

# การศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการขึ้นไป (Practitioner level) ณ บริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งใน จ.ปราจีนบุรี

## THE MOTIVATION PATTERNS WORKING OF PRACTITIONER LEVEL UP AT THE AUTOMOBILE PART MANUFACTURING COMPANY ON PRACHINBURI.

ผู้เขียนวิจัย : นางสาว นาฏยา อ่อนแย้ม

Author: Miss Nattaya Onyaem

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึง 1) เพื่อศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และ 2) เพื่อศึกษาปัญหารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการขึ้นไป (Practitioner level) ณ บริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งใน จ.ปราจีนบุรี งานวิจัยนี้จะเป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยใช้หลักการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์นั้นต้องเป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการขึ้นไป และบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป โดยมีอายุงานตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป ณ บริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งใน จ.ปราจีนบุรี จำนวน 20 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบวิธีการสุ่มแบบเจาะจง เครื่องมือการเก็บข้อมูลใช้คำถามแบบปลายเปิด และการวิเคราะห์ครั้งนี้ใช้ค่าแจกแจงความถี่เพื่อทำการสรุป

คำสำคัญ : แรงจูงใจในการทำงาน, รูปแบบแรงจูงใจ

### ความเป็นมา

ปัจจุบันมีการแข่งขันกันในการว่าจ้างงานสูงทั้งในประเทศ และระดับนานาชาติ องค์กรธุรกิจต่างจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง และความผันผวนอย่างรวดเร็ว อันเนื่องจากสาเหตุทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของแต่ละประเทศ ตลอดจนเทคโนโลยีที่ได้มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วภายใต้กระแสแห่งโลกาภิวัตน์ ดังนั้นการที่องค์กรธุรกิจจะบรรลุเป้าหมายได้นั้น จึงจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อน และผลักดันองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ องค์กรจึงต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และทักษะจำเพาะในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามหากบุคลากรเหล่านั้น ขาดความกระตือรือร้น ขาดความตั้งใจ และขาดความพยายามในการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานจะขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแก่องค์กร ทำให้องค์กรประสบความล้มเหลว เพื่อเป็นการลดความเสี่ยง และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของตลาดที่มีการแข่งขันสูงด้านบุคลากร ผู้บริหารขององค์กรธุรกิจจะต้องทราบถึงแรงจูงใจโดยในปัจจุบันแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคลากร ลักษณะงานการปฏิบัติด้านการจัดการคุณลักษณะของบุคลากรและปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของบุคลากรในองค์กร ในการสร้างแรงบันดาลใจของบุคลากร (Rajeswari Devadass , 2011) ทั้งนี้เมื่อบุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดผลดีแก่องค์กร ทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และยังช่วยกันผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในการพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรควรให้ความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร อีกทั้งมีปัจจัยหลายอย่างที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร เช่น โอกาสในการ

ฝึกอบรมและการพัฒนาสภาพการทำงานความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ความปลอดภัยในการทำงาน และรางวัลมีความสำคัญสูงสุด เป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรแรงจูงใจ (Hafiza et al., 2011) จากการศึกษาระดับแรงจูงใจภายในสถานที่ทำงานและพบว่าแรงจูงใจมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร บุคลากรที่มีแรงบันดาลใจและตื่นตัวเกี่ยวกับงานที่ได้รับผิดชอบ จะแสดงให้เห็นถึงการเพิ่มความสามารถการทำงาน อีกทั้งแรงจูงใจของบุคลากรยังเป็นปัญหาสำคัญสำหรับผู้หน้าและผู้จัดการเสมอ นายจ้างต้องรู้จักบุคลากรของตนเป็นอย่างดีและใช้กลวิธีต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรแต่ละคนมีแรงจูงใจ (Vinay Chaitanya Ganta ,2014) และยังมีการเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างแรงจูงใจส่วนบุคคลและประสิทธิภาพขององค์กร บุคลากรที่มีแรงจูงใจสูงจะทำงานได้ดีขึ้น และทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรนั้นสูงขึ้นเช่นกัน แสดงให้เห็นชัดเจนว่าการสร้างแรงจูงใจให้ผลประโยชน์ การชดเชยเพิ่มเติมไม่เพียงพอที่จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจและความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรบริษัทสู่ความสำเร็จ เมื่อสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นไปในเชิงบวกและองค์กรมีวัฒนธรรมที่ดีต่อสุขภาพ บุคลากรเหล่านั้นจะได้รับแรงจูงใจสูง (Mathe, Pavie & O'Keeffen , 2014) จากการสำรวจระบุว่าปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคลากรเพิ่มประสิทธิภาพด้านคุณภาพการบริการ พบว่าเงินเดือนของบุคลากร ความก้าวหน้าทางอาชีพ และโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างแรงจูงใจ (Smajli et al., 2015)

ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการขึ้นไป ณ บริษัทผลิตรถยนต์แห่งหนึ่งใน จ.ปราจีนบุรี ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้เป็นข้อมูลสำคัญของการบริหารบุคลากรที่ผู้บริหารควรจะทำให้ความสนใจ และตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาตามสถานการณ์ และยังช่วยในการกระตุ้นเพื่อให้ทางผู้บริหารขององค์กรช่วยส่งเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กร

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการขึ้นไป (Practitioner level) ณ บริษัทผลิตรถยนต์แห่งหนึ่งใน จ.ปราจีนบุรี
2. เพื่อศึกษาปัญหารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการขึ้นไป (Practitioner level) ณ บริษัทผลิตรถยนต์แห่งหนึ่งใน จ.ปราจีนบุรี

## ขอบเขตการวิจัย

งานวิจัยนี้จะเป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยใช้หลักการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) โดยกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์นั้นต้องเป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการขึ้นไป ที่มีวุฒิการศึกษาระดับชั้นปริญญาตรีขึ้นไป และต้องมีอายุการทำงานไม่น้อยกว่า 2 ปี ณ บริษัทผลิตรถยนต์แห่งหนึ่งใน จ.ปราจีนบุรี จำนวนประชาชนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 20 คน

## แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากผู้วิจัยมีความสนใจเรื่องรูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาหนังสือ บทความ งานวิจัย สื่อตีพิมพ์ต่าง เพื่อที่จะหาแนวความคิดทฤษฎีมาเป็นข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ (1) ความหมายแรงจูงใจสรุปได้

ดังนั้น คือ ความต้องการหรือแรงผลักดันหรือกำลังใจให้บุคคลมีพฤติกรรมกระทำนั้น ให้เป็นไปตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความต้องการของแต่ละบุคคลไม่เท่ากัน ดังนั้นแรงจูงใจจึงไม่เท่ากันเช่นกัน (2) ทฤษฎีของแรงจูงใจ (2.1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการตามของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Need Theory) (วิลลิส จันท์เรนทร์, 2552) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับ ความต้องการมนุษย์ทุกชนชั้น ตั้งแต่ต้องการพื้นฐานไปสู่ขั้นสูงสุดของมนุษย์ กล่าวคือความต้องการพื้นฐานทางร่างกาย (2.2) ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two Factor Theory) (John B. Miner, 2015) เป็นที่ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยการจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน (2.3) ทฤษฎีแรงจูงใจของแมกคิลแลนด (McClelland's Needs Theory) (John B. Miner, 2015) เป็นที่ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการอำนาจ ความเป็นที่รัก ความต้องการสำเร็จ (2.4) ทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ (ERG theory) (Jonathan Law, 2009) เป็นทฤษฎีคล้ายทฤษฎีมาสโลว์ ที่เกี่ยวกับความต้องการดำรงชีพ ความสัมพันธ์ และความเจริญก้าวหน้า (2.5) ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) (Dara Schniederjans et.al. 2012) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับผลตอบแทนจะเท่ากับการลงทุนหรือลงแรง (2.6) ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's expectancy theory) (John B Miner., 2015) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ เครื่องมือวัดผลลัพธ์ ความคาดหวังที่ได้รับ เป็นแรงจูงใจ (2.7) ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory of motivation) (เมธา.,2561) เป็นทฤษฎีการเสริมแรงเชิงบวก เชิงลบ และสูญพันธ์ (2.8) ทฤษฎีการให้ผลตอบแทน (Carrot and Stick Approach to Motivation) (David L. Dickinson, 2001) เป็นที่ทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลตอบแทน เช่น ลาที่ทำงานแล้วต้องการแครอท

