนี้จะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยงูในการทำงานของพนักงานสถานีทดลองยาสูบแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ซึ่งจะใช้ทฤษฎีและแนวคิด ที่ใช้อ้างอิงในการศึกษาดังนี้

#### 2.1 ทฤษฎี และ แนวคิด

หากองค์กรใดสามารถทำให้พนักงานพอใจในการทำงานย่อมทำให้พนักงานสร้างผลงานตามประสิทธิภาพสูงสุดที่ตนเองมีตามที่ G. Strauss และ L.R. Sayles (2545) (สุบิน รักเหล่า) ให้ความหมายของคำว่าความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกพอใจในการทำงาน และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่นั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร คนเรารู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งด้านวัตถุและจิตใจและสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของเขา

ตามทฤษฎีสองปัจจัย ( Two Factors Theory ) ของ Frederick Herzberg (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ,2545) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยงูใจ 2 กลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยรักษาสุขลักษณะทางจิตใจ ( Hygiene Factors ) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับการทำงานโดยตรงเป็นเพียงสิ่งที่ช่วยสกัดกั้นไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่พนักงานต้องได้รับการตอบสนองเพราะถ้าไม่มีการให้หรือมีให้ไม่เพียงพอจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้วจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย 10 ด้าน ด้วยกัน

1.1 นโยบายและการบริหารของบริหารของบริษัท ( Company Policy and Administration) เช่น นโยบายการควบคุมดูแล ระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับวิธีการทำงาน

1.2 การบังคับบัญชา ( Supervision ) เช่น ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการกระจายงานของผู้บังคับบัญชา

1.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ( Interpersonal Relation with Supervisor) เช่น ความสนิทสนมความจริงใจ ความร่วมมือ การได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

1.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ( Interpersonal Relation with Peers )เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ การได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

1.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา( Interpersonal Relation with Subordinates ) เช่นความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ การได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

1.6 ตำแหน่งงาน ( Status ) เช่นความสำคัญของงานต่อบริษัท งานที่ทำตรงกับความต้องการของบริษัท เป็นต้น

1.7 ความมั่นคงในการทำงาน ( Job Security ) เช่น ความมั่นคง ของบริษัทภาพพจน์ ชื่อเสียง หรือขนาดของบริษัท

1.8 ชีวิตส่วนตัว ( Personal Life ) เช่น สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

1.9 สภาพการทำงาน ( Working Condition ) เช่นสภาพในที่ทำงาน แสงสว่างอุณหภูมิ การระบายอากาศ บรรยากาศในการทำงาน

1.10 ค่าตอบแทน ( Compensation ) เช่น ผลตอบแทน ในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการต่างๆ

1.11 ความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น( Interpersonal Relation with Other department) เช่น การประสานงานระหว่างแผนก

2.ปัจจัยกระตุ้นในการทำงาน ( Motivations factors ) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับการทำงานโดยตรงเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวคนทุกคนอยู่แล้ว โดยเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยทั้ง 6 ด้าน คือ

2.1 ความสำเร็จในการทำงาน( Achievement ) เช่น การที่สามารถทำงาน ได้สำเร็จตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

2.2 การได้รับการยอมรับ ( Recognition ) เช่นการรับการยอมรับนับถือ จากบุคคลรอบข้างหรือการได้รับคำยกย่องชมเชยในความสามารถ

2.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ( Advancement ) เช่น การมีโอกาส ได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

2.4 ลักษณะงานที่ทำ ( Work Itself ) เช่นความน่าสนใจของงาน ความ มีอิสระในการทำงานหรือความท้าทายของงาน เป็นต้น

2.5 โอกาสในการเจริญเติบโต ( Possibility of Growth ) เช่น การมีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถและความชำนาญตลอดจนโอกาสในการเลื่อนขั้น

2.6 ความรับผิดชอบ ( Responsibility of Growth ) เช่น การมีส่วนร่วม รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

