

การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยจูงใจ ปัจจัยสุขอนามัย การสื่อสารภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงานภายในองค์กร

An Analysis of The Influence of Motivator Factors, Hygiene Factors, Organizational Communication and Organizational Culture on Employees' Motivation

ชัชชัย แจ่มจันทร์¹ ปรีชา เจ็งเจริญ² และจักรพันธ์ วงษ์บุรณาวาทย์³

Chatchai Chaemchan¹, Preecha Jengjaleem² and Chakrapand Wongburanavart³

สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่¹

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่²

สำนักศิลปะศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง³

E-mail : chudchai@gmail.com¹ p.jengjaleem@yahoo.com² and Chakrapanl@mfu.ac.th³

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อ **ประการแรก** ศึกษาปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน **ประการที่สอง** ศึกษาปัจจัยที่มีความเหมาะสมกับบริบทสังคมไทย หากมีการเพิ่มปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยเพิ่มขึ้นทำให้ระดับแรงจูงใจในการทำงานเป็นอย่างไร มีความขัดแย้งหรือสอดคล้องกับกรอบทฤษฎีสองปัจจัยที่นำมาใช้ในการศึกษามากน้อยเพียงใด **และประการที่สาม** วิเคราะห์ปัจจัยที่เหมาะสมและใช้ผลได้ดีแล้วนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรได้อย่างไร ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาภายในองค์กรต่อไป กลุ่มตัวอย่างเป็นนักวิชาการและบัญชีผู้ได้รับใบอนุญาตประกอบ การ 636 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 395 คน โดยใช้แบบสอบถามการวิจัยแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ที่ผ่านการหาความเที่ยงตรง มีค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เท่ากับ 0.867 และความเชื่อมั่น โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.992 เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ เพื่อทำการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยจูงใจ ปัจจัยสุขอนามัย การสื่อสารภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงานในองค์กร ผลการวิจัย พบว่า

1. ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
2. อิทธิพลของปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยจูงใจ และ ปัจจัยสุขอนามัย มีผลต่อแรงจูงใจสูงของพนักงานในองค์กรที่เหมาะสมภายใต้บริบทสังคมไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนการเพิ่มปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร ทำให้ปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยมีผลต่อแรงจูงใจสูงของพนักงานในองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม แต่มีข้อสังเกต คือ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานส่งผลทางตรงต่อปัจจัยสุขอนามัย และสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg เกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงานในองค์กร คือ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และ ปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้ที่บังคับบัญชา เงินเดือน สถานภาพ ความมั่นคงในงาน นอกจากนั้นไม่มีความสอดคล้องกับแรงจูงใจสูงของพนักงานในองค์กรภายใต้บริบทของสังคมไทยแต่อย่างใด
3. ปัจจัยสุขอนามัย การสื่อสารภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจของพนักงานภายในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.632, 0.550, 0.477 ตามลำดับ และสามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กร ได้ดังนี้



สมการพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงาน (Y) ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.257 + 0.615 X_4 + 0.310 X_1 - 0.200 X_2$$

สมการพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงาน (Y) ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = 0.575 X_4 + 0.281 X_1 - 0.214 X_2$$

ในส่วนด้านการสื่อสารภายในองค์กรจะทำให้พนักงานมีลักษณะพฤติกรรม ตรงต่อเวลา ชอบสอบถาม ให้ความร่วมมือ มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ไม่เพิกเฉย ด้านวัฒนธรรมองค์กรจะทำให้พนักงานมีลักษณะพฤติกรรม ชอบสอบถาม ชอบท้าทาย ด้านปัจจัยจูงใจ จะทำให้พนักงานมีลักษณะพฤติกรรม กล้าแสดงออก ชอบสอบถาม ชอบท้าทาย และด้านปัจจัยสุขอนามัยจะทำให้พนักงานมีลักษณะ พฤติกรรม ทัศนคติเป็นบวก ตรงต่อเวลา กล้าแสดงออก ความคิดสร้างสรรค์ ชอบสอบถาม ให้ความร่วมมือ ชอบท้าทาย มนุษย์สัมพันธ์ ที่ดี ไม่เพิกเฉย กล้าตัดสินใจ และมีความคงเส้นคงวา

