การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยจูงใจ ปัจจัยสุขอนามัย การสื่อสารภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของวิศวกรและนักบัญชี

An Analysis of the Influence of Motivation Factor, Hygiene Factor, Internal Communication and Corporate Culture on Engineers and Accountants

ชัชชัย แจ่มจันทร์[1] ปรีชา เจ็งเจริญ[2] จักรพันธุ์ วงษ์บูรณาวาทย์[3]

บทคัดย่อ

การวิจัยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน 2) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กรจะทำให้ระดับแรงจูงใจในการทำงานเป็นอย่างไร สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยที่นำมาใช้ในการศึกษามากน้อยเพียงใด และ 3) ปัจจัยที่เหมาะสมและได้ผลดีนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรได้อย่างไรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาภายในองค์กรต่อไป มีกลุ่มตัวอย่างคือวิศวกรและนักบัญชีผู้ได้รับใบอนุญาตประกอบการ จำนวน 395 คน สุ่มมาจากสถานประกอบการ 636 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามการวิจัยแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เท่ากับ 0.867 ความเชื่อมั่นมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาคเท่ากับ 0.992 และเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อหาค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 2) ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัยมีผลต่อแรงจูงใจสูงของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรทำให้ปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยมีผลต่อแรงจูงใจสูงของพนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อม และสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg กล่าวคือ แรงจูงใจของพนักงานเกิดจากปัจจัยจูงใจ ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เงินเดือน สถานภาพ ความมั่นคงในงาน 3) ปัจจัยสุขอนามัย การสื่อสารภายในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจของพนักงานภายในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ได้สมการพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงาน

รูปคะแนนดิบ คือ $\hat{Y}_{(\text{แรงจูงใจในการทำงาน})} = 1.257 + 0.615_{(\text{ปัจจัยสุขอนามัย})} + 0.310_{(\text{การสื่อสารภายในองค์กร})} - 0.200_{(\text{วัฒนธรรมองค์กร})}$

รูปคะแนนมาตรฐาน คือ $\hat{Z}_{(\text{แรงจูงใจในการทำงาน})} = 0.575_{(\text{ปัจจัยสุขอนามัย})} + 0.281_{(\text{การสื่อสารภายในองค์กร})} - 0.214_{(\text{วัฒนธรรมองค์กร})}$

การสื่อสารภายในองค์กรทำให้พนักงานมีพฤติกรรม การตรงต่อเวลา ชอบสอบถาม ให้ความร่วมมือ มนุษยสัมพันธ์ที่ดี ไม่เพิกเฉย ส่วนวัฒนธรรมองค์กรทำให้มีพฤติกรรม ชอบสอบถาม ชอบท้าทาย ปัจจัยจูงใจทำให้มีพฤติกรรม กล้าแสดงออก ชอบสอบถาม ชอบท้าทาย และปัจจัยสุขอนามัยทำให้มีพฤติกรรม ทัศนคติเป็นบวก ตรงต่อเวลา กล้าแสดงออก ความคิดสร้างสรรค์ ชอบสอบถาม ให้ความร่วมมือ ชอบท้าทาย มนุษยสัมพันธ์ที่ดี ไม่เพิกเฉย กล้าตัดสินใจ และมีความคงเส้นคงวา

---

[1] นักศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่

[2] อาจารย์ ประจำคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

[3] อาจารย์ ประจำสำนักวิชาศิลปะศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

คำสำคัญ : แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจของพนักงาน ทฤษฎีสองปัจจัย

Abstract

The research aimed to study 1) how motivation and hygiene factors related to the enthusiastic in workplace level 2) how the corporate culture factor and the internal communication in the organization related to the enthusiastic in workplace. and 3) what the optimal factor for applying to practical problem solving within organization. Samples were randomly selected from 636 workplace for 395 engineers and accountants who had their own working licenses. Questionnaires were applied to obtain the information under Likert scale. The content validity was 0.867 and the coefficient of Cronbach alpha were 0.992. Data were analyzed by statistical package for the average, standard deviation, correlation coefficient, multiple regression, and lower variable step.

The results showed that 1) the motivation factor and hygiene factor had positive relation towards the enthusiastic in workplace. 2) The corporate culture factor, the internal communication in organization factor, and the hygiene factor had high significantly relation to the enthusiastic in workplace at alpha = .001. as the two factors theory of Frederick Herzberg. As employees, enthusiastic caused by motivational, for instance, recognition, career advancement, hygiene, relationship form their subordinator, salary, marital status and job security. 3) hygiene factor, the corporate culture factor, and the internal communication in organization had significantly positive relationship to the enthusiastic in workplace at alpha= .001. Therefore, the forecast enthusiastic in workplace equations were :

Raw score is $\hat{Y}_{(Motivation)} = 1.257+0.615_{(Hygiene\ Factors)} + 0.310_{(Communication)}-0.200_{(Corporate\ Culture).}$

Standardized score is $\hat{Z}_{(Motivation)} = 0.575_{(Hygiene\ Factors)}+0.281_{(Communication)}-0.214_{(Corporate\ Culture).}$

The internal communication in organization factor affected to the employees' behaviors, punctuality, inquiry, contribution, good relationship, and fairness. The corporate culture factor affected to the employees' behaviors, punctuality, inquiry and challenges. The motivation factor affected to employees' assertiveness, inquiry, and challenges. The hygiene factor affected to employees' positive attitude, punctuality, assertiveness, inquiry, challenges, good relationship, fairness, decisiveness, and accountability.