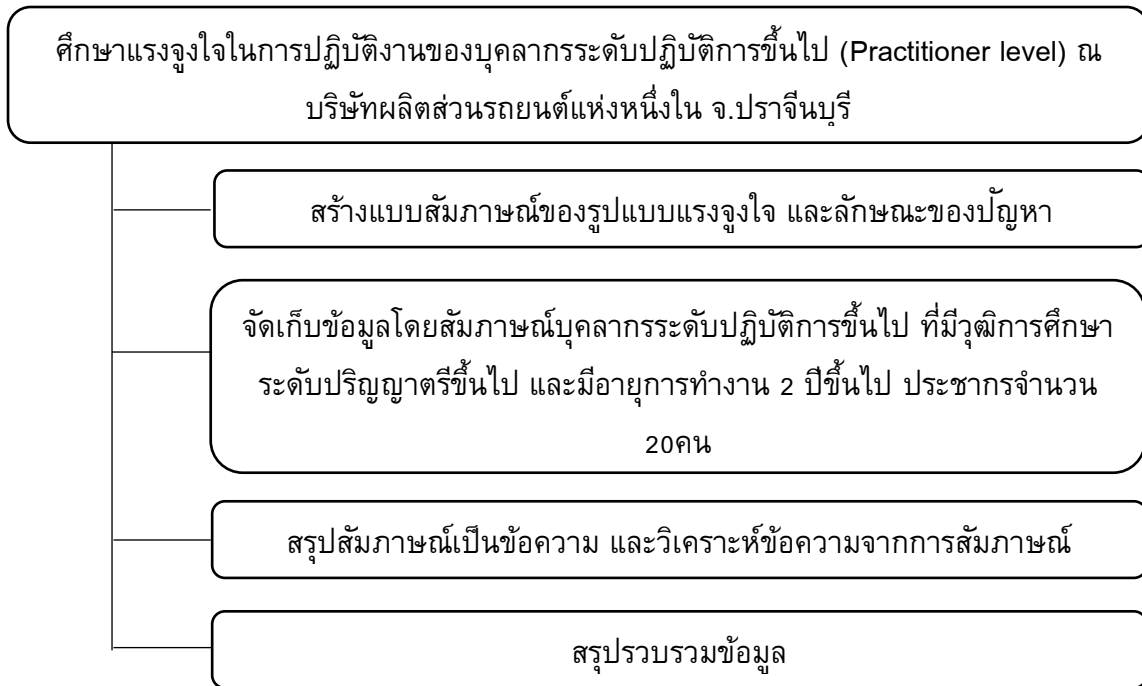
### แนวความคิดงานวิจัยครั้งนี้

ตารางที่ 1 สรุปแนวคิดรูปแบบแรงจูงใจ

แนวความคิด และทฤษฎีแรงจูงใจ	ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Theory) ค.ศ. 1954	ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบิร์ต (Herzberg's Two Factor Theory) ค.ศ.	ทฤษฎีแรงจูงใจของแมกคิลแลนด (McClelland's Needs Theory)ค.ศ. 1960	ทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ (E.R.G. Theory)ค.ศ. 1969	ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)ค.ศ. 1938	ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's expectancy theory)ค.ศ. 1963	ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)ค.ศ. 1964	ทฤษฎีการให้ผลตอบแทน (Carrot and Stick Approach to Motivation)ค.ศ. 1983	งานวิจัยครั้งนี้
1. ความต้องการพื้นฐานในการดำเนินชีวิต	•			•					
2. ความมั่นคงในการทำงาน และการเงิน	•	•		•	•	•	•	•	•
3. ความปลอดภัยในสุขภาพ และอนามัย	•	•		•	•	•	•	•	•
4. ความรับผิดชอบ และหน้าที่ในการปฏิบัติงาน	•	•	•	•	•	•	•	•	•
5. การเป็นที่รัก และความผูกพันในองค์กร	•	•	•	•					•
6. ความสำเร็จในการทำงานและหน้าที่	•	•	•	•	•	•	•	•	•
7. การยอมรับในสังคม และการมีชื่อเสียง	•	•	•	•					
8. เครื่องมือในการวัดผลงาน	•			•	•	•	•	•	•
9. ผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน	•	•		•	•	•	•	•	•
10. การมีอำนาจบังคับบัญชา		•	•						