คำสำคัญ : แรงจูงใจในการทำงาน ; แรงจูงใจของพนักงาน ; ทฤษฎีสองปัจจัย

ABSTRACT

The purposes of this study are (1) to find the motivation factors and hygiene factors affecting motivation to work (2) to identify the appropriate factors in the context of Thai society. How does the level of motivation to work like if we increase the motivation factors and hygiene factors? Is there any conflict or harmonize with the theory of two factors which used in the study, and (3) to determine the appropriate factor and got a good result. How to apply the current situation that can lead to performance which solve the organization's problems. The sample consisted of engineers and the account who has a license of industry from 636 places and 395 people. The research tool was a 5-level rating scale questionnaire. It passed consistency. The Content Validity Ratio (CVR) was 0.867. The Cranach's coefficient of alpha was 0.992. The data was analyzed by statistical packages to determine the average, the standard deviation, correlation coefficient, and multiple regression analysis with stepwise. Analysis included the influence of motivational factors, hygiene factors, communication within the organization, and organization's culture affecting motivation to work of employees in the organization.

The results showed that (1) motivation factors and hygiene factors are positively related to employee motivation in the organization with the statistical significance at 0.001 level (2) the influence of communication within the organization, organization's culture, motivation factors and hygiene factors affect highly employee's motivation in the organization under the Thai context with statistically significant at .001 level. To increase the communication within the organization, and organization's culture led the motivation factors and hygiene factors to affect highly employee's motivation in the organization both directly and indirectly. However, the leadership of the Chief affects directly to the hygiene factors. It also consistent with Frederick Herzberg's theory of two factors about the employee's motivation. They were motivation factor such as respect, progress in work, and hygiene factor such as relationship with chief, salary and job security. Moreover the remaining is not consistency with the high motivation of the employees in the context of Thai society. (3) Hygiene factors, communication within the organization, and organization's culture are positively related to employee's motivation with statistically significant at the .001 level. The correlation coefficients were 0.632, 0.550, and 0.477 respectively. The predictable equation of raw scores and the standard scores of motivation in the work of

employees in the organization are:

The predictable equation for motivation to work (Y) in the form of raw scores

$$\hat{Y} = 1.257 + 0.615 X_4 + 0.310 X_1 - 0.200 X_2$$

The predictable equation for motivation to work (Y) in the form of standard scores

$$\hat{Z} = 0.575 X_4 + 0.281 X_1 - 0.214 X_2$$

The internal communications affect to employees' behavior such as punctuality, have question, cooperation, good human relations, and not ignore. The organization's culture affects to employees' behavior such as have question, challenging. Finally the hygiene factor affect employees' behavior such as positive attitude, punctuality, exhibitionist, creative, have question, cooperation, challenging, good human relations, not ignore, strong decision, position with a good decision and be constant.

Keywords : Motivation to work ; Employees' Motivation ; Two Factors' Theory

บทนำ

สังคมโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่อองค์กร อาทิ การปรับลดขนาดองค์กร การเลิกจ้าง ต้นทุนการผลิตสูง ผลผลิตที่ไม่มีคุณภาพ และความไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน เป็นต้น ทำให้องค์กรต้องแสวงหาวิธีการต่างๆ เพื่อความอยู่รอด จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อลดปัญหาอันจะเกิดขึ้นในอนาคตโดยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งจุดสำคัญคือพนักงานในองค์กร ผู้บริหารต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงลักษณะพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกในที่ทำงาน ความต้องการของพนักงานจากการทำงาน รวมทั้งความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่จะให้อยู่กับงานที่ทำ สอดคล้องกับ Van Dam Karen and Van Den Berg (2004: 481) ที่กล่าวถึง การบริหารคนในองค์กรต้องมีการตอบสนองความต้องการอย่างเพียงพอกับความต้องการของพนักงาน หากไม่เพียงพอจะส่งผลต่อองค์กรถึงขั้นล้มละลายได้ จึงต้องอาศัยกลยุทธ์และเทคนิคต่างๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จ อาทิ เช่น การพัฒนาคุณภาพด้านบุคลากร การปรับปรุงกระบวนการผลิต เทคนิคการผลิต การบริหารปัจจัยการผลิต การคัดเลือกวัตถุดิบ และลดต้นทุนการผลิต ตลอดจนการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน เป็นต้น