Keywords: motivation to work, employees' motivation, two factors' theory, enthusiastic

ความเป็นมาของปัญหา

สังคมโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่อองค์กรอาทิ การปรับลดขนาดองค์กร การเลิกจ้าง ต้นทุนการผลิตสูง ผลผลิตที่ไม่มีคุณภาพ และความไม่คุ้มต่อการลงทุน เป็นต้น ทำให้องค์กรต้องแสวงหาวิธีการต่างๆ เพื่อความอยู่รอด จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อลดปัญหาอันจะเกิดขึ้นในอนาคตโดยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งจุดสำคัญคือพนักงานในองค์กร ผู้บริหารต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงลักษณะพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกในที่ทำงาน ความต้องการของพนักงานจากการทำงาน รวมทั้งความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่จะให้อยู่กับงานที่ทำ สอดคล้องกับ Van Dam Karen and Van Den Berg (2004) ที่กล่าวถึง การบริหารคนในองค์กรต้องมีการตอบสนองความต้องการอย่างเพียงพอกับความต้องการของพนักงาน หากไม่เพียงพอย่อมจะส่งผลต่อองค์กรถึงขั้นล่มสลายได้ จึงต้องอาศัยกลยุทธ์และเทคนิคต่างๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จ

จากอดีตที่ผ่านมาผู้บริหารองค์กรได้ใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารจัดการองค์กร เข้ามามีบทบาทการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานที่มุ่งเน้นการจัดการด้านการเงิน ทรัพย์สิน เครื่องจักรและวัตถุดิบ ผนวกกับวิธีการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ตามแนวคิดของ Taylor (1964) เกี่ยวกับการให้สิ่งตอบแทนทางเศรษฐกิจมากขึ้น จะทำให้คนเรามีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้นตาม รวมทั้งหลักมนุษยสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานในองค์กร อันได้แก่ การให้ความสำคัญของพนักงาน การยอมรับ การมีส่วนร่วม การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในองค์กร ความเอาใจใส่พนักงานเป็นอย่างดีของผู้บริหาร สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg, Muausner and Snyderman (1959) เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่ต้องอาศัยปัจจัย 2 ประการ คือ 1) ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ลักษณะงาน ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ โอกาสในการเจริญเติบโต และ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และ 2) ปัจจัยสุขอนามัย ประกอบด้วย นโยบายการบริหารขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ สวัสดิการต่างๆ ชีวิตส่วนตัว ความมั่นคงในงานและสถานภาพ

อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการองค์กรควรคำนึงถึงบริบทของวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมถึงเพิ่มอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงาน เพื่อสร้างความท้าทายในการทำงาน ซึ่งจะสามารถลดความซับซ้อนของงานและลดเวลาในการทำงานลง หรือการให้อิสระทางความคิดที่จะออกแบบลักษณะงานที่ตนเองรับผิดชอบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หากแต่ในระยะเวลาอันสั้นพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กรยังไม่สามารถอธิบายแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างเพียงพอ เนื่องจากพฤติกรรมมีความซับซ้อนหรือถูกซ่อนเร้นไว้ไม่แสดงออกมาให้เห็นได้ง่าย ทำให้ผู้บริหารองค์กรต้องสังเกตพฤติกรรมเริ่มต้นของการแสดงออก พลังอำนาจที่ขับเคลื่อนและสนับสนุนการทำงาน หรือปฏิกิริยาโต้ตอบทั้งทางตรงและทางอ้อมแล้วนำมาวิเคราะห์และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Jones, 1955)

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารการพัฒนาองค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับสูง ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น โดยปรับปรุงกระบวนการบริหารหรือผลผลิตขององค์กรอย่างถูกต้อง