## ขั้นตอนงานวิจัย

ภาพที่ 1 ขั้นตอนงานวิจัย



### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรระดับปฏิบัติการขึ้นไป (Practitioner level) ณ บริษัทผลิตส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งใน จ.ปราจีนบุรี จำนวน 20 คน จากกลุ่มประชากรทั้งหมด 62 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (purpose sampling) โดยพิจารณาจากตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และอายุการทำงาน โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (in depth interview) กับกลุ่มตัวอย่างในทุกระดับชั้นของการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ การสัมภาษณ์ผู้บริหาร 5 คน บุคลากรระดับปฏิบัติการขึ้นไป โดยสัมภาษณ์ จำนวน 15 คนจากนั้นนำหัวข้อทั้งหมด 7 ข้อที่จะทำการวิจัยครั้งนี้ มาทำแบบสัมภาษณ์รูปแบบแรงจูงใจและลักษณะปัญหา ดังนี้ (1) ความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและด้านการเงิน (2) ความปลอดภัยด้านสุขภาพ (3) ความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงาน (4) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (5) ความสำเร็จการงานและหน้าที่ (6) เครื่องมือวัดผลงาน (7) ผลตอบแทนจากการทำงานโดยผู้วิจัยได้นำประเด็นของแรงจูงใจทั้ง 7 ข้อมาใช้ในการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและลักษณะปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการขึ้นไป (Practitioner level) ณ บริษัทผลิตส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งใน จ.ปราจีนบุรี โดยคำถามนั้นเป็นคำถามปลายเปิด จากนั้นทำการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการแจกแจงค่าความถี่ (f-frequencies) เมื่อได้ค่าความถี่ของแต่ละหัวข้อแล้ว จากนั้นนำข้อมูลที่ได้นำมาสรุปรูปแบบแรงจูงใจและปัญหาของแรงจูงใจ จากนั้นนำเสนอข้อมูลจากผลวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอในรูปแบบของตารางค่าความถี่ และการพรรณนาตามลักษณะของข้อมูล

## ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการขึ้นไป (Practitioner level) ณ บริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งใน จ.ปราจีนบุรี สรุปและวิเคราะห์ได้ดังนี้

### 1. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและการเงิน มีรายละเอียดดังนี้

1.1 รูปแบบแรงจูงใจบุคลากรมีความเชื่อมั่นว่าบริษัทมีความมั่นคงในด้านการงาน และการเงิน เนื่องจากเป็นบริษัทเป็นบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่มีชื่อเสียง และเป็นบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ด้านความปลอดภัย และยังมีธุรกิจที่หลากหลาย นอกจากนี้แล้วทางบริษัทมีการจัดการผลประกอบการ และกำไรให้บุคลากรอย่างเป็นธรรม

ความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและการเงิน	ความถี่
1. บริษัทมีความมั่นคงในด้านการงาน และการเงิน	7
2. บริษัทเป็นบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่มีชื่อเสียง	5
3. บริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ด้านความปลอดภัย และยังมีธุรกิจที่หลากหลาย	3
4. บริษัทมีการจัดการผลประกอบการ และกำไรให้บุคลากรอย่างเป็นธรรม	2

1.2 ลักษณะปัญหาด้านความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและการเงิน คือ สถานการณ์เกี่ยวกับความต้องการในผลิตภัณฑ์ลดลง หรือชะลอตัวของลูกค้า ที่อาจเกิดขึ้นจากสภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และการปรับเปลี่ยนทางด้านเทคโนโลยีที่ใช้ระบบการทำงานแบบอัตโนมัติทดแทนแรงงานมนุษย์ นอกจากนี้ยังเป็นปัญหาด้านการพัฒนาทั้งทางด้านทักษะของบุคลากร และผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ

### 2. ด้านความปลอดภัยสุขภาพ

2.1 รูปแบบแรงจูงใจบุคลากรมีความรู้สึกปลอดภัยสุขภาพ มีความรู้สึกมีความปลอดภัยด้านสุขภาพ เนื่องจากมีสวัสดิการด้านการตรวจสุขภาพประจำปี ห้องพยาบาลและมีแพทย์ประจำบริษัท นอกจากนี้แล้วยังมีการให้คำแนะนำบุคลากรในกิจกรรมสุขภาพ และฟิตเนส สำหรับการทำงานบริษัทมีอุปกรณ์ประจำตัวผู้คนให้อย่างเพียงพอ