จากอดีตที่ผ่านมาผู้บริหารองค์กรได้ใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารจัดการองค์กร เข้ามามีบทบาทการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานที่มุ่งเน้นการจัดการด้านการเงิน

ทรัพยากรสิน เครื่องจักรและวัตถุดิบ ผสมกับวิธีการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ตามแนวคิดของ Taylor (1964: 7) เกี่ยวกับการให้สิ่งตอบแทนทางเศรษฐกิจมากขึ้น จะทำให้คนเรามีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้นตาม รวมทั้งหลักมนุษยสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานในองค์กร อันได้แก่ การให้ความสำคัญของพนักงาน การยอมรับ การมีส่วนร่วม การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในองค์กร ความเอาใจใส่พนักงานเป็นอย่างดีของผู้บริหาร สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg (1959) เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่ต้องอาศัยปัจจัย 2 ประการ คือ 1) ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ลักษณะงาน ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ โอกาสในการเจริญเติบโต และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และ 2) ปัจจัยสุขอนามัย ประกอบด้วย นโยบายการบริหารขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆสวัสดิการต่างๆ ชีวิตส่วนตัว ความมั่นคงในงาน และสถานภาพ

อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการองค์กรควรคำนึงถึงบริบทต่างๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นต้น รวมทั้งการเพิ่มอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงานเพื่อสร้างความท้าทายในการทำงาน ซึ่งจะสามารถลดความซ้ำซ้อนของงานและลดเวลาในการทำงานลง หรือการให้อิสระทางความคิดที่จะออกแบบ



ลักษณะงานที่ตนเองรับผิดชอบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หากแต่ในระยะเวลานั้นพนักงานภายในองค์กร ยังไม่สามารถระบายแรงใจในการทำงานได้อย่างเพียงพอ เนื่องจากพฤติกรรมมีความซับซ้อนหรือถูกซ่อนเร้นไว้ไม่แสดงออกมาให้เห็นได้ง่าย ทำให้ผู้บริหารองค์กรต้องสังเกต พฤติกรรมเริ่มต้นของการแสดงออก พลังอำนาจที่ขับเคลื่อนและ สนับสนุนการทำงาน หรือปฏิกิริยาโต้ตอบทั้งทางตรงและทางอ้อม แล้วนำมาวิเคราะห์และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Jones, 1955)

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารการพัฒนาองค์กรเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในระดับสูง ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น โดยปรับปรุงกระบวนการบริหารหรือผลผลิตของ องค์กรอย่างถูกต้องเหมาะสม เพิ่มระดับการปฏิบัติงานของพนักงาน บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงมาจาก พนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง หากพนักงานได้รับปัจจัยจูงใจ เพิ่มขึ้นจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อได้รับปัจจัย สุขอนามัยเพิ่มขึ้นย่อมจะทำให้แรงจูงใจในการทำงานสูงด้วยเช่นกัน” แต่การที่จะให้พนักงานรักษาระดับแรงจูงใจที่สูงไว้ได้นั้น ผู้บริหาร ต้องใช้การสื่อสารภายในองค์กรและสร้างวัฒนธรรมองค์กรมาเป็น เครื่องมือในการพัฒนาการบริหารงานที่สามารถรองรับการ เปลี่ยนแปลงของสังคมโลกได้อนาคต (Cummings and Worley, 2001: 6)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น แรงจูงใจในการทำงานตาม ทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg เมื่อนำไปสู่การ ปฏิบัติภายใต้บริบทสังคมไทย จึงต้องศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ประกอบด้วย ความพึงพอใจในการทำงาน การเพิ่มคุณค่าในงาน วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร ภาวะผู้นำ คุณภาพ การทำงาน ประสิทธิภาพ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งผล ที่ได้นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารการพัฒนาและฝึกอบรม พนักงานเพื่อแสวงหาวิธีการทำงานสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพ สูง รวมทั้งแรงจูงใจในการทำงานมุ่งมองด้านความพึงพอใจจะ ศึกษาจากความรู้สึกที่พนักงานในองค์กรได้เรียนรู้ รับรู้ และ ประจักษ์จริง ตลอดจนลักษณะของพนักงานที่มีทัศนคติเชิงบวก ตรงต่อเวลา กล้าแสดงออก มีความคิดสร้างสรรค์ ชอบสอบถาม ให้ความร่วมมือ ชอบท้าทาย มนุษย์สัมพันธ์ดี ไม่เพิกเฉย กล้า ตัดสินใจ และความคงเส้นคงวา โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้มุ่ง