เหมาะสม เพิ่มระดับการปฏิบัติงานของพนักงานบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงมาจากพนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง หากพนักงานได้รับปัจจัยจูงใจเพิ่มขึ้นจะทำให้พนักงานมีแรงจูงในการทำงานสูง เมื่อได้รับปัจจัยสุขอนามัยเพิ่มขึ้นย่อมจะทำให้แรงจูงใจในการทำงานสูงด้วยเช่นกัน” แต่การที่จะให้พนักงานรักษาระดับแรงจูงใจที่สูงไว้ได้นั้น ผู้บริหารต้องใช้การสื่อสารภายในองค์กรและสร้างวัฒนธรรมองค์กรมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการบริหารงานที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกได้อนาคต (Cummings and Worley, 2001)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่าการสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ภายใต้บริบทสังคมไทยนั้น เป็นการแสวงหาวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสูง ตลอดจนปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจนที่นำไปสู่คุณลักษณะของพนักงานที่ตรงตามความต้องการขององค์กร โดยการวิจัยในครั้งนี้จึงมุ่งหาคำตอบปัญหาการวิจัยและยืนยันความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดแรงจูงใจในการทำงานของ Herzberg ที่มีการนำไปสู่การปฏิบัติภายใต้บริบทสังคมไทยอันมีวัฒนธรรมองค์กร วิธีการสื่อสารภายในองค์กร และภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน เพื่อทำให้ทราบว่าปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานสูงหรือไม่ และปัจจัยใดบ้างที่มีความเหมาะสมกับบริบทสังคมไทย หากมีการเพิ่มการสื่อสารภายในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรแล้วจะทำให้ระดับแรงจูงใจในการทำงานเป็นอย่างไร พนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะมีลักษณะเช่นไร มีความขัดแย้งหรือสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยมากน้อยเพียงใด ที่ส่งผลให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและพนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อหาปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

2. เพื่อหาปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กรจะทำให้ระดับแรงจูงใจในการทำงานเป็นอย่างไร สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยที่นำมาใช้ในการศึกษามากน้อยเพียงใด

3. เพื่อหาปัจจัยที่เหมาะสมและใช้ผลได้ดีแล้วนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรได้อย่างไรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อแก้ไขปัญหาภายในองค์กรต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relationships) มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาครั้งนี้ ได้คัดเลือกกลุ่มประชากรที่เป็นวิศวกรและนักบัญชีผู้ได้ใบอนุญาตในการประกอบวิชาชีพอุตสาหกรรมปี พ.ศ. 2553 ได้แก่ วิศวกร จำนวน 10,436 คน และนักบัญชี จำนวน 1,272 คน รวมจำนวน 11,708 คน จากสถานประกอบการ 636 แห่ง (สภาวิศวกร, 2553) โดยใช้สูตรคำนวณของ Taro Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 และความคลาดเคลื่อน ร้อยละ 5 ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 395 คน

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่

ตัวแปรอิสระ (Independent variable) ได้แก่

1. การสื่อสารภายในองค์กร (X_1) ประกอบด้วย การสื่อสารแบบบนลงล่าง การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน การสื่อสารระนาบเดียวกัน การสื่อสารข้ามสายงาน และ การสื่อสารแบบสองทิศทาง

2. วัฒนธรรมองค์กร (X_2) ประกอบด้วย การผูกพันและการมีส่วนร่วม การปรับตัว การประพฤติตนอย่างสม่ำเสมอ และภารกิจ

3. ปัจจัยจูงใจ (X_3) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ ลักษณะงาน ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ โอกาสในการเจริญเติบโต และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

4. ปัจจัยสุขอนามัย (X_4) ประกอบด้วย นโยบายการบริหารขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อม การทำงาน เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ สวัสดิการต่างๆ ชีวิตส่วนตัว ความมั่นคงในงาน และสถานภาพ

ตัวแปรตาม (Dependent variable) ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน คือ ทัศนคติเป็นบวก ตรงต่อเวลา กล้าแสดงออก ความคิดสร้างสรรค์ ชอบสอบถาม ให้ความร่วมมือ ชอบท้าทาย มนุษย์สัมพันธ์ดี ไม่เพิกเฉย กล้าตัดสินใจและความคงเส้นคงวา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบและเติมคำลงในช่องว่าง จำนวน 1 ฉบับ 5 ส่วน จำนวน 180 ข้อ ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไป ด้านการสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัย และ แรงจูงใจในการทำงาน โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 ท่าน ค่าดัชนีมีความสอดคล้องของข้อคำถามในแบบสอบถามอยู่ที่ 0.867 และหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาคมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.992

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา เกี่ยวกับลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล การสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยสุขอนามัยและแรงจูงใจ วิเคราะห์ข้อมูลจากการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจโดยวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ ดูน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรอิสระและสมการพยากรณ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

ผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 77.94 อายุระหว่าง 45-50 ปี ร้อยละ 51.65 ศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 52.66 สาขาวิศวกรรม ร้อยละ 40.25 สถานภาพสมรส ร้อยละ 74.68 ระยะเวลาที่ทำอยู่ในองค์กรระหว่าง 20-30 ปี ร้อยละ 47.09 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ต่ำกว่า 10 ปี ร้อยละ 63.04 เปลี่ยนสายงานหรือสถานที่ทำงาน (ในรอบ 5 ปี) ต่ำกว่า 2 ครั้ง ร้อยละ 92.40

ผลการศึกษาปัจจัยจูงใจ (X_3) และปัจจัยสุขอนามัย (X_4) ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน (Y)

ตารางที่ 1 ผลการศึกษาปัจจัยจูงใจ (X_3) ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน (Y) ของพนักงาน