ความปลอดภัยด้านสุขภาพ	ความถี่
1. ความปลอดภัยด้านสุขภาพ	11
2. มีสวัสดิการด้านการตรวจสุขภาพประจำปี ห้องพยาบาลและมีแพทย์ประจำโรงงาน	2
3. มีการให้คำแนะนำ กิจกรรมเรื่องสุขภาพ และฟิตเนส	2
4. อุปกรณ์ประจำตัวในการทำงาน	2

2.2 ลักษณะของปัญหาด้านความปลอดภัยด้านสุขภาพ คือ บุคลากรได้รับมลพิษทางอากาศ เนื่องจากพื้นที่ตั้งของบริษัทอยู่ใกล้เคียงโรงไฟฟ้าถ่านหิน และบ่อน้ำบาดาลเสีย นอกจากนี้ยังมีปัญหาในเรื่องความเครียดสะสมจากการทำงาน และความจำเป็นในการทำงานที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับสารเคมี

### 3. ความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงาน

3.1 รูปแบบแรงจูงใจบุคลากรมีความรู้สึกพึงพอใจในความชัดเจนในความผิดชอบและการทำงาน มีความเหมาะสมในการจัดสรรแบ่งงาน

ความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงาน	ความถี่
1. มีความชัดเจนในความรับผิดชอบและการทำงาน	13
2. มีความเหมาะสมในการจัดสรรแบ่งงาน	7

3.2 ลักษณะของปัญหาความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงาน คือ มีการจ่ายงานเกินกว่าตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ และมีการส่งงานข้ามสายงาน นอกจากนี้ยังมีการจัดการโครงสร้างขององค์กรที่ไม่เหมาะสมส่งผลให้การบริหารจัดการเป็นไปได้ยาก

#### 4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างาน

4.1 บุคลากรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างาน เหมือนการทำงานกับคนในครอบครัว

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างาน	ความถี่
1. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างาน	11
2. มีความสัมพันธ์เหมือนทำงานกับคนในครอบครัว	2

4.2 ลักษณะปัญหา คือ การไม่มีความร่วมมือในการทำงานในบางประการ แม้กระทั่ง การกีดกันทางอ้อมโดยนโยบายของทางบริษัท

#### 5. ความสำเร็จการทำงานและหน้าที่

5.1 บุคลากรมีความสำเร็จการทำงานและหน้าที่ระดับหนึ่ง

ความสำเร็จการทำงานและหน้าที่	ความถี่
1. มีความสำเร็จการทำงานและหน้าที่	7

5.2 ลักษณะปัญหา คือ ขาดการสนับสนุนในการทำหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากกระบวนการทำงานและอนุมัติที่ซับซ้อน ปัญหารองลงมาคือ อัตราการเลื่อนตำแหน่งที่ล่าช้าและโครงสร้างองค์กรที่มีลำดับชั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากจะให้บุคลากรเติบโต

#### 6. เครื่องมือวัดผลงาน

6.1 บุคลากรส่วนน้อยมีความรู้สึกพอใจ มีเครื่องมือวัดผลงานที่ชัดเจนเช่น KPI, MBO สำหรับการตั้งเป้าหมายในแต่ละรอบปีการทำงาน

เครื่องมือวัดผลงาน	ความถี่
1. มีเครื่องมือวัดผลงานที่ชัดเจนเช่น KPI, MBO	20

6.2 ลักษณะปัญหา คือ มีการใช้เครื่องมือที่ไม่เหมาะสมกับการทำงานภายในองค์กร และยังขาดความจริงใจในการติดตามใช้เครื่องมือต่าง นอกจากการวัดผลงานยังไม่ได้มีการใช้เครื่องมือชี้วัดมาใช้ในการตัดสินผลงานเต็มที่ เนื่องจากการตัดสินผลงานยังโดยอ้างอิงเกณฑ์ระฆังคว่ำ เนื่องจากบริษัทมีใช้ระบบการอ้างอิงจากกลุ่มเพื่อประเมินผลงาน บุคลากรอยู่ คือ บุคลากรที่ทำงานน้อยกับทำงานมากผลการตอบแทนจากเครื่องมือเท่ากับคนที่ทำงานน้อย ทำให้ในบางครั้งบุคลากรมีความรู้สึกไม่เสมอภาค