จากหลักการของเฮิร์ชเบิร์ก แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยรักษาสุขลักษณะจิตใจนั้น เป็นสิ่งที่สักระยะไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานเท่านั้น ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้เพราะการใช้เงิน หรือ สิ่งจูงใจที่ไม่เกี่ยวกับงานหรือบีบบังคับให้พนักงานทำงานด้วยการขู่หรือการลงโทษ จะทำให้พนักงานทำงานด้วยความจำเป็น ไม่มีความรู้สึกพอใจต่อการทำงานดังนั้น จึงควรจะใช้ปัจจัยกระตุ้นในการทำงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่นการออกแบบงานให้น่าทำ เมื่อพนักงานทำงานนั้นแล้วรู้สึกว่าคุณมีความหมายทำทหายความสามารถ ทำแล้ว ได้มีการพัฒนาตนเอง พนักงานจึงเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์(Maslow's Hierarchy of Needs Theory ) มาสโลว์ ได้ตั้งสมมติฐานว่ามนุษย์มีความต้องการ ดังนี้

- 1.มนุษย์มีความต้องการ และความต้องการมีอยู่เสมอ ไม่มีที่สิ้นสุด
- 2.ความต้องการที่ได้รับการสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม
- 3.ความต้องการของคนซ้ำซ้อนกัน บางทีความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วยังไม่สิ้นสุดก็เกิดความต้องการด้านอื่นขึ้นอีก
- 4.ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้น ความสำคัญกล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนอง



ภาพที่ 1 ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (<http://dit.dru.ac.th,2552>)

ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์โดยมาสโลว์ลำดับความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์ เรียกว่า Hierarchy of Needs มี 5 ลำดับชั้นตามที่แสดงในภาพที่ 1 ดังนี้

1.ความต้องการด้านร่างกาย ( Physiological needs ) เป็นความต้องการปัจจัย 4 เช่น ต้องการอาหารให้อิ่มท้อง เครื่องนุ่งห่มเพื่อป้องกันความร้อน หนาวและอุจาดตา ยารักษาโรครักษาไข้เจ็บ รวมทั้งที่อยู่อาศัยเพื่อป้องกันแดด ฝน ลม อากาศร้อน หนาว และ สัตว์ร้าย ความต้องการเหล่านี้มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคน จึงมีความต้องการพื้นฐานขั้นแรกที่มนุษย์ทุกคนต้องการบรรลุให้ได้ก่อน

2.ความต้องการความปลอดภัย ( Safety needs ) หลังจากที่มีมนุษย์บรรลุความต้องการด้านร่างกาย ทำให้ชีวิตสามารถดำรงอยู่ในขั้นแรกแล้ว จะมีความต้องการด้านความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของตนเองเพิ่มขึ้นต่อไป เช่น หลังจากมนุษย์มีอาหารรับประทานจนอิ่มท้องแล้วได้เริ่มหันมาคำนึงถึงความปลอดภัยของอาหาร หรือสุขภาพ โดยหันมาให้ความสำคัญกับเรื่องสารพิษที่ติดมากับอาหาร ซึ่งสารพิษเหล่านี้อาจสร้างความไม่ปลอดภัยให้กับชีวิตของเขา เป็นต้น

3.ความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของ ( Belonging and love needs ) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากการที่มีชีวิตอยู่รอดแล้ว มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินแล้วมนุษย์จะเริ่มมองหาความรักจากผู้อื่น ต้องการที่จะเป็นเจ้าของสิ่งต่างๆ ที่ตนเองครอบครองอยู่ตลอดไป เช่น ต้องการให้พ่อแม่ พี่น้อง คนรัก รักเราและต้องการให้เขาเหล่านั้นรักเราคนเดียว ไม่ต้องการให้เขาเหล่านั้นไปรักคนอื่น โดยการแสดงความเป็นเจ้าของ เป็นต้น

4.ความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ( Esteem needs ) เป็นความต้องการอีกขั้นหนึ่งหลังจากได้รับความต้องการทางร่างกาย ความปลอดภัย ความรักและเป็นเจ้าของแล้ว จะต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ต้องการได้รับเกียรติจากผู้อื่น เช่น ต้องการการเรียกขานจากบุคคลทั่วไปอย่างสุภาพ ให้ความเคารพนับถือตามควรไม่ต้องการการกดขี่ข่มเหงจากผู้อื่น เนื่องจากทุกคนมีเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน

5.ความต้องการความเป็นตัวตนอันแท้จริงของตนเอง ( Self actualization needs ) เป็นความต้องการขั้นสุดท้าย หลังจากที่ผ่านมาความต้องการความเป็นส่วนตัว เป็นตัวตนที่แท้จริงของตนเอง ลดความต้องการภายนอกลงหันมาต้องการสิ่งที่ตนเองมีและเป็นอยู่ ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เช่นกัน แต่ความต้องการในขั้นนี้มักเกิดขึ้นได้ยาก เพราะต้องผ่านความต้องการในขั้นอื่นๆ มาก่อนและต้องมีความเข้าใจในชีวิตเป็นอย่างดีด้วย

## 2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

โตภิตา เฟื่องทอง (2545) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง โดยการออกแบบสอบถามพนักงานระดับปฏิบัติการมูลนิธิโครงการหลวง จำนวน 246 คน ผลการศึกษาพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมูลนิธิโครงการหลวง ให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจในกลุ่มปัจจัยรักษาสุขลักษณะจิตใจในระดับมาก และให้ความสำคัญปัจจัยกระตุ้นในการทำงานในระดับปานกลาง โดย มีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยรักษาสุขลักษณะจิตใจที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ ด้านชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน นโยบายและการบริหารตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้า การบังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น และให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ได้แก่ สภาพการทำงานและค่าตอบแทน

ปัจจัยกระตุ้นในการทำงานให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ ผลสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำและความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ในด้านการยอมรับยกย่อง และชมเชยจากผู้อื่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

วันทนา ทาตาล (2549) ได้ทำการศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานในส่วนสำนักงานของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือโดยสอบถามจากกลุ่มพนักงานในส่วนสำนักงานของบริษัทที่ถือหุ้นโดยคนสัญชาติญี่ปุ่นทั้งหมด จำนวน 287 คน ผลการศึกษาพบว่า ในส่วนของปัจจัยรักษาสุขลักษณะจิตใจผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญโดยรวมในระดับมาก โดยพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และ ด้านความมั่นคง ส่วนปัจจัยด้านนโยบายขององค์กร ด้านลักษณะของการบังคับบัญชา และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ส่วนปัจจัยกระตุ้นการทำงานผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญโดยรวมในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านความสำเร็จ ด้านความเจริญเติบโต ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า ด้านการ ยกย่อง และ ด้านลักษณะงานที่ทำ ในระดับมาก ตามลำดับ

สมใจ ชูติปาโร (2547) ได้ทำการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของแรงงานไทยในโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่เยือกแข็ง ในจังหวัดสมุทรสาคร พบว่าแรงงานไทยระดับปฏิบัติการที่ทำงานโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่เยือกแข็ง ในจังหวัดสมุทรสาคร ให้ความสำคัญเฉลี่ยโดยรวมต่อปัจจัยกระตุ้นในการทำงานในระดับ ปานกลาง โดยให้ความสำคัญด้านความสำเร็จของงานเป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยระดับมาก และมีปัจจัยย่อย

ที่มีความสำคัญลำดับแรกได้แก่งานที่ทำ ทำให้เราได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ และมีการให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ตามลำดับดังนี้ ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับ นับถือและด้านความก้าวหน้า และโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยมีปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญลำดับแรกของแต่ละด้าน ได้แก่ งานที่ทำมีความสำคัญกับบริษัททำรู้สึกภูมิใจ การได้รับความเชื่อถือ ไว้วางใจในหัวหน้า ไม่ถูกควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดและระดับความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายเพียงพอกับความต้องการมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ และการมีโอกาส ได้รับการฝึกฝน อบรม เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน

สุบิน รักเหล่า (2545) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานหลังนำ ISO 9002 มาใช้ในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดลำพูนพบว่าพนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยกระตุ้นในการทำงาน โดยพบว่าปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางได้แก่ ด้านการยอมรับ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงานและขอบเขตของงาน และปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญระดับมากได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน และ ด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าของหน้าที่การงาน ปัจจัยรักษาสุขลักษณะจิตใจ พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญโดยรวมในระดับมากโดยให้ความสำคัญต่อ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านตำแหน่งงาน ส่วนปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานเกี่ยวกับหัวหน้างานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญระดับมาก คือด้านค่าตอบแทน และ สวัสดิการ