ตัวแปร	แรงจูงใจในการทำงาน
ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน	0.401***
ลักษณะงาน	0.619***
ความสำเร็จของงาน	0.574***
ความรับผิดชอบ	0.596***
การได้รับการยอมรับนับถือ	0.521***
โอกาสในการเจริญเติบโต	0.400***
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	0.456***

***p < .001 หมายถึง ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ .001

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำ ลักษณะงาน ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ โอกาสในการเจริญเติบโต และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

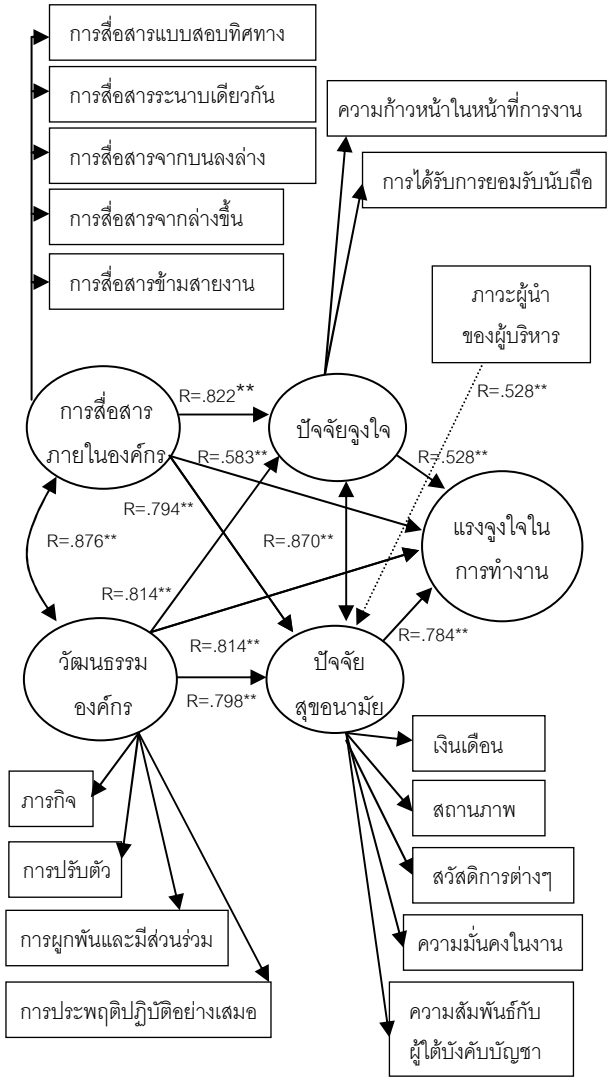
ตารางที่ 2 ผลการศึกษาปัจจัยสุขอนามัย (X_4) ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน (Y) ของพนักงาน

ตัวแปร	แรงจูงใจในการทำงาน
นโยบายการบริหาร	0.380***
การบังคับบัญชา	0.384***
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	0.518***
ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	0.580***
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	0.566***
สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.579***
เงินเดือน	0.368***
ค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ	0.130***
สวัสดิการต่างๆ	0.533***
ชีวิตส่วนตัว	0.514***
ความมั่นคงในงาน	0.689***
สถานภาพ	0.716***

***p < .001 หมายถึง ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ .001

จากตารางที่ 2 พบว่า นโยบายการบริหารขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ สวัสดิการต่างๆ ชีวิตส่วนตัว ความมั่นคงในงาน และสถานภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจของพนักงานในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ผลการศึกษาปัจจัยจูงใจ (X_3) ปัจจัยสุขอนามัย (X_4) วัฒนธรรมองค์การ (X_2) และการสื่อสารภายในองค์กร (X_1) ที่เหมาะสมกับแรงจูงในในการทำงาน (Y) ภายใต้บริบทสังคมไทยที่ยึดหลักทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg



ภาพที่ 1 แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานภายในองค์กร

จากภาพที่ 1 พบว่า การสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยสุขอนามัย และปัจจัยจูงใจมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01ประกอบด้วย

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมากที่สุด ($r \geq 0.85$-1.00) คือ การสื่อสารภายในองค์กรมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรที่ระดับ 0.876 และ ปัจจัยจูงใจมีผลต่อปัจจัยสุขอนามัย ที่ระดับ 0.870

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก ($r \geq 0.71$-0.84) คือ การสื่อสารภายในองค์กรมีส่งผลต่อปัจจัยจูงใจ ที่ระดับ 0.828 วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อปัจจัยจูงใจที่ระดับ 0.814 วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อปัจจัยสุขอนามัย ที่ระดับ 0.798 การสื่อสารภายในองค์กรมีผลต่อปัจจัยสุขอนามัย ที่ระดับ 0.794 และปัจจัยสุขอนามัยมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานที่ระดับ 0.784

ปัจจัยที่ความสัมพันธ์ทางบวกในระดับน้อย ($r \geq 0.51$-0.70) คือ วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ที่ระดับ 0.613 การสื่อสารภายในองค์กรมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานที่ระดับ 0.583 และปัจจัยจูงใจมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ที่ระดับ 0.528 ตามลำดับ