## 7. ผลตอบแทนจากการทำงาน

7.1 บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้สึกพึงพอใจ ผลตอบแทนเรื่องรายได้จากทำงาน และสวัสดิการต่าง ๆ ถือว่าอยู่ในเกณฑ์พอใช้ - ดี เมื่อทำการเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น ๆ ในพื้นที่เดียวกัน

ผลตอบแทนจากการทำงาน	ความถี่
1.ผลตอบแทนรายได้	18
2.สวัสดิการต่าง ๆ	2

7.2 ลักษณะปัญหา คือ ผลตอบแทนจากการทำงานคือความไม่เท่าเทียมของโครงสร้างผลตอบแทน ตำแหน่งเดียวกันอาจได้รับรับแตกต่างกัน และจากสถานการณ์เศรษฐกิจที่กระทบต่อโครงสร้างผลตอบแทน

## อภิปราย

การวิจัยเรื่องการศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการขึ้นไป (Practitioner level) ณ บริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งใน จ.ปราจีนบุรี โดยการกำหนดรูปแบบแรงจูงใจทั้งหมด 7 ประเด็นสามารถอภิปรายได้ดังนี้

1. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและการเงิน สรุปได้ว่ารูปแบบแรงจูงใจด้านความมั่นคงปลอดภัยในด้านการงานและการเงินนี้มีผลด้านความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในการเลือกทำงานที่นี้ จากการวิจัยจะเห็นได้ว่าที่บริษัทมีความมั่นคงในด้านการงาน และการเงิน เนื่องจากเป็นบริษัทเป็นบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่มีชื่อเสียง และเป็นบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ด้านความปลอดภัย และยังมีธุรกิจที่หลากหลาย นอกจากนี้แล้วทางบริษัทมีการจัดการผลประกอบการและกำไรให้บุคลากรอย่างเป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการตามของมาสโลว์ (วัลลภ จันทรินทร์, 2552) และ ทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ (John B. Miner, 2015) ที่กล่าวว่ามนุษย์ต้องการความปลอดภัยจากภัยอันตรายต่างที่เกิดขึ้นกับร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ตนเองรู้สึกความปลอดภัยในชีวิต อีกทั้งยังสอดคล้องทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริทซ์เบิร์ก (1959) ที่กล่าวว่ามนุษย์ต้องการความพึงพอใจในด้านปัจจัยด้านนามัย คือ ด้านความต้องการเรื่องนโยบายบริษัท ความมั่นคงในงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้มนุษย์มีแรงจูงใจในการทำงาน
2. ความปลอดภัยด้านสุขภาพ สรุปได้ว่ารูปแบบแรงจูงใจด้านความปลอดภัยด้านสุขภาพมีผลต่อการตัดสินใจในการเลือกทำงานที่นี้ มีความรู้สึกมีความปลอดภัยด้านสุขภาพ เนื่องจากมีสวัสดิการด้านการตรวจสุขภาพประจำปี ห้องพยาบาลและมีแพทย์ประจำบริษัท นอกจากนี้แล้วยังมีการให้คำแนะนำบุคลากรในกิจกรรมสุขภาพ และฟิตเนส สำหรับการทำงานบริษัทมีอุปกรณ์ประจำตัวผู้คนให้เพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการตามของมาสโลว์ (วัลลภ จันทรินทร์, 2552) และ ทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์(John B. Miner, 2015) ที่กล่าวว่ามนุษย์ต้องการความปลอดภัยจากภัยอันตรายต่าง ๆที่เกิดขึ้นกับร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ตนเองรู้สึกความปลอดภัยในชีวิต และซึ่งความต้องการนี้เป็นความต้องการพื้นฐานของการดำรงชีวิต โดยมนุษย์ทุกคนต้องการสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงและปลอดภัย เมื่อบริษัททำให้มีความน่าเชื่อถือก็ยิ่งทำให้บุคลากรมีความรู้สึกปลอดภัยเช่นกัน
3. ความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงาน สรุปได้ว่ารูปแบบแรงจูงใจบุคลากรด้านความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงานมีผลต่อการตัดสินใจเลือกทำงานที่นี้ จากผลการวิจัยครั้งนี้ บุคลากรมีความพอใจมีความชัดเจนในความรับผิดชอบและการทำงาน มีความเหมาะสมในการจัดสรรแบ่งงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (John B.

