



ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างและลดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
เครือปูนซิเมนต์ไทยจังหวัดสงขลา

**Factors Influencing Employee Motivation and Demotivation:
a study of the Siam Cement Group, Songkhla Province.**

กนกอร สืบสิน

Kanokon Suebsin

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration**

Prince of Songkla University

2559

ชื่อสารนิพนธ์ บัณฑิตที่มีผลต่อการเสริมสร้างและลดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
เครื่องปั้นซิเมนต์ไทยจังหวัดสงขลา

ผู้เขียน นางสาวกนกอร สืบสิน

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

คณะกรรมการสอบ

.....

(ดร.กฤษกันต์ เมเวส)

..... ประธานกรรมการ

(ดร.กฤษกันต์ เมเวส)

..... กรรมการ

(ดร.ครุณีกร สุปันทิ)

..... กรรมการ

(นายฉัฐนันท์ ห่องโสภา)

.....

(ดร.ชนาวุช แสงกาสนีย์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาบริหารธุรกิจ

ชื่อสารนิพนธ์ ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างและลดแรงงูใจในการทำงานของพนักงาน
เครือปูนซิเมนต์ไทยจังหวัดสงขลา
ผู้เขียน นางสาวกนกอร สืบสิน
สาขาวิชา บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา 2558

บทคัดย่อ

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างและลดแรงงูใจในการทำงานของพนักงานเครือปูนซิเมนต์ไทยจังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างแรงงูใจในการทำงานและ ปัจจัยที่มีผลต่อการลดแรงงูใจในการทำงานของพนักงานในเครือปูนซิเมนต์ไทยจังหวัดสงขลา งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานในเครือปูนซิเมนต์ไทยจังหวัดสงขลา จำนวน 15 ท่านและใช้วิธีการวิเคราะห์หว่าทกรรมในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างในการทำงานของพนักงานเครือปูนซิเมนต์ไทยจังหวัดสงขลา ประกอบไปด้วย ลักษณะของงานที่ทำ เงินเดือนและสวัสดิการ และความก้าวหน้าในหน้าที่ สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการลดแรงงูใจในการทำงาน พบว่า ความร่วมมือในการทำงาน และลักษณะของผู้นำ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการลดแรงงูใจในการทำงาน

ผู้วิจัยหวังว่าข้อมูลที่ได้รับการวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ผู้บริหารและหัวหน้างาน ในการส่งเสริมและพัฒนาแรงงูใจในการทำงานในองค์กรและลดปัจจัยอันก่อให้เกิดการลดแรงงูใจในการทำงาน อันส่งการธำรงรักษาพนักงานไว้ และสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กร

Minor Thesis Title Factors Influencing Employee Motivation and Demotivation:
a study of the Siam Cement Group, Songkhla Province.

Author Miss Kanokon Suebsin

Major Program Business Administration

Academic Year 2015

ABSTRACT

The objective of this study is to explore factors influencing motivating and demotivating of employee, a case study of the Siam Cement Group, Songkhla Province. To achieve this objective, the study adopted a qualitative approach. Researcher used in-depth interview as a primary data collection methods with fifteen employees at the Siam Cement Group, Songkhla Province. The data is analyzed by using discourse analysis.

Findings suggest that nature of work, Pay and functional promotion are the motivating that influencing the employee. Another finding suggests that collaboration and trait of leadership are the demotivating that influencing the employee.

This study sheds light on the motivation of work. It is the researcher's fervent hope that this research will yield practical contributions beyond outcome of these findings in order to benefits executives by promoting and developing the motivating and demotivating in their employees. The outcome will also maintain their employees and make the employee satisfaction which are major factors affecting work efficiency and effectiveness in the operations of the organization.

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาและความช่วยเหลือ รวมทั้งการให้คำแนะนำ และกำลังใจอย่างดี จากบุคคลต่อไปนี้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ดร.กุลกานต์ เมเวส ที่กรุณาแนะนำ เสนอแนวคิดและให้ข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ อีกทั้งได้สละเวลาให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องของสารนิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์

ดร.ครณีกร สุป็นติ และ นาย ฉัฐนันท์ ห่องโสภา ที่ได้สละเวลาในการให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องและแนะนำแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อสารนิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์

คณาจารย์ผู้สอน หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการที่กรุณาให้ความรู้ต่าง ๆ และให้การอบรมสั่งสอนมาโดยตลอด และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของหลักสูตรที่ช่วยอำนวยความสะดวก แนะนำและให้ความช่วยเหลือตลอดมา

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน ที่ได้สละเวลาในการให้สัมภาษณ์เพื่อทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ รวมถึงเพื่อนและผู้ที่ยกย่องช่วยเหลือและให้กำลังใจอีกหลายท่าน

ท้ายสุดนี้ผู้เขียนขอขอบพระคุณและมอบความสำเร็จทั้งหมดนี้แด่บิดา มารดา ผู้ช่วยส่งเสริม สนับสนุน กระตุ้นเตือน และเป็นกำลังใจ ผู้เขียนมาโดยตลอดจนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ดังที่ตั้งใจ

กนกอร สืบสิน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	III
ABSTRACT.....	IV
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
รายการตาราง.....	VIII
รายการภาพประกอบ.....	IX
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมา.....	1
1.2 ความสำคัญของปัญหา.....	2
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
1.4 คำถามในงานวิจัย.....	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
1.6 ขอบเขตการวิจัย.....	4
1.7 นิยามศัพท์.....	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน.....	8
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	10
2.3 เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	21
2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	32
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย.....	33
3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	33
3.2 รูปแบบการวิจัย.....	35

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	35
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	35
3.5 ความเชื่อถือได้ของข้อมูล (RELIABILITY).....	39
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล : ปัจจัยเสริมสร้างแรงจูงใจ	40
4.1 ลักษณะของงานที่ทำ.....	42
4.2 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	45
4.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่.....	48
บทที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล : ปัจจัยลดแรงจูงใจ	51
5.1 ความร่วมมือในการทำงาน.....	52
5.2 ลักษณะของผู้นำ	54
บทที่ 6 อภิปรายผล	57
6.1 สรุปผลการวิจัย	57
6.2 อภิปรายผล	59
6.3 ข้อเสนอแนะ	63
บรรณานุกรม	65
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	69
ประวัติผู้เขียน	73

รายการตาราง

ตารางที่	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีความต้องการ 5 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์, ทฤษฎี ERG ของ Alderfer, ทฤษฎีความต้องการของ McClelland, ทฤษฎีแรงจูงใจของ Fredrick Herzberg, และ ทฤษฎี 10 แรงจูงใจของ Lindner.....	19
ตารางที่ 2.2 ผลการวิจัยระบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดภูเก็ต	22
ตารางที่ 2.3 ผลการวิจัยปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบจก. โพรซีชั่นไฮเทค วอชชิง	24
ตารางที่ 2.4 ผลการวิจัยปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ในอำเภอเมืองเชียงใหม่	26
ตารางที่ 2.5 ผลของปัจจัยแรงจูงใจกับความพอใจในการทำงาน	29
ตารางที่ 2.6 ตัวอย่างพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน	30
ตารางที่ 2.7 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	31
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของพนักงานในแต่ละบริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทย ในจังหวัดสงขลา ข้อมูล ณ มีนาคม 2557	33
ตารางที่ 3.2 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง	34
ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล: ปัจจัยเสริมสร้างแรงจูงใจ.....	40
ตารางที่ 4.2 ปัจจัยเสริมแรงจูงใจ : ลักษณะของงานที่ทำ.....	41
ตารางที่ 4.3 ปัจจัยเสริมแรงจูงใจ : คำตอบแทนและสวัสดิการ.....	44
ตารางที่ 4.4 ปัจจัยเสริมแรงจูงใจ : ความก้าวหน้าในหน้าที่.....	48
ตารางที่ 5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล: ปัจจัยลดแรงจูงใจ.....	51
ตารางที่ 5.2 ปัจจัยลดแรงจูงใจ : ความร่วมมือในการทำงาน	52
ตารางที่ 5.3 ปัจจัยลดแรงจูงใจ: ลักษณะของผู้นำ	54

รายการภาพประกอบ

ภาพที่	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงจำนวนคนลาออกระหว่างปี 2553-2558 (ข้อมูล ณ เมษายน 2558)	2
ภาพที่ 2.1 โมเดลพื้นฐานของการจูงใจ (Basic model of motivation).....	11
ภาพที่ 2.2 แสดงลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)	12
ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	32
ภาพที่ 3.1 ตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูล.....	38

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา

เครือปูนซิเมนต์ไทย เป็นกลุ่มบริษัทหนึ่ง ซึ่งเริ่มก่อตั้งในปี 2456 จากธุรกิจปูนซิเมนต์จนถึงปัจจุบันมีอายุกว่า 100 ปี และเป็นองค์กรนวัตกรรม ที่ประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับจากทั้งในและต่างประเทศ เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับ “คน” อย่างมาก ดังที่กล่าวไว้ในหนังสือ ร้อยคนร้อยเรื่องราว (สรวล อุดยานนท์, 2556, น 8) ว่า “ความมหัศจรรย์ของเอสซีจี ไม่ใช่แค่เรื่องความสำเร็จ หากเป็นหนทางสู่ความสำเร็จ องค์กรประกอบสำคัญที่อยู่ระหว่างทาง คือ “คน” เอสซีจี ถือว่า คน คือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร”

ซึ่งอย่างที่ทราบกันคืออยู่แล้วว่าปัจจัยที่มีความสำคัญประการหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ คือ ทรัพยากรบุคคล ซึ่งแม้ว่าจะมีเทคโนโลยีมากมายเพียงใด แต่หากธุรกิจไม่มีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานให้แก่องค์กรแล้วก็เป็นการยากที่จะทำให้ธุรกิจมีความยั่งยืน ดังนั้น องค์กรจึงมุ่งแสวงหากคนเก่ง คนดี มีคุณธรรมมาร่วมงาน และ “ซึ้งรักษาไว้” ให้อยู่ทำงานกับองค์กรให้นาน เป็นเรื่องที่ทำได้ยากยิ่งกว่า (ปราชญา กล้าผจญและพอลดา บุตรสุขทิวังศ์, 2550, น.75) การรักษาคคนเก่งและคนดี ไว้ในองค์กรนั้น ไม่ใช่เรื่องง่ายเพราะคนเหล่านี้เป็นที่ต้องการของทุก ๆ องค์กร สิ่งจูงใจคนเก่งจึงหมายถึงรวมถึงสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินด้วย เช่น

งานที่มีคุณค่า ทำให้คนเก่งเกิดความพอใจ มีแรงจูงใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญในลำดับต้นที่ทำให้คนเก่งเกิดความรักและความผูกพันต่อองค์กร รวมทั้งทำให้เกิดพลังขับเคลื่อนในการทำงานเพื่อองค์กร เนื่องจากงานที่มีคุณค่าจะเป็นเสมือนแรงกระตุ้นและเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมภาพพจน์ของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งก่อให้เกิดความพอใจที่จะสนองความต้องการประสบความสำเร็จและงานที่ทำทนายจะส่งผลให้มีการแข่งขันผลงาน เป็นเสมือนแรงจูงใจให้บุคคลมีความกระตือรือร้นในการทำงาน (Hall & Schneider ,1972 , Buchanan, 1974 อ้างใน โชติรส คำรงสานติ, 2554, น.115)

ดังนั้น องค์กรจึงต้องจูงใจพนักงานด้วยสิ่งจูงใจต่าง ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน แต่สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทราบคือ สิ่งจูงใจใดที่จะจูงใจให้พนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรเพื่อความสำเร็จ และในขณะเดียวกันก็ต้องคำนึงถึง สิ่งจูงใจที่

ส่งผลให้พนักงานไม่มีแรงจูงใจในการทำงานด้วย จึงจะทำให้องค์กรสามารถรักษามูลค่าซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรไว้ได้

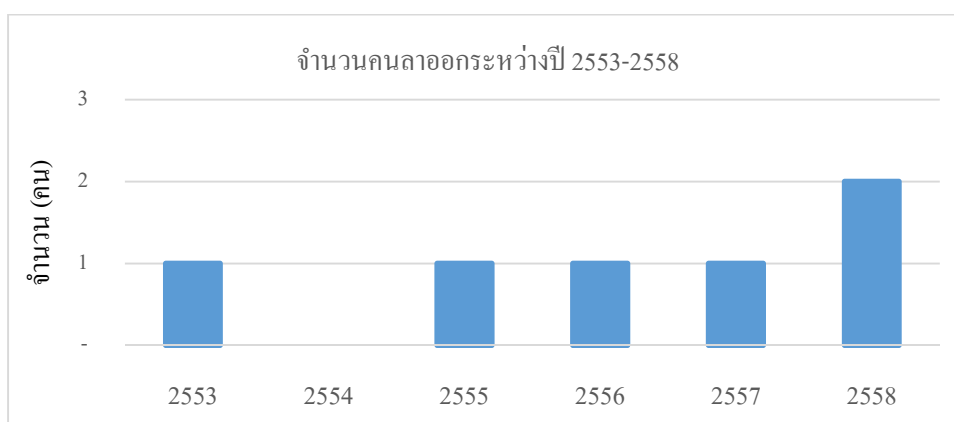
1.2 ความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเครื่องปูนซีเมนต์ไทยมีพนักงานในประเทศไทยกว่า 47,000 คน และมีการขยายธุรกิจไปในต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศในกลุ่มอาเซียน ซึ่งเป็นการเพิ่มโอกาสในความก้าวหน้าของพนักงานแต่ขณะเดียวกันก็เพิ่มแรงกดดันในการทำงานเนื่องจากการแข่งขันภายในองค์กรเพื่อให้ได้เป็นผู้ที่ถูกเลือกและพนักงานที่อยู่เดิมต้องรับมือกับลูกค้าที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้นจากการก่อตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน(AEC) ปัจจุบันมีพนักงานทำงานในต่างประเทศเพิ่มขึ้น จาก 5% ในปี 2545 เป็น 30%ในปี 2557 (รายงานประจำปี, 2557) พนักงานที่อยู่ในจังหวัดสงขลาปัจจุบัน มีจำนวนทั้งสิ้น 150 คน ประกอบด้วย 3 บริษัท ได้แก่

- 1) บจก. กลุ่มสยามบรรจุกัมภ์ (ผลิตกล่องกระดาษลูกฟูก)
- 2) บจก. ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง (ผลิตและจำหน่ายคอนกรีตสำเร็จรูป)
- 3) บจก. เอสซีจี ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง (ตัวแทนจำหน่ายสินค้าในเครือฯ)

ทั้ง 3 บริษัทดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน และมีโครงสร้างการบริหารงานที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิงจากการที่ผู้วิจัยทำงานร่วมกับบริษัทในเครื่องปูนซีเมนต์ไทย พบว่า

บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด (CPAC) พบว่าพนักงานทำงานในองค์กรด้วยความทุ่มเทและมีความกระตือรือร้นในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย แต่พนักงานไม่ต้องการโยกย้ายงานอีกทั้งต้องการอยู่ในภูมิลำเนาเดิม อายุงานของพนักงานส่วนใหญ่มากกว่า 10 ปี และบางหน่วยงานไม่มีการสลับสับเปลี่ยนงานกันเป็นเวลานาน



ภาพที่ 1.1 แสดงจำนวนคนลาออกระหว่างปี 2553-2558 (ข้อมูล ณ เมษายน 2558)

โดยในช่วงปี 2553- เม.ย. 2558 พนักงานในบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบก่อสร้าง จำกัด (CPAC) ลาออกปีละ 1 คนเกือบทุกปีและในปี 2558 มีพนักงานลาออก 2 คน ดังภาพที่ 1.1 โดยมีทั้งพนักงานฝ่ายผลิตและการตลาด อายุงานส่วนใหญ่มากกว่า 10 ปี ซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่พบว่า เนื่องมาจากหน้าที่รับผิดชอบหนักเกินไป, ความเครียดและกดดันจากการทำงาน (กุหลาบ วงศ์สวัสดิ์, 2558, สัมภาษณ์) ซึ่งสาเหตุเหล่านี้เป็นผลให้พนักงานไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน

บริษัท กลุ่มสยามบรรจุกภัณฑ์ จำกัด ซึ่งอยู่ในจังหวัดเดียวกัน ซึ่งไม่มีพนักงานลาออกเลย แต่จากการสังเกตของผู้วิจัยพบว่า พนักงานขาดอิสระในการตัดสินใจ, แสดงความคิดเห็นได้ไม่เต็มที่ และพนักงานขาดการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้ไม่กระตือรือร้นต่อการทำงาน

ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องเพิ่มความใส่ใจในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานทำงานได้เต็มที่ เพิ่มความสามารถ และลดเหตุซึ่งนำไปสู่การลดแรงจูงใจในการทำงาน อันส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต ดังนั้นผู้วิจัยจึงเกิดความสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างและลดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในเครือปูนซิเมนต์ไทย เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลไปปรับใช้ต่อไป ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg มาเป็นแนวทางในการประเมินการเสริมสร้างและลดแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากทฤษฎีนี้มีการพิจารณาปัจจัย 2 ด้าน ทั้งที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงอันเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน และสภาวะแวดล้อมที่ส่งผลต่อการทำงาน อันเป็นปัจจัยทางอ้อม ซึ่งไม่ได้ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน แต่เป็นปัจจัยที่หากไม่มีแล้ว จะส่งผลให้เกิดการลดแรงจูงใจในการทำงานลงได้ ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในเครือปูนซิเมนต์ไทย ภายในจังหวัดสงขลา
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในเครือปูนซิเมนต์ไทย ภายในจังหวัดสงขลา

1.4 คำถามในงานวิจัย

1. ปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในเครือปูนซิเมนต์ไทย ภายในจังหวัดสงขลา
2. ปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อการลดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในเครือปูนซิเมนต์ไทย ภายในจังหวัดสงขลา

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ

เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และลดเหตุอันทำให้ลดแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.5.2 ประโยชน์ที่หัวหน้างานจะได้รับ

1. เข้าใจปัจจัยที่ช่วยในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเพื่อนำมาใช้ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานได้อย่างเต็มที่
2. เข้าใจปัจจัยที่ลดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน

1.5.3 ประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ

พนักงานมีเข้าใจปัจจัยแต่ละด้านที่มีผลต่อการเสริมสร้างและลดแรงจูงใจในการทำงาน และมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นต่อองค์กร

1.6 ขอบเขตการวิจัย

1. **ขอบเขตด้านเนื้อหา** การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) เพื่อให้ทราบระดับความสำคัญของปัจจัยแต่ละด้าน ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเครือซิเมนต์ไทยในจังหวัดสงขลา
2. **ขอบเขตด้านพื้นที่** พนักงานเครือปูนซิเมนต์ไทยในจังหวัดสงขลา 15 คน
3. **ขอบเขตด้านเวลา** ระยะเวลาเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1–20 มิถุนายน 2558

1.7 นิยามศัพท์

1.7.1 แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นที่ทำให้บุคคลหนึ่ง ๆ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือมีการกระทำโดยมีแรงขับและแรงผลักดันให้เกิดความต้องการที่จะทำงานมากขึ้น สามารถทำงานได้เป็นเวลานาน มีความมุ่งมั่นและมีความตั้งใจในการทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงาน (ณัฐชนนัทพร ทิพย์รักษา, 2556)

1.7.2 บริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทย จังหวัดสงขลา หมายถึง บริษัทที่สังกัดเครือปูนซิเมนต์ไทย ซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดสงขลา ได้แก่ บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด, บริษัท กลุ่มสยามบรรจุกภัณฑ์ จำกัด, บริษัท เอสซีจี ผลิตภัณฑ์วัสดุก่อสร้าง จำกัด

1.7.3 องค์กร หมายถึง บริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทยในจังหวัดสงขลา

1.7.4 พนักงาน หมายถึง พนักงานของบริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทยในจังหวัดสงขลา

1.7.5 ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้จัดการโรงงาน หรือ ผู้อำนวยการโรงงาน

1.7.6 ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ผู้จัดการแผนก หรือ หัวหน้าแผนก

1.7.7 ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง พนักงานที่บรรจุเข้าทำงานโดยใช้อำนาจระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และมีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 7 ปี เมื่อเริ่มเข้าทำงาน ไม่มีลูกน้องหากมีก็เป็นผู้บังคับบัญชาที่ไม่ใช่พนักงานประจำ

1.7.8 พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานที่บรรจุเข้าทำงานโดยใช้อำนาจระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า

1.7.9 ความสำเร็จในหน้าที่ หมายถึง ความรู้สึกพอใจและภูมิใจในความสำเร็จของงาน เมื่อทำงานหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ สำเร็จ

1.7.10 การได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่น หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยยอมรับนับถือ หรือการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่น อย่างสม่ำเสมอ ทำให้เกิดความภูมิใจและสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

1.7.11 ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง งานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ

1.7.12 ความรับผิดชอบที่ได้รับ หมายถึง การได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาให้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนเองเต็มที่ โดยไม่ตรวจสอบหรือควบคุมมากเกินไป ซึ่งเป็นการจูงใจในการทำงานอย่างเต็มที่ แม้ว่าจะพบกับอุปสรรคในการทำงาน

1.7.13 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การได้ปรับเงินเดือน หรือ ตำแหน่งสูงขึ้น รวมถึงโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้า ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

1.7.14 ความก้าวหน้าส่วนบุคคล หมายถึง การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและความชำนาญในการทำงาน โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การดูงาน นอกสถานที่ การหมุนเวียนงานและการสร้างประสบการณ์ในการทำงานด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานเกิดความขยัน หรือมีชีวิตชีวาในการทำงานเข้ามากขึ้น

1.7.15 ความมั่นคงในหน้าที่การงาน หมายถึง ความรู้สึกของคนที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร การให้ความมั่นใจว่าจะไม่พบกับสิ่งที่ไม่ปรารถนา เช่น การสูญเสียตำแหน่ง การสูญเสียรายได้ การไม่มีงานทำ

1.7.16 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร การทำงานซ้ำซ้อน การแก่งแย่ง และการดำเนินการที่ไม่เป็นธรรม ตลอดจนการบริหารที่ไร้คุณภาพ หากพนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดแนวทางการทำงานจะทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จมากขึ้นเนื่องจากมีความเข้าใจหน้าที่ของตนเอง และเข้าใจเป้าหมาย รวมถึงมาตรฐานของงาน

1.7.17 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน รวมถึงอุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ทำให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการทำงานทั้งทางด้านกายภาพ และจิตใจ

1.7.18 วิธีการบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน

1.7.19 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานทั้งทางกิริยาและวาจา และมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

1.7.20 ค่าตอบแทน หมายถึง เงินเดือน และสวัสดิการที่พนักงานได้รับ

1.7.21 ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่ต่อองค์กร เช่น ความจงรักภักดีต่อองค์กร ขอมรับเป้าหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร มี

ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และมีความยินดีที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่ตนเองมี อยู่อย่างเต็มที่และเต็มใจที่จะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร นอกจากทัศนคติและความรู้สึกแล้ว ยังรวมไปถึงการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีความทุ่มเท มุ่งมั่น และตั้งใจในการปฏิบัติงาน ปกป้องคุ้มครองและรักษาทรัพย์สินของบริษัท เสมือนของตนเอง รวมถึงการมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมขององค์กร(ปาริชาติ บัวเป็ง, 2554, น.11)

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างและลดแรงจูงใจในการทำงาน กรณีศึกษา (เชิงลึก) พนักงานในเครือปูนซิเมนต์ไทยในจังหวัดสงขลาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษา รายละเอียดดังนี้

- 2.1 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

วิภาส ทองสุทธิ (2552) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันจากความ ต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์ เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจ ในทางกลับกัน ผู้ได้บังคับบัญชา ก็อาจใช้วิธีเดียวกันกับผู้บริหาร

วรนาท แสงมณี (2544, น.8 อ้างใน อนวัทย์ วงศ์ช่วย 2555, น.6) ให้ ความหมายไว้ว่า การจูงใจมีลักษณะเป็นนามธรรมกล่าวคือ วิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ การจูงใจเกี่ยวข้องกับสิ่ง เร้าหรือแรงจูงใจ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่น แสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกบุคคลนั้น ๆ เอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคลคือความต้องการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) ได้อธิบายเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานไว้ ว่า แรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดใน แต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไปพฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้ เป็นผลจากลักษณะในตัว บุคคลและสภาพแวดล้อมดังนี้

1. ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะเลือกพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะ ทำกิจกรรมนั้น ๆ รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด

2. ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้ทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการนั้น

3. ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจสังคม ความงาม จริยธรรมวิชาการ เหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้แรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น

4. ทักษะที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้าเป็นคนที่มีทักษะที่ดีต่อการทำงานก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท

5. ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกัน ก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้สูงจะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ

6. การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมแตกต่างกันออกไป ตามประเพณี ขนบธรรมเนียม และวัฒนธรรมของสังคมของตน ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกันยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการที่ต่างกันอีกด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของคน

7. ความต้องการอย่างเดียวกัน ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้

8. แรงผลักดันที่แตกต่างกัน ทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้

9. พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลาย ๆ ทางและมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงาน เพื่อไว้เงินเดือนและได้ชื่อเสียงเกียรติยศ ความยกย่องและยอมรับจากผู้อื่น

วรดาณ์ รอดเอียด (2555) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งเร้าหรือสภาพแวดล้อมที่มากระตุ้นให้ต้องการทำงาน ได้แก่ คำชมเชย คำตำหนิ การลงโทษ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และชุมชน ความภาคภูมิใจในตำแหน่ง หน้าที่ ความพอใจในงาน

Hauser (2014) กล่าวว่าระหว่าง “แรงจูงใจของมนุษย์” (Human Motivation) กับ แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation at work) ได้รับการยอมรับว่าเหมือนกัน โดยระบุลักษณะสำคัญของแรงจูงใจออกเป็น 3 ประการ คือ

- ความจำเป็น – แรงกระตุ้นพลังในการทำกิจกรรมของพนักงาน
- วัตถุประสงค์และสถานการณ์ซึ่งเกิดจากเป้าหมายขององค์กรในปัจจุบัน
- แนวโน้ม – ความสัมพันธ์ทางอารมณ์ และทัศนคติของบุคคลที่เกิดจากสภาพแวดล้อมของคนนั้น

Gungor (2011) แรงจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม แรงจูงใจเป็นตัวขับเคลื่อนหนึ่งในการทำหน้าที่ผลักดันพฤติกรรมของมนุษย์เพื่อ ไปให้ถึงเป้าหมาย

ณัฐชนันทพร ทิพย์รักษา (2556) แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นที่ทำให้บุคคลหนึ่ง ๆ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือมีการกระทำโดยมีแรงขับและแรงผลักดันให้เกิดความต้องการที่จะทำงานมากขึ้น สามารถทำงานได้เป็นเวลานาน มีความมุ่งมั่นและมีความตั้งใจในการทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงาน

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ โดยอ้างอิงความหมายของ ณัฐชนันทพร ทิพย์รักษา เนื่องจากเป็นความหมายที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่เป็นเหตุเป็นผลต่อกัน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้ ที่ต้องการทราบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งก็คือ สิ่งเร้า หรือสิ่งกระตุ้น ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือ ทำให้มีแรงขับเคลื่อน แรงผลักดัน ให้พนักงานต้องการทำงานมากขึ้น และมีความพึงพอใจในการทำงานซึ่งเป็นผลลัพธ์เมื่อพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ

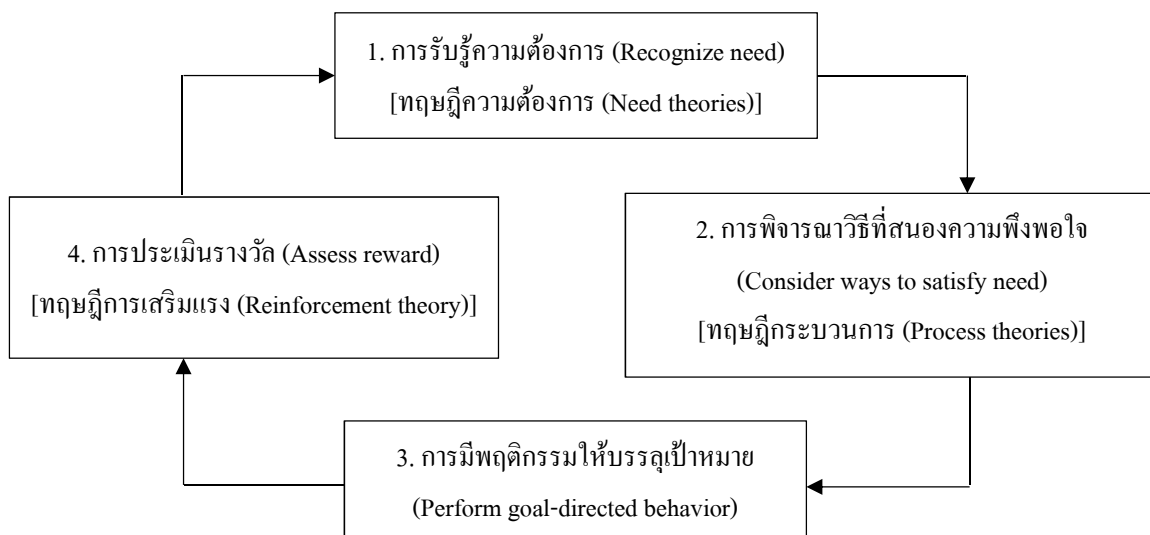
หลักพื้นฐานของการจูงใจ (Fundament of motivation)

การศึกษาถึงอิทธิพลซึ่งกำหนดการทำงานของพนักงานไม่ใช่งานที่ง่าย สาเหตุที่พนักงานมีความกระตือรือร้นและมีการทำงานที่สามารถทำให้บรรลุสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ สาเหตุที่พนักงานมีการทำงานในระดับที่ต่ำพนักงานเสียกำลังใจและเริ่มขาดงาน คำถามเหล่านี้มาจากการจูงใจทั้งสิ้น

โดยทั่วไปหลักการจูงใจขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ (1) ความสามารถ (2) สิ่งแวดล้อม และ (3) การจูงใจ ถ้าพนักงานมีความสามารถและได้รับการสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อมองค์การและมีการจูงใจที่เพียงพอ เขาจะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายที่ดีได้ ถ้าหนึ่งของปัจจัยเหล่านี้ขาดไปการทำงานก็จะมีปัญหา ปัจจัยการจูงใจจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล เพราะการจูงใจจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล เพราะการจูงใจเป็นสิ่งกระตุ้นภายในไม่สามารถสังเกต วัด หรือวิเคราะห์ได้ ยิ่งไปกว่านั้นการกระทำหรือการตัดสินใจจะมีผลจากสิ่งจูงใจที่แตกต่างกันหลายประการ ดังนั้นสิ่งสำคัญที่สุดของผู้บริหารและถือเป็นงานที่ทำหายที่สุดก็คือความสามารถที่จะทำให้พนักงานทำงานได้ในระดับสูงสุดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

กระบวนการจูงใจ (The motivation process)

กระบวนการจูงใจเริ่มต้นจากการที่บุคคลมีความต้องการ (Need) เกิดขึ้น และรับรู้ของบุคคลไม่สมหวัง ดังแสดงในภาพที่ 2.1 ตัวอย่างพนักงานจะรู้สึกถึงความต้องการทำงานที่ท้าทาย ได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้นรวมถึงการยอมรับจากกลุ่มงาน ซึ่งความต้องการเหล่านี้จะนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจของพนักงานให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจและตามด้วยการกระทำ ซึ่งอาจกระตุ้นโดยการให้รางวัล



ภาพที่ 2.1 โมเดลพื้นฐานของการจูงใจ (Basic model of motivation)

(Bovee and others, 1993, p.438 อ้างใน ดร.วิภาส ทองสุทธิ.2552, น.194)

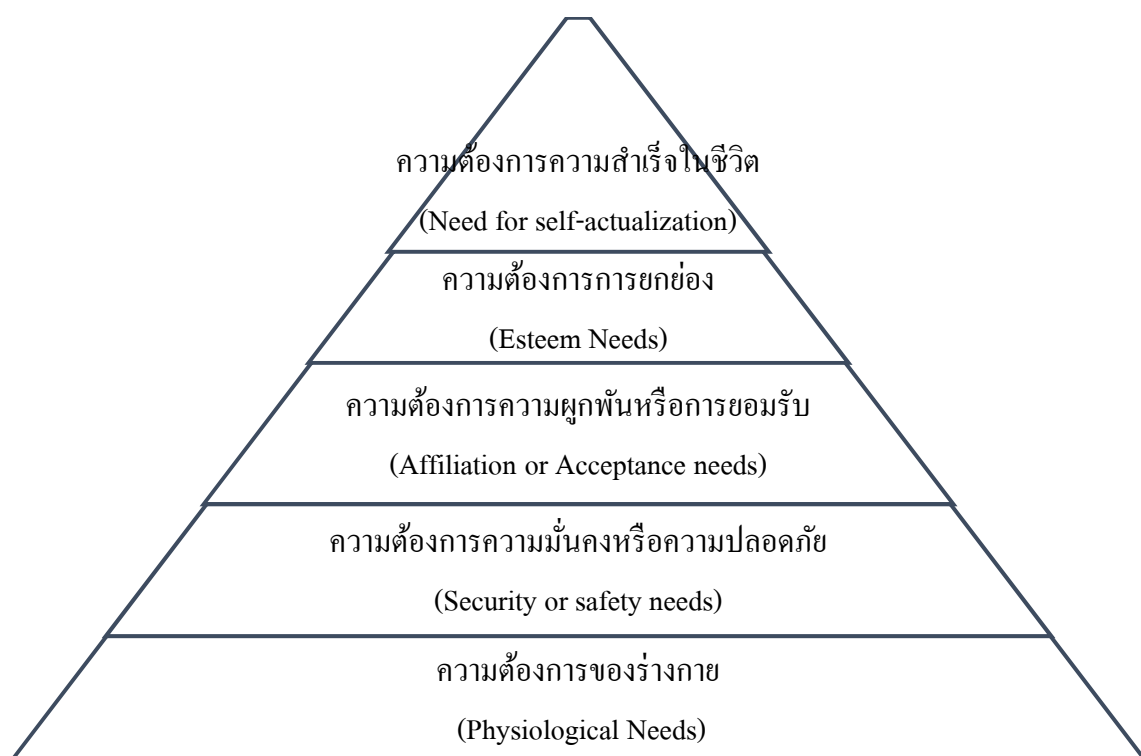
ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของงาน ได้แก่ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์, ทฤษฎี ERG ของ Alderfer, ทฤษฎีความต้องการของ McClelland, ทฤษฎีแรงจูงใจของ Linder, และทฤษฎีแรงจูงใจของ Fredrick Herzberg

ทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow

เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญกันอย่างแพร่หลาย คือ ทฤษฎีการจูงใจของนักจิตวิทยาชื่อ Abraham Maslow โดยมาสโลว์มองความต้องการของมนุษย์เป็นลักษณะลำดับขั้น จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด และสรุปว่าเมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองจะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไปลำดับขั้นความต้องการ (The needs hierarchy) ความต้องการของมนุษย์พื้นฐานดังแสดงในภาพที่ 2.2 ดังนี้

1. ความต้องการของร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และการนอน การพักผ่อน โดยมาสโลว์ได้กำหนดตำแหน่งซึ่งความต้องการเหล่านี้ได้รับการสนองไปยังระดับที่มีความจำเป็นเพื่อให้ชีวิตอยู่รอดและความต้องการอื่นจะกระตุ้นบุคคลต่อไป

2. ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or safety needs) ความ ต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายด้านร่างกาย และความกลัว ต่อการสูญเสียงาน ทรัพย์สิน อาหาร หรือที่อยู่อาศัย
3. ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (Affiliation or Acceptance needs) เนื่องจากบุคคลอยู่ในสังคมจะต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ทั้งในสังคมการทำงาน หรือการดำเนินชีวิตทั่วไปในชีวิตประจำวันเพราะมนุษย์ย่อมมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) ตามทฤษฎีของมาสโลว์เมื่อ บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการการยอมรับแล้ว จะต้องการการยกย่องจากตนเองและ จากบุคคลอื่นความต้องการนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ (Power) ความภาคภูมิใจ (Prestige) สถานะ (Status) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for self-actualization) มาสโลว์ คำนึงว่าความต้องการในระดับสูงสุด เป็นความปรารถนาของมนุษย์ในความต้องการที่จะ ประสบความสำเร็จ โดยมีศักยภาพและบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุดตาม ที่ตั้งความฝันไว้



ภาพที่ 2.2 แสดงลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)

(Wehrich and Koontsz, 1993, p.469. อ้างใน ดร.วิภาส ทองสุทธิ, 2552, น.200)

โดยสรุปแล้วทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์นั้น แสดงให้เห็นว่าบุคคลมีความต้องการอย่างไม่มีที่สิ้นสุดและระดับความต้องการเริ่มจากระดับต่ำและสูงขึ้นเรื่อย ๆ ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่สามารถนำมาจูงใจพฤติกรรมได้อีก

ทฤษฎี ERG ของAlderfer

ทฤษฎี ERG ของAlderferมีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีของมาสโลว์ โดยจัดลำดับความต้องการของคนเป็น 3 ระดับ คือ

1. ความต้องการเพื่อการคงอยู่ (E = Existence Needs)

เป็นความต้องการการตอบสนองความต้องการระดับที่ 1 และ 2 ของมาสโลว์ ที่เป็นความต้องการทางร่างกายกับความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งตอบสนองด้วยสิ่งที่เป็นวัตถุ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เงินค่าจ้าง และความปลอดภัยในการทำงาน

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (R = Relatedness Needs)

เป็นความต้องการการสื่อสารอย่างเปิดเผยและการได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับสมาชิกคนในองค์กร เน้นการตอบสนองความสัมพันธ์ด้วยการปฏิสัมพันธ์อย่างเปิดเผย ถูกต้องและซื่อสัตย์ต่อกัน

3. ความต้องการด้านความงอกงาม (G = Growth Needs)

เป็นความต้องการในการใช้ความรู้ความสามารถและทักษะของตนเพื่อทำงานอย่างเต็มศักยภาพและมีโอกาสใช้ความสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้อย่างเต็มที่

ความต้องการตามทฤษฎี ERG ของAlderferนั้น เชื่อว่า บุคคลจะได้รับการกระตุ้นจากความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ และความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วสามารถทำหน้าที่เป็นตัวจูงใจเพื่อทดแทนความต้องการระดับสูงกว่าที่ไม่ได้รับการตอบสนองได้

ทฤษฎีความต้องการของ McClelland

ทฤษฎีของMcClellandกล่าวว่า ความต้องการสะท้อนมาจากคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่บุคคลนั้นมีประสบการณ์จากการเลี้ยงดูมาตั้งแต่เยาว์วัย โดยเน้นความต้องการ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการมีผลงานและบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูง (nAch person) จะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเลือกทำงานที่มีลักษณะท้าทายให้บังเกิดผลดีจะเหมาะกับงานด้านการตลาดหรือพนักงานขาย หรือเป็นผู้ประกอบการธุรกิจอิสระของตนเอง

2. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นความต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันสูง (nAff person) เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการสร้าง และรักษามิตรภาพ ยึดมั่นต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมักมีแรงจูงใจต่องานประเภทงานบริการสังคม งานลูกค้าสัมพันธ์

3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการมีอิทธิพลและครอบงำเหนือผู้อื่นผู้ที่มีความต้องการมีอำนาจสูง (nPow person) มีความปรารถนาแรงกล้าที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการสร้างผลกระทบหรือสร้างความประทับใจต่อคนอื่นเหมาะสำหรับงานหนังสือพิมพ์หรืองานด้านบริหาร

อย่างไรก็ตามจากผลงานวิจัยของMcClelland พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลที่สุด ควรมีความต้องการการด้านความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับต่ำ มีความต้องการด้านอำนาจสูง โดยมีความสามารถในการใช้อำนาจเพื่อเป้าหมายขององค์กรเป็นต้น McClelland สรุปว่าความต้องการของบุคคลเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรม และยังมีปัจจัยอื่นที่มีส่วนสำคัญร่วมอยู่ด้วย เช่น ค่านิยม อุปนิสัย และทักษะของบุคคล ตลอดจนปัจจัยแวดล้อมอื่นที่ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทั้งสิ้น

ทฤษฎี 10 แรงจูงใจของ Lindner

ทฤษฎี 10 แรงจูงใจของ Lindner ดำเนินการวิจัยในปี 1998 ที่ Piketon Research and Extension Centre and Enterprise Centre at the Ohio State University และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางให้เป็นทฤษฎี ซึ่งทฤษฎี 10 แรงจูงใจของ Lindner (1998 อ้างใน Adhikari, & Thapa, 2013, p.19) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานถูกขับเคลื่อนได้ด้วยความน่าสนใจของงานมากกว่าการให้ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน เช่น เมื่อเงินเดือนของพนักงานเพิ่มขึ้นแต่พนักงานไม่ได้รู้สึกมีแรงจูงใจในการทำงานและเริ่มที่จะมองหาอย่างอื่นเพื่อหาแรงจูงใจแทน

Lindner(1998 อ้างใน Adhikari,& Thapa, 2013, p.19) ได้จัดลำดับปัจจัยจูงใจจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- งานที่น่าสนใจ (Interesting Work)
- ค่าตอบแทนที่ดี (Good Wages)
- ความซาบซึ้งในคุณค่าของการทำงานสำเร็จ (Full Appreciation of Work Done)
- ความมั่นคงในงาน (Job Security)
- สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน (Good Working Conditions)
- มีความเห็นอกเห็นใจและช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา (Sympathetic Help on Personal Problems)
- อุตสาหะชีวิตให้กับงาน (Feeling of being on Things)
- ความไว้วางใจในตัวพนักงาน (Personal Loyalty to Workers)
- การได้ฝึกฝนปฏิบัติงานให้พอ (Tactful Disciplining)
- การเลื่อนตำแหน่งและการเติบโตภายในบริษัท (Promotion and Growth in organization)

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Fredrick Herzberg

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Fredrick Herzberg (1959, p.176 อ้างใน วิสุทธิ เผ่าเหลืองทอง, 2554, น.5) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานงานวิจัยของ Herzberg และคณะ โดยการสรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นนักบัญชีและวิศวกรในโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่งในเมืองพิตส์เบิร์ก (Pittsburg) จำนวน 200 คน ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกดีและไม่ดีของพนักงานมี 2 ประเภท ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยกระตุ้นให้คนทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานและกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มความพยายามในการทำงานในองค์กร ถือเป็นปัจจัยภายใน (Intrinsic factor) ประกอบด้วย

- ความสำเร็จในหน้าที่ (Aspect of Success) – ความรู้สึกพอใจและภูมิใจในความสำเร็จของงาน เมื่อทำงานหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ สำเร็จ
- การได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่น (Recognition from People) – การได้รับการยกย่องชมเชย ยอมรับนับถือ หรือการแสดงความยินดีจาก

ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่น อย่างสม่ำเสมอ ทำให้เกิดความภูมิใจและสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

- ลักษณะของงานที่ทำ (Nature of work) – งานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ
- ความรับผิดชอบที่ได้รับ (Assigned Responsibility) – การได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาให้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนอย่างเต็มที่ โดยไม่ตรวจสอบหรือควบคุมมากเกินไป ซึ่งเป็นการจูงใจในการทำงานอย่างเต็มที่ แม้ว่าจะพบกับอุปสรรคในการทำงาน
- ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Functional Promotion) – การได้ปรับเงินเดือน หรือตำแหน่งสูงขึ้น รวมถึงโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้า ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น
- ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Advancement) – การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและความชำนาญในการทำงานโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การดูงานนอกสถานที่ การหมุนเวียนงาน และการสร้างประสบการณ์ในการทำงานด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานเกิดความขยัน หรือมีชีวิตชีวาในการทำงานเข้ามากขึ้น

2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) เป็นปัจจัยแวดล้อมที่จำเป็นต้องมีเพื่อไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

- ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Job Security) – ความรู้สึกของคนที่มีความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร การให้ความมั่นใจว่าจะไม่พบกับสิ่งที่ไม่ปรารถนา เช่น การสูญเสียตำแหน่ง การสูญเสียรายได้ การไม่มีงานทำ
- นโยบายและการบริหารงาน (Policies and Task Administration) – การจัดการและการบริหารองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร การทำงานซ้ำซ้อน การแก่งแย่ง และการดำเนินการที่ไม่เป็นธรรม ตลอดจนการบริหารที่ไร้คุณภาพ หากพนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดแนวทางการทำงานจะทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จมากขึ้นเนื่องจากมีความเข้าใจหน้าที่ของตนเอง และเข้าใจเป้าหมาย รวมถึงมาตรฐานของงาน
- สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Task Performance Contest) – สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงทำงาน ความปลอดภัยในการ