สำหรับปัจจัยจูงใจคือ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับปัจจัยสุขอนามัย ที่ระดับ 0.70 แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานทางตรง

ผลการศึกษาปัจจัยที่เหมาะสมและใช้ได้ผลดีแล้วนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรได้อย่างไร จึงจะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาภายในองค์กร

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ ® ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2_{change}) ค่าอัตราส่วนวิกฤตเอฟ (F) ค่าอัตราส่วนวิกฤตเอฟของสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (F_{change}) เมื่อใช้แรงจูงใจในการทำงาน เป็นตัวเกณฑ์จำแนกตามขั้นของการคำนวณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ

ขั้นที่	ตัวพยากรณ์	R	R^2	F
1	X_4	0.632	0.399	260.695***
2	X_4 X_1	0.637	0.406	133.859***
3	X_4 X_1 X_2	0.645	0.416	92.870***
	R^2_{change} = 0.010		F_{change} = 6.878**	

*p < .05, **p < .01, ***p < .001

จากตารางที่ 3 ในการพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงาน (Y) ขั้นที่ 1 ใช้ตัวพยากรณ์ 1 ตัว คือปัจจัยสุขอนามัย (X_4) ตัวแปรที่เข้ามาใน ขั้นที่ 1 มีค่าอัตราส่วนเอฟของสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (F_{change})เท่ากับ 260.695 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 แสดงว่าตัวแปรในขั้นที่ 1 มีประสิทธิภาพในการทำนายจริง

ขั้นที่ 2 เพิ่มตัวแปรอีก 1 ตัว คือ การสื่อสารภายในองค์กร (X_1) ได้ตัวแปรที่เข้ามาใหม่ในขั้นที่ 2 มีค่าอัตราส่วนเอฟของสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (F_{change}) เท่ากับ 4.621 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สรุปได้ว่า ตัวแปรที่เข้ามาใหม่ในขั้นที่ 2 มีประสิทธิภาพในการทำนายจริง เมื่อรวมกับตัวแปรในขั้นที่ 1 คือ ปัจจัยสุขอนามัย (X_4) แล้วปรากฏว่าได้ค่าอัตราส่วนเอฟ (F) เท่ากับ 133.859 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

สรุปได้ว่า ตัวแปรทั้ง 2 ตัว สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานได้จริง

ขั้นที่ 3 เพิ่มตัวแปรอีก 1 ตัว คือ วัฒนธรรมองค์กร (X_2) ซึ่งตัวแปรที่เข้ามาใหม่ในขั้นที่ 3 มีค่าอัตราส่วนเอฟของสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (F_{change}) เท่ากับ 6.878 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สรุปได้ว่าตัวแปรที่เข้ามาใหม่ในขั้นที่ 3 มีประสิทธิภาพในการทำนายจริง เมื่อรวมตัวแปรในขั้นที่ 2 คือ ปัจจัยสุขอนามัย (X_4) และการสื่อสารภายในองค์กร (X_1) แล้ว ปรากฏว่าได้ค่าอัตราส่วนเอฟ (F) เท่ากับ 92.870 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงาน (Y) ได้จริง และการค้นหาตัวแปรที่ดีที่สุด สำหรับการทำนายแรงจูงใจในการทำงาน (Y) จบลงในขั้นที่ 3 นี้ กล่าวได้ว่าตัวแปรในแต่ละขั้นสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานได้จริง โดยค่าความแปรปรวนของแรงจูงใจในการทำงานเป็นผลมาจากหรือทำนายได้จากตัวแปรต่างๆ ร่วมกันในแต่ละขั้น ได้ร้อยละ 39.90, 40.60, 41.60 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรอิสระอื่นๆ ไม่สามารถเพิ่มอำนาจการพยากรณ์ได้

การสร้างตัวแปรพยากรณ์ตามแรงจูงใจในการทำงานสร้างจากค่าอัตราส่วนในการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานของตัวแปรอิสระที่ใช้เป็นตัวพยากรณ์ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดทั้ง 3 ตัว ปรากฏผลดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าอัตราส่วนพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) ค่าอัตราส่วนพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน (β) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของอัตราส่วนพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (SE_b) ค่าอัตราส่วนวิกฤตที (t) ค่าคงที่ (a) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (SE_{est}) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) และค่าอัตราส่วนวิกฤตเอฟ (F) ของปัจจัยทั้ง 3 ตัว ที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน

ตัวพยากรณ์	b	β	SE_b	t
X_4	0.615	0.575	0.070	8.738***
X_1	0.310	0.281	0.092	3.359***
X_2	-0.200	-0.214	0.076	-2.623***
	a=1.257			
R=0.645 R^2=0.416 F=92.870*** SE_{est}= ±0.45808				