ณัฐนิช ปัญญาสม (2548) ได้ทำการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทเอก-ชัย ดิสทริ บิวชั่น ซิสเทม จำกัด : กรณีศึกษาของห้างเทสโก้โลตัสสาขาเชียงใหม่-คำเที่ยง ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่เป็นเพศชายสถานะภาพโสด ที่มีตำแหน่งพนักงานทั่วไปของฝ่ายปฏิบัติการ ส่วนใหญ่ให้เหตุผลในการย้ายงานว่า ค่าจ้างน้อย และเหตุผลที่เลือกทำงานกับบริษัทนี้ เพราะมีสวัสดิการที่ดี ส่วนผลการศึกษาปัจจัยกระตุ้นในการทำงานพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อด้านความสำเร็จ ในการทำงาน ได้แก่ การได้ใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น ได้แก่ ความภาคภูมิใจในอาชีพ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้แก่ มีโอกาสรู้งานด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา ด้านลักษณะงานที่ทำ ได้แก่ ลักษณะงานทำอยู่ตรงกับความต้องการ ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต

ในหน้าที่การงาน ได้แก่ บริษัทที่มีการกำหนดคู่ทางการเลื่อนตำแหน่งชัดเจน ด้านการรับผิดชอบ  
ในหน้าที่การงาน ได้แก่ ระดับความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพียงพอกับความต้องการ

จารุมาศ ปาละรัตน์ (2548) ได้ทำการศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของ  
พนักงาน ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ พบว่าพนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัย  
รักษาสุขลักษณะจิตใจระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยหนึ่ง  
ที่ส่งผลต่อการทำงานมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านค่าตอบแทน ด้านตำแหน่งงาน  
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน  
ด้านการบังคับบัญชาและให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความมั่นคงในการทำงาน  
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

### 2.3 สถานีทดลองยาสูบแม่โจ้จังหวัดเชียงใหม่

สถานีทดลองยาสูบแม่โจ้จังหวัดเชียงใหม่เป็นองค์การรัฐวิสาหกิจในสังกัด  
กระทรวงการคลัง ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2495 ในสมัยที่พลตรีหลวงชำนาญยุทธศิลป์  
เป็นผู้อำนวยการโรงงานยาสูบ โดยได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการโรงงานยาสูบ ทั้งนี้มีฝ่ายเทคนิค  
(ฝ่ายวิจัยและพัฒนาในปัจจุบัน)เป็นผู้จัดตั้งสถานีทดลองยาสูบ โดยมี ดร.เอียน ชัมพานนท์  
เป็นผู้ดำเนินการจัดหาสถานที่ตั้ง ได้มุ่งหมายยังจังหวัดเชียงใหม่ และได้รับการช่วยเหลือจากอธิบดี  
กรมกสิกร(ในสมัยนั้นคือ หลวงอิงศกรสิการ) ทางฝ่ายไร่ได้โอนย้ายนายจินดา แสงวิเชียร  
มา ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานีทดลองยาสูบ 1 แม่โจ้ และในปีเดียวกันทางฝ่ายเทคนิค  
ก็ได้รับพนักงานเทคนิคก็ได้รับพนักงานเพิ่มอีก 3 คน นับเป็นพนักงานเทคนิครุ่นแรก  
ที่มาปฏิบัติงานที่สถานีทดลองยาสูบ 1 แม่โจ้ และยังได้รับนายมงคล งามวิสัย ซึ่งย้ายมาจากกรม  
กสิกรรม นายทิม หารกล้า และนายสุวัจน์ วงศ์จินดารักษ์ จนกระทั่งปี พ.ศ. 2496 ก็เริ่มงานบุกเบิก  
ป่าทำไร่ทดลอง มีการก่อสร้างโรงบ่มใบยา โรงเรือนและเรือนกระจกเพิ่มขึ้นอีก ระยะเวลาที่ทดลอง  
ต่างๆ ได้ออกไปปฏิบัติกันตามเขตปลูกในท้องที่ อำเภอ แม่ริม และ อำเภอแม่แตง ฝ่ายเทคนิค  
โรงงานยาสูบ(ฝ่ายวิจัยและพัฒนาในปัจจุบัน) ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2487  
เดิมแบ่งออกเป็น 2 แผนกออกคือ แผนกเคมี และแผนกไร่ ต่อมาได้ขยายงานให้ใหญ่ขึ้น และแบ่ง  
งานออกเป็น 2 ส่วน การทดลองส่วนของโรงงานทดลองยาสูบกรุงเทพฯ การทดลองส่วนไร่  
อยู่ที่แม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ในปี พ.ศ. 2497 สถานีทดลองยาสูบ 1 แม่โจ้ ได้จัดแบ่งงาน  
ออกเป็น 5 แผนก คือ