Miner, 2015) ที่กล่าวว่าความรับผิดชอบที่ชัดเจน ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้เกิดปัจจัยแรงจูงใจ หรือ ปัจจัยภายนอกร่างกายแต่เป็นความต้องการภายในของบุคคลนั้น ๆ

4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างาน สรุปได้ว่ารูปแบบแรงจูงใจบุคลากรด้านความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงานมีผลต่อการตัดสินใจเลือกทำงานที่นี้ จากผลวิจัยครั้งนี้บุคลากรมีความพึงพอใจในความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างาน เหมือนการทำงานกับคนในครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการตามของมาสโลว์ (วัลลร จันทเรนทร์, 2552) กล่าวว่ามนุษย์ต้องการได้รับความรัก โดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น หรือเรียกได้ว่าการได้รับความรักจากคนรอบข้าง หรือจะเป็นทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบิร์ก (John B. Miner, 2015) ที่กล่าวว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างาน เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หรือ ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมกคลีลแลนต์ (John B. Miner, 2015) กล่าวว่าความผูกพันคือสิ่งที่เติมเต็มให้ชีวิตมีความสมบูรณ์แบบ โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

5. ความสำเร็จการงานและหน้าที่ สรุปได้ว่ารูปแบบแรงจูงใจบุคลากรด้านความสำเร็จการงานและหน้าที่ จากผลวิจัยครั้งนี้ บุคลากรมีความพึงพอใจกับความสำเร็จการงานและหน้าที่ในระดับหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการตามของมาสโลว์ (วัลลร จันทเรนทร์, 2552) กล่าวว่ามนุษย์ต้องการความนับถือ ความยกย่องในสังคม ความต้องการด้านสังคม หรือ จะเป็นทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบิร์ก ที่กล่าวว่าความสำเร็จในการงานคือปัจจัยการจูงใจ หรือ ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมกคลีลแลนต์ (1960) กล่าวว่าความสำเร็จคือสิ่งที่เติมเต็มให้ชีวิตมีความสมบูรณ์แบบ หรือ ทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ (John B. Miner, 2015) กล่าวว่าความสำเร็จนั้นเป็นความต้องการเจริญเติบโต หรือ ทฤษฎีการเสริมแรง (เมธา.,2561) กล่าวว่าการเสริมแรงเชิงบวก โดยการให้รางวัลเป็นตำแหน่งและหน้าที่ทำให้มนุษย์มีกำลังในการทำงานเพิ่มมากขึ้น หรือ ทฤษฎีการให้ผลตอบแทน (David L. Dickinson., 2001) กล่าวว่าเมื่อบุคลากรทำงานและต้องได้รับผลตอบแทนในรูปแบบต่าง เช่น เงิน หรือ เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ซึ่งสรุปโดยรวมจะเห็นได้ว่ามนุษย์ทุกคนต้องการเจริญเติบโตในหน้าที่

6. เครื่องมือวัดผลงาน สรุปได้ว่ารูปแบบแรงจูงใจบุคลากรด้านเครื่องมือวัดผลงาน มีผลต่อการตัดสินใจเลือกทำงานที่นี้ จากการวิจัยบุคลากรส่วนน้อยมีความรู้สึกพึงพอใจเครื่องมือ เนื่องจากทางบริษัทเครื่องมือ วัดผลงานที่ชัดเจนเช่น KPI, MBO สำหรับการตั้งเป้าหมายในแต่ละรอบปีการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความเสมอภาคของอดัม (J. Stacy Adams .,1963) ที่กล่าวว่าการลงทุนหรือลงมือกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ย่อมได้ผลตอบแทนที่ดีเสมอ เมื่อผลตอบแทนที่เสมอภาค บุคลากรจะรู้สึกถึงความเป็นธรรม หรือทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (John B Miner., 2015) กล่าวว่าพฤติกรรมของแต่ละบุคคลมาจากการเลือกการกระทำ