***p<.001

จากตารางที่ 4 พบว่า ค่าอัตราส่วนพยากรณ์ของตัวแปรที่ดีในรูปคะแนนดิบที่ส่งผลต่อพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงาน (Y) มี 3 ค่า คือ ปัจจัยสุขอนามัย (X_4) การสื่อสารภายในองค์กร (X_1) และวัฒนธรรมองค์กร (X_2) มีค่าเป็นบวก 2 ค่า และค่าเป็นลบ 1 ค่า โดยมีค่าเท่ากับ 0.615 , 0.310 และ -0.200 ตามลำดับ ค่าอัตราส่วนพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.575, 0.281, -0.214 ตามลำดับ โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของอัตราส่วนพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบมีค่าเท่ากับ 0.070 , 0.092 และ 0.076 ตามลำดับ เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏว่า ปัจจัยสุขอนามัย (X_4) การสื่อสารภายในองค์กร (X_1) และวัฒนธรรมองค์กร (X_2) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์มีค่าเท่ากับ ±0.45808 ทั้งค่าคงที่ (a) เท่ากับ 1.257 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

พหุคูณระหว่างตัวแปรทั้ง 3 ตัว ร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงาน มีค่าเท่ากับ 0.645 ซึ่งได้สมการ ดังนี้

สมการพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.257 + 0.615_{X4} + 0.310_{X1} - 0.200_{X2}$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = 0.575_{X4} + 0.281_{X1} - 0.214_{X2}$$

ตารางที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารภายในองค์กร (X_1) วัฒนธรรมองค์กร (X_2) ปัจจัยจูงใจ (X_3) และปัจจัยสุขอนามัย (X_4) ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานสูง (Y)

แรงจูงใจในการทำงานสูง	X_1	X_2	X_3	X_4
ทัศนคติเป็นบวก	-	-	-	0.649
ตรงต่อเวลา	0.504	-	-	0.563
กล้าแสดงออก	-	-	0.590	0.619
ความคิดสร้างสรรค์	0.504	0.375	0.415	0.603
ชอบสอบถาม	0.506	-	-	0.492
ให้ความร่วมมือ	-	0.283	0.473	0.561
ชอบท้าทาย	0.500	-	-	0.473
มนุษยสัมพันธ์ที่ดี	0.495	-	-	0.567
ไม่เพิกเฉย	-	-	-	0.548
กล้าตัดสินใจ	-	-	-	0.547
คงเส้นคงวา	-	-	-	0.599

จากตารางที่ 5 พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรทำให้พนักงานมีพฤติกรรม ตรงต่อเวลา ชอบสอบถาม ให้ความร่วมมือ มนุษยสัมพันธ์ที่ดี ไม่เพิกเฉย ด้านวัฒนธรรมองค์กรพนักงานจะมีพฤติกรรม คือ ชอบสอบถาม ชอบท้าทาย ด้านปัจจัยจูงใจพนักงานจะมีพฤติกรรม คือ กล้าแสดงออก ชอบสอบถาม ชอบท้าทาย และปัจจัยสุขอนามัยพนักงานจะมีพฤติกรรม คือ ทัศนคติเป็นบวก ตรงต่อเวลา กล้าแสดงออก ความคิดสร้างสรรค์ ชอบสอบถาม ให้ความร่วมมือ ชอบท้าทาย มนุษยสัมพันธ์ที่ดี ไม่เพิกเฉย กล้าตัดสินใจ ความคงเส้นคงวา

อภิปรายผล

1. ปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยจะส่งผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน อธิบายได้จากแนวคิดแรงจูงใจในการทำงานของ Herzberg (1959) ที่กล่าวถึง แรงจูงใจในการทำงานสามารถสร้างผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพงานที่ดี รวมทั้งแก้ปัญหาความต้องการของพนักงานได้ (Maslow, 1943) แสดงให้เห็นว่าองค์กรแบ่งหน้าที่ปฏิบัติงานชัดเจน งานที่ทำเป็นงานที่น่าสนใจท้าทายความสามารถ และตรงกับความรู้ความสามารถตามความถนัด ที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานตามคาดหวังไว้ รวมถึงประสบการณ์หรือเทคนิคที่ทันสมัยมาทำงานเพื่อให้เกิดการยอมรับอย่างอิสระจนมีความภาคภูมิใจในงาน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547)

2. อิทธิพลของปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัยมีผลต่อแรงจูงใจสูงของพนักงานในองค์กรที่เหมาะสมภายใต้บริบทสังคมไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ดังนี้

2.1 การสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยสุขอนามัย และแรงจูงใจในการทำงาน อธิบายได้ตามทฤษฎีองค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องประสิทธิภาพการทำงานจะใช้การสื่อสารความผูกพัน เสริมสร้างการมีส่วนร่วม และการบริหารจัดการข้อมูล โดยลดกฎเกณฑ์แบบทางการให้สามารถนำข้อมูลมาตัดสินใจสั่งการได้ทุกขั้นตอนของระบบการทำงานเพื่อลดปัญหา รวมทั้งแนวคิดแบบระบบที่มองเห็นผลงานอันเกิดจากระบบมากกว่าองค์ประกอบ (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1973) สอดคล้อง