- 1.แผนกธุรการ
- 2.แผนกเกษตรกรรม และคินปฎิ

3.แผนกกีฏวิทยา

4.แผนกโรควิทยา

5.แผนกเกษตรวิศวกรรม

ต่อมาในปี พ.ศ. 2503 จึงได้รับการเปลี่ยนชื่อจาก สถานีทดลองยาสูบ 1 แม่โจ้ เป็น สถานีทดลองส่วนไร่ แม่โจ้ ในระยะแรกๆได้อาศัยเป็นบ้านพักพนักงานเป็นที่ปฏิบัติงาน จนกระทั่ง เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2513 ได้มีการโอนย้ายสถานีทดลองส่วนไร่ แม่โจ้ ไปสังกัดฝ่ายไร่ และเปลี่ยนชื่อใหม่เป็นสถานีทดลองยาสูบแม่โจ้ หลังจากนั้นอีก 4 ปี ได้ถูกโอนย้ายกลับไป อยู่ในส่วนของสังกัดฝ่ายวิจัยตามเดิม และได้รับการโอนกลับสังกัดฝ่ายไบยาตามเดิมจนถึงปัจจุบัน และยังมีการเพิ่มแผนกเป็น 6 กองด้วยกัน ดังนี้คือ กองธุรการ กองเกษตรกรรม กองโรควิทยา กอง กีฏวิทยา กองดินและปุ๋ย กองเกษตรวิศวกรรม

### 2.3.1 ภารกิจหลักของสถานีทดลองยาสูบแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

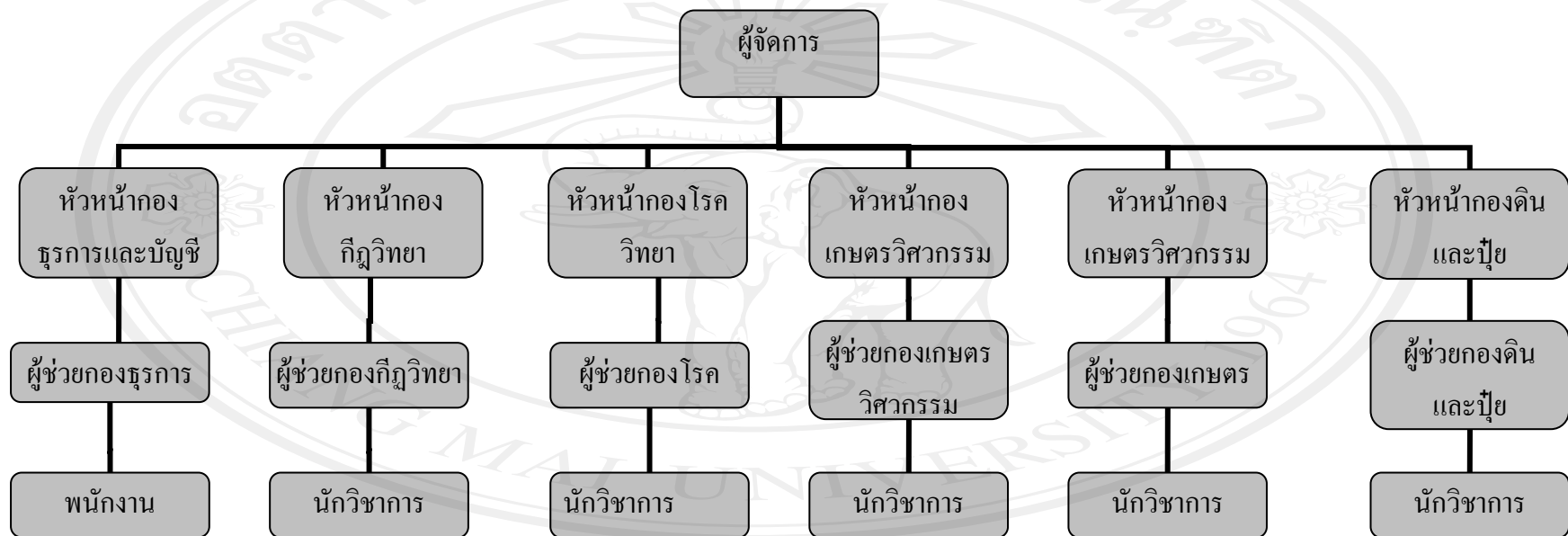
สถานีทดลองยาสูบเป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อฝ่ายไบยาโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง มีภารกิจหลัก