7. ผลตอบแทนจากการทำงาน สรุปได้ว่ารูปแบบแรงจูงใจบุคลากรด้านผลตอบแทน มีผลต่อการตัดสินใจเลือกทำงานที่นี้ จากการวิจัยบุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้สึกพึงพอใจ ผลตอบแทนเรื่องรายได้จากทำงาน และสวัสดิการต่าง ๆ ถือว่าอยู่ในเกณฑ์พอใช้ - ดี เมื่อทำการเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น ๆ ในพื้นที่เดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบิร์ก (John B Miner., 2015) กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงานของมนุษย์ด้านปัจจัยอนามัย ค่าตอบแทนมีผลต่อแรงจูงใจ หรือทฤษฎีการเสริมแรง (เมธา.,2561)กล่าวว่า การเสริมแรงเชิงบวกให้กับบุคลากรโดยการให้ผลตอบแทน ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานยิ่งขึ้น หรือทฤษฎีความเสมอภาคของอดัม (J. Stacy Adams .,1963) กล่าวว่า ผลตอบแทนที่ได้รับควรเหมาะสมกับการลงทุนหรือลงมือกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง



## บรรณานุกรม

- จิรพรรณ จันทร. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในอำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์ (กศ.ม.) -- มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555
- ณิชาพร คำเถียร. (2559). *แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. นครปฐม. มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ทวี ทองอยู่ และ รศ.กาญจนาท เรืองวารากร. (2556) *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน)*. วารสารการเงิน การลงทุน การตลาดและการบริหารธุรกิจ. ปีที่ 3 ฉบับที่ 4(ตุลาคม – ธันวาคม 2556)
- ประเสริฐ อุไร. (2559). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท เอจีซี ออโต โม บิลิตี้ (ประเทศไทย) จำกัด*. สารนิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยเกริก
- วัลลภ จันทเรนทร์. (2552). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดเทคโนโลยีการศึกษา*. มหาวิทยาลัยรามคำแหง. วารสารวิจัยรามคำแหง ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
- สุรางค์ ไคว์ตระกูล. (2559), *จิตวิทยาการศึกษา* (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 153.
- Abby M. Brooks. (2007). *It's All About The Motivation: Factors That Influence Employee Motivation In Organizations*. University of Tennessee, Knoxville
- Akah Ndang William. (2010). *Employee motivation and performance*. Ultimate Companion Limited Douala-Cameroon
- Cianci, R. and Gambrel, P.A. (2003) *Maslow's Hierarchy of Needs: Does It Apply in a Collectivist Culture*. Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 8, 143-161.
- Elizabeth wairimu waiyaki. (2017). *Effect of motivation on employee performance: a case of pam golding properties limited*, nairobi
- Jane R.Caulton. (2012). *The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review*. Regent University
- John B. Miner. (2015). *Organizational Behavior 1*
- Mary Dereshiwsy. (2010). *Journal of Business Management and Entrepreneurship*
- Mathe, Pavie & O'Keeffen. (2014). *Valuing People to Create Value: An Innovative Approach to Leveraging Motivation at Work*.

- Muogbo, Uju S. (2013). ***The Influence of Motivation on Employees'Performance: A Study of Some Selected Firms in Anambra State***: Anambra State University Igbariam Campus
- Rajeswari Devadass. (2011), ***Employees Motivation in Organizations: An integrative literature Review***. Singapore: University Tenaga Nasional
- R.H.M. Fallatah and J. Syed. (2018). ***Employee Motivation in Saudi***.
- Richard S. Sutton and Andrew G. Barto. (2015). ***Reinforcement Learning: An Introduction***Second edition, ***in progress***
- Scholar Alikira Richard. (2012) ***Job Satisfaction from Herzberg's Two Factor Theory Perspective***.
- Smith, Ken G. & Hitt, Michael A. (2005). ***Geat Minds in Manangement "On the Origin of Expectancy Theory*** : Oxford university press.
- Shadare, O., Hamed, A., and Ayo, T. (2009). ***Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management of Employees Performance in some Selected Industries in Ibadan***, Oyo State, Nigeria, European Journal of Economics, Finance and Administrative Science, vol. 1450-2887, no. 16, pp. 7-17.