กับลิขิต ธีรเวคิน (2549) ที่กล่าวถึงสังคมมนุษย์ที่อยู่รวมกันย่อมหนีไม่พ้นเรื่องความขัดแย้งด้านอำนาจ ด้านผลประโยชน์และด้านความยุติธรรม ซึ่งการสื่อสารที่ดีจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจเป้าหมาย วัตถุประสงค์และวิธีการทำงานอย่างถูกต้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น

2.2 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อปัจจัยจูงใจ ปัจจัยสุขอนามัย และแรงจูงใจในการทำงาน อธิบายได้ตามแนวคิดของ Luthans (2001) และ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547) ที่กล่าวว่า องค์กรไม่ได้มีวัฒนธรรมเดียวเท่านั้น แต่มีการผสมผสานวัฒนธรรมแสดงให้เห็นถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน สอดคล้องกับ Daft (1992) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมการบริหารงานองค์กรมีความแตกต่างกันไปตามบริบทขององค์กร ทำให้องค์กรรับรู้ถึงความรู้สึกในการแสดงออกของสมาชิกได้ ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรและเป็นการควบคุมทัศนคติและพฤติกรรมได้

2.3 ปัจจัยจูงใจส่งผลต่อปัจจัยสุขอนามัย และแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้อธิบายได้จากแนวคิดกระบวนการในการจูงใจของ Gibson, Ivancevich & Donnelly (1982) ที่กล่าวว่า พนักงานมีลักษณะเฉพาะตนเมื่อเข้าสู่องค์กร โดยมีตัวแปรต่างๆ ภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน เช่น ลักษณะงาน ภาวะผู้นำ โครงสร้าง ระดับงาน และความผูกพันในกลุ่ม ซึ่งพนักงานหาวิธีตอบสนองความต้องการโดยตัดสินใจเลือกวิธีการหรือใช้ประสบการณ์ในอดีตมาสร้างโอกาสที่คิดว่าจะประสบความสำเร็จ และใช้ความรู้ความสามารถของตนเองประกอบกันให้ปรากฏออกมาเป็นผลการปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน คือการให้ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน หากพนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานก็จะส่งผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานไปด้วย สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg, Mausner & Snyderman (1959) ที่กล่าวว่า ความต้องการของมนุษย์ไม่ได้มาจากเงินหรือรางวัลเพียงอย่างเดียว ดังนั้น เงินมิใช่สิ่งจูงใจสูงสุดที่จะทำให้พนักงานทำงานได้มากกว่าเดิม แม้ว่าเงินจะมีความสำคัญก็ตาม ความมั่นคงและบรรยากาศที่ดีในองค์กรก็มิใช่สิ่งจูงใจสูงสุดอีกเช่นเดียวกัน

2.4 ปัจจัยสุขอนามัยมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน อธิบายได้ตามแนวคิดการบริหารงานองค์กรของ Sapru (1981) ที่ได้กล่าวถึงองค์กรควรมีองค์ประกอบ คือ 1) โครงสร้าง 2) กระบวนการ 3) พฤติกรรม และ 4) สภาพแวดล้อม สอดคล้องกับ Hillgard et al., (1971) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นความรู้สึกพอใจและเต็มใจในงานที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมายตามองค์กรที่กำหนดไว้ได้ โดยพนักงานจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำอยู่ หากมีผลประโยชน์ตอบแทนในด้านวัตถุและจิตใจ ที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของพนักงาน (Struass & Leonard, 1960)

ในส่วนปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยมีผลต่อแรงจูงใจสูงของพนักงานในองค์กร แต่ภาวะผู้นำที่เป็นองค์ประกอบปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์มากกับปัจจัยสุขอนามัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน สามารถอธิบายได้ตามแนวคิดทฤษฎีการบริหารการพัฒนาองค์กรที่ Blake & Mouton (1968) ที่กล่าวว่า การบริหารองค์กรต้องอาศัยระบบที่มีลักษณะพิเศษ คือระบบเปิดที่ใช้การเจรจาต่อรองกัน ทำให้ผู้บริหารต้องทราบความต้องการและความเคลื่อนไหวขององค์กรได้จนสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

สำหรับการเปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยที่มีต่อแรงจูงใจของ