- ในการทดลอง และการวิจัยเกี่ยวกับการเพาะปลูกยาสูบในประเทศไทยทุกประเภททั้งในด้านการเกษตรกรรม การใช้ปุ๋ยปรับปรุงดิน การป้องกัน และการกำจัดศัตรูยาสูบ
- การศึกษาทดลองเกี่ยวกับเชื้อเพลิงบ่ม ไบยาสูบ โรงบ่ม และ วิธีการบ่มที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อประหยัด และ หลีกเลี่ยงปัญหาการทำลายสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ เพื่อให้ได้ ยาสูบที่มีคุณภาพ
- เผยแพร่ผลงานด้านวิชาการ ไปสู่พนักงานส่งเสริมของฝ่ายไบยา ชาวไร่ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมยาสูบไทย และ ผู้ที่เกี่ยวข้องให้เป็นรูปธรรมมากที่สุด

### 2.3.2 โครงสร้างขององค์กร

ปัจจุบันสถานีทดลองยาสูบแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ มีพนักงานจำนวน จำนวน 40 คน โดยเป็นพนักงานประจำ 6 กอง ตามที่ระบุไว้ในรายงานประจำปี 2549 ของโรงงานยาสูบ (นิรนาม,2549)สามารถจำแนกตามแผนภาพโครงสร้างองค์กร





ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
 Copyright © by Chiang Mai University  
 All rights reserved

ภาพที่ 2 โครงสร้างองค์กรของสถานีทดลองยาสูบแม่โจ้ (<http://thaitobacco.or.th,2552>)

### 2.3.3 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

ณ สิ้นปีงบประมาณ 2549 โรงงานยาสูบมีรายได้ทั้งสิ้น 42,273.33 ล้านบาท ลดลงจากปี 2548 เป็นจำนวน 2,268.64 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 5.09 จากรายงานประจำปี 2549 ของโรงงานยาสูบ (นิรนาม, 2549)

### 2.3.4 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในการทำงาน

ในปัจจุบันนี้โรงงานยาสูบต้องเผชิญกับอุปสรรคปัญหา ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจยาสูบ ได้แก่

- ภาวะต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น ดัชนีค่าครองชีพของประชาชนที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น เป็นลำดับ

- กระแสการรณรงค์ต่อต้านการสูบบุหรี่ที่อยู่ในรูปของกิจกรรมและกฎหมายต่างๆ

- ในขณะที่ด้านการตลาดต้องเผชิญกับการแข่งขันกับคู่แข่งบุหรี่ต่างประเทศ

ปัญหาบุหรี่ปลอม และ บุหรี่ที่ลักลอบนำเข้ามาในรายงานประจำปี 2548 ของโรงงานยาสูบ (นิรนาม, 2548) รายงานว่าปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อ ผลดำเนินการของโรงงานยาสูบ

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับโครงสร้างการบริหารระบบทรัพยากรบุคคลโดยเน้น

- ให้มีความพร้อมการแข่งขันมากขึ้นเพื่อดำเนินงานในลักษณะธุรกิจเชิงพาณิชย์

- มีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และ ระบบงานให้มีความคล่องตัวยิ่งขึ้นโดย

พัฒนาทุกภาคส่วนตั้งแต่ กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ กลุ่มภารกิจด้านการผลิต กลุ่มภารกิจด้านการตลาด และกลุ่มภารกิจด้านโอบยา ซึ่งหมายรวมถึง สถานีทดลองยาสูบแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเอง จึงส่งผลให้พนักงานต้องเร่งพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่พนักงานส่วนใหญ่ไม่คุ้นเคยกับระบบดำเนินงานในลักษณะธุรกิจเชิงพาณิชย์ที่เน้นการแข่งขันมากขึ้น และ อาจเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงต่ออาชีพ ทำให้จำนวนพนักงานส่วนภูมิภาคลดลง จากในปีงบประมาณ 2549 ลดลงจากปี 2548 คิดเป็น ร้อยละ 3.85 % ทำให้องค์กรขาดทรัพยากรบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถไป