

ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างและลดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน เครือปูนซีเมนต์ไทยจังหวัดสงขลา

Factors Influencing Employee Motivation and Demotivation:

a study of the Siam Cement Group, Songkhla Province

กนกอร สีบสิน Kanokon Suebsin¹

กุลกานต์ เมเวส Kullakarn Mawes²

บทคัดย่อ

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างและลดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเครือปูนซีเมนต์ไทยจังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานและ ปัจจัยที่มีผลต่อการลดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในเครือปูนซีเมนต์ไทยจังหวัดสงขลา งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานในเครือปูนซีเมนต์ไทยจังหวัดสงขลา จำนวน 15 ท่านและใช้วิธีการวิเคราะห์หาทฤษฎีในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างในการทำงานของพนักงานเครือปูนซีเมนต์ไทยจังหวัดสงขลา ประกอบไปด้วย ลักษณะของงานที่ทำ เงินเดือนและสวัสดิการ และความก้าวหน้าในหน้าที่ สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการลดแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า ความร่วมมือในการทำงาน และลักษณะของผู้นำ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการลดแรงจูงใจในการทำงาน

ผู้วิจัยหวังว่าข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ผู้บริหารและหัวหน้างาน ในการส่งเสริมและพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานในองค์กรและลดปัจจัยอันก่อให้เกิดการลดแรงจูงใจในการทำงาน อันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กร

คำสำคัญ : แรงจูงใจ, เสริมสร้างแรงจูงใจ, ลดแรงจูงใจ, แรงจูงใจในการทำงาน, ปูนซีเมนต์ไทย

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.

¹ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ E-mail : ncam.fms@gmail.com

² อาจารย์ที่ปรึกษา ภาควิชาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ E-mail : research.fms@gmail.com

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.

Keywords: motivation, demotivation, motivation of work, work motivation, siam cement group, SCG

บทนำ

เครือปูนซีเมนต์ไทย เป็นกลุ่มบริษัทซึ่งมีอายุกว่า 100 ปี และเป็นองค์กรนวัตกรรม ที่ประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับจากทั้งในและต่างประเทศ ความมหัศจรรย์ของเอสซีจี ไม่ใช่แค่เรื่องความสำเร็จ หากเป็นหนทางสู่ความสำเร็จ องค์กรประกอบสำคัญที่อยู่ระหว่างทาง คือ คน เอสซีจี ถือว่า คน คือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร(สรกุล อุดุลยานนท์, 2556, น.8) ทรัพยากรบุคคล เป็นทรัพยากรที่องค์กรไม่สามารถทดแทนได้ด้วยเทคโนโลยีทั้งหมด องค์กรยังต้องการทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาทำงาน ดังนั้น องค์กรจึงมุ่งเสาะแสวงหาคนเก่ง คนดี มีคุณธรรมมาร่วมงาน และ “ธำรงรักษาไว้” ให้อยู่ทำงานกับองค์กรให้นาน ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำได้ยากยิ่งกว่า (ปราชญา กล้าผจญและพอลตา บุตรสุทธิวงศ์, 2550, น.75) ดังนั้น องค์กรจึงต้องจูงใจพนักงานด้วยสิ่งจูงใจต่าง ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน แต่สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทราบคือ สิ่งจูงใจใดที่จะจูงใจให้พนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรเพื่อความสำเร็จ และในขณะเดียวกันก็ต้องคำนึงถึง สิ่งจูงใจที่ส่งผลให้พนักงานไม่มีแรงจูงใจในการทำงานด้วย จึงจะทำให้องค์กรสามารถรักษาบุคคลซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรไว้ได้

ผู้วิจัย ซึ่งร่วมงานอยู่ในองค์กรสังเกตเห็นว่า พนักงานในจังหวัดสงขลา ซึ่งสังกัดแต่ละบริษัทมีพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนี้

บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด (CPAC) พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายและทำงานอย่างทุ่มเท แต่พนักงานไม่ต้องการโยกย้ายงานอีกทั้งต้องการอยู่ในภูมิภาคเดิม อายุงานของพนักงานส่วนใหญ่มากกว่า 10 ปี และบางหน่วยงานไม่มีการสลับสับเปลี่ยนงานกันเป็นเวลานาน ประกอบกับมีอัตราการลาออกเพิ่มขึ้น

บริษัท กลุ่มสยามบรรจุก่อสร้าง จำกัด ไม่มีพนักงานลาออก แต่พนักงานไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เนื่องจากขาดอิสระในการตัดสินใจ, แสดงความคิดเห็นได้ไม่เต็มที่ และพนักงานขาดการทำงานเป็นทีม

บริษัท เอสซีจี ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด พนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานธุรการอายุงานมากกว่า 10 ปี และไม่มีความต้องการโยกย้าย

องค์กรจึงต้องเพิ่มความใส่ใจในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานทำงานได้เต็มที่ เพิ่มความสามารถ และลดเหตุซึ่งนำไปสู่การลดแรงจูงใจในการทำงาน อันส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต ดังนั้นผู้วิจัยจึงเกิดความสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างและลดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในเครือปูนซิเมนต์ไทย เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลไปปรับใช้ต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในเครือปูนซิเมนต์ไทย ภายในจังหวัดสงขลา
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในเครือปูนซิเมนต์ไทย ภายในจังหวัดสงขลา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ

เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และลดเหตุอันทำให้ลดแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ประโยชน์ที่หัวหน้างานจะได้รับ

1. เข้าใจปัจจัยที่ช่วยในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเพื่อนำมาใช้ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานได้อย่างเต็มที่
2. เข้าใจปัจจัยที่ลดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน

ประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ

พนักงานมีเข้าใจปัจจัยแต่ละด้านที่มีผลต่อการเสริมสร้างและลดแรงจูงใจในการทำงาน และมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นต่อองค์กร

ทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิด

ณัฐชนันท์พร ทิพย์รักษา (2556) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานไว้ว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นที่ทำให้บุคคลหนึ่ง ๆ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือมีการกระทำโดยมีแรงขับและแรงผลักดันให้เกิดความต้องการที่จะทำงานมากขึ้น สามารถทำงานได้เป็นเวลานาน มีความมุ่งมั่นและมีความตั้งใจในการทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงาน

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 และเพิ่มความพยายามในการทำงานให้องค์กร ถือเป็นปัจจัยภายใน (Intrinsic factor) ประกอบด้วย

- ความสำเร็จในหน้าที่ (Aspect of Success) – ความรู้สึกพอใจและภูมิใจในความสำเร็จของงาน เมื่อทำงานหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ สำเร็จ
- การได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่น (Recognition from People) – การได้รับการยกย่องชมเชย ยอมรับนับถือ หรือการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา 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) – การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและความชำนาญในการทำงาน โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การดูงานนอกสถานที่ การหมุนเวียนงานและการสร้างประสบการณ์ในการทำงานด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานเกิดความขยัน หรือมีชีวิตชีวาในการทำงานเข้ามากขึ้น

2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) เป็นปัจจัยแวดล้อมที่จำเป็นต้องมีเพื่อไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

- ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Job Security) – ความรู้สึกของคนที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน 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 ชั่วโง่งทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน 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 และจากเนื้อหาโดยตรง ทำให้งานสำเร็จ อย่างไรก็ตามในขณะที่ปัจจัยภายนอก เช่น ค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อมในการทำงาน จะไม่นำไปสู่ความพึงพอใจ แต่เมื่อไม่ได้รับปัจจัยภายนอกที่เหมาะสมจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เริ่มจากการให้สัมภาษณ์, กำหนดขอบเขตของปัญหา และตั้งคำถามงานวิจัย จากนั้นจึงเลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานในเครือปูนซีเมนต์ไทย จังหวัดสงขลา จำนวน 152 คนและเลือกกลุ่มตัวอย่าง 15 คนตามสัดส่วนของพนักงานในแต่ละบริษัท โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive random) ในการเลือกตัวอย่างในแต่ละบริษัท ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาเลือกตัวอย่างด้วยตนเอง และออกแบบคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ โดยการรวบรวมและเรียบเรียงแบบสอบถามจากงานวิจัยก่อนหน้าเพื่อนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา และได้ผลลัพธ์เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย สำหรับนำไปใช้ในกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์วาทกรรม (Discourse Analysis) ตามแนวคิดของมิเชลล์ ฟูโกต์ (Michel Foucault) คือ การสื่อสารด้วยการบอกเล่าเรื่องราวแก่ผู้รับสาร โดยผู้รับสารสามารถรับรู้และเข้าใจจากทั้งภาษาพูดและภาษากายจากการแสดงออกระหว่างการให้สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลเชิงลึกรายบุคคล นอกจากนี้ผู้วิจัยยังสามารถสอบถามเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน อันทำให้การศึกษานี้มีความน่าเชื่อถือและสมบูรณ์

ผลการวิจัย

ผลวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ลักษณะของงานที่ทำ, ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และความก้าวหน้าในหน้าที่งาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ลักษณะของงานที่ทำ มีผลต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากพนักงานได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถตนเอง และมีอิสระในการทำงานทำให้สามารถแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ ทั้งยังมีโอกาสได้เรียนรู้งานอื่น ๆ ในสายงานที่เกี่ยวข้องทำให้งานที่ทำมีความท้าทายมากขึ้น และได้พัฒนาตนเองไปพร้อม ๆ กัน นอกจากนี้พนักงานให้ความสำคัญกับปริมาณงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย ซึ่งส่งผลต่อความสมดุลระหว่างเวลางานและเวลาส่วนตัว เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกมีแรงจูงใจในการทำงานและทำงานอย่างมีความสุข

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นปัจจัยที่พนักงานพิจารณาตั้งแต่ก่อนการตัดสินใจเข้ามาร่วมงานกับองค์กร และให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งเกษียณหรือลาออกไป เครือปูนซีเมนต์ไทยมีการบริหารเงินเดือนให้เหมาะสมกับงานแต่ละตำแหน่ง นอกจากการขึ้นเงินเดือนรายปีแล้วบริษัทยังมีการปรับเงินเดือนให้กับพนักงานที่มีผลการทำงานโดดเด่น และพิจารณาปรับเงินเดือนให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ แต่มีพนักงานบางส่วนที่มีความเห็นเพิ่มเติมในเชิงเปรียบเทียบ เงินเดือนของตนเอง กับเงินเดือนของพนักงานคนอื่น ทำให้รู้สึกว่า ไม่พอใจกับอัตราเงินเดือนของตนเองที่ได้รับเพิ่มขึ้น

อีกทั้งบริษัทยังมีสวัสดิการรักษายาพยาบาลที่ครอบคลุมถึงคู่สมรส บุตร และบิดามารดา, มีการจัดหาแหล่งเงินกู้เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระให้แก่พนักงาน ทั้งยังให้ทุนการศึกษาบุตรพนักงานเรียนดีและทุนศึกษาต่อต่างประเทศสำหรับพนักงาน เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง และเป็นการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการขององค์กรในอนาคต

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

ผลวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ลดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความร่วมมือในการทำงาน และ ลักษณะของผู้นำ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ความร่วมมือในการทำงาน การทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรจะสำเร็จได้ เมื่อทุกคนในองค์กรมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ดังนั้น ในองค์กรที่พนักงานทราบหน้าที่การทำงานของตนเองชัดเจน ทำงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ และให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานตามงานที่ตนรับผิดชอบ อีกทั้งการมอบหมายให้กับหน่วยงานที่เหมาะสมก็ส่งผลต่อความร่วมมือในการทำงานเช่นกัน หากมอบหมายงานให้กับหน่วยงานที่ไม่มีความรู้เพียงพอหรือไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ส่งผลให้การทำงานไม่ราบรื่น ซึ่งทำให้พนักงานที่ต้องทำงานต่อเนื่องด้วยสูญเสียแรงจูงใจในการทำงาน

ลักษณะของผู้นำ หัวหน้างาน ถือเป็นผู้นำความคิดและตัวอย่างพฤติกรรมของคนในองค์กร ดังนั้น หัวหน้างานต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสมให้แก่ลูกน้อง และสื่อสารนโยบายต่าง ๆ ให้ลูกน้องทราบ และมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ถึงแม้บางครั้งหัวหน้างานจะไม่ได้คลุกคลีนั่งทำงานในพื้นที่เดียวกัน การเข้าถึงและพบปะระหว่างกันก็ยิ่งน้อยลง การติดตามงานของหัวหน้างานในรูปแบบที่เหมาะสมทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนได้รับการเอาใจใส่และหัวหน้างานมีโอกาสได้รับทราบปัญหาที่แท้จริง ซึ่งนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและเกิดการพัฒนาระบบงานในการทำงานที่เหมาะสมมากขึ้น เมื่อพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อหัวหน้างาน ก็ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจและเกิดความสัมพันธ์อันดีกันภายในองค์กร

อภิปรายผล

ปัจจัยที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ลักษณะของงานที่ทำ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และความก้าวหน้าในหน้าที่

ลักษณะของงานที่ทำ เป็นปัจจัยเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยมีเหตุผลสำคัญคืองานที่ทำงานมีความท้าทายและเปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถ เนื่องจากบริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทยเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถที่ตนเองมีในการทำงานอย่างเต็มที่ ให้โอกาสพนักงานได้ลองผิดลองถูก ทำให้พนักงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น หรือนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กรอยู่เสมอ ส่งผลให้งานที่ทำไม่จำเจและได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ ทิพวรรณ อิมพิทักษ์ (2552) พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า งานที่ทำงานมีความสำคัญต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ งานที่ทำเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ และงานที่ทำงานมีความน่าสนใจและเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ ตามลำดับ

การวิจัยในครั้งนี้ยังพบอีกว่า ไม่ใช่เพียงแต่ลักษณะงานเท่านั้นที่มีส่วนจูงใจในการทำงาน แต่ปริมาณงานที่เหมาะสม ก็มีความสำคัญ เช่นกัน การที่บริษัทมอบหมายงานให้ทำในปริมาณน้อยเกินไป ทำให้พนักงานรู้สึกเบื่อหน่ายในการมาทำงาน และปริมาณงานที่มากเกินไปทำให้พนักงานรู้สึกเหน็ดเหนื่อยกับการทำงาน ดังนั้น บริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทยมีการผลักดันให้พนักงานเกิดความสมดุลระหว่างเวลาทำงานและเวลาส่วนตัว แต่ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจแต่ละประเภทด้วย สอดคล้องกับ อาทิตย์ เสนะวงศ์ (2555) พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความเห็นอยู่ในระดับมากได้แก่ ลักษณะงานที่ท้าทายและน่าสนใจ ระดับความคิดเห็นปานกลางได้แก่ ปริมาณงานมีความเหมาะสม

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ บริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทย มีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนแยกแต่ละอุตสาหกรรมและยังมีการพิจารณาปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ทำให้พนักงานส่วนใหญ่รู้สึกมีแรงจูงใจในการทำงาน สอดคล้องกับ ชูเกียรติ ยิ้มพวง (2554) พบว่าพนักงานมีแรงจูงใจที่อยู่ในระดับมาก คือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน โดยรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน เนื่องจากบริษัทดังกล่าวเป็นอุตสาหกรรมหนัก ทำให้ต้องทำงานตลอด 24 ชั่วโมงจึงต้องมีการค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับลักษณะอุตสาหกรรมเพื่อรักษาพนักงานไว้ให้องค์กร

นอกจากนี้งานครั้งนี้ยังให้ข้อมูลเพิ่มเติมถึงการคำนึงถึงการสื่อสารให้พนักงานมีความเข้าใจถึงเหตุผลและหลักเกณฑ์ในการปรับเงินเดือนและสวัสดิการแต่ละครั้ง เพราะแม้พนักงานจะรู้สึกพอใจกับเงินเดือนของตนเอง แต่ยังมีการเปรียบเทียบเงินเดือนและสวัสดิการว่ามีความเป็น

ธรรมและยุติธรรมหรือไม่ ดังนั้น การกำหนดอัตราค่าจ้าง นอกจากหลักความเป็นธรรมและยุติธรรมแล้ว ส่วนที่สำคัญคือ จะหาคนดีมีความสามารถมาช่วยงานได้มากน้อยเพียงใด เพราะทุกคนที่ทำงานอยู่เดิมมักถือเอาเงินเดือนเป็นข้อพิจารณาก่อนเข้างานหรือลาออกจางาน เพราะโดยสามัญสำนึกแล้ว ผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานให้ได้ผลดีจะต้องไม่มีความเดือดร้อน ความกังวลด้านจิตใจ และไม่ได้รับการบังคับจากด้านการครองชีพด้วย เพราะคนเราต้องกินต้องใช้ หากปฏิบัติงานยังต้องกังวลในเรื่องการเงินไม่พอใช้ย่อมทำให้ได้ผลอย่างไม่สมบูรณ์ ฉะนั้นการกำหนดอัตราเงินเดือนจึงเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญอย่างหนึ่ง (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544, น. 242)

ต่างจากงานวิจัยของ Adhikari and Thapa (2013) พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับสิ่งกระตุ้นที่ไม่ใช่ตัวเงินมากกว่าสิ่งกระตุ้นที่เป็นตัวเงิน ซึ่งเป็นสิ่งยืนยันว่า การให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินอย่างเดียวไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ทั้งหมดและมีปัจจัยอื่นที่พนักงานเห็นว่าสำคัญกว่า

ความก้าวหน้าในหน้าที่ พบว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุน้อยและมีสถานภาพทางสังคมมักต้องการความก้าวหน้ามากกว่าพนักงานที่มีครอบครัวแล้ว เพราะเมื่อพนักงานอายุมากขึ้น พนักงานจะมีความต้องการความก้าวหน้าน้อยลง เพื่อให้ได้อยู่กับครอบครัว เนื่องจากความก้าวหน้าในบริษัทเครือข่ายในเขตเมืองส่วนใหญ่พนักงานต้องย้ายเพื่อไปเติบโตในที่อื่น เนื่องจากโครงสร้างแต่ละองค์กรขึ้นกับขนาดของโรงงานทำให้แต่ละโรงงานมีจำนวนตำแหน่งแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูเกียรติ ยิ้มพวง (2554) พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจจากปัจจัยความก้าวหน้าในหน้าที่งานที่อยู่ในระดับมาก อายุมีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ ดังนั้น บริษัทจึงควรผลักดันพนักงานที่มีอายุน้อยและพร้อมในการโยกย้ายให้เติบโต เพราะพนักงานจะรู้สึกกระตือรือร้นและพยายามทำงานให้คุ้มกับเงินเดือนที่ได้รับ

ปัจจัยที่ลดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความร่วมมือในการทำงาน และ ลักษณะของผู้นำ

ความร่วมมือในการทำงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะเรื่องความร่วมมือในการทำงานมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ไม่มีการนำไปวัดผลในการพิจารณาผลงาน หรือ ความประพฤติ ทำให้พนักงานบางคนปฏิเสธการให้ความช่วยเหลืองานในหน้าที่ของตนเอง ทำให้ผู้ที่ทำการประสานงานมีความกดดันในการทำงาน ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ ภัทราวดี ชันธอุบล (2554) พบว่า พนักงานให้ความสำคัญด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากกว่าด้านอื่น ๆ เนื่องจากร้านสาขาส่วนใหญ่มีพนักงานเพียง 5-6 คน ทำให้พนักงานมี

ความใกล้ชิดกัน ช่วยเหลือกันในงานและมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและปรึกษาหารือกันเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน

ลักษณะของผู้นำ หัวหน้างานและความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อการลดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในขณะที่เดียวกันพนักงานก็มีความเชื่อว่า องค์กรที่ดีจะมีกระบวนการในการคัดเลือกคนเก่งและคนดีให้ขึ้นมาเป็นผู้นำจึงจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน เพราะคนเก่งที่มีความเป็นผู้นำด้วย จะสามารถนำพาให้คนในองค์กรทำงานเพื่อองค์กรได้ด้วยความเต็มใจ และมีความปรับปรุง พัฒนาสิ่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องที่ได้รับคัดเลือกมานั้นต่างมีความเป็นเก่งในด้านการบริหารคนเก่ง (Talent Management) จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายหัวหน้างานอย่างมาก

งานวิจัยครั้งนี้ยังพบว่า ลักษณะของผู้นำส่งผลให้พนักงานลดแรงจูงใจในการทำงานลง แต่เมื่อพิจารณาไปในรายละเอียดพบว่า เนื่องจากหัวหน้างานไม่มีการติดตามงานอย่างจริงจัง ส่งผลให้การทำงานไม่ราบรื่นและปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้รับการแก้ไขเมื่อขาดการติดตามงานจากผู้มีอำนาจ จึงทำให้แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานลดลง ซึ่งสอดคล้องกับ ภัทรวดี ชันธอุบล (2554) พบว่า พนักงานให้ความสำคัญด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เรื่อง ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการทำงานให้เสร็จตามกำหนด และด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานความสนิทสนม ความจริงใจและความเป็นกันเอง ทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg ที่ว่าหากไม่มีปัจจัยค่าจูงจะส่งผลกระตุ้นให้เกิดการลดแรงจูงใจในการทำงานลง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kozzil (2011) เรื่อง กรอบแนวคิด: Trychonomy ของปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า ปัจจัยลดแรงจูงใจคือปัจจัยเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่คนมักมองข้ามและไม่มี การวัดที่ชัดเจน เช่น การแก่งแย่งกันภายในองค์กร พฤติกรรมเชิงลบที่ส่งผลกระทบต่ออารมณ์ขององค์กร พฤติกรรมดังกล่าวเหล่านี้มาจากการสร้างบรรยากาศในการทำงานของหัวหน้างานทั้งสิ้น

ซึ่งเห็นได้จากงานวิจัยของ วุฒิชัย ใจสงค์ (2557) พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์มีความสัมพันธ์ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์หรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก ตามทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม แสดงให้เห็นว่าพนักงานพึงพอใจกับผู้นำที่มุ่งความสำคัญที่ความรู้สึกของพนักงานและพยายามจะทำการต่าง ๆ ให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ หรือเป็นลักษณะผู้นำที่แสดงออกถึงความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีการช่วยเหลือทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปตามทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ พนักงานพึงพอใจกับผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง, สร้างความไว้วางใจ, มีลักษณะเด่น และความกล้าแสดงออก ซึ่งสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว สอดคล้องกับ Baldoni (2004) ที่กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จในทางที่ถูกต้อง

โดยใช้คน ในการให้คนทำตามทีผู้นำคิดจึงจำเป็นต้องทำให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) และถ้าคุณต้องการให้เขาไว้วางใจคุณและทำสิ่งต่างๆ เพื่อคุณหรือเพื่อองค์กร พวกเขาต้องได้รับการจูงใจ แรงจูงใจเป็นพฤติกรรมผู้นำเพียงอย่างเดียวเท่านั้นที่ทำให้เกิดจากความต้องการที่จะทำสิ่งที่ถูกต้องสำหรับคนเช่นเดียวกับองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- ชูเกียรติ ยิ้มพวง. (2554). *แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา บริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด โรงงานจังหวัดปทุมธานี. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาการจัดการ วิศวกรรมธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.*
- ณัฐชนันท์พร ทิพย์รักษา. (2556). *แรงจูงใจในการทำงาน ความบากบั่น และความสุขในการทำงาน. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- ทิพย์วรรณ อิ่มพิทักษ์. (2552). *ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โฟซีชั่นส์ไฮเทค วอชิ่ง จำกัด. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์. หน้า 242*
- ภัทราวดี ชันธอุบล. (2554). *ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทบูทส์ รีเทล (ประเทศไทย) จำกัด ในเขต 1. การค้นคว้าแบบอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- วิภาส ทองสุทธิ. (2552). *พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อินทกษ.*
- วิสุทธิ เผ่าทองเหลือง. (2554). *ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขาย บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง จำกัด. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการตลาด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- วุฒิชัย ใจสงค์. (2557). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในกรุงเทพมหานคร. วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ปีที่ 22 ฉบับที่ 38 หน้า 269-290.*
- อติทยา เสนาวงศ์. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างาน ที่ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัย M. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.*
- 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.
- Koziol, L. 2011. *Trychotomy of Motivating factors in the workplace.* Scientific Papers of the Malopolska School of Economics in Tarnow.