พนักงานในองค์กรของบริบทสังคมไทยกับกรอบทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg, Mausner & Snyderman (1959) พบว่า แรงจูงใจของพนักงานในองค์กรภายใต้บริบทสังคมไทย เกิดจากปัจจัยจูงใจที่มีองค์ประกอบ คือ การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และปัจจัยสุขอนามัยที่มีองค์ประกอบ คือ ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เงินเดือน สวัสดิการต่างๆ สถานภาพ ความมั่นคงในงาน ทั้งนี้อธิบายได้ตามพฤติกรรมและลักษณะส่วนบุคคลภายใต้บริบทสังคมไทย ที่พบว่ากระบวนการทางสังคมทำให้เกิดลักษณะบุคลิกภาพจะถ่ายทอดผ่านกระบวนการหล่อหลอมกล่อมเกลาทางครอบครัวและสังคม โดยมีวิถีชีวิตภายใต้บริบทสังคมไทย คือ 1) ชอบความสะดวกสบาย 2) อยู่แบบตามอัตภาพ 3) นิสัยอ่อนน้อม และ 4) รักความสงบ รวมทั้งพฤติกรรมตามโครงสร้างหลวม คือ 1) เป็นปัจเจกชนนิยมสูง 2) ไม่ชอบผูกมัด 3) มีความยืดหยุ่นสูง และ 4) เข้าใจกฎระเบียบสังคมดี

3. สมการพยากรณ์แรงจูงใจสูงของพนักงาน คือ ปัจจัยสุขอนามัย การสื่อสารภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้อธิบายได้จากทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow (1943) ที่กล่าวถึงแรงจูงใจเกิดจากความต้องการที่เริ่มจากการตอบสนองด้านร่างกาย ที่มาจากพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพจิตใจที่ดีและร่างกายที่พร้อม (Vroom, 1964) เมื่อนำไปประยุกต์ใช้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงานให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานสูง (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959)

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานภายในองค์กร มาจากปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยซึ่งส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อม ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานสูงภายใต้บริบทสังคมไทย คือ ปัจจัยสุขอนามัย การสื่อสารภายในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงาน ได้ร้อยละ 64.50 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.416 และมีสมการ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คือ

$$\hat{Y} = 1.257 + 0.615_{X4} + 0.310_{X1} - 0.200_{X2}$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ

$$\hat{Z} = 0.575_{X4} + 0.281_{X1} - 0.214_{X2}$$

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. องค์กรควรสร้างแรงจูงใจด้วยการสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัย รวมทั้งสวัสดิการต่างๆ แก่พนักงาน

2. องค์กรควรรักษามาตรฐานงาน และจูงใจให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เพียงพอต่อลักษณะงาน เช่น การมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้เหมาะสม เป็นต้น

3. ผู้บริหารควรสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กรให้เข้าใจตรงกัน มองเห็นเป้าหมายเดียวกัน นำไปสู่วัฒนธรรมที่เป็นแบบผูกพันและมีส่วนร่วม

4. องค์กรและพนักงานควรปรับตัวและสร้างพฤติกรรมดังกล่าว โดยองค์กรมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถและทักษะการทำงานเพื่อกระตุ้นการสร้างสรรค์งานใหม่ รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับบุคลิกของพนักงาน

เอกสารอ้างอิง

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

ลิขิต ธีรเวคิน. (2549). **คลื่นอารยธรรมของมนุษย์**. <http://www.dhiravigin.com/detail.php?item id=000013>. (20 กรกฎาคม 2553).

สภาวิศวกร. (2553). **รายชื่อนิติบุคคลที่ได้รับใบอนุญาต**. <http://www.coe.or.th/coe/main/coeHome.php?aMenu=2 2 3 >. (4 กันยายน 2553).

Blake, R. & Mouton, J. (1968). **Corporate Excellent Through Grid Organization Development**. Houston : Gulf Publishing.

Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2001). **Organization Development and Change**. (7th ed.) New York : John Wiley & Sons.

Daft, R. L. (1992). **Organization Theory and Design**. Singapore : Info Access.

Gibson, J. L. ; Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. (1973). **Organizational : Structure, Process Behavior**. Texas : Business Publications.

Gibson, J. L. ; Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. (1982). **Organizational Behavior**. New York : West Publishing.

Herzberg, F. ; Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). **The Motivation to Work**. (2nd ed.) New York : John Wiley & Sons Inc.

Hilgard, E.R. ; Atkinson, R.C. & Atkinson, R.L. (1971). **Introduction to Psychology**. (5th ed.) New York : Harcourt.

Jones, M.R. (1995). **Nebraska Symposium or Motivation as Quoted in R.M. Steers An L.W. Porter, (1979) Motivation and Work Behavior**. New York : McGraw-Hill.

Luthans, F. (2001). **Organizational Behavior**. (9th ed.) New Jersey : Erlbaum.

Maslow, A. H. (1943). **A Preface to Motivational Theory**. NJ : Psychosomatic Medicine.

Sapru, R. (1981). Development Administration : An Overview. **Thai Journal of Development Administration**. 21(4), p. 587-603.

Strauss, G. & Leonard R. S. (1960). **Personnel: The Human Problem of Management**. New Jersey : Prentice-Hall.

Taylor, F.W. (1964). **Scientific Management. London : Hamper & Row**.

Van, D. K. & Van, D. B. (2004). Challenges for Research in Work and Organizational Psychology; Introduction to the Special Issue. **Applied Psychology : An International Revise 53**, p.29-51.

Vroom, Victor H. (1964). **Work and Motivation**. New York : John Wiley & Sons.

Yamane, Taro. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis**. (3rd ed.) Tokyo : Harper International.