ทำงาน รวมถึงอุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ทำให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการทำงานทั้งทางด้านกายภาพ และจิตใจ

- วิธีการบังคับบัญชา (Techniques of Command Ship) – ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน
- ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Relationship among Work Peers) – ความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานทั้งทางกิริยาและวาจา และมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
- ค่าตอบแทน (Pay) – เงินเดือน และสวัสดิการที่พนักงานได้รับ

Baldoni (2005, p.59) อธิบายไว้ว่า Herzberg ค้นพบว่า สิ่งที่อยู่ภายในนั้นสำคัญกว่าสิ่งที่อยู่ข้างนอก นั่นคือเราได้รับแรงจูงใจจากความต้องการของเราเอง และจากเนื้องานโดยตรง ทำให้งานสำเร็จ อย่างไรก็ตามในขณะที่ปัจจัยภายนอก เช่น ค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อมในการทำงาน จะไม่นำไปสู่ความพึงพอใจ แต่เมื่อไม่ได้รับปัจจัยภายนอกที่เหมาะสมจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ

จากการศึกษาทฤษฎีที่กล่าวข้างต้น พบว่า ทฤษฎี ERG และ ทฤษฎีของ McClelland มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ โดยทั้ง 3 ทฤษฎีมีการแบ่งลำดับขั้นความต้องการที่แตกต่างกันไป และความต้องการของแต่ละทฤษฎีเกิดขึ้นไม่พร้อมกัน โดยมาสโลว์กล่าวว่า ระดับความต้องการเริ่มจากระดับต่ำและสูงขึ้นเรื่อย ๆ ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่สามารถนำมาจูงใจพฤติกรรมได้อีก ซึ่งต่างจากทฤษฎี ERG และทฤษฎีของ McClelland ที่ความต้องการสามารถเกิดขึ้นได้พร้อมกันหลายระดับ และต่างกันที่ทฤษฎี ERG กล่าวว่าความต้องการในระดับต่ำกว่าสามารถทดแทนความต้องการในระดับสูงที่ไม่ได้รับการตอบสนองได้ ส่วนทฤษฎีของ McClelland กล่าวว่า ความต้องการเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในการกำหนดพฤติกรรม แต่ยังมีปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ ด้วย เช่น ค่านิยม, ค่านิยม อุปนิสัย และทักษะของบุคคล และปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ ต่างมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทั้งสิ้น

ทั้ง 3 ทฤษฎี แสดงความต้องการของคนโดยภาพรวมไม่ได้เน้นไปที่แรงจูงใจในการทำงานโดยตรง ส่วนทฤษฎี 10 แรงจูงใจของ Linder เป็นการจัดลำดับปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจเอาไว้ 10 อันดับ มีรายละเอียดเหมือนกับทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบกับทฤษฎีอื่น ๆ ได้ และลำดับปัจจัยแรงจูงใจของแต่ละองค์กรจะไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ ด้วย

ดังนั้น ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของ Herzberg จึงมีความเหมาะสมกับการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับเนื้อหาโดยตรง กระตุ้นให้เกิดการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และ ปัจจัยค้ำจุน ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน หากไม่มีปัจจัยค้ำจุนจะส่งผลกระทบต่อให้เกิดการลดแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวถึงในทฤษฎีเป็นปัจจัยที่เน้นไปที่แรงจูงใจในการทำงานของคนในแต่ละองค์กรทั้งสิ้น จึงมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัยมากที่สุด

ทฤษฎีความต้องการของ มาสโลว์	ทฤษฎี ERG ของ Alderfer	ทฤษฎีความต้องการของ McClelland	ทฤษฎีแรงจูงใจของ Fredrick Herzberg	ทฤษฎี 10 แรงจูงใจ ของ Lindner
ความต้องการความสำเร็จ ในชีวิต (Need for self-actualization)	ความต้องการด้านความงอก งาม (G = Growth Needs)	ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement)	ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)	งานที่น่าสนใจ (Interesting Work)
ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs)		ความต้องการอำนาจ (Need for Power)		ค่าตอบแทนที่ดี (Good Wages)
ความต้องการความ ผูกพันหรือการยอมรับ (Affiliation or Acceptance needs)	ความต้องการด้าน ความสัมพันธ์ (R = Relatedness Needs)	ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation)	ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor)	ความซาบซึ้งใน คุณค่าของการ ทำงานสำเร็จ (Full Appreciation of Work Done)
ความต้องการความ มั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or safety needs)	ความต้องการเพื่อการคงอยู่ (E = Existence Needs)			ความมั่นคงในงาน (Job Security)
ความต้องการของร่างกาย (Physiological needs)				สภาพแวดล้อมที่ดี ในการทำงาน (Good Working Conditions)
				มีความเห็นอกเห็น ใจและช่วยเหลือ เมื่อมีปัญหา (Sympathetic Help on Personal Problems)
				รู้สึกชีวิตให้กับงาน (Feeling of being on Things)
				ความไว้วางใจ ในตัวพนักงาน (Personal Loyalty to Workers)
				การได้ฝึกฝน ปฏิภาณไหวพริบ (Tactful Disciplining)
				การเลื่อนตำแหน่ง และการเติบโต ภายในบริษัท (Promotion and Growth in organization)

ตารางที่ 2.1 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีความต้องการ 5 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์, ทฤษฎี ERG ของ Alderfer, ทฤษฎีความต้องการของ McClelland, ทฤษฎีแรงจูงใจของ Fredrick Herzberg, และ ทฤษฎี 10 แรงจูงใจของ Lindner

ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายกระบวนการในการทำงาน ได้แก่ ทฤษฎีเสริมแรง

ทฤษฎีเสริมแรง(Reinforcement theories)

ทฤษฎีเสริมแรง เป็นทฤษฎีจูงใจหรือปรับปรุงพฤติกรรม (Behavior modification) ที่เน้นว่าพฤติกรรมของมนุษย์ถือเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมหนึ่งกับผลของพฤติกรรมนั้น หรือหมายถึงกระบวนการพฤติกรรมของคนซึ่งการเรียนรู้เกิดจากประสบการณ์ในอดีต นักจิตวิทยา B.F.Skinner จากมหาวิทยาลัย Harvard ได้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้น และนำมาใช้เป็นเทคนิคในการจูงใจบุคคลในองค์กร ทฤษฎีการเสริมแรงด้านบวก (Positive reinforcement) หรือการปรับปรุงพฤติกรรม (Behavior modification) คิดว่าแต่ละบุคคลจะได้รับการจูงใจโดยการออกแบบที่เหมาะสมของสภาพแวดล้อมในการทำงาน และผลการทำงาน จากการกระทำที่ไม่เหมาะสมจะทำให้เกิดผลกระทบด้านลบ (Negative reinforcement)

กฎแห่งผลลัพท์ (Law of effect) ได้กล่าวว่า การเกิดพฤติกรรมซ้ำ เป็นผลมาจากความพอใจ แต่ถ้าผลของพฤติกรรมไม่พอใจ เขาก็จะเลิกพฤติกรรมนั้นหรือมีพฤติกรรมที่แตกต่างไป Skinner และผู้ร่วมงานได้ศึกษาถึงการทำงานที่ดีที่ควรยกย่อง วิเคราะห์สถานการณ์การทำงานเพื่อพิจารณาสาเหตุซึ่งแรงงานมีการปฏิบัติ และกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำจัดปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน เป้าหมายการมีส่วนร่วมของแรงงานและการช่วยเหลือ การป้อนกลับอย่างรวดเร็วของผลลัพท์จะเกิดขึ้น ตลอดจนการปรับปรุงการทำงานเป็นรางวัลจากการยอมรับและยกย่อง โดยวิธีการยกย่องบุคคลที่เขาทำดี

รูปแบบของทฤษฎีเสริมแรง (Form of reinforcement) งานของ Skinner เน้นย้ำแรงจูงใจซึ่งเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงพฤติกรรมและเป็นเทคนิคในการเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์ เขาเชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์เปลี่ยนไปเนื่องจากแรงจูงใจ เทคนิคนี้สามารถทำให้มนุษย์เกิดพฤติกรรมซ้ำหรือเปลี่ยนพฤติกรรมอื่น ทฤษฎีการเสริมแรงทำได้ 4 วิธี คือ

1. การเสริมแรงด้านบวก (Positive reinforcement) หมายถึง การบริหารรางวัลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา เป็นการสร้างให้เกิดพฤติกรรมมากขึ้นด้วยการใช้รางวัลพิเศษสำหรับการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การสรรเสริญพนักงานเมื่อทำงานเสร็จตามกำหนด เมื่อพนักงานได้รับการชดเชย ถือว่าเป็นการกระตุ้นให้เกิดผลสำเร็จการทำงานในอนาคต

2. การเรียนรู้การหลีกเลี่ยงปัญหา (Avoidance learning) หรือการเสริมแรงด้านลบ (Negative reinforcement) หมายถึง การจัดลำดับเหตุการณ์(ปัญหา) ที่ไม่น่าพึงพอใจต่อจากพฤติกรรมที่พึงพอใจ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเพราะพนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมากกว่า

ทำอย่างอื่น เนื่องจากกลัวผลร้ายที่จะได้รับ เช่น เจ้านายสั่งลูกน้องว่า คุณอย่าทำงานล่าช้า การเรียนรู้การหลีกเลี่ยงปัญหา เกิดจากบุคคลต้องการเลี่ยงผลลัพธ์ที่ไม่น่าพึงพอใจจึงมีพฤติกรรมที่ไม่ทำให้เกิดผลลัพธ์นั้น

3. การยับยั้งพฤติกรรม (Extinction) หมายถึง การเลิกให้รางวัลเพื่อจูงใจในการยับยั้งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต เป็นการลดพฤติกรรมซึ่งมีผลด้านบวกซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม เป็นการปราบพฤติกรรมบางอย่างโดยการลดการเสริมแรงเกี่ยวกับการแสดงออก ตัวอย่างผู้บริหารซึ่งต้องการให้พนักงานทำงานล่วงเวลาน้อยลง โดยการทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จะเลิกขอบุคคลพนักงานที่ทำงานล่วงเวลา และการทำงานในวันสุดสัปดาห์เขาจะไม่ได้รับการกระตุ้นให้มีพฤติกรรมต่อเนื่อง

4. การลงโทษ (Punishment) หมายถึง การปรับพฤติกรรมซึ่งเกี่ยวข้องกับภายใต้เงื่อนไขที่ว่า ผลที่ได้ด้านลบจะช่วยลดหรือยับยั้งพฤติกรรม เป็นการลดพฤติกรรมเนื่องจากผลลัพธ์ไม่พึงพอใจ แม้ว่ารางวัลจะเป็นวิธีการที่มีอำนาจในการกำหนดพฤติกรรมพนักงาน ผู้บริหารจะใช้สัญญาที่ผิดพลาดจากพฤติกรรมส่วนตัว เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ เช่น การว่ากล่าว ตักเตือน การลดอำนาจหน้าที่ เป็นต้น

2.3 เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูล พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่มีผลต่อความแรงจูงใจในการทำงาน ดังต่อไปนี้

ธาริณี แซ่อึ้ง (2550) ได้ศึกษาระบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดภูเก็ต โดยใช้แบบสอบถาม เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจของพนักงานและศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดภูเก็ต พบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีระดับความพอใจมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านวินัยในการทำงาน ด้านความสำเร็จ ความก้าวหน้าในการงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยที่พนักงานมีระดับความพอใจปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยด้านอัตราค่าจ้างระเบียบข้อบังคับในการทำงาน สวัสดิการและการจ่ายเงินทดแทน โดยปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือปัจจัยด้านนโยบายของหน่วยงาน ทางด้านการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา ส่วนปัจจัยด้านสภาพการทำงานการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง พนักงานให้ระดับความสำคัญระดับปานกลาง โดยมีความสัมพันธ์ต่อปัจจัยด้าน เพศ สถานภาพ อายุ อายุงาน ตำแหน่งงาน หน้าที่งาน และอัตราเงินเดือน ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ผลการวิจัยระบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดภูเก็ต

ปัจจัยส่วนบุคคล	ผลการวิจัย	ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
เพศ	เพศชาย > เพศหญิง	- ด้านนโยบายของหน่วยงาน - ด้านการบริหาร - ด้านการบังคับบัญชา - ด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
สถานภาพ	สมรส > สถานภาพอื่น	- ด้านการบริหาร - ด้านการบังคับบัญชา - ด้านสภาพการทำงาน (ความมั่นคง) - ด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
	โสด > สถานภาพอื่น	- ด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
อายุ	36-45 ปี > ช่วงอายุอื่น	- ด้านนโยบายของหน่วยงาน - ด้านการบริหาร - ด้านการบังคับบัญชา - ด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
	55-60 ปี > ช่วงอายุอื่น	- ด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
อายุงาน	15 ปีขึ้นไป > ช่วงอื่น	- ด้านนโยบายของหน่วยงาน - ด้านการบริหาร - ด้านสภาพการทำงาน (ความมั่นคง) - ด้านการบังคับบัญชา - ด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
	6-10 ปี > ช่วงอื่น	- ด้านการบังคับบัญชา
	6-10 ปี และ 11-15 ปี	- ด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
ตำแหน่งปัจจุบัน	ลูกจ้างชั่วคราว > ช่วงอื่น	- ด้านการบังคับบัญชา - ด้านสภาพการทำงาน (ความมั่นคง)
	ระดับ 5-6 > ช่วงอื่น	- ด้านการบริหาร
	ระดับ 1-2 และ ระดับ 5-6	- ด้านนโยบายของหน่วยงาน
อัตราเงินเดือน	20,001-25,000 บาท > ช่วงอื่น	- ด้านการบริหาร - ด้านการบังคับบัญชา
	น้อยกว่า 9,000 บาท และ 20,001-25,000 บาท	- ด้านสภาพการทำงาน (ความมั่นคง) - ด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
	20,001-25,000 บาท และ 25,000 บาทขึ้นไป	- ด้านนโยบายของหน่วยงาน
	25,000 บาทขึ้นไป	

สุพิชฌาย์ คูศรีเทพประทาน (2551) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในบริษัท ABC จำกัด โดยใช้แบบสอบถาม พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน รองลงมาเป็นปัจจัยด้านผลตอบแทน ซึ่งเป็นปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญเพื่อตัดสินใจในการร่วมงานกับบริษัทได้ และสามารถเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานได้ รองลงมาเป็นปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชาและปัจจัยด้านความเป็นธรรม เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ในองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานของลูกน้องโดยตรง เพราะความไม่เป็นธรรมของหัวหน้างานส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรและทำให้พนักงานแตกความสามัคคีได้โดยง่าย ปัจจัยด้านสวัสดิการในการทำงาน โดยเฉพาะสวัสดิการที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ทั้งสวัสดิการที่เป็นตัวเงินและสิ่งของ เช่น ค่ารักษาพยาบาล สถานที่ออกกำลังกาย เพื่อเสริมสร้างสุขภาพที่ดีให้พนักงาน เป็นต้น

ไทรรัฐ บุญราศรี (2553) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานเขตเวียงพิงค์ โดยใช้แบบสอบถาม พบว่า ปัจจัยจูงใจที่มีความสำคัญ 3 อันดับแรก ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ เนื่องจากพนักงานรู้สึกภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน นอกจากนี้งานที่อยู่ในความรับผิดชอบในปัจจุบันมีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน มีปริมาณงานที่รับผิดชอบในปริมาณที่เหมาะสม และหน่วยงานยังส่งเสริมให้มีการเพิ่มพูนความรู้ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ส่วนปัจจัยค่าจ้างที่มีความสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ปัจจัยด้านเงินเดือน ปัจจัยด้านสภาวะการทำงาน เนื่องจากธนาคารมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ทั้งจากความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ดี และมีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานเหมาะสมทำให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ แต่พนักงานต้องการให้ธนาคารปรับปรุงสวัสดิการให้ดีกว่าในปัจจุบันและการใช้สิทธิตามสวัสดิการที่ควรได้รับสามารถเบิกได้อย่างรวดเร็ว ทันตามความจำเป็น

ทิพวรรณ อัมพิทักษ์ (2552) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โฟร์ซีซั่นไฮเทค วอชชิง จำกัด โดยใช้แบบสอบถาม อ้างอิงทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg พบว่า ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความเป็นอยู่

ส่วนตัว ด้านตำแหน่งงาน มีความพึงพอใจต่อปัจจัยดังกล่าวในระดับมาก แต่ความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงจิตภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 2.3 ผลการวิจัยปัจจัยเชิงจิตภาพการทำงานของพนักงานบจก. โฟร์ซีซั่นไฮเทค วอชิง

ปัจจัยส่วนบุคคล	ผลการวิจัย	ปัจจัยเชิงจิตภาพการทำงาน
แผนก	แผนกเจียขัด < แผนกอื่น	- ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน
อายุงาน	4-7 ปี > 1-3 ปี	- ด้านความสำเร็จในการทำงาน
		- ด้านการได้รับการยอมรับ
		- ด้านลักษณะของงานที่ทำ
		- ด้านความรับผิดชอบ
		- ด้านนโยบายบริหารของบริษัท
		- ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
		- ด้านความมั่นคงในการทำงาน
		- ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว
		- ด้านตำแหน่งงาน
	4-7 ปี < 1-3 ปี	- ด้านความก้าวหน้าในงาน
		- ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต
		- ด้านการบังคับบัญชา
		- ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
		- ด้านรายได้และสวัสดิการ
		- ด้านสภาพการทำงาน (ความมั่นคง)

ภาณุวัฒน์ เหมือนจ้อย (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินทหารบก โดยใช้แบบสอบถาม พบว่า ข้าราชการกรมการเงินทหารบกมีระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก และปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศและตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุและอายุงาน พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด และปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาเท่านั้น ที่พบว่า ปัจจัยด้านความก้าวหน้า เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิด

แรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด ส่วนปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานในระดับต่ำ คือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ รองลงมา คือ ด้านนโยบายและการบริหาร ดังนั้น กรรมการเงินทหารบก ควรให้ความสำคัญและปรับปรุงแก้ไข เพื่อป้องกันการเกิดความไม่พอใจในการทำงาน

ชูเกียรติ ยิ้มพวง (2554) ได้ศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน:กรณีศึกษา บริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด โรงงานจังหวัดปทุมธานี โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการ และใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล พบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนเป็นแรงจูงใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ปัจจัยจูงใจที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความรับผิดชอบ รองลงมา คือ ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านความสำเร็จในหน้าที่ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้า ส่วนปัจจัยค้ำจุนที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านการนิเทศงาน ด้านสภาพชีวิตส่วนตัว ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ภัทราวดี ชันธอุบล (2554) ได้ศึกษาปัจจัยในการทำงานของพนักงานบริษัท บิวตี้รีเทล (ประเทศไทย) จำกัด ในเขต 1 โดยใช้แบบสอบถาม พบว่า ปัจจัยค้ำจุนที่พนักงานให้ความสำคัญโดยรวมในระดับมาก คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านนโยบายการทำงานของบริษัท ด้านตำแหน่งงาน ด้านสภาพการทำงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการตามลำดับ เนื่องจากพนักงานแต่ละร้านมีจำนวนเพียง 5-6 คน จึงทำให้พนักงานมีความใกล้ชิดกัน มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม และช่วยเหลือกันในการทำงาน ซึ่งเป็นค่านิยมพื้นฐานในการทำงานขององค์กร ส่วนปัจจัยจูงใจที่พนักงานให้ความสำคัญโดยรวมในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการยอมรับ ยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน และด้านลักษณะงานที่ทำตามลำดับ เนื่องจากพนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และองค์กรได้สร้างค่านิยมที่ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน

วิสุทธิ เผ่าทองเหลือง (2554) ได้ศึกษาปัจจัยในการปฏิบัติงานของพนักงานขาย บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด อ่างอิง ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg โดยใช้แบบสอบถาม พบว่าปัจจัยค้ำจุนที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ เงินเดือน โบนัสประจำปี

ความรู้สึกมั่นคงขององค์กร การเลื่อนขั้นเงินเดือน และความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ทั้งนี้มีปัจจัยบางส่วนที่พนักงานไม่พึงพอใจ ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงานเรื่องความยุติธรรมในการบริหารงานจากผู้บังคับบัญชา และปัจจัยเชิงจิตที่มีความสำคัญมากและพนักงานมีความพึงพอใจ คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ในเรื่องการให้อิสระในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือจากรอบข้าง

ธีรภัทร์ ตั้งวิชาชาญ (2555) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงจิตในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ในอำเภอเมืองเชียงใหม่ โดยใช้แบบสอบถาม พบผลการวิจัยปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญและระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยต่าง ๆ โดยรวมทุกปัจจัยอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับดังตารางที่ 2.4 ดังนี้

ตารางที่ 2.4 ผลการวิจัยปัจจัยเชิงจิตในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ในอำเภอเมืองเชียงใหม่

	ความสำคัญ	ความพึงพอใจ
ปัจจัยค่าจูน	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านนโยบายและการบริหาร - ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา - ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน - ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ - ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา - ด้านการปกครองบังคับบัญชา - ด้านสภาพการทำงาน (ความมั่นคง) 	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการปกครองบังคับบัญชา - ด้านนโยบายและการบริหาร - ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา - ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา - ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ - ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
ปัจจัยจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านความเจริญเติบโต - ด้านลักษณะของงาน - ด้านก้าวหน้าในการทำงาน - ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่งาน - ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่งาน - ด้านก้าวหน้าในการทำงาน - ด้านความเจริญเติบโต - ด้านความสัมฤทธิ์ผลการทำงาน

มีปัจจัยบางปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากแต่พนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง เช่น ด้านสภาพการทำงาน (ความมั่นคง) ด้านลักษณะของงาน

องค์กรควรพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกับปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญเพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างเต็มที่

อติยา เสนะวงศ์ (2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างานที่คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัย M โดยใช้แบบสอบถาม และ อ้างอิงทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg พบว่าด้านปัจจัยในการจูงใจของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยความรับผิดชอบในงาน , ความสำเร็จในการทำงาน และการได้รับความยอมรับนับถือ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากบุคลากรมักได้รับมอบหมายงานที่สำคัญซึ่งตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร อีกทั้งยังมีการนำผลจากความสำเร็จในงานที่เกิดขึ้นมาใช้ในการพิจารณาเพื่อปรับเลื่อนตำแหน่ง

ด้านปัจจัยค้ำจุนในการทำงานของบุคลากรภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านสวัสดิการ, ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน, ด้านวิธีกонтрольบังคับบัญชา, ด้านค่าตอบแทน และด้านนโยบายการบริหาร อยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากทางมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรภาครัฐที่มีชื่อเสียง และมีความพร้อมในการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานต่าง ๆ เช่น ห้องทำงาน อุปกรณ์ในการทำงานให้เหมาะสมและเพียงพอต่อการใช้งาน แต่ยังคงมีปัจจัยด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กรทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ยังไม่ดีเท่าที่ควรซึ่งส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน อีกทั้งรูปแบบการทำงานขององค์กรภาครัฐ ทำให้การมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นไม่เต็มที่ และมีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่เพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

จากการศึกษาดังกล่าว พบว่า ทางมหาวิทยาลัย มีปัจจัยจูงใจในการทำงานที่ดี ซึ่งช่วยในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ แต่ในขณะเดียวกัน กลับมีปัจจัยค้ำจุนหลาย ๆ ด้าน ที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างคนในหน่วยงานและผลตอบแทนทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน (เงินเดือน)และผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (สวัสดิการ) ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการลดแรงจูงใจในการทำงานได้

Adhikari & Thapa (2013) ได้ศึกษาแรงจูงใจของพนักงาน IKEA Espoo โดยใช้แบบสอบถามและอ้างอิงทฤษฎี 10 แรงจูงใจของ Linder พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจของ

พนักงาน IKEA Espoo 5 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ความน่าสนใจของงาน, 2) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี, 3) โอกาสในการเติบโตและก้าวหน้าในการทำงาน, 4) ความมั่นคงในงาน และ 5) ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ของพนักงาน IKEA ในฟินแลนด์ และสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจทั้งของ Linder, Herzberg, Maslow และ McClelland แต่ลำดับแรงจูงใจจากงานวิจัยนี้ต่างจากการจัดลำดับตามทฤษฎี 10 แรงจูงใจของ Linder โดยผู้วิจัย พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับสิ่งกระตุ้นที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่าสิ่งกระตุ้นที่เป็นตัวเงิน ซึ่งเป็นสิ่งยืนยันว่าการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียวไม่สามารถเสริมสร้างหรือลดแรงจูงใจได้ทั้งหมด และมีปัจจัยอื่นที่พนักงานใน IKEA เห็นว่าสำคัญกว่า

ณัฐชนันท์พร ทิพย์รักษา(2556) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการทำงาน ความขี้เกียจ และความสุขในการทำงาน เป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรในไทยที่ตั้งในประเทศไทยและองค์กรต่างประเทศที่ตั้งในประเทศไทย(องค์กรญี่ปุ่น และองค์กรอังกฤษ) โดยใช้แบบสอบถามพบว่าองค์กรจากทั้ง 3 ประเทศพนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานมากมีความขี้เกียจมากกว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานน้อย แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานส่งเสริมให้เกิดความขี้เกียจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Broeck and others (2011, p.611 อ้างใน ณัฐชนันท์พร ทิพย์รักษา, 2556, น.142) ที่พบว่า แรงจูงใจมีผลทางบวกต่อความขี้เกียจ และแรงจูงใจในการทำงานเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความขี้เกียจ

พนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานมากมีความสุขในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานน้อย แสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้เกิดความสุขในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสิรินทร แซ่ฉั่ว (2553 อ้างใน ณัฐชนันท์พร ทิพย์รักษา, 2556, น.143) ปัจจัยภายในมีผลเชิงบวกต่อความสุขในการทำงาน พนักงานมีความสุขจากการได้ทำงานที่ตนเองรัก, งานมีความอิสระและมีเอกลักษณ์ของงาน กฎระเบียบและเวลางานที่ยืดหยุ่น การได้ลาพักผ่อนติดต่อกัน การได้รับคำชมเชยและการยอมรับ มีความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน เป็นสิ่งสำคัญมากต่อความสุขในการทำงาน

จากงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานส่งเสริมให้พนักงานมีความขี้เกียจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือมุ่งมั่นในการทำงานมากอีก และในขณะเดียวกันพนักงานก็มีความสุขกับการทำงาน หากมีแรงจูงใจในการทำงานพนักงานจะทำงานด้วยความมุ่งมั่นอย่างมีความสุขจะทำให้พนักงานทำงานในองค์กรต่อไปเรื่อย ๆ ทำให้การทำงานต่อเนื่อง และเกิดการพัฒนาในองค์กร

Spitzer (1995) กล่าวว่า สิ่งแรกที่ต้องทำเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน คือ การระบุและกำจัดสิ่งที่ลดแรงจูงใจ (Demotivators) ในการทำงาน ซึ่งหมายถึง เงื่อนไขเชิงลบที่ลดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ส่วนใหญ่สิ่งที่ลดแรงจูงใจ (Demotivators) ไม่ได้เป็นผลมาจากการกระทำผิดอย่างชัดเจนในบริษัท แต่เกิดจากการปฏิบัติงานตามปกติ ที่มีอิทธิพลเชิงลบเกี่ยวกับแรงจูงใจแต่ไม่มีใครสังเกตเห็นหรือประเมิน ตัวอย่างของสิ่งที่ลดแรงจูงใจ (Demotivators) ซึ่งพบโดยทั่วไป เช่น ความไม่ชัดเจนของกระบวนการทำงาน, การตั้งกฎเกณฑ์ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง เช่น ห้ามคุยในเวลางาน, การประชุมที่ไม่มีประสิทธิภาพ, การแข่งขันภายในองค์กร, การทำงานได้ไม่เต็มที่ เมื่อกำจัดสิ่งที่ลดแรงจูงใจได้แล้วจึงเริ่มการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

Koziol (2011) กล่าวว่า ได้ศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg สามารถแบ่งปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจออกเป็น 3 ส่วน ดังตารางที่ 2.1 ซึ่งแสดงให้เห็นผลของปัจจัยจูงใจกับความพอใจในการทำงาน และ ตารางที่ 2.2 ซึ่งยกตัวอย่างพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้

ตารางที่ 2.5 ผลของปัจจัยแรงจูงใจกับความพอใจในการทำงาน

ปัจจัย	ผลจากการมีปัจจัย	ผลจากการไม่มีปัจจัย
ปัจจัยจูงใจ (Motivators)	ความพอใจ	ขาดความพอใจ
ปัจจัยค้ำจุน (factors of hygiene)	ขาดความพอใจ	ความไม่พอใจ
ปัจจัยลดแรงจูงใจ (Demotivators)	ความไม่พอใจ	ขาดความไม่พอใจ

ที่มา : Koziol (2011, p.50)

ปัจจัยจูงใจ (Motivators) เป็นปัจจัยที่เมื่อมีในองค์กรจะทำให้เกิดความพึงพอใจ ตัวอย่างพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน เช่น เงินรางวัล, โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง

ปัจจัยค้ำจุน (factors of hygiene) เป็นปัจจัยที่เมื่อไม่มีในองค์กรจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ตัวอย่างพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน เช่น เงินเดือน ปริมาณงาน นโยบายบริษัท

ปัจจัยลดแรงจูงใจ (Demotivators) เป็นปัจจัยที่เมื่อมีในองค์กรจะทำให้เกิด ความไม่พึงพอใจ ตัวอย่างพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน เช่น ไม่มีอำนาจ ตัดสินใจในการทำงาน, สัญญาจ้างงานระยะสั้น, การแก่งแย่งกันในองค์กร

ตารางที่ 2.6 ตัวอย่างพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

ปัจจัย	ตัวอย่างพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน
ปัจจัยจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> - เงินรางวัล - โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง - โอกาสในการพัฒนาส่วนบุคคล - ความยืดหยุ่นของเวลาทำงาน
ปัจจัยค้ำจุน	<ul style="list-style-type: none"> - เงินเดือน - ชั่วโมงทำงาน - ปริมาณงาน - ความสัมพันธ์ภายในองค์กร, บรรยากาศในการทำงาน - นโยบายของบริษัท - ความรับผิดชอบ - ความปลอดภัยในการทำงาน - รายละเอียดของงาน - การดูแลของนายจ้าง
ปัจจัยลดแรงจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> - การแก่งแย่งกันภายในองค์กร - ความเครียดจากพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน - ทำงานเกินขีดความสามารถของร่างกายและจิตใจของพนักงาน - จ้างงานระยะสั้น - พฤติกรรมเชิงลบที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร - ไม่มีอำนาจตัดสินใจในการทำงาน

ที่มา : Koziol (2011, p.52)

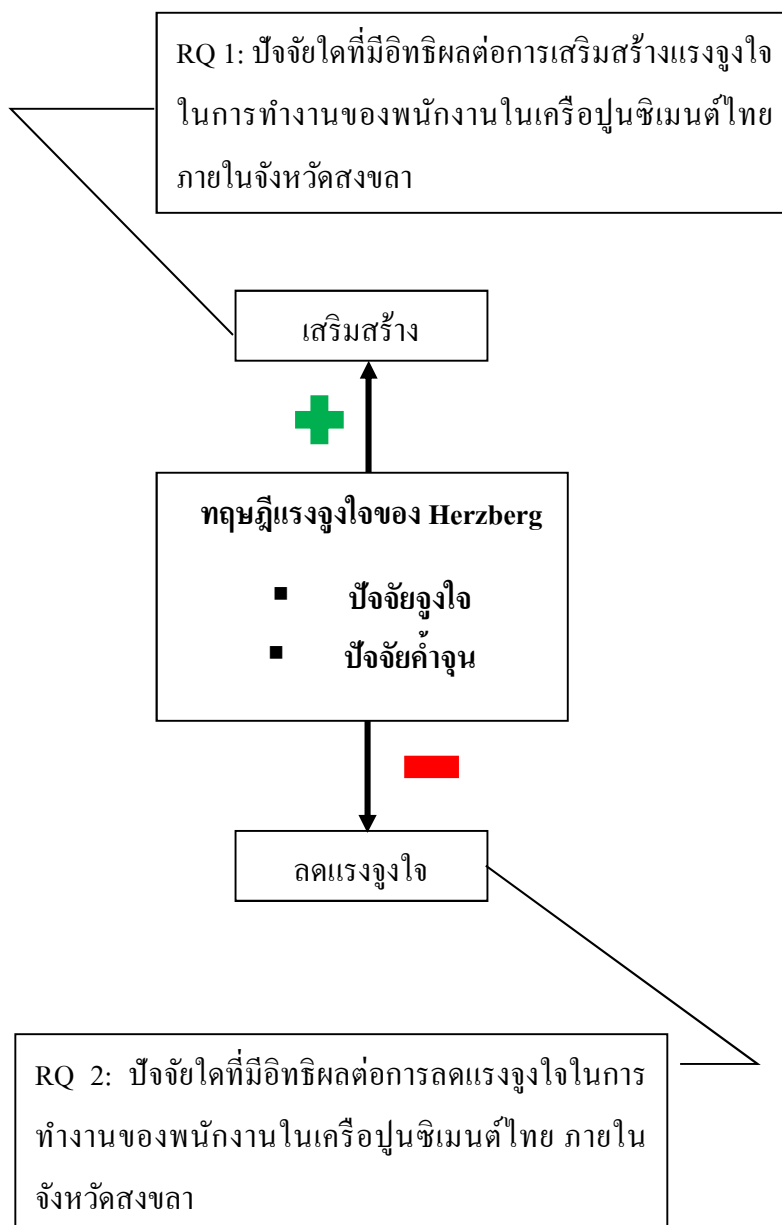
ตารางที่ 2.7 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย	แบบสอบถาม	ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน										
		ความสำเร็จ ในหน้าที่	การยอมรับ นับถือ	ลักษณะ งานที่ทำ	ความ รับผิดชอบ ที่ได้รับ	ความ ก้าวหน้า	ความมั่นคง ในงาน	นโยบาย การ บริหาร	สภาพ แวดล้อม	วิธีการ บังคับ บัญชา	ความสัมพันธ์ เพื่อน ร่วมงาน	ค่าตอบแทน
ธริณี แซ่อ่อง (2550)	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
สุพิชฌาย์ ศุภรีเทพประทาน (2551)	✓					✓				✓		✓
ทิพวรรณ อิมพิทักษ์ (2552)	✓	✓		✓	✓	✓				✓	✓	
ไทยรัฐ บุญราศรี (2553)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ภาณุวัฒน์ เหมือนจ้อย (2553)	✓				✓	✓					✓	
ชูเกียรติ อิมพวง (2554)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
ภัทราวดี ชันธอุบล (2554)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
วิสุทธิ เผ่าทองเหลือง (2554)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ธีรภัทร์ ศังวิธาญา (2555)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
อติยา เสนะวงศ์ (2555)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓
Achikari & Thapa (2013)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 2.7 พบว่างานวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ผ่านมา ส่วนใหญ่จะใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และพบว่า ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและจากทฤษฎีแรงจูงใจนั้น แรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร ดังนั้นการค้นพบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของพนักงานในแต่ละองค์กรจะส่งผลให้การทำงานของพนักงานในองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้นำทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg มาเป็นแนวทางในการประเมินการเสริมสร้างและลดแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากทฤษฎีนี้มีการพิจารณาปัจจัย 2 ด้าน ทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงอันเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน และสภาวะแวดล้อมที่ส่งผลต่อการทำงาน อันเป็นปัจจัยทางอ้อม ซึ่งไม่ได้ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน แต่เป็นปัจจัยที่หากไม่มีแล้ว จะส่งผลให้เกิดการลดแรงจูงใจในการทำงานลงได้ ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้

2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

ในบทนี้จะประกอบด้วยเนื้อหาที่เกี่ยวกับ ข้อมูลและวิธีการรวบรวมข้อมูล รวมทั้งวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์นำไปสู่ความเข้าใจของเนื้อหาได้แท้จริง และเพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของการวิจัย ดังนั้นผู้วิจัยขอกล่าวถึงระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 รูปแบบการวิจัย
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 ความเชื่อถือได้ของข้อมูล

3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการคัดเลือกจากประชากรทั้งหมดจำนวน 152 คน และเลือกกลุ่มตัวอย่าง 15 คนตามสัดส่วนของพนักงานแต่ละบริษัท ตามตารางที่ 3.1 จากนั้นจึงใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง(purposive random) ในการเลือกตัวอย่างในแต่ละบริษัท ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาเลือกตัวอย่างด้วยตนเอง

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของพนักงานในแต่ละบริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทยในจังหวัดสงขลา ข้อมูล ณ มีนาคม 2557

บริษัท	จำนวน (คน)	%	กลุ่มตัวอย่าง
บจก. กลุ่มสยามบรรจุกัมภ์	92	61	9
บจก. ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง	50	33	5
บจก. เอสซีจี ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง	10	6	1
รวม	152	100	15

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 คน มีรายละเอียดดังนี้

- 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง จำนวน 2 คน
- 2) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 2 คน
- 3) กลุ่มผู้บริหารระดับต้น จำนวน 4 คน
- 4) กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 7 คน

ตารางที่ 3.2 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ชื่อ	บริษัท	ตำแหน่ง	แผนก
P1	บจก. กลุ่มสยามบรรจุกภัณฑ์	ผู้บริหารระดับสูง	แผนกผลิต
P2	บจก. กลุ่มสยามบรรจุกภัณฑ์	ผู้บริหารระดับกลาง	แผนกผลิต
P3	บจก. กลุ่มสยามบรรจุกภัณฑ์	ผู้บริหารระดับกลาง	แผนกการตลาด
P4	บจก. กลุ่มสยามบรรจุกภัณฑ์	ผู้บริหารระดับต้น	แผนกผลิต
P5	บจก. กลุ่มสยามบรรจุกภัณฑ์	ผู้บริหารระดับต้น	แผนกผลิต
P6	บจก. กลุ่มสยามบรรจุกภัณฑ์	ผู้บริหารระดับต้น	แผนกการตลาด
P7	บจก. กลุ่มสยามบรรจุกภัณฑ์	พนักงานระดับปฏิบัติการ	แผนกผลิต
P8	บจก. กลุ่มสยามบรรจุกภัณฑ์	พนักงานระดับปฏิบัติการ	แผนกผลิต
P9	บจก. กลุ่มสยามบรรจุกภัณฑ์	พนักงานระดับปฏิบัติการ	แผนกบุคคล
P10	บจก. ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง	ผู้บริหารระดับสูง	แผนกผลิต
P11	บจก. ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง	ผู้บริหารระดับต้น	แผนกผลิต
P12	บจก. ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง	พนักงานระดับปฏิบัติการ	แผนกธุรการ
P13	บจก. ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง	พนักงานระดับปฏิบัติการ	แผนกผลิต
P14	บจก. ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง	พนักงานระดับปฏิบัติการ	แผนกผลิต
P15	บจก. เอสซีจี ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง	พนักงานระดับปฏิบัติการ	แผนกธุรการ

3.2 รูปแบบการวิจัย

เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของวัตถุประสงค์ในการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างและลดแรงจูงใจในการทางผู้วิจัยได้ออกแบบและจะดำเนินการงานวิจัย ดังนี้

- 1) นิยามและกำหนดขอบเขตของปัญหาทางงานวิจัย รวมทั้งตั้งคำถามงานวิจัย
- 2) ออกแบบคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก
- 3) ลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก
- 4) นำคำสัมภาษณ์ที่ได้จากการบันทึก มาถอดความ จัดหมวดหมู่ เรียบเรียง วิเคราะห์ และแปลผล

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ การสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) ใช้กระบวนการวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structure interview) ซึ่งกำหนดลักษณะของข้อคำถามที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด และถามสลับไปมาตามคำถามที่เตรียมไว้ มีความยืดหยุ่น และนำคำสำคัญ (keywords) มาใช้ประกอบในการซักจูงผู้สัมภาษณ์ให้ตรงประเด็น โดยลักษณะคำถามจะปรับเปลี่ยนถ้อยคำเพื่อกระตุ้นผู้สัมภาษณ์มีส่วนร่วมในการตอบคำถามในประเด็นที่สอดคล้องกับงานวิจัย

ในการพัฒนาแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยที่ผ่านมาของผู้วิจัยท่านอื่น และรวบรวม เรียบเรียงแบบสอบถามจากงานวิจัยเหล่านั้น เพื่อนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและได้ผลลัพธ์เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย โดยโครงสร้างของข้อคำถาม สำหรับนำไปใช้ในกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงเจาะลึกจะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยวิธีวิเคราะห์วาทกรรม(Discourse Analysis)ตามแนวคิดของมิเชลล์ ฟูโกต์ (Michel Foucault)คือการสื่อสารด้วยการบอกเล่าเรื่องราวแก่ผู้รับสาร โดยผู้รับสารสามารถรับรู้และเข้าใจจากทั้งภาษาพูดและภาษาทักจากการแสดงออกระหว่างการให้สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลเชิงลึกรายบุคคล

การเลือกวิธีวิเคราะห์วาทกรรม(Discourse Analysis) มาใช้วิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากเป็นวิธีที่เหมาะสมอย่างยิ่งในการเก็บข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ

แรงจูงใจในการทำงาน ทั้งที่เป็นด้านบวก และด้านลบ ซึ่งผู้วิจัยสามารถเก็บรายละเอียดได้ทั้งจากสิ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์สื่อสารเป็นคำพูดและท่าทาง และผู้วิจัยยังสามารถสอบถามเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน อันทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความน่าเชื่อถือและสมบูรณ์

3.4.1 ตัวอย่างการวิเคราะห์แบบ Discourse Analysis

“เมื่อเราทำงานได้ระยะหนึ่ง ได้กลับไปคุยกับเพื่อนที่เป็นวิศวกรด้วยกันที่ทำงานที่อื่น เราก็จะเห็นข้อแตกต่างว่า ที่นี่ให้โอกาสเราทำงานอย่างอิสระเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุงงานต่าง ๆ รู้สึกได้รับการยอมรับ จากหัวหน้างานเมื่อความคิดที่เสนอไปได้นำไปใช้จริง ต่างจากงานของเพื่อนในบริษัทอื่น ที่ทำงานเหมือนเดิมทุกวัน ทำให้มีประสบการณ์ในการทำงานที่ดี”

จากตัวอย่างในการวิเคราะห์วาทกรรม(Discourse Analysis) ข้างต้น พบว่ามีหลายวาทกรรมที่อยู่ในแนวคิดของแรงจูงใจด้านลักษณะของงานที่ทำ เช่น “ให้โอกาสในการทำงานอย่างอิสระ” “เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์” “ทำให้มีประสบการณ์ทำงานที่ดี”

“สำหรับตัวที่ถ้าถามถึงเรื่องเงินเดือนที่ว่าค่าตอบแทนที่ได้รับอยู่ถือว่าเกินพอเลย ตัวที่เองก็มีครอบครัวที่ต้องดูแล นื่อง ๆ ก็เหมือนกัน เพราะฉะนั้นที่จะบอกนื่อง ๆ มากกว่าว่าเราต้องใช้เงินอย่างรู้คิด เราต้องอยู่ให้เหมาะสมกับรายได้ในปัจจุบัน นื่องในไลน์ผลิตบางคนทำงานมาเป็น 20 ปี เงินเดือนหมื่นกว่า แต่เค้ามีเงินเก็บ มีเงินไปสร้างบ้าน เพราะเขารู้จักใช้เงิน”

จากตัวอย่างในการวิเคราะห์วาทกรรม(Discourse Analysis) ข้างต้น พบว่ามีหลายวาทกรรมที่อยู่ในแนวคิดของแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ เช่น “ค่าตอบแทนที่ได้รับอยู่ถือว่าเกินพอ” “เราต้องอยู่ให้เหมาะสมกับรายได้”

“ส่วนใหญ่คนที่ที่ต้องประสานงานด้วย เป็นหน่วยงานสนับสนุนซึ่งในหน่วยงานเขาทำผลงานให้เห็นได้ยาก ทำให้เขาไม่มีแรงจูงใจที่จะทุ่มเททำงานให้เรา แต่มันกระทบกับงานของเรา เพราะเราเป็นเหมือนคนที่คอยรับแขกอยู่หน้าบ้านคอยประสานงานเรื่องในบ้านกับนอกบ้าน ถ้าในบ้านยุ่งเหยิง วุ่นวาย เกี่ยงกันทำงาน เราก็ไม่อยากจะอยู่บ้านนี้ เพราะเราต้องเป็นคนรับแขก”

จากตัวอย่างในการวิเคราะห์วาทกรรม(Discourse Analysis) ข้างต้น พบว่ามีหลายวาทกรรมที่อยู่ในแนวคิดของแรงจูงใจด้านความร่วมมือในการทำงาน เช่น “เขาไม่มีแรงจูงใจทำงานให้เรา” “มันกระทบกับงานของเรา” “ถ้าในบ้านยุ่งเหยิง วุ่นวาย เกี่ยงกันทำงาน เราก็ไม่อยากจะอยู่บ้านนี้”

“ที่นี่ทำงานยาก เพราะคนเก่า ๆ ก็เยอะ ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง หัวหน้าก็ไม่มี ที่เห็นว่า มีเรื่อง ที่ควรปรับปรุงเยอะมาก แต่ก็ไม่มีช่องทางที่จะสื่อสารไปยัง หัวหน้าใหญ่ได้ ส่วนคนที่บอกได้ ก็ไม่มีอำนาจที่จะสั่งให้ใครทำตามได้ ในทันที เรื่องที่เราเสนอไป ไม่มีใครเอาไปปฏิบัติหรือติดตามว่าจริงหรือไม่”

จากตัวอย่างในการวิเคราะห์วาทกรรม(Discourse Analysis) ข้างต้น พบว่ามีหลายวาทกรรมที่อยู่ในแนวคิดของแรงจูงใจด้านนโยบายและการบริหารงาน เช่น “ไม่มีช่องทางที่จะสื่อสารไปยังหัวหน้าใหญ่” “คนที่บอกได้ก็ไม่มีอำนาจที่จะสั่งให้ใครทำตามได้ในทันที” “ไม่มีใครเอาไปปฏิบัติหรือติดตามว่าจริงหรือไม่”

3.4.2 ขั้นตอนการถอดบทสัมภาษณ์

ขั้นตอนการถอดบทสัมภาษณ์ เป็นขั้นตอนที่สร้างขึ้นภายหลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อจัดเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย โดยมีขั้นตอน ดังนี้

- 1) ทำการจัดข้อมูลออกเป็นกลุ่มเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน
- 2) พิจารณาข้อมูลที่ได้ว่าเพียงพอในการตอบคำถามการวิจัย
- 3) เรียบเรียงข้อมูลและจัดลำดับความสำคัญของเนื้อหา

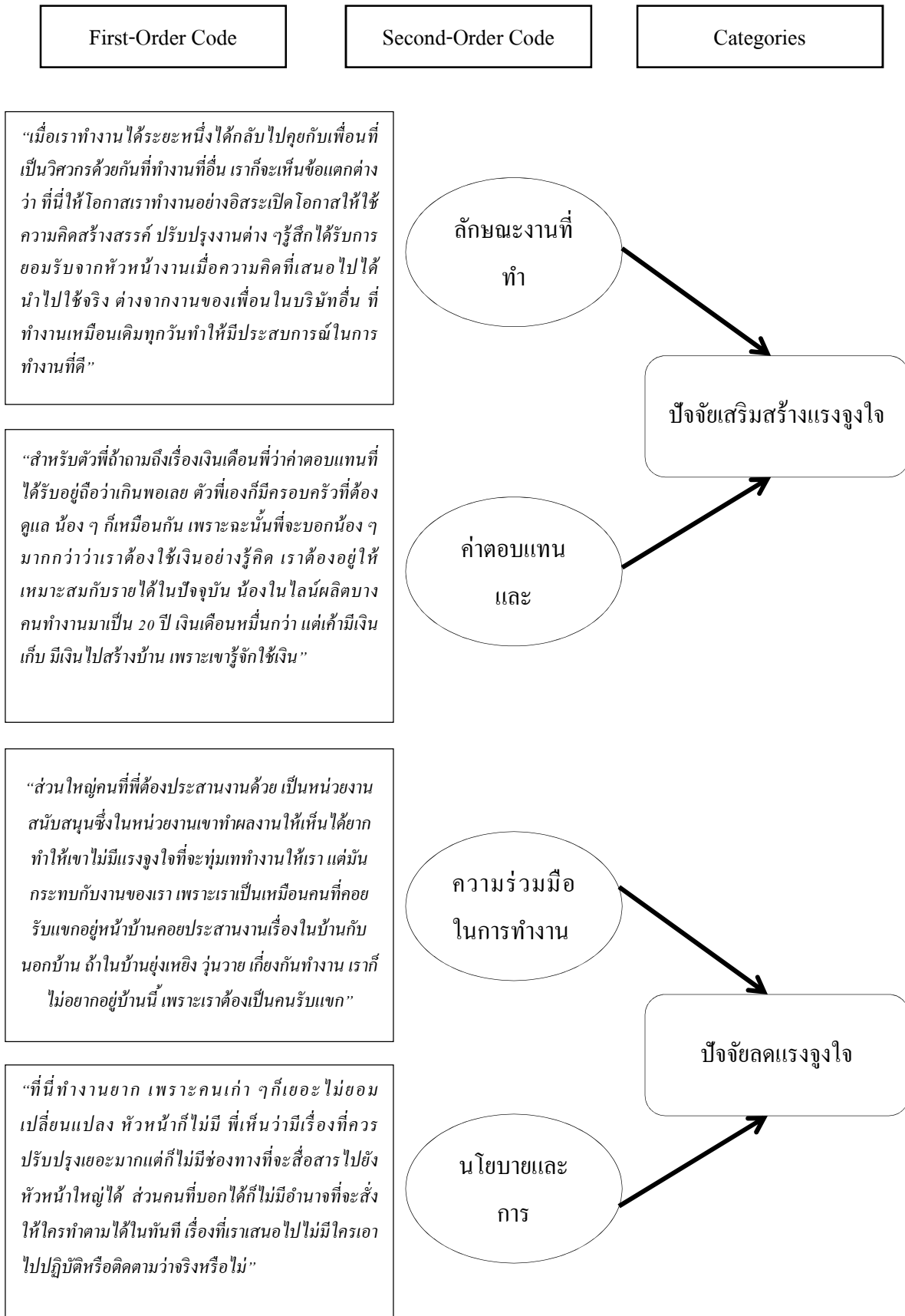
3.4.3 การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ผล (ปรับปรุงจาก ชาย โพธิสิตา, ม.ป.ป.)

ขั้นตอนที่ 1: การจัดระเบียบข้อมูลถอดบทสัมภาษณ์ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างละเอียด แล้วพิมพ์ลงในโปรแกรม Microsoft Word และเก็บไว้ เพื่อให้ง่ายต่อการจัดเก็บและค้นหาในภายหลัง

ขั้นตอนที่ 2: ทำความเข้าใจภาพรวมของข้อมูลโดยการอ่านข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ซ้ำหลายๆ รอบ จากนั้นอ่านข้อมูลอย่างละเอียดเพื่อแตกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ออกเป็นหัวข้อย่อย เลือกเอาเฉพาะที่เป็นประโยชน์ต่อการตอบคำถามของงานวิจัย

ขั้นตอนที่ 3: กำหนดเรื่องหรือประเด็นหลัก(theme)ที่สะท้อนออกมาจากข้อมูลทั้งหมด จากนั้นจึงวิเคราะห์หาแนวคิด (Concept) ที่อยู่ภายใต้ประเด็นหลักนั้น อันเป็นกระบวนการวิเคราะห์ โดยการเริ่มต้นแบบวิเคราะห์จากภาพรวมประเด็นหลัก ไปสู่การวิเคราะห์หาแนวคิดที่มีความหมายใกล้เคียงกัน เอาแต่ละเรื่องเหล่านั้นมาเชื่อมโยงกันเข้าทั้งหมดตามแนวคิดที่สัมพันธ์กัน

ขั้นตอนที่ 4: เขียนบรรยายจากสิ่งที่ค้นพบจากการสัมภาษณ์อย่างละเอียด พร้อมทั้งยกตัวอย่างคำพูดของผู้ให้สัมภาษณ์ และคำหลักสำคัญๆ ที่ปรากฏขึ้นเพื่อตอบโจทย์งานวิจัย



ภาพที่ 3.1 ตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูล

3.5 ความเชื่อถือได้ของข้อมูล (Reliability)

ความเชื่อถือได้ของงานวิจัยเชิงคุณภาพนั้นจะแตกต่างจากความน่าเชื่อถือได้ของการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งวัดความเที่ยงตรงและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม แต่ความเชื่อถือได้ของงานวิจัยเชิงคุณภาพนั้น วัดความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล โดยดูความสอดคล้องของข้อมูล และการตีความของผู้วิจัยกับความเป็นจริงของผู้ให้ข้อมูลและนักวิจัย (แนนน้อย ยานวาริ, 2554) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทดสอบความเชื่อถือได้ของงานวิจัย โดยนักวิจัยพิจารณาบทสัมภาษณ์ที่ได้ว่ามีความสอดคล้องกับงานวิจัยของนักวิจัยท่านอื่นหรือไม่

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ออกแบบโครงสร้างคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งพัฒนามาจากแบบสอบถามของการวิจัยเชิงปริมาณ แล้วทดลองนำไปใช้สัมภาษณ์พนักงานจำนวน 2 คน เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาปรับเปลี่ยนคำถามให้มีความรัดกุม ตรงประเด็น และเข้าใจง่าย จากนั้นจึงนำไปดำเนินการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 คน ซึ่งมีความหลากหลายในด้านของเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงาน พนักงานกลุ่มตัวอย่างตอบคำถามสัมภาษณ์ไปในทิศทางเดียวกัน และได้ข้อมูลที่ตรงประเด็นกับคำถามงานวิจัย ตลอดระยะเวลาในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้สังเกตปฏิกิริยาของผู้ให้สัมภาษณ์และสภาพแวดล้อมในขณะที่ดำเนินการสัมภาษณ์แล้วจดบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อการสอบกลับของข้อมูล ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสุดท้ายให้อาจารย์ที่ปรึกษาอ่าน และปรับแก้ตามข้อเสนอแนะที่ได้รับ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล : ปัจจัยเสริมสร้างแรงจูงใจ

ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในเครือปูนซิเมนต์ไทย จังหวัดสงขลา โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) และวิเคราะห์คำสัมภาษณ์ ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 คน ซึ่งได้กล่าวไว้ในบทที่ 3 บทนี้เป็นการนำเสนอผลการวิจัยเพื่อตอบคำถามงานวิจัยข้อที่ 1 คือ

ปัจจัยใดที่มีผลต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
เครือปูนซิเมนต์ไทย จังหวัดสงขลา

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล: ปัจจัยเสริมสร้างแรงจูงใจ

ปัจจัยเสริมสร้างแรงจูงใจ	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
ลักษณะของงานที่ทำ	ทุกคนที่กล่าวถึงปัจจัยนี้ มีความเห็นตรงกันว่า ลักษณะของงานที่ทำทนายเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ และพนักงาน 3/5 คน มีความเห็นว่า ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ทุกคนมีความเห็นตรงกันว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นปัจจัยที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากการแสดงความเอาใจใส่ขององค์กรต่อพนักงานทำให้พนักงานเพื่อให้อึดใจกับผลตอบแทนที่ได้รับ
ความก้าวหน้าในหน้าที่	ทุกคนที่กล่าวถึงปัจจัยนี้ มีความเห็นตรงกันว่า การปรับตำแหน่งและการโยกย้าย เป็นปัจจัยที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยแต่ละคนมีปัจจัยอื่นในการสร้างแรงจูงใจโดยปัจจัยนี้ด้วย เช่น ภูมิปัญญา ความกระตือรือร้นที่ต่อครอบครัว

จากตารางที่ 4.1 เป็นผลการวิเคราะห์หัตถ์สัมผัสภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของพนักงานในเครือปูนซิเมนต์ไทยทั้ง 15 คน พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในเครือปูนซิเมนต์ไทย ในจังหวัดสงขลา ได้แก่ ลักษณะของงานที่ทำ ค่าตอบแทน-สวัสดิการ และความก้าวหน้าในหน้าที่ ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพ และยังช่วยธำรงรักษาพนักงานให้อยู่กับบริษัท ซึ่งผู้วิจัยสามารถแยกเป็นรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 ปัจจัยเสริมแรงจูงใจ : ลักษณะของงานที่ทำ

ลักษณะของงานที่ทำ	ความคิดเห็น	ความคิดเห็นเพิ่มเติม
งานที่ท้าทายเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ	P1 : หน้าที่งานที่ทำมีความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน P10 : เปิดโอกาสให้เราได้เรียนรู้และแสดงความสามารถ P15 : มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น และรู้สึกว่าได้ทำงานที่มีคุณค่ามากขึ้น	
ปริมาณงาน	P7 : งานน้อย ทำงานได้ไม่เต็มความสามารถ ต้องการงานเพิ่ม	P5 : ปริมาณงานมากเกินไป ไม่มีคนเพิ่ม P11 : งานหนักมาก แทบไม่มีเวลาส่วนตัว

จากตารางที่ 4.2 เป็นผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ลักษณะงานที่ท้าทายเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถและปริมาณงานที่เหมาะสม เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน งานที่มีความท้าทายทำให้พนักงานรู้สึกเหมือนมีสิ่งกระตุ้น หรือ สิ่งผลักดันให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่และเป็น โอกาสให้ได้แสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ในขณะที่ปริมาณงานที่เหมาะสม ทำให้นักงงานสามารถแบ่งเวลาในการทำงานและมีความสมดุลกับเวลาส่วนตัว ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น และส่งผลให้ทำงานนั้นได้เป็นเวลานาน ทำให้บริษัทสามารถรักษาพนักงานไว้กับบริษัทได้

4.1 ลักษณะของงานที่ทำ

พนักงานในเครือปูนซิเมนต์ไทย ได้รับคัดเลือกมาให้ทำงานที่มีความเหมาะสมกับความสามารถที่แต่ละคนมีอยู่ ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้งานต่าง ๆ เพราะบริษัทมีการพิจารณาทั้งเรื่องงานและปริมาณให้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่า ปัจจัยที่เสริมสร้างให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน คือ งานที่มีความท้าทายให้พนักงานได้มีโอกาสใช้ความสามารถที่มีอยู่ในการทำงาน และปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 งานท้าทายเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ

พนักงานที่บริษัทรับเข้ามาส่วนใหญ่อายุไม่เกิน 35 ปี ซึ่งเป็นพนักงานที่จบใหม่หรือมีประสบการณ์ในการทำงานน้อย จึงยังมีความต้องการเรียนรู้งานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการให้โอกาสและให้อิสระพนักงานในการทำงานใหม่ ๆ จึงเป็นการท้าทายความสามารถของตัวพนักงานเอง เป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง และยังสร้างโอกาสในการสร้างผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ P1 ที่กล่าวว่า

“ที่เริ่มงานด้วยตำแหน่งซ่อมบำรุง ซึ่งตรงกับสายที่เรียนมา ตอนนี้ได้ดูแลงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิต และงานด้านอื่น เช่น งานการบุคคล งานพัสดุ งานขาย งานใหม่ ๆ ที่ได้รับมามันกระตุ้นให้เราเป็นไม่หยุดเรียนรู้ รู้สึกได้รับโอกาสในการแสดงความสามารถเพื่อให้เกิดประโยชน์กับบริษัทมากขึ้น”

และ P10 ที่กล่าวว่า

“ที่นี่ค่อย ๆ สอนงานทุกด้าน เริ่มงานด้วยตำแหน่ง วิศวกรโยธา ซึ่งตรงกับที่เรียนมา และมาศึกษาเพิ่มเติมเรื่องการบริหารธุรกิจ เรื่องนวัตกรรม ตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ และที่ชอบคือเปิดโอกาสให้เราได้เรียนรู้ ผิดได้และเรียนรู้จากความผิดพลาดมาปรับปรุงให้ดีขึ้นเพื่อเป็นโอกาสในการพัฒนาให้กับพนักงานทุกคน นี่คือระบบที่ SCG วางไว้”

สอดคล้องกับ P15 ว่า

“ที่เริ่มงานด้วยงานเลขาคูแลนายนคนเดียวมาตลอด พอมาทำตำแหน่งนี้รู้สึกว่าตัวเองมีงานที่ต้องรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น แต่ก็ทำให้รู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่ามากขึ้นตามไปด้วย”

ปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่พนักงานกล่าวถึงควบคู่กับความท้าทายของงานคือการมีอิสระในการทำงาน ได้ทดลองทำในสิ่งที่ตนเองคิด โดยมีผู้ให้คำแนะนำ ทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะทำงาน กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ซึ่งช่วยในการพัฒนาปรับปรุงงานในองค์กร ดังที่ P4 กล่าวว่า

“เมื่อเทียบกับเพื่อนที่ทำงานที่อื่น เราก็เห็นว่า ที่นี่ให้โอกาสเราทำงานอย่างอิสระ เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุงงานต่าง ๆ รู้สึกได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานเมื่อความคิดที่เสนอไปได้นำไปใช้จริงทำให้เราอย่างคิดปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาทำให้มีประสบการณ์ในการทำงานที่ดี”

พนักงานต่างก็รู้สึกว่าการที่ตนเองได้รับการโอกาสและได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสม เสมือนเป็นแรงขับเคลื่อนให้พนักงานต้องการทำงานและทำอย่างเต็มความสามารถ ด้วยความเต็มใจ ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น ๆ

4.1.2 ปริมาณงาน

ปริมาณงานที่พนักงานแต่ละคนได้รับมอบหมายก็เป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเช่นกัน เมื่อพนักงานรู้สึกว่าตนเองมีปริมาณงานไม่เหมาะสมก็จะส่งผลต่อให้ทำงานแต่ละชิ้นได้ไม่เต็มที่ หรือทำให้เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน ส่งผลให้แรงจูงใจในการทำงานลดลงเนื่องจากพนักงานไม่สามารถบริหารเวลางานและเวลาส่วนตัวได้ ดังที่ P5 กล่าวว่า

“ปัจจุบันงานเน้นทำตามแบบของลูกค้า ตอนเริ่มงานใหม่ๆ ก็มีไฟ ใครให้ทำงานอะไรรับหมด แต่ตอนนี้ได้เริ่มไม่ค่อยดีเพราะเราใช้คอมฯ เยอะติดต่อกันนานๆ และปริมาณงานขึ้น บริษัทน่าจะรับคนเพิ่ม แต่บริษัทเลือกให้ทำ OT หรือส่งงานให้ส่วนกลางทำแทน แต่เวลาการแก้ไขก็ไม่สามารถทำให้ลูกค้าได้ทันที”

และสอดคล้องกับ P11 ที่กล่าวว่า

“ผมทำงานที่นี่ตรงตามที่เรียนจบมาเลย บริษัทส่งให้ผมไปเรียนรู้ระบบงานต่าง ๆ ทำให้ผมมั่นใจในการทำงานมากขึ้น แต่เวลาไปเรียนก็ต้องทำงานไปด้วย เพราะงานหนักมาก ผมคนเดียวต้องวิ่งตรวจงานหลายจังหวัด บางทีก็ไม่ทันเสาร์-อาทิตย์ ก็ยังต้องเข้าออฟฟิศมาเคลียร์งาน จนไม่มีเวลาส่วนตัวเลย”

ในขณะที่ P7 กลับให้ความเห็นในทางที่ขัดแย้งกันว่า พนักงานมีความต้องการได้รับมอบหมายความรับผิดชอบมากขึ้นจึงจะทำให้ตนเองรู้สึกว่าได้ทำงานเต็มที่ และมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน กล่าวว่า

“ที่รู้สึกว่าคุณเองยังทำงานได้ไม่เต็มความสามารถ เนื่องจากมีงานในความรับผิดชอบน้อย และเป็นงาน Routine ทำเหมือนเดิมตลอด วันไหนคนขาดก็ไปทำงานแทน ตำแหน่งงานที่ทำเหมือนเป็นตัวสำรอง ค่อยสลับเปลี่ยนงานหรือทำงานแทนเมื่อคนขาด ที่อยากมีงานที่รับผิดชอบมากกว่านี้ แต่ไม่มีการมอบหมายงานให้”

ดังนั้น การมอบหมายงานให้พนักงานนั้น ไม่ใช่เพียงพิจารณาถึงแต่เนื้องานเท่านั้น ยังต้องคำนึงถึงการปริมาณงานที่เหมาะสมด้วย เพราะปริมาณงานที่ไม่เหมาะสมทำให้พนักงานได้รับการกระตุ้นมากหรือน้อยเกินไป ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน อันเป็นผลมาจากแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานมี

จากผลการวิเคราะห์ สามารถสรุปได้ว่าลักษณะงานท้าทายและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ ทำให้พนักงานได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถกับงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน และขณะเดียวกัน ปริมาณงานที่มอบหมายต้องมีความเหมาะสมกับแต่ละคนด้วยเนื่องจากพนักงานแต่ละคนมีหน้าที่ทั้งในหน้าที่งานและหน้าที่ในครอบครัว ทุกคนจึงต้องบริหารเวลาในการทำงานและเวลาส่วนตัวให้สมดุล จึงจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานและมีความสุขในการทำงานด้วย

ตารางที่ 4.3 ปัจจัยเสริมแรงจูงใจ : คำตอบแทนและสวัสดิการ

คำตอบแทนและสวัสดิการ	ความคิดเห็น	ความคิดเห็นเพิ่มเติม
เงินเดือนดีกว่าที่อื่น	P1 : ในจังหวัดสงขลาไม่มีที่ไหนให้เงินเดือนและสวัสดิการดีเท่าที่นี่ P10 : พอใจกับผลตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบัน	P5 : ปรับเงินเดือนน้อยกว่าส่วนกลาง P8 : ปรับเงินเดือนให้พนักงานใหม่มากกว่าพนักงานเก่า P14 : โครงสร้างเงินเดือนไม่มีการปรับให้ทันกับเศรษฐกิจ
สวัสดิการดีกว่าที่อื่น	P3 : บริษัทให้สวัสดิการมีสวัสดิการให้ครบทุกด้าน ทั้งเรื่องการรักษาพยาบาล ฉุกเฉิน สวัสดิการโดยหัวหน้างาน	P8 : ถูกจำกัดสิทธิ์ทำให้รู้สึกถูกลดสวัสดิการ P9 : สวัสดิการไม่ปรับตามส่วนกลาง

จากตารางที่ 4.3 เป็นผลวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าปัจจัยหนึ่งที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน คือ การได้รับเงินเดือนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับปริมาณและหน้าที่ความรับผิดชอบ จึงจะทำให้องค์กรสามารถจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพได้

4.2 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ในหัวข้อนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 เรื่อง คือ เรื่องเงินเดือน และ สวัสดิการ ซึ่งทั้ง 2 สิ่งนี้เป็นปัจจัยหนึ่งที่สร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร และดึงดูดคนให้มาร่วมงานกับองค์กร เนื่องจากบริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทยแต่ละบริษัทมีการแยกกันบริหารงานบุคคล ให้สอดคล้องกับลักษณะธุรกิจที่แต่ละบริษัทดำเนินอยู่ เพื่อให้สามารถแข่งขันในการคัดเลือกคนกับคู่แข่งได้ ทำให้องค์กรมีโอกาสเลือกผู้ที่มีลักษณะเหมาะสมกับหน้าที่งานและเหมาะสมกับองค์กรมากขึ้นและทำให้ผู้ที่มาร่วมงานมีแรงจูงใจในการทำงานให้กับองค์กร ให้เหมาะสมกับผลตอบแทนที่ได้รับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 เงินเดือน

ผู้ถูกสัมภาษณ์หลายท่านพิจารณาทั้งเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการของบริษัท ตั้งแต่ก่อนตัดสินใจเข้ามาร่วมงานจนถึงปัจจุบันที่ยังทำงานอยู่ก็ด้วยเหตุผลเดียวกัน เนื่องจากพนักงานรู้สึกพึงพอใจกับเงินเดือนที่บริษัทมอบให้จึงเข้ามาสมัครทำงานอีกทั้งยังได้อยู่ในภูมิลำเนาเดิม ยิ่งทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ดังที่ P1 กล่าวว่า

“ที่อยู่โรงงานนี้มาตั้งแต่สมัครที่เริ่มก่อตั้ง บริษัทนี้เรียกได้ว่าเป็นความภูมิใจของพี่เลยก็ว่าได้ ที่ทำให้คนในท้องถิ่นได้มีงานดี ๆ ทำ เป็นงานที่สุจริต ได้เงินเดือนและสวัสดิการที่ดี และได้อยู่ในภูมิลำเนา ทั้งจังหวัดสงขลา ถ้าไม่นับบริษัทน้ำมันพี่เชื่อเลยว่า ไม่มีที่ไหนให้เงินเดือนและสวัสดิการดีเท่ากับที่นี่”

แต่เมื่อพนักงานทำงานไปได้ระยะหนึ่ง จะเกิดการเปรียบเทียบช่องว่างระหว่างเงินเดือนของตนเองกับพนักงานใหม่ ซึ่งทำให้เกิดความไม่พอใจเนื่องจากพนักงานใหม่มักจะมีความรับผิดชอบในงานที่น้อยกว่าพนักงานที่อยู่ในงานในตำแหน่งเดียวกันมาก่อน ซึ่งสอดคล้องกับ P8 ที่กล่าวว่า

“เวลาที่บริษัทปรับเงินเดือนให้พนักงานแบบระหว่างปี พี่ไม่รู้ว่าเขาใช้หลักเกณฑ์อะไรในการพิจารณา แต่สิ่งที่พี่เห็นคือ น้องใหม่เข้ามาทำงานหลัง แต่มีโอกาสได้ปรับตำแหน่งสูงกว่า และมีเงินเดือนสูงกว่า น้องนี่ออกใช้ไม้คนอยู่มาก่อนจะรู้สึกยังไง”

และสอดคล้องกับ P7

“มีอยู่ช่วงหนึ่ง บริษัทมีการปรับเงินเดือนให้เด็กใหม่ 3 ครั้ง ครั้งละ 3,000 – 4,000 บาท ส่วนพนักงานเก่าได้ปรับ 300 – 500 บาท แต่ความรับผิดชอบมากกว่าใน ขณะที่เงินเดือนเท่ากัน”

นอกจากนี้ยังมีการเปรียบเทียบช่องว่างระหว่างเงินเดือนของตนเองและเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกันด้วย ว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ตามที่ P5 กล่าวว่า

“ตอนเริ่มงานก็พอใจกับเงินเดือนที่ได้รับนะ แต่ตอนนี้ไม่ค่อยพอใจแล้วเพราะที่เห็นเพื่อนที่เริ่มทำงานมาพร้อม ๆ กัน ทำงานตำแหน่งเดียวกัน แต่อยู่ที่ส่วนกลาง ตอนนี้เงินเดือนเขาไปไกลแล้วที่เงินเดือนห่างกับเพื่อนเป็นหมื่น ทั้งที่อายุงานพอกัน”

และสอดคล้องกับ P14

“ที่ตัดสินใจย้ายงาน เพราะได้งานใหม่ที่ดีซึ่งสวัสดิการและรายได้มากกว่างานราชการที่ทำอยู่ บริษัทมีทั้งการปรับเงินเดือนประจำปี และยังมีการพิจารณาปรับเงินเดือนให้พนักงานที่มีอายุงานมาก ๆ แต่เงินเดือนใกล้เคียงกับพนักงานเข้าใหม่ และยังพิจารณาปรับเงินเดือนให้พนักงานที่อายุงานมากแต่เงินเดือนต่างจากคนเข้างานก่อนหน้านั้น เพื่อให้ช่องว่างแต่ละขั้นไม่มากเกินไป มันทำให้รู้สึกว่าเป็นบริษัทคุณแลเราดีเราก็ต้องทำงานให้เต็มที่”

แต่ผู้ถูกสัมภาษณ์บางท่านยังกล่าวเสริมอีกว่าบริษัทมีการบริหารระบบเงินเดือนที่ดี ทำให้พนักงานสามารถทำงานเต็มที่เพราะไม่ต้องกังวลใจเรื่องค่าครองชีพเงินเดือน ซึ่งสอดคล้องกับ P1 ที่กล่าวว่า

“ที่ว่าค่าตอบแทนที่ได้รับอยู่ถือว่าเกินพอเลย ตัวพี่เองก็มีครอบครัวที่ต้องดูแล น้อง ๆ ก็เหมือนกัน เพราะฉะนั้นพี่จะบอกน้อง ๆ มากกว่าว่าเราต้องใช้เงินอย่างรู้คิด เราต้องอยู่ให้เหมาะสมกับรายได้ในปัจจุบัน น้องในไลน์ผลิตบางคนทำงานมาเป็น 20 ปี เงินเดือนหมื่นกว่า แต่เค้ามีเงินเก็บ มีเงินไปสร้างบ้าน เพราะเขารู้จักใช้เงิน”

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ P10 ที่กล่าวว่า

“ส่วนตัวผลตอบแทนที่ผมได้รับผมพอใจ เคยมีลูกน้อง พูดกับผมเหมือนกันว่า ไซลิ ก็ที่ตำแหน่งสูงพี่ถึงพอใจ ผมบอกเขาว่าในวันที่ผมตำแหน่งไม่สูงผมก็พอใจนะ ดังนั้น ผมเลยอยากบอกว่า การที่บริษัทให้ผม ถ้าผมให้คะแนนตัวเองมันก็อยู่ที่ตัวผมเองว่าผมพอใจหรือไม่”

พนักงานแต่ละคนก็มีมุมมองในเรื่องเงินเดือนที่แตกต่างกันไป มีทั้งคนที่รู้สึกพอใจและไม่พอใจกับเงินเดือนในปัจจุบันของตนเอง แต่ทุกคนต่างก็ให้ความเห็นว่าเงินเดือนเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการทำงานได้ เมื่อบริษัทมีการพิจารณาเงินเดือนให้เหมาะสมกับงานและมีการดูแลอย่างต่อเนื่อง พนักงานก็ไม่มี ความกังวลเกี่ยวกับภาระเรื่องเงินทอง ทำให้พนักงานมีสมาธิในการทำงานทำให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.2.2 สวัสดิการ

โดยภาพรวมผู้ถูกสัมภาษณ์ รู้สึกว่าบริษัทให้สวัสดิการที่ดีกับพนักงานในทุก ๆ ด้าน โดยสวัสดิการนั้นครอบคลุมไปถึงครอบครัวของพนักงานด้วย ทำให้พนักงานรู้สึกดีต่อองค์กร ส่งผลให้พนักงานทุ่มเททำงานให้กับองค์กรมากขึ้น แต่ก็ยังมีบางปัจจัยที่ยังทำให้พนักงานสวัสดิการยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน เช่น การกั้นกรงจากหัวหน้างาน, การไม่ปรับสิทธิ์ให้ตามส่วนกลาง เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ P8 กล่าวไว้ว่า

“บริษัทมีการปรับปรุงสวัสดิการตลอด เช่น การให้ค่าครองชีพเพิ่ม และสวัสดิการต่าง ๆ ที่ไปถึงครอบครัวก็มี เช่น ค่ารักษาพยาบาลบุตร คู่สมรส พ่อ-แม่ ซึ่งบริษัทเอกชนอื่น ๆ ก็ยังไม่ได้ให้ครอบคลุมขนาดนี้”

P3 ก็กล่าวในทางเดียวกัน โดยเปรียบเทียบกับสวัสดิการที่ตนเองเคยได้กับก่อนการโยกย้าย ว่า

“อยู่ที่เก่าสวัสดิการดีมาก มีสถานพยาบาลภายในโรงงาน เจ็บป่วยเมื่อไรก็ไปหาหมอได้เลย ค่าน้ำมันรถที่ใช้จ่ายส่วนตัวเราก็แจ้งให้บริษัทหักเงินได้เลย ไม่มี การกำหนดว่า ห้ามนำรถบริษัทไปใช้งานส่วนตัว ค่าเบิกค่าล้างรถ ก็เบิกได้ตามจริง พอเทียบกับที่เก่าแล้วก็รู้สึกเหมือนตัวเองโดยลดสวัสดิการลง”

และสอดคล้องกับ P9 ที่กล่าวว่า

“เราทำงานตรงนี้เราก็เห็นบ่อยเวลาที่กลุ่มบริษัทอื่นปรับสวัสดิการเพิ่มวงเงินหรือ เบี้ยเลี้ยงต่างๆ ให้พนักงาน กลุ่มเราก็ไม่ได้ปรับ ทำให้เราได้สิทธิ์น้อยกว่าคนอื่น”

จากการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า เงินเดือนและสวัสดิการมีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาให้รอบคอบโดยยึดหลักความเป็นธรรมและยุติธรรม อีกทั้งต้องให้พนักงานได้ใช้สิทธิ์ต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ จึงจะทำให้พนักงาน รู้สึกถึงความเอาใจใส่ที่องค์กรมีต่อพนักงาน เมื่อพนักงานรู้สึกว่าตนเองได้รับการดูแลเอาใจใส่อย่างดี จึงเกิดความรู้สึกที่อยากทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

ตารางที่ 4.4 ปัจจัยเสริมแรงจูงใจ : ความก้าวหน้าในหน้าที่

ความก้าวหน้าในหน้าที่	ความคิดเห็น
มี โอกาสปรับตำแหน่งและโยกย้าย	P2 : ชอบย้ายไปเรื่อย ทำให้รู้สึกมีไฟในการทำงานมากขึ้น P4 : การย้ายบ่อย ๆ มันก็ไม่ดีกับครอบครัว P9 : มีโอกาสเติบโตแต่ต้องไปสร้างฐานะใหม่ P10 : พอเริ่มมีครอบครัวการคิดโยกย้ายก็ทำได้ยากขึ้น

จากตารางที่ 4.4 เป็นผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่ เป็นปัจจัยที่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การโยกย้ายของบริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทย มีด้วยกันหลายเหตุผล เช่น เพื่อความเหมาะสม เพื่อความก้าวหน้า และ ตามความต้องการของพนักงาน

4.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่

บริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทย มีการพิจารณาเรื่องความก้าวหน้าในหน้าที่และการโยกย้ายให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ โดยหน่วยงานการบุคคลหรือหัวหน้างานจะชี้แจงขึ้นความก้าวหน้าในแต่ละหน้าที่งานให้แก่พนักงานทราบตั้งแต่วันแรกที่เข้าร่วมงานกับบริษัท ทำให้พนักงานทราบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและสามารถว่าอนาคตของตนเองได้ ว่าในอีก 3-5 ปี ข้างหน้า เราควรอยู่ที่จุดไหนในองค์กรและเราควรทำอะไรให้ไปถึงจุดนั้น ทำให้พนักงานมีเป้าหมายในการทำงานและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้กับบริษัท

อีกทั้งเครือปูนซิเมนต์ไทย มีการโยกย้ายทุก 3-5 ปี ซึ่งทำให้พนักงานต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ อยู่เสมอ ดังนั้น การโยกย้ายจึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญและส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

โดยเครือปูนซิเมนต์ไทย เหตุผลในการโยกย้ายมี 3 สาเหตุ ได้แก่

- 1) เพื่อความเหมาะสม เช่น กรณีโยกย้ายแล้วพนักงานแจ้งว่าไม่สามารถปฏิบัติงานในพื้นที่นั้นได้
- 2) เพื่อความต้องการของพนักงาน เช่น กรณีที่พนักงานมีความจำเป็นที่จะต้องย้ายกลับภูมิลำเนาเพื่อดูแลครอบครัว

- 3) เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่ เนื่องจากโรงงานแต่ละแห่งมีขนาดไม่เท่ากัน ดังนั้น พนักงานที่ต้องการเติบโตส่วนใหญ่จึงต้องเป็นพนักงานที่พร้อมจะโยกย้ายไปทำงานในพื้นที่อื่นต่าง ๆ ซึ่งอาจไม่ใช่ภูมิลำเนาของตนเอง

ซึ่งสาเหตุทั้ง 3 ประการนี้ ก็เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดการปรับตัวอย่างสม่ำเสมอ และทำให้พนักงานได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ อีกทั้งการโยกย้ายแต่ละครั้งบริษัทจะสอบถามความสมัครใจของพนักงานด้วย เพื่อไม่ให้กระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานและทำให้พนักงานกระตือรือร้นในการเรียนรู้งานใหม่ ๆ อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับ P2 กล่าวว่

“หนูไม่ชอบอยู่ที่เดิมนาน ๆ มันทำให้รู้สึกหมดไฟในการทำงานเพราะเจอบรรยากาศเดิม ๆ ต้องเดินทางไปเดิมทุกวัน ก่อนหน้าที่จะย้ายมาทำงานที่นี่ก็ทำงานอยู่ในสงขลา ตอนแรก ๆ ก็รู้สึกแปลกใหม่กว่าเดิมนิดหน่อย แต่พอผ่านไปสักระยะก็ไม่ค่อยดีเท่าไร เพราะบรรยากาศอื่น ๆ มันก็ยังเหมือนเดิม”

และสอดคล้องกับ P12 ที่กล่าวว่า

“งานที่ทำอยู่มันก็จำเจ เหมือนเดิม ๆ ที่ก็อยากเปลี่ยนไปทำหน้างานอื่นบ้าง แบบงานที่ลู่ไปเลย เป็นงานที่ทำหายดี เช่น ทำงานศูนย์จ่าย หรือ เจ้าหน้าที่ประสานงานขายที่ทำหายดี คนเราก็ต้องศึกษาเพิ่มเติมไม่ใช่อยู่กับที่”

แต่เมื่อพนักงานเริ่มมีอายุเพิ่มขึ้น หรือมีหน้าที่ต่อครอบครัวเพิ่มขึ้น ก็ทำให้ความคิดเปลี่ยนไป ยอมลดความต้องการทางสังคมลงเพื่อให้ตนเองได้มีเวลาให้กับครอบครัวมากขึ้น สอดคล้องกับ P10 ซึ่งกล่าวว่า

“แต่ละช่วงเวลา เราต้องยอมรับว่าระดับความคิดว่าเวลาเปลี่ยนความคิดคนเปลี่ยน พอเริ่มมีครอบครัวการคิดโยกย้ายก็จะทำได้ยากขึ้น ความก้าวหน้าเราก็ยอมลดทอนลงเพื่อให้ได้อยู่กับครอบครัว นั่นคือเป้าหมายที่มันเปลี่ยนไป”

ซึ่งสอดคล้องกับ P4 ที่กล่าวว่า

“โดยปกติที่นี้จะย้ายกันประมาณ 4 ปี และเป็นการโยกย้ายข้ามพื้นที่ ตอนนี้ที่ทำงานที่นี้มา 3 ปีแล้วก็ยังไม้อยากย้ายนะเพราะยังคิดว่าสามารถปรับปรุงอะไรให้ที่นี่ได้อีก และการโยกย้ายบ่อย มันก็ไม่ค่อยดีกับครอบครัว”

และยังสอดคล้องกับ P9 ที่กล่าวว่า

“ทั้งบ้านพี่และบ้านสามีอยู่ที่นี้ เราสร้างครอบครัวกันที่นี้แล้วพี่ก็ไม่อยากย้ายไปไหน เราเคยเห็นเพื่อนที่ย้ายไปทำงานที่อื่นเพื่อปรับตำแหน่งต้องขายบ้าน ขายที่ แล้วไปสร้างใหม่ที่อื่น ไม่รู้ว่ามีอะไรจะได้ย้ายกลับ ต้องไปเริ่มสร้างใหม่อีกตอนอายุเริ่มเยอะแล้วกว่าจะผ่อนหมด พี่อยู่แบบนี้ดีกว่าได้อยู่ใกล้ครอบครัวด้วย”

จากผลการวิเคราะห์ สามารถสรุปได้ว่า โอกาสในการปรับตำแหน่งและการโยกย้าย เป็นปัจจัยที่สามารถจูงใจพนักงานในการทำงานได้ทั้งนี้ต้องพิจารณาถึงปัจจัยอื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย เพราะพนักงานที่มีอายุต่างกัน และสถานภาพที่แตกต่างกัน มีความต้องการทางสังคมที่ต่างกัน ส่งผลให้พนักงานยอมที่จะลดทอนความก้าวหน้าของตัวเองลงเพื่อจะได้ไม่ต้องโยกย้ายและมีเวลาให้กับครอบครัวมากขึ้น

บทที่ 5

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล : ปัจจัยลดแรงจูงใจ

ในบทนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของพนักงานในเครือปูนซิเมนต์ไทยจังหวัดสงขลา ในด้านปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อการลดแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อตอบคำถามงานวิจัยข้อที่ 2 คือ

ปัจจัยใดที่มีผลต่อการลดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
ในเครือปูนซิเมนต์ไทยจังหวัดสงขลา

ตารางที่ 5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล: ปัจจัยลดแรงจูงใจ

ปัจจัยลดแรงจูงใจ	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
ความร่วมมือในการทำงาน	ทุกคนที่กล่าวถึงปัจจัยนี้ มีความเห็นตรงกันว่า การไม่ได้ รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ส่งผลทำให้ลดแรงจูงใจในการทำงานและยังส่งผลถึง ความสำเร็จของงานด้วย
ลักษณะของผู้นำ	ทุกคนที่กล่าวถึงปัจจัยนี้ มีความเห็นพ้องกันว่า ลักษณะ ของผู้นำที่มีความแตกต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการ ทำงานของพนักงาน

จากตารางที่ 5.1 เป็นผลจากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานในเครือปูนซิเมนต์ไทยในจังหวัดสงขลา พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการลดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเครือปูนซิเมนต์ไทย มี 2 ประเด็น คือ ความร่วมมือในการทำงานของพนักงานในแต่ละส่วนงานที่เกี่ยวข้องกัน และ ลักษณะของผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยได้จำแนกรายละเอียดแต่ละปัจจัย ดังนี้

ตารางที่ 5.2 ปัจจัยลดแรงจูงใจ : ความร่วมมือในการทำงาน

ความร่วมมือในการทำงาน	ความคิดเห็น
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ได้ทำหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่	P3 : เขาปฏิเสธงานทั้งที่เป็นหน้าที่ P6 : หน่วยงานสนับสนุนไม่ทุ่มเททำงานให้เรา P13 : แต่ละหน่วยงานไม่ทำตามหน้าที่ของตนเอง

จากตารางที่ 5.2 เป็นผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ความร่วมมือในการทำงาน เป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่ทำงานเป็นผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงาน ทำให้การประสานงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามความต้องการของหน่วยงานต้นทางเป็นเรื่องยาก ทั้งยังถูกดำเนินจากต้นทางเมื่อไม่สามารถทำได้ตามที่ประสานงานไว้อีกด้วย

5.1 ความร่วมมือในการทำงาน

ความร่วมมือในการทำงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ถูกสัมภาษณ์ให้ความสำคัญ โดยเฉพาะเมื่อตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ มีหน้าที่ในการประสานงานระหว่างหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นภายนอกหรือภายในบริษัทต่างส่งผลต่อการลดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานทั้งสิ้น เนื่องจากผู้ประสานงานต้องรับเรื่องจากหน่วยงานต้นทาง ซึ่งมักเป็นหน่วยงานจากภายนอกองค์กรที่มีอำนาจในการต่อรอง ไปแจ้งให้หน่วยงานปลายทางดำเนินการตามความต้องการของต้นทาง แต่เมื่อไม่ได้รับความร่วมมือในการทำงานตามหน้าที่ของแต่ละคน ทำให้ผู้ประสานงานที่เป็นคนกลางเกิดปัญหาในการทำให้ส่งผลต่อการลดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ P6 ที่กล่าวว่า

“ส่วนใหญ่คนที่ที่ต้องประสานงานด้วย เป็นหน่วยงานสนับสนุนซึ่งในหน่วยงานเขาทำผลงานให้เห็นได้ยาก ทำให้เขาไม่มีแรงจูงใจที่จะทุ่มเททำงานให้เรา แต่มันกระทบกับงานของเรา เพราะเราเป็นเหมือนคนที่คอยรับแขกอยู่หน้าบ้านคอยประสานงานเรื่องในบ้านกับนอกบ้าน ถ้าในบ้านยุ่งเหยิง วุ่นวาย เกี่ยงกันทำงาน เราก็ไม่อยากอยู่บ้านนี้ เพราะเราต้องเป็นคนรับแขก”

และสอดคล้องกับ P13 ที่กล่าวว่า

“ผมคาดหวังว่า เมื่อผมแจ้งความต้องการของลูกค้าให้หน่วยงานถัดไปทราบแล้ว เขาจะสามารถรับมือกับลูกค้าและให้คำแนะนำกับลูกค้าได้อย่างเหมาะสม แต่ที่ผ่านมา ผมต้องมารับหน้าลูกค้ามาตลอด เนื่องจากคนที่มารับงานต่อเป็นผู้รับเหมา จากภายนอก ซึ่งไม่มีความรู้มากพอในการให้คำแนะนำลูกค้าในการใช้ผลิตภัณฑ์ เมื่อสินค้ามีปัญหาลูกค้าไม่รู้จะติดต่อใครก็กลับมาที่ผมอีก”

ในหน้าที่งานที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของบริษัท จึงควรมอบหมายให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการรับผิดชอบ จึงจะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น และเกิดผลดีต่อบริษัท นอกจากนี้บริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทยมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานและมีการผังการทำงานรวมไปถึงวิธีปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน แต่ในการส่งต่อความรู้ระหว่างรุ่นสู่รุ่น เหลือเพียงคำบอกเล่าจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง ซึ่งบางครั้งก็ไม่สามารถบอกเล่าได้ทั้งหมด ดังนั้นหากเราได้รับการถ่ายทอดมาไม่ครบถ้วนทำให้เราไม่เข้าใจระบบงานที่ทำอย่างแท้จริง ส่งผลให้การทำงานติดขัด ซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และในขณะเดียวกันหากพนักงานไม่พยายามทำความเข้าใจระบบก็ทำให้กระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของหน่วยงานถัดไป ซึ่งต้องประสานงานด้วย ดังที่ P3 กล่าวไว้ว่า

“พี่เพิ่งย้ายมาทำงานใหม่ไม่กี่เดือน พี่ก็เข้าใจว่าแต่ละคนงานเยอะ แต่ก็รู้สึกว่ที่นี้ งานไม่เป็นระบบด้วย ทำให้ทำงานยาก การลำดับขั้นตอนหรือหาวิธีแก้ปัญหา ไม่ได้เนื่องจากไม่รู้ว่าจะต้องติดต่อประสานงานกับใครกันแน่ บางทีพี่ก็รู้สึกว่เค้า ปฏิเสธงานทั้งที่เป็นงานในหน้าที่ของเขา อารมณ์แบบคุณจะทำยังไงก็ได้แต่อย่าให้ฉันท้งานเพิ่ม”

เช่นเดียวกับ P2 ที่กล่าวว่า

“เวลามีปัญหาอยากก็บอกให้คิดถึงภาพรวม ว่าเป็นบ้านเดียวกันต้องช่วยกัน แต่ถ้าให้เรามองอยู่ฝ่ายเดียวแต่หน่วยงานอื่น ไม่ได้คิดเหมือนกัน มักก็เบื้อเหมือนกันนะ ต้องคอยช่วยคนอื่นตลอด แต่เวลาเราขอความช่วยเหลือบ้างคนอื่นก็ไม่เห็นจะช่วย อ้างมาตรฐานการทำงานของตัวเอง ว่าต้องทำแบบนี้ เป็นอย่างอื่นไม่ได้”

ความร่วมมือในการทำงาน จึงมีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน พนักงานจะรู้สึกมีกำลังใจและมีความสุขในการทำงานเมื่อการทำงานราบรื่น และคนที่ทำหน้าที่แต่ละคนให้ความร่วมมือกัน ทำงานเป็นทีมเดียวกัน โดยมองเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก ทำให้พนักงานมีความทุ่มเทในการทำงานมากขึ้นและทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตารางที่ 5.3 ปัจจัยลดแรงจูงใจ: ลักษณะของผู้นำ

ลักษณะของผู้นำ	ความคิดเห็น
หัวหน้างาน	<p>P9 : หัวหน้างานไม่สามารถให้คำปรึกษาในงานได้</p> <p>P11 : หากหัวหน้าไม่ให้คำปรึกษา ขอแต่รายงาน</p> <p>P13 : หัวหน้างานดูแลผลลัพธ์ไม่ดูวิธีการ</p>
ความผูกพันต่อองค์กร	P3 : ไม่มีหัวหน้างานระดับสูง

จากตารางที่ 5.3 เป็นผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ลักษณะของผู้นำ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้สัมภาษณ์กล่าวว่า เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลดแรงจูงใจในการทำงาน เครือปูนซิเมนต์ไทยพยายามเลือกคนที่เป็น คนเก่ง และคนดีเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ดังนั้น การบริหารคนเก่ง (Talent Management) เป็นอีกงานที่ทำนายผู้นำ ผู้ไม่ได้เป็นเพียงผู้นำความคิดเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้างสภาพแวดล้อม ให้เกิดการกระตุ้นการคิด กระตุ้นให้เกิดการทำงาน ซึ่งทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน หากผู้นำไม่สามารถสร้างองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่จูงใจให้เกิดการทำงานแล้วก็จะส่งผลให้พนักงานลดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาขององค์กร

5.2 ลักษณะของผู้นำ

ผู้นำมีหลายลักษณะ มีทั้งคนที่เน้นผลงาน และคนที่เน้นคน หรือ ผู้นำที่เน้นทั้งคนและผลงานไปพร้อม ๆ กัน แต่ทั้งนี้ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน(สาระนำผู้จัดการบริหารจัดการ,มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ) เครือปูนซิเมนต์ไทยเป็นองค์กรหนึ่งที่มีชื่อเสียงเรื่องการบริหารคน เพราะในองค์กรมีคนเก่ง เข้ามาร่วมงานเป็นจำนวนมาก และพนักงานที่เข้ามาร่วมงานก็มีความเชื่อว่า องค์กรสามารถเลือกคนดีและคนเก่งให้มาเป็นผู้นำเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับ P6 ที่กล่าวว่า

“ที่สมัครงานผ่าน Career Camp มีการเข้าค่าย 3 วัน โดยเอาคนเก่งมาอยู่ด้วยกันเยอะ ๆ และไม่รู้จักกันเลย มันเกิดการแข่งขัน โดยที่ไม่สนใจใครเลย แต่สุดท้ายที่มีความเชื่ออย่างหนึ่งว่า ที่นี่เป็นองค์กรที่ดี และเรารู้ว่าบริษัทที่ดี เขามีวิธีเลือกคนดีให้ได้เป็นผู้นำ”

สอดคล้องกับ P10 ที่กล่าวว่า

“โดยพื้นฐานของมนุษย์มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นเมื่อมีอะไรมาที่เราต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เปลี่ยนแปลงวิธีคิด ก็จะเกิดแรงต่อต้าน ดังนั้นถ้าหัวหน้างานเข้าใจเรื่องนี้ คุณก็ต้องใช้เวลา ให้ความเข้าใจ ต้องมีการสื่อสารที่ดี อย่าสื่อสาร

ด้วยข้อความ แต่ให้สื่อสารด้วยความเข้าใจในเจตนารมณ์ ซึ่งนี่เป็นวิธีของผู้นำในการสื่อสาร ดังนั้นการขัดแย้งในเชิงนโยบาย ไม่ว่าจะลูกน้อง หรือเจ้านาย ผมเชื่อว่ามิเกิดขึ้นทุกองค์กร แต่ถ้าองค์กรไหนมีผู้นำที่ดี ที่สามารถปรับทัศนคติ เหมือนการกายเรือ ถ้านายท้ายกำหนดทิศทางได้ถูกต้อง เรือก็ไปถูกทาง”

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ พบว่า พนักงานให้ความเห็นเกี่ยวกับการลดแรงจูงใจที่เกิดจากลักษณะของผู้นำมี 2 ประเด็น ได้แก่ หัวหน้างาน และ ความผูกพันต่อองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.2.1 หัวหน้างาน

หัวหน้างานแต่ละคนมีรูปแบบในการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งลักษณะของหัวหน้างานแต่ละแบบก็ส่งผลต่อการบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน และไม่ว่าหัวหน้างานจะมีลักษณะแบบใด ได้ชื่อว่าเป็นหัวหน้าแล้วก็ตามก็จะทำผลงานให้แก่องค์กรแต่การสร้างผลงานของหัวหน้างานจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานหากหัวหน้างานมุ่งแต่ผลลัพธ์โดยไม่คำนึงถึงวิธีการ ได้มาซึ่งตรงกับที่ P13 กล่าวว่า

“หัวหน้างานบางคนรับนโยบายมาปฏิบัติแล้วทำให้ลูกน้องไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน เพราะหัวหน้างานคิดถึงแต่ผลลัพธ์ เพราะเข้าใจว่าสิ่งนี้คือสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการ เช่น นโยบายบอกให้ลดต้นทุน หัวหน้างานก็เริ่มมาลด OT แล้วอย่างนี้ใครจะมีกำลังใจทำงาน ทำงานไม่ทันขอ OT ก็ไม่ได้”

นอกจากนี้หัวหน้างานเอง ยังต้องทำตัวเหมือนเป็น โด๊ซ ซึ่งสามารถให้คำปรึกษาให้คำแนะนำแก่ลูกน้องในการทำงาน เป็นที่พึ่งและปกป้องลูกน้องได้ จึงจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง ซึ่งสอดคล้องกับที่ P9 กล่าวว่า

“หัวหน้างานมองว่าเราทำงานไม่เก่ง เก่งแต่เอาหน้าอย่างเดียว แต่ที่ผ่านมาหัวหน้าไม่เคยสอนงานเลย พอเราทำผิดมีแต่ตำหนิ เวลาเราไปขอคำปรึกษาก็ไม่ค่อยได้แนวทางที่ช่วยในการทำงานต้องไปถามคนอื่น”

และสอดคล้องกับ P11 ซึ่งกล่าวว่า

“หากหัวหน้างานมีความจริงใจช่วยเหลือ และให้คำแนะนำการทำงานผลงานของลูกน้องจะออกมาดีและลูกน้องมีกำลังใจในการทำงาน หากหัวหน้าไม่ให้คำปรึกษา ขอแต่รายงาน หรือ การนำเสนองาน คงไม่เจริญ”

หัวหน้างานนอกจากจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้เกิดความไว้วางใจและกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว ยังต้องเป็นคนที่มีความรู้ในงานที่รับผิดชอบเพื่อให้สามารถช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงสามารถให้คำแนะนำผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงานได้ จึงจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน

5.2.2 ความผูกพันต่อองค์กร

พนักงานส่วนใหญ่ในเครือปูนซิเมนต์มีอายุงานมากกว่า 10 ปี บางคนเริ่มเข้าทำงานตั้งแต่โรงงานก่อตั้ง หากแต่การทำงานอยู่นานไม่ได้หมายความว่าพนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นตามเวลาที่ผ่านไป แต่ความผูกพันกับองค์กร คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรใด องค์กรหนึ่งแล้ว พนักงานมีความทุ่มเท ตั้งใจทำงานและดูแลองค์กรเสมือนหนึ่งว่าเป็นบริษัทของตนเอง ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรจะได้รับการถ่ายทอดผ่านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งต้องมีผู้นำเป็นค้อยเป็นตัวอย่างให้แก่พนักงาน หากผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีแล้ว ก็จะกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำสิ่งต่างๆ เพื่อให้องค์กรไปถึงเป้าหมาย หรือเห็นความสำเร็จขององค์กรเป็นที่ตั้ง ในทางตรงข้ามหากพนักงานไม่มีความผูกพันต่อองค์กรหรือมีความผูกพันในระดับต่ำ จะทำให้พนักงานไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับที่ P3 กล่าวว่า

“ที่นี้ทำงานยาก เพราะคนเก่า ๆ ก็เยอะ ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง หัวหน้าก็ไม่มี ที่เห็นว่ามีเรื่องที่ควรปรับปรุงเยอะมากแต่ก็ไม่มีช่องทางที่จะสื่อสาร ไปยังที่ผู้จัดการได้ ส่วนคนที่บอกได้ก็ไม่มีอำนาจที่จะสั่งให้ใครทำตามได้ในทันที เรื่องที่เราเสนอไปไม่มีใครเอาไปปฏิบัติหรือติดตามว่าจริงหรือไม่”

ซึ่งเมื่อพนักงานไม่มีความผูกพันต่อองค์กรส่งผลให้พนักงานไม่มีแรงจูงใจที่จะทำงานในองค์กรด้วยความทุ่มเท ทำให้ผลงานที่ออกมาไม่ดี หรือไม่ตรงกับเป้าหมายขององค์กร จึงส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร

บทที่ 6

อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างและลดแรงงูใจในการทำงานของพนักงานเครือปูนซิเมนต์ไทย จังหวัดสงขลา” ครั้งนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการศึกษาเก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างแรงงูใจในการทำงานให้แก่พนักงาน เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างสภาพแวดล้อม หรือ เงื่อนไขในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานส่งผลให้พนักงานเกิดแรงงูใจในการทำงาน เมื่อเกิดแรงงูใจในการทำงานพนักงานก็จะมีความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มที่ เต็มประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพอันเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันผู้วิจัยได้ศึกษาในอีกมุมมองด้วยว่า ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการลดแรงงูใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรนี้ เพื่อให้องค์กรปรับปรุงและพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรที่พนักงานทุกคนมีแรงงูใจในการทำงานและกำจัดแรงงูใจทางลบ ที่จะทำให้พนักงานลดแรงงูใจในการทำงานลง

6.1 สรุปผลการวิจัย

เนื่องจากในการศึกษาครั้งนี้มีการศึกษาปัจจัยที่เป็นเชิงบวกและเชิงลบเกี่ยวกับแรงงูใจในการทำงาน ดังนั้น ในการสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้จำแนกออกเป็น 2 ประเด็น คือ ปัจจัยที่เสริมสร้างแรงงูใจในการทำงาน และ ปัจจัยที่ลดแรงงูใจในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผลวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่เสริมสร้างแรงงูใจในการทำงาน

1.1 ลักษณะของงานที่ทำ มีผลต่อการเสริมสร้างแรงงูใจในการทำงาน เนื่องจากพนักงานได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถตนเอง และมีอิสระในการทำงานทำให้สามารถแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังมีโอกาสได้เรียนรู้งานอื่น ๆ ในสายงานที่เกี่ยวข้องทำให้งานที่ทำมีความท้าทายมากขึ้น และได้พัฒนาตนเองไปพร้อม ๆ กันด้วย

โดยพนักงานให้ความสำคัญกับปริมาณงานที่ตนเองได้รับมอบหมายด้วยเพราะส่งผลต่อการบริหารเวลาส่วนตัวและเวลางานของพนักงาน ซึ่งความสมดุลระหว่างเวลางานและเวลาส่วนตัวเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกมีแรงจูงใจในการทำงานและทำงานอย่างมีความสุข

1.2 **ค่าตอบแทนและสวัสดิการ** เป็นปัจจัยที่พนักงานทุกคนให้ความสำคัญตั้งแต่ก่อนการตัดสินใจเข้ามาร่วมงานกับองค์กร และพนักงานยังคงให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งเกษียณหรือลาออกไป เครือปูนซิเมนต์ไทยมีการบริหารเงินเดือนให้เหมาะสมกับงานแต่ละตำแหน่ง นอกจากการขึ้นเงินเดือนรายปีแล้วบริษัทยังมีการปรับเงินเดือนให้กับพนักงานที่มีผลการทำงานโดดเด่น และพิจารณาปรับเงินเดือนให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ แต่มีพนักงานบางส่วนที่มีความเห็นเพิ่มเติมในเชิงเปรียบเทียบ เงินเดือนของตนเอง กับเงินเดือนของพนักงานคนอื่น ทำให้รู้สึกว่า ไม่พอใจกับอัตราเงินเดือนของตนเองที่ได้รับเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้บริษัทยังมีสวัสดิการรักษาพยาบาลที่ครอบคลุมถึงคู่สมรส บุตร และบิดามารดา, มีการจัดหาแหล่งเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัยที่มีดอกเบี้ยต่ำและให้วงเงินสูง, มีการให้เงินกู้ยืมเพื่อซ่อมแซมบ้านในช่วงที่จำเป็น เช่น กรณีน้ำท่วมปลายปี 54 ซึ่งเป็นการช่วงแบ่งเบาภาระให้แก่พนักงาน อีกทั้งยังมีการเปิดโอกาสให้บุตรของพนักงานสอบชิงทุนการศึกษาให้แต่ละปี ส่วนตัวพนักงานเองบริษัทเปิดโอกาสให้สอบเพื่อชิงทุนศึกษาต่อต่างประเทศในหลักสูตรที่กำหนดและโครงการเตรียมความพร้อมสำหรับนักเรียนทุน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเองและเป็นการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการขององค์กร

1.3 **ความก้าวหน้าในหน้าที่** พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถได้รับการเลื่อนตำแหน่งและได้รับเงินเดือนและสวัสดิการเพิ่มขึ้นตามตำแหน่ง ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานและพยายามพัฒนาตนเองเพื่อสร้างโอกาสในการเติบโตในตำแหน่งต่อไปในอนาคต แต่ทั้งนี้พนักงานจะยอมลดความต้องการความก้าวหน้าลง เนื่องจากโรงงานในแต่ละพื้นที่มีขนาดที่แตกต่างกัน จึงทำให้มีตำแหน่งไม่เท่ากัน ดังนั้น หากพนักงานต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้น จึงต้องยอมโยกย้ายไปที่อื่นทำให้มีเวลาให้ครอบครัวลดลง พนักงานมีความรับผิดชอบต่อครอบครัวมากขึ้น ทำให้ต้องการความมั่นคงทางครอบครัวมากขึ้น จึงยอมลดทอนความต้องการความก้าวหน้าลง

2 ผลวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ลดแรงจูงใจในการทำงาน

2.1 **ความร่วมมือในการทำงาน** การทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรจะสำเร็จได้ เมื่อทุกคนในองค์กรมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ดังนั้น ในองค์กรที่พนักงานทราบหน้าที่การทำงานของตนเองชัดเจน ทำงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ และให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานตามงาน

ที่ตนรับผิดชอบ อีกทั้งการมอบหมายให้กับหน่วยงานที่เหมาะสมก็ส่งผลต่อความร่วมมือในการทำงานเช่นกัน หากมอบหมายงานให้กับหน่วยงานที่ไม่มีความรู้เพียงพอหรือไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ส่งผลให้การทำงานไม่ราบรื่น ซึ่งทำให้พนักงานที่ต้องทำงานต่อเนื่องด้วยสูญเสียแรงจูงใจในการทำงาน

2.2 ลักษณะของผู้นำ หัวหน้างาน ถือเป็นผู้นำความคิดและตัวอย่างพฤติกรรมของคนในองค์กร ดังนั้น หัวหน้างานต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสมให้แก่ลูกน้อง และสื่อสารนโยบายต่าง ๆ ให้ลูกน้องทราบ และมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ถึงแม้บางครั้งหัวหน้างานจะไม่ได้คลุกคลีนั่งทำงานในพื้นที่เดียวกัน การเข้าถึงและพบปะระหว่างกันก็ยังน้อยลง การติดตามงานของหัวหน้างานในรูปแบบที่เหมาะสมทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนได้รับการเอาใจใส่ และหัวหน้างานมีโอกาสได้รับทราบปัญหาที่แท้จริง ซึ่งนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและเกิดการพัฒนาระบบงานในการทำงานที่เหมาะสมมากขึ้น เมื่อพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อหัวหน้างาน ก็ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจและเกิดความสัมพันธ์อันดีกันภายในองค์กร

6.2 อภิปรายผล

1. ปัจจัยที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่า ลักษณะของงานที่ทำ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และความก้าวหน้าในหน้าที่ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในเครือปูนซิเมนต์ไทย จังหวัดสงขลา

1.1 ลักษณะของงานที่ทำ ลักษณะของงานที่ทำเป็นปัจจัยเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยมีเหตุผลสำคัญคือ งานที่ทำมีความท้าทายและเปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถเนื่องจากบริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทย เป็นบริษัทที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ตนเองมีในการทำงานอย่างเต็มที่ ให้โอกาสพนักงานได้ลองผิดลองถูก ทำให้พนักงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น หรือนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กรอยู่เสมอ ส่งผลให้งานที่ไม่จำเจและได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพวรรณ อัมพิทักษ์ (2552) พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า งานที่ทำมีความสำคัญต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ งานที่ทำเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ และงานที่ทำมีความน่าสนใจและเป็นงานที่ทำท้าทายความสามารถ ตามลำดับ

การวิจัยในครั้งนี้ยังพบอีกว่า ไม่ใช่เพียงแต่ลักษณะงานเท่านั้นที่มีส่วนจูงใจในการทำงาน แต่ปริมาณงานที่เหมาะสมก็มีความสำคัญเช่นกัน การที่บริษัทมอบหมายงานให้ทำใน

ปริมาณน้อยเกินไปทำให้พนักงานรู้สึกเบื่อหน่ายในการมาทำงาน และปริมาณงานที่มากเกินไปทำให้พนักงานรู้สึกเหน็ดเหนื่อยกับการทำงาน ดังนั้น บริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทยมีการผลักดันให้พนักงานเกิดความสมดุลระหว่างเวลาทำงานและเวลาส่วนตัว แต่ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจแต่ละประเภทด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อาทิตย์ เสนะวงศ์ (2555) พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความเห็นอยู่ในระดับมากได้แก่ ลักษณะงานที่ทำท่ายและน่าสนใจ ระดับความคิดเห็นปานกลางได้แก่ ปริมาณงานมีความเหมาะสม

1.2 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ จากงานวิจัยในครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่าบริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทย มีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนแยกตามความเหมาะสมของแต่ละอุตสาหกรรมและยังมีการพิจารณาปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน จึงทำให้พนักงานส่วนใหญ่รู้สึกมีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูเกียรติ ยิ้มพวง (2554) พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจที่อยู่ในระดับมาก คือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน โดยรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน เนื่องจากบริษัทดังกล่าวเป็นอุตสาหกรรมหนัก ทำให้ต้องทำงานตลอด 24 ชั่วโมงจึงต้องมีการค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับลักษณะอุตสาหกรรมเพื่อรักษาพนักงานไว้ให้องค์กร

นอกจากนี้งานครั้งนี้ยังให้ข้อมูลเพิ่มเติมถึงการคำนึงถึงการสื่อสารให้พนักงานมีความเข้าใจถึงเหตุผลและหลักเกณฑ์ในการปรับเงินเดือนและสวัสดิการแต่ละครั้ง เพราะแม้พนักงานจะรู้สึกพอใจกับเงินเดือนของตนเอง แต่ยังมีการเปรียบเทียบเงินเดือนและสวัสดิการว่ามีความเป็นธรรมและยุติธรรมหรือไม่ ดังนั้น การกำหนดอัตราค่าจ้าง นอกจากหลักความเป็นธรรมและยุติธรรมแล้ว ส่วนที่สำคัญคือ จะหาคนดีมีความสามารถมาช่วยงานได้มากน้อยเพียงใด เพราะทุกคนที่ทำงานอยู่เดิมมักถือเอาเงินเดือนเป็นข้อพิจารณาก่อนเข้างานหรือลาออกจากงาน เพราะโดยสามัญสำนึกแล้ว ผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานให้ได้ผลดีจะต้องไม่มีความเดือดร้อน ความกังวลด้านจิตใจและไม่ได้รับการบังคับจากร้านการครองชีพด้วย เพราะคนเราต้องกินต้องใช้ หากปฏิบัติงานยังต้องกังวลในเรื่องการเงินไม่พอใช้ย่อมทำให้ได้ผลอย่างไม่สมบูรณ์ ฉะนั้นการกำหนดอัตราเงินเดือนจึงเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญอย่างหนึ่ง (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544, น. 242)

ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยของ Adhikari and Thapa (2013) พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับสิ่งกระตุ้นที่ไม่ใช่ตัวเงินมากกว่าสิ่งกระตุ้นที่เป็นตัวเงิน ซึ่งเป็นที่ยืนยันว่า การให้

ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินอย่างเดียวไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ทั้งหมดและมีปัจจัยอื่นที่พนักงานเห็นว่าสำคัญกว่า

1.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่ งานวิจัยครั้งนี้ค้นพบว่า พนักงานมีความเห็นว่าปัจจัยความก้าวหน้าในหน้าที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุน้อยและมีสถานภาพทางสังคมต้องการความก้าวหน้ามากกว่าพนักงานที่มีครอบครัวแล้ว เพราะเมื่อพนักงานอายุมากขึ้น พนักงานจะมีความต้องการความก้าวหน้าลดลง เพื่อให้ได้อยู่กับครอบครัว เนื่องจากความก้าวหน้าในบริษัทเครือปูนซิเมนต์ไทยส่วนใหญ่พนักงานต้องย้ายเพื่อไปเติบโตในที่อื่น เนื่องจากโครงสร้างแต่ละองค์กรขึ้นกับขนาดของโรงงานทำให้แต่ละโรงงานมีจำนวนตำแหน่งแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูเกียรติ ยิ้มพวง (2554) พบว่าพนักงานมีแรงจูงใจจากปัจจัยความก้าวหน้าในหน้าที่งานที่อยู่ในระดับมาก อายุมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ ดังนั้น บริษัทจึงควรผลักดันพนักงานที่มีอายุงานน้อยและพร้อมในการโยกย้ายให้เติบโต เพราะพนักงานจะรู้สึกกระตือรือร้นและพยายามทำงานให้คุ้มกับเงินเดือนที่ได้รับ

2. ปัจจัยที่ลดแรงจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่า ความร่วมมือในการทำงาน และ ลักษณะของผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการลดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในเครือปูนซิเมนต์ไทย จังหวัดสงขลา

2.1 ความร่วมมือในการทำงาน งานวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะเรื่องความร่วมมือในการทำงานมีผลต่อลดแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ไม่มีการนำไปวัดผลในการพิจารณาผลงาน หรือ ความประพฤติ ทำให้พนักงานบางคนปฏิเสธการให้ความช่วยเหลืองานในหน้าที่ของตนเอง ทำให้ผู้ที่ทำการประสานงานมีความกดดันในการทำงาน ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ ภัทราวดี ชันธอุบล (2554) พบว่า พนักงานให้ความสำคัญด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากกว่าด้านอื่น ๆ เนื่องจากร้านสาขาส่วนใหญ่มีพนักงานเพียง 5-6 คน ทำให้พนักงานมีความใกล้ชิดกัน ช่วยเหลือกันในยามทำงานและมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและปรึกษาหารือกันเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน

2.2 ลักษณะของผู้นำ งานครั้งนี้พบว่า หัวหน้างานและความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อการลดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในขณะที่เดียวกันพนักงานก็มีความเชื่อว่า องค์กรที่ดีจะมีกระบวนการในการคัดเลือกคนเก่งและคนดีให้ขึ้นมาเป็นผู้นำจึงจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน เพราะคนเก่งที่มีความเป็นผู้นำด้วย จะสามารถนำพาให้คนในองค์กรทำงานเพื่อองค์กรได้ด้วยความเต็มใจ และมีความปรับปรุง พัฒนาสิ่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องที่ได้รับคัดเลือกมานั้นต่างมี

ความเป็นเก่งในตัว การบริหารคนเก่ง (Talent Management) จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายหัวหน้างานอย่างมาก

นอกจากนี้งานวิจัยครั้งนี้ยังพบว่า ลักษณะของผู้นำส่งผลให้พนักงานลดแรงจูงใจในการทำงานลง แต่เมื่อพิจารณาไปในรายละเอียดพบว่า เนื่องจากหัวหน้างานไม่มีการติดตามงานอย่างจริงจัง ส่งผลให้การทำงานไม่ราบรื่นพนักงาน และปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้รับการแก้ไขเมื่อมีขาดการติดตามงานจากผู้มีอำนาจ จึงทำให้แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานลดลง ซึ่งสอดคล้องกับ ภัทรวดี ชันชอุบล (2554) พบว่า พนักงานให้ความสำคัญด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอันดับที่ 3 (รองจากความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและความมั่นคงในการทำงาน) และด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานเป็นอันดับที่ 5 (รองจากด้านชีวิตส่วนตัว) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ในด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หัวข้อย่อยเรื่องผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการทำงานให้เสร็จตามกำหนด เป็นลำดับแรก และ ในด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน หัวข้อย่อยเรื่อง ความสนิทสนม ความจริงใจและความเป็นกันเอง เป็นลำดับแรก อีกทั้งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg ที่ว่าหากไม่มีปัจจัยค่าจูงจะส่งผลกระตุ้นให้เกิดการลดแรงจูงใจในการทำงานลง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kozol (2011) เรื่อง กรอบแนวคิด: Trychonomy ของปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า ปัจจัยลดแรงจูงใจคือปัจจัยเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่คนมักมองข้ามและไม่มี การวัดที่ชัดเจน เช่น การแก่งแย่งกันภายในองค์กร พฤติกรรมเชิงลบที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร พฤติกรรมดังกล่าวเหล่านี้มาจากการสร้างบรรยากาศในการทำงานของหัวหน้างานทั้งสิ้น

ซึ่งเห็นได้จากงานวิจัยของ วุฒิชัย ใจสงค์ (2557) พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์มีความสัมพันธ์ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์หรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก ตามทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม แสดงให้เห็นว่าพนักงานพึงพอใจกับผู้นำที่มุ่งความสำคัญที่ความรู้สึกของพนักงานและพยายามจะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ หรือเป็นลักษณะผู้นำที่แสดงออกถึงความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีการช่วยเหลือทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปตามทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ พนักงานพึงพอใจกับผู้นำที่มีลักษณะทั่วไปอัน ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจ ลักษณะเด่น และความกล้าแสดงออก ซึ่งสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว สอดคล้องกับ Baldoni (2004) ที่กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จในทางที่ถูกต้องโดยใช้คน ในการให้คนทำตามที่ผู้นำคิดจึงจำเป็นต้องทำให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) และถ้าคุณต้องการให้เขาไว้วางใจคุณและทำสิ่งต่างๆ เพื่อคุณหรือเพื่อองค์กร พวกเขาต้องได้รับการจูง

ใจ แรงจูงใจเป็นพฤติกรรมผู้นำเพียงอย่างเดียวเท่านั้นที่ทำให้เกิดจากความต้องการที่จะทำสิ่งที่ถูกต้องสำหรับคนเช่นเดียวกับองค์กร

6.3 ข้อเสนอแนะ

6.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้กับองค์กร

1) ควรส่งเสริมให้มีหมุนเวียนงาน หรือ มอบหมายที่ท้าทายให้พนักงาน เพื่อไม่ให้พนักงานเบื่อหน่ายและเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2) การบริหารเงินเดือนและสวัสดิการเป็นเรื่องที่ทำทลายความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะไม่เพียงแต่การปรับเงินเดือนพนักงานภายในเท่านั้น แต่การปรับฐานเงินเดือนขั้นต้นซึ่งเป็นตัวดึงดูดคนภายนอกให้เข้ามาทำงาน อาจส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่ทำงานอยู่เดิม ดังนั้น การกำหนดอัตราค่าจ้างหากมีตั้งอยู่บนหลักความธรรมและยุติธรรม ประกอบกับมีการชี้แจงที่ชัดเจนย่อมทำให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะทำงานให้คุ้มกับผลตอบแทนที่ได้รับ

3) พนักงานระดับปฏิบัติการไม่มีช่องทางในการปรับระดับอย่างชัดเจน จึงควรมีการตรวจสอบเพื่อปรับระดับให้พนักงานปฏิบัติกรอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นการเพิ่ม โอกาสในความก้าวหน้าให้แก่พนักงาน โดยพนักงานทราบเงื่อนไขในการสมัครว่าหากสอบผ่านต้องโยกย้ายได้ เป็นการปรับระดับให้พนักงานปฏิบัติการที่มีผลงานโดดเด่น

4) ควรเพิ่มโอกาสให้พนักงานได้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้แต่ละฝ่ายเข้าใจหน้าที่งานและข้อจำกัดในการทำงานของแต่ละหน่วยงาน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานนอกเหนือจากเรื่องงานเพื่อสร้างให้พนักงานรู้จักกันมากขึ้นและมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ซึ่งจะทำให้การทำงานราบรื่น และทำให้พนักงานเข้าใจหน่วยงาน หน้าที่วิธีการทำงานของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5) พนักงานและผู้บังคับบัญชา ต่างต้องการความไว้วางใจซึ่งกันและกันจึงจะทำให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน อันส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานเนื่องจากมีแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำจึงเน้นทั้งเรื่องงานและเรื่องคนไปพร้อม ๆ กัน โดยปรับไปตามสถานการณ์ว่าสถานการณ์ใดควรเน้นงาน หรือเน้นคนมากกว่ากัน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นจะเห็นว่าพนักงานมุ่งมั่นที่จะให้งานสำเร็จอยู่แล้ว เพียงแต่บางครั้งต้องได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน ดังนั้น หัวหน้างานจึงเปิดโอกาสให้พนักงานได้พบปะ แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อจะได้ทราบปัญหาที่เกิดขึ้นจริง และติดตามประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้รับการแก้ไขจากต้นเหตุของ

ปัญหา การช่วยเหลือให้ลูกน้องสามารถทำงานได้อย่างราบรื่นก็ทำให้เป้าหมายของหัวหน้างานและองค์กรสำเร็จไปด้วยพร้อมๆ กัน

6.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) พัฒนาเครื่องมือในการศึกษาเพิ่มเติม โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณควบคู่ไปด้วย เพื่อเปรียบเทียบผลที่ได้ว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร และเพิ่มการทำ Focus Group ซึ่งอาจทำให้ได้ประเด็นใหม่ ๆ จากการแสดงความคิดเห็นของพนักงานแต่ละคน การวิจัยเชิงปริมาณควบคู่กับการทำวิจัยเชิงคุณภาพ จะทำให้ผู้วิจัยทราบความหมายของคำตอบในแต่ละข้อได้ดียิ่งขึ้น

2) ศึกษาลักษณะผู้นำกับการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ในองค์กร เพื่อศึกษาหาลักษณะผู้นำที่จะทำให้องค์กรบริหารจัดการคนเก่งเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่

บรรณานุกรม

- กุหลาบ วงศ์สวัสดิ์. เลขาผู้จัดการกิจการ CPAC ภาคใต้. บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด. สัมภาษณ์. 15 มีนาคม 2558.
- ชาย โพธิ์สิตา. (ม.ป.ป.). *การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ*. สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ค้นเมื่อ 9 ธันวาคม 2558 ที่มา : https://www.academia.edu/การวิเคราะห์_ข้อมูลเชิงคุณภาพ_Analyzing_Qualitative_Data_รศ.ดร.ชาย_โพธิ์สิตา
- ชูเกียรติ ยิ้มพวง. (2554). *แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา บริษัท บางกอกก๊กล๊าส จำกัด โรงงานจังหวัดปทุมธานี*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาการจัดการวิศวกรรมธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- โชติรส ดำรงสานติ. (2554). *การให้สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินและกลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่มีผลต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรของคนเก่ง*. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ณัฐชนันท์พร ทิพย์รักษา. (2556). *แรงจูงใจในการทำงาน ความบ้ำงาน และความสุขในการทำงาน*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ทิพย์วรรณ อิมพิทักษ์. (2552). *ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โฟซีชั่นส์ไฮเทค วอชิ่ง จำกัด*. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ไทรรัฐ บุญราศรี. (2553). *ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)*. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธาริณี แซ่อ่อง. (2550). *ระบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดภูเก็ต*. สารนิพนธ์ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ธีรภัทร์ ตั้งวิชาชาญ. (2555). *ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ ในอำเภอเมืองเชียงใหม่*. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- แน่นน้อย ย่านวารี. (2554). *การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยเชิงคุณภาพ*. ค้นเมื่อ 9 ธันวาคม 2558 ที่มา: <http://www.thaiblogonline.com/sodpichai.blog?PostID=39655>

บรรณานุกรม(ต่อ)

- บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). (2552) *รู้จักเอสซีจี-ประวัติความเป็นมา*. ค้นเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2558 ที่มา : http://www.scg.co.th/th/01corporate_profile/03_milestone.html
- บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน). (2556). *ร้อยคนร้อยเรื่องราว*. นนทบุรี: โรงพิมพ์มติชนปากเกร็ด.
- ปราชญา กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุทธิวงศ์. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ก. พล การพิมพ์.
- ปกรณ์ วินธวัช. (2550). *101 วิธีจูงใจลูกน้องให้ทำงานเกินเงินเดือน*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็ดดูเคชั่น ไม่นัค ไลน์ มัลติมีเดีย จำกัด.
- ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *จิตวิทยาบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.
- ปาริชาติ บัวเป็ง. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ใดกิน อินคัสทรีส์ ประเทศไทย จำกัด*. การศึกษาอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ผู้นำและภาวะผู้นำ. ม.ป.ป.,ม.ป.ท., คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ค้นเมื่อ 6 ธันวาคม 2558 ที่มา : <http://www.northbkk.ac.th/ps/knowledge/11.pdf>
- พิชญ์สินี ชมภูคาและพิมพ์ทอง สังสุทธิพงศ์. (2552). *การวิจัยเชิงคุณภาพ*. ค้นเมื่อ 19 ธันวาคม 2558 ที่มา : <https://www.academia.edu/4209507/การวิจัยเชิงคุณภาพ>
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์. หน้า 242
- ภัทราวดี ชันธอุบล. (2554). *ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทบูทส์รีเทล (ประเทศไทย) จำกัด ในเขต 1*. การค้นคว้าแบบอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ภานุวัฒน์ เหมือนจ้อย. (2553). *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินทหารบก*. การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วรदान์ รอดเอียด. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสงขลา*. สารนิพนธ์ สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วิภาส ทองสุทธิ. (2552). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อินทกษา.

บรรณานุกรม(ต่อ)

- วิสุทธิ เผ่าทองเหลือง. (2554). *ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขาย บริษัท ผลิตภัณฑ์และ
วัตถุก่อสร้าง จำกัด*. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการตลาด
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วุฒิชัย ใจสงค์. (2557). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ
พนักงานธนาคารพาณิชย์ในกรุงเทพมหานคร*. วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และ
สังคมศาสตร์ปีที่ 22 ฉบับที่ 38 หน้า 269-290.
- สุพิชฌาย์ ดุศรีเทพประทาน. (2551). *การศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ABC
จำกัด*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัย
หอการค้าไทย.
- อติตยา เสนาะวงศ์. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลากรระดับปฏิบัติการ
และระดับหัวหน้างาน ที่ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัย M.*
การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- อนวัทย์ วงศ์ช่วย. (2556). *ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของ
พนักงาน : กรณีศึกษา ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย สำนักงานเขตธุรกิจสงขลา*. สาร
นิพนธ์ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- Adhikari, D.,& Thapa, K. 2013. *Employee motivation at IKEA Espoo*. Degree Programme in
business Management Bachelor's Thesis, Laurea University of applied sciences.
- Badolni, J. 2005. *Great motivation secrets of great leaders*. McGraw-Hill.
- Gungor, P. 2011. *The Relationship between Reward Management System and Employee
Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global
Banks*. Procedia social and Behavioral sciences 24, 2011, pp. 1510-1520.
- Hauser, L. 2014. *Work Motivation in Organizational Behavior*. Economics, Management, and
Financial Markets Volume 9(4), 2014, pp. 239–246.
- Kozioł, L. 2011. *Trychotomy of Motivating factors in the workplace*. Scientific Papers of the
Malopolska School of Economics in Tarnow.
- Spitzer, D. R. 1995. *SuperMotivation*. Amacom.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



คณะวิทยาการจัดการ

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างและลดแรงงูใจในการทำงานของพนักงาน

เครือปูนซิเมนต์ไทยจังหวัดสงขลา

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัย ของหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างและลดแรงงูใจในการทำงานของพนักงานเครือปูนซิเมนต์ไทยจังหวัดสงขลา ซึ่งข้อมูลที่ได้จะใช้เพื่อเป็นประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

เพศ.....ตำแหน่ง.....

อายุงานทั้งหมด.....อายุงานในองค์กร.....

อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน.....วัน/เดือน/ปีที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงงูใจในการทำงาน

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)
ความมั่นคงในหน้าที่การงาน <ul style="list-style-type: none"> - อะไรในบริษัทที่งูใจให้ท่านอยากร่วมงานด้วย - ปัจจุบันยังรู้สึกเหมือนเดิมหรือไม่ เพราะเหตุใด - ท่านจะแนะนำให้คนรู้จักมาสมัครงานหรือไม่ เพราะเหตุใด
ลักษณะของงานที่ทำ / ความรับผิดชอบในงาน <ul style="list-style-type: none"> - ตำแหน่งงานในปัจจุบัน มีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร - งานในความรับผิดชอบตรงกับความรู้ความสามารถของท่านหรือไม่ - ท่านรู้สึกว่าได้ทำงานเต็มความสามารถหรือไม่ อะไรเป็นปัจจัยที่ทำให้ส่งเสริม/ขัดขวางการทำงานของท่าน

<p>ลักษณะของงานที่ทำ / ความรับผิดชอบในงาน (ต่อ)</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานที่รับผิดชอบเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น/มีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้นเพียงใด และส่งผลต่อผลแรงจูงใจในการทำงานของท่านหรือไม่ - ท่านรู้สึกว่าการที่ทำงานซ้ำซาก/น่าเบื่อ และต้องการเปลี่ยนงานหรือไม่
<p>สภาพแวดล้อมในการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - องค์กรมีการจัดเตรียมสถานที่, อุปกรณ์, ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานหรือไม่ และปัจจัยใดที่ลดแรงจูงใจในการทำงาน - ท่านคิดว่าเวลาเข้างานและเวลาในการทำงานมีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นปัจจัยที่ทำให้สร้างแรงจูงใจหรือลดแรงจูงใจในการทำงานหรือไม่
<p>นโยบายและการบริหารงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กรอย่างไร - ช่องทางใดที่องค์กรใช้ในการสื่อสารนโยบายและโครงสร้างการบริหารงาน และท่านคิดว่าเป็นช่องทางที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ ส่งผลต่อการกำหนดแนวทางในการทำงาน/ประสิทธิภาพในการทำงานของท่านอย่างไร - นโยบายขององค์กรมีส่วนช่วยส่งเสริม/ลดแรงจูงใจในการทำงานอย่างไร - งานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานมากขึ้นเพียงใด
<p>ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน / วิธีการบังคับบัญชา</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความสัมพันธ์ของท่านกับเพื่อนร่วมงาน/หัวหน้างาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างไร - เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานเพื่อนร่วมงาน/หัวหน้างาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีส่วนช่วยในการแก้ไขปัญหาอย่างไร - เพื่อนร่วมงาน/หัวหน้างาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในความสำเร็จของงานที่ท่านทำอยู่หรือไม่ - ท่านรู้สึกความรู้ความสามารถ พฤติกรรม นิสัยของหัวหน้างานส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานอย่างไร <ul style="list-style-type: none"> ● ความยุติธรรม-ความเท่าเทียม ● ความเอาใจใส่-การให้คำปรึกษา ● การเห็นคุณค่า-ให้ความสำคัญ-ไว้วางใจ ● ฟังความคิดเห็น-การแก้ปัญหา-ปรับปรุงงาน

การยอมรับนับถือ
- ท่านเคยได้รับการยกย่อง ชมเชยจากหัวหน้างาน/เพื่อนร่วมงานในเรื่องใด
ความสำเร็จในหน้าที่
- หน้าที่งานมีความสำคัญกับความสำเร็จขององค์กรอย่างไร - ท่านรู้สึกมีส่วนร่วมในความสำเร็จ/ภูมิใจในความสำเร็จขององค์กรอย่างไร เช่น การประกวดแล้วได้รับรางวัล
ความก้าวหน้าในหน้าที่/ความก้าวหน้าส่วนบุคคล
- ท่านทราบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของตนเองแค่ไหน ระยะเวลาที่ใช้ในการเติบโตมีความเหมาะสมหรือไม่ - การทราบเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลงาน/เลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง รวมถึงผู้ที่มีส่วนในการประเมิน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของท่านอย่างไร - ท่านเคยโยกย้ายของท่านเพื่อวัตถุประสงค์ใด (ความก้าวหน้า/ลงโทษ/ความเหมาะสม/ความต้องการของพนักงาน) - องค์กรมีการฝึกอบรมบ่อยแค่ไหน ท่านคิดว่าสิ่งที่เรียนมาเป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างไร
คำตอบแทน
- ปัจจุบันองค์กรให้สวัสดิการอะไรบ้างและมีสวัสดิการใดที่องค์กรควรเพิ่มเติม - ปัจจุบันท่านพอใจกับเงินเดือนที่ได้รับหรือไม่ เพราะเหตุใด - ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่ออัตราเงินเดือนของพนักงานใหม่ - ปัจจัยใดที่ท่านคิดว่าทำให้ท่านยังทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป

ขอบคุณทุกท่านที่กรุณาใช้เวลาตอบแบบสัมภาษณ์

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวกนกอร สืบสิน	
รหัสประจำตัวนักศึกษา	5610521004	
วุฒิการศึกษา		
วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
บัญชีบัณฑิต	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	2552
ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน		
พ.ศ. 2552 – 2553	ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้สอบบัญชี บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด	
พ.ศ. 2553 – 2555	ตำแหน่ง นักบัญชี บริษัท เอสซีจี แอเคเค้าตัง จำกัด	
พ.ศ. 2556 – ปัจจุบัน	ตำแหน่ง นักบัญชี บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	