แสวงหาคำตอบปัญหาการวิจัยและการยืนยันความสอดคล้องกับ กรอบแนวคิดแรงจูงใจในการทำงานของ Frederick Herzberg หากมีการนำไปสู่การปฏิบัติภายใต้บริบทสังคมไทยและบริบท องค์กรของไทย ด้านวัฒนธรรมองค์กร วิธีการสื่อสารภายใน องค์กร และภาวะผู้นำที่แตกต่างกันจะทำให้ทราบว่าปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัยส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานสูงหรือไม่ และปัจจัยใดบ้างที่มีความเหมาะสมกับบริบทสังคมไทย หากมี การเพิ่มปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยเพิ่มขึ้นจะทำให้ระดับแรง จูงใจในการทำงานเป็นอย่างไ พนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงาน สูงจะมีลักษณะเช่นไร มีความขัดแย้งหรือสอดคล้องกับกรอบ แนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยที่นำมาใช้ในการศึกษามากน้อยเพียงใด เมื่อได้ปัจจัยที่เหมาะสมและใช้ผลได้ดีแล้วจะมีการประยุกต์ใช้ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรได้อย่างไร ที่ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและ พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นได้อย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อหาปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยที่ส่งผลต่อแรง จูงใจในการทำงาน
2. เพื่อหาปัจจัยที่มีความเหมาะสมกับบริบทสังคมไทย หากมีการเพิ่มปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยเพิ่มขึ้นทำให้ระดับ แรงจูงใจในการทำงานเป็นอย่างไ มีความขัดแย้งหรือสอดคล้อง กับกรอบทฤษฎีสองปัจจัยที่นำมาใช้ในการศึกษามากน้อยเพียงใด
3. เพื่อหาปัจจัยที่เหมาะสมและใช้ผลได้ดีแล้วนำไป ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรได้ อยางไรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อแก้ไขปัญหาภายใน องค์กรต่อไป

ขอบเขตการวิจัย

1. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่
 - 1.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่
 - 1.1.1 การสื่อสารภายในองค์กร ประกอบด้วย การ สื่อสารแบบบนลงล่าง การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน การสื่อสารระนาบ เดียวกัน การสื่อสารข้ามสายงาน และ การสื่อสารแบบสองทิศทาง
 - 1.1.2 วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย การผูกพัน และการมีส่วนร่วม การปรับตัว การประพฤติตนอย่างสม่ำเสมอ

และ การกิจ

1.1.3 ปัจจัยจิตใจ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ ลักษณะงาน ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ โอกาสในการเจริญเติบโต และ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

1.1.4 ปัจจัยสุขอนามัย ประกอบด้วย นโยบายการบริหารขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อม การทำงาน เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ สวัสดิการต่างๆ ชีวิตส่วนตัว ความมั่นคงในงาน และ สถานภาพ

1.2 ตัวแปรตาม (Dependent variable) ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย ทักษะคติเป็นบวก ตรงต่อเวลา กล้าแสดงออก ความคิดสร้างสรรค์ ชอบสอบถาม ให้ความร่วมมือ ชอบท้าทาย มนุษย์สัมพันธ์ดี ไม่เพิกเฉย กล้าตัดสินใจ และ ความคงเส้นคงวา

2. เนื้อหาที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาเนื้อหาแรงจูงใจของพนักงานในองค์กรที่เกิดขึ้นจากความพึงพอใจในการทำงาน โดยมาจากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย การสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยจิตใจ และปัจจัยสุขอนามัยตามกรอบแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะมีผลทางตรงหรือทางอ้อมในการก่อให้เกิดแรงจูงใจของพนักงานในองค์กร

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการใช้ระเบียบวิธีวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยจิตใจ ปัจจัยสุขอนามัย การสื่อสารภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงานในองค์กร ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นวิศวกรและนักบัญชี ผู้ได้ใบอนุญาตในการประกอบวิชาชีพอุตสาหกรรม ประจำปี พ.ศ. 2553 จำนวน 636 แห่ง ประกอบด้วย วิศวกร จำนวน 10,436 คน

และ นักบัญชี จำนวน 1,272 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 11,708 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ Taro Yamane (1973: 125) ซึ่งใช้กับจำนวนประชากรที่แน่นอน (Finite Population) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน ร้อยละ 5 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 395 คน ทำการสุ่มที่อาศัยหลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) อย่างมีสัดส่วน เพื่อให้ได้ตัวแทนในแต่ละหน่วยตามลักษณะอาชีพของกลุ่มตัวอย่าง 8 : 1 ซึ่งแบ่งเป็นวิศวกร จำนวน 345 คน และนักบัญชี จำนวน 50 คน

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้เห็นว่าผลการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ มีค่าเท่ากับ 386 คน ซึ่งเป็นจำนวนตัวอย่างขั้นต่ำสุดเท่านั้น โดยผู้วิจัยต้องการให้เกิดความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้น จึงได้เพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างขึ้นจาก 387 คน เป็น 395 คน ทำให้ได้สัดส่วนการจัดเก็บกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดี คือ วิศวกร 8 คน ต่อนักบัญชี 1 คน ทั้งนี้เพื่อลดความคลาดเคลื่อนจากกลุ่มตัวอย่างลง เนื่องจากจำนวนตัวอย่างเมื่อจำแนกออกเป็นกลุ่มๆ แต่ละกลุ่มไม่ควรต่ำกว่า 30 คน หรือ 50 คน เพราะจะทำให้การวิจัยสามารถใช้สถิติให้ได้ผลเป็นอย่างดีหรือสอดคล้องกับการเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรที่ศึกษาได้

เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบและเติมคำลงในช่องว่าง จำนวน 1 ฉบับ 5 ส่วน ดังนี้ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ 2) องค์ประกอบด้านการสื่อสารภายในองค์กร จำนวน 24 ข้อ 3) องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 14 ข้อ 4) องค์ประกอบด้านปัจจัยจิตใจและปัจจัยสุขอนามัย จำนวน 98 ข้อ และ 5) แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จำนวน 38 ข้อ และได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 15 ท่าน ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านวิจัยและสถิติ ด้านการปฏิบัติงานวิศวกรรม ด้านการบัญชี เพื่อทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โครงสร้าง วัตถุประสงค์ และรายละเอียดของข้อคำถามกับความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ ตลอดจนความเหมาะสมของการตอบสนองแต่ละข้อคำถามในแบบสอบถาม จาก



นั้นนำผลการพิจารณาที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามปฏิบัติการหรือจุดประสงค์ (Content Validity Ratios -CVR) ผลสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามในแบบสอบถามอยู่ที่ 0.867 มีเพียง 1 ท่าน ที่เห็นว่าควรมีการปรับเปลี่ยนลักษณะของคำถามให้เป็นในรูปแบบของการสมมุติฐานการขึ้น หลังจากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's coefficient of Alpha) ผลการวิเคราะห์ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.992

การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่เป็นเอกสารและเว็บไซต์ออนไลน์ ในโปรแกรมสำเร็จรูป Excel 2007 ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติทำการประมวลผลข้อมูลและสถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive analysis) เกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ การสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยสุขอนามัย และแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลจากการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Daniel, 1995: 181)
2. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงวิเคราะห์ ทำการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานจะใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุ (Multiple regression analysis) แบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้นๆ (Stepwise) ซึ่งดูจากน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรอิสระและสมการพยากรณ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีดังนี้

ปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยจะส่งผลทำให้เกิดแรงจูงใจของพนักงานภายในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยจูงใจที่มีความเหมาะสมกับการทำงานในองค์กรของบริบทสังคมไทย เมื่อองค์กรได้มีการเพิ่มปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยขึ้นทำให้ระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรสูงขึ้นตามลำดับ ดังจะเห็นได้จากผลการศึกษา

ที่ค้นพบว่า ปัจจัยสุขอนามัย การสื่อสารภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์องค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์องค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงานได้ร้อยละ 64.50 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.416 ซึ่งสามารถสร้างสมการในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้

สมการพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงาน (Y) ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 1.257 + 0.615 X_4 + 0.310 X_1 - 0.200 X_2$$

สมการพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงาน (Y) ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = 0.575 X_4 + 0.281 X_1 - 0.214 X_2$$

ส่วนปัจจัยที่ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์กรของประเทศไทยเพื่อแก้ไขปัญหาภายในองค์กร พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรส่งผลทำให้พนักงานภายในองค์กรมีลักษณะพฤติกรรม ตรงต่อเวลา ซื่อสัตย์สุจริต ให้ความสำคัญ มนุษยสัมพันธ์ที่ดี ไม่เพิกเฉย และวัฒนธรรมองค์กรส่งผลให้พนักงานภายในองค์กรมีลักษณะพฤติกรรม ซื่อสัตย์สุจริต และ ซื่อซื่อซื่อ ในส่วนของปัจจัยจูงใจส่งผลให้พนักงานภายในองค์กรมีลักษณะพฤติกรรม กล้าแสดงออก ซื่อสัตย์สุจริต และซื่อซื่อซื่อ รวมทั้งปัจจัยสุขอนามัยส่งผลให้พนักงานในองค์กรมีลักษณะพฤติกรรม ทัศนคติเป็นบวก ตรงต่อเวลา กล้าแสดงออก ความคิดสร้างสรรค์ ซื่อสัตย์สุจริต ให้ความสำคัญ ซื่อซื่อซื่อ มนุษยสัมพันธ์ที่ดี ไม่เพิกเฉย กล้าตัดสินใจ และความคงเส้นคงวา

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยจะส่งผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน เมื่อพิจารณาลงในรายละเอียดพบว่าปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้อธิบายได้ตามแนวคิดแรงจูงใจในการทำงานของ Frederick Herzberg (1959) ที่ว่าแรงจูงใจในการทำงาน สามารถสร้างผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพของงานที่ดี รวมทั้งแก้ปัญหาเกี่ยวกับความต้องการของพนักงาน

ได้ (Maslow, 1943 : 370-396) โดยปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัย แสดงให้เห็นว่า ภายในองค์กรมีการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ซึ่งงานที่วิศวกรและนักบัญชีทำอยู่เป็นงานที่น่าสนใจท้าทายความสามารถของพนักงาน และได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถตามความถนัดของพนักงาน โดยใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงานในการทำงานตามที่คาดหวังไว้ จากประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่ หรือเทคนิคความรู้ที่ทันสมัยมาทำงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับในองค์กรความรู้ใหม่ๆ ที่ตนเองค้นพบได้อย่างมีอิสระ จนนำไปสู่ความภาคภูมิใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการที่ผู้บริหารได้ให้ความสนใจมอบหมายงานสำคัญ ขององค์กรให้กับพนักงาน ตลอดจนพนักงานในองค์กรได้ใช้ความสามารถทำงานในสิ่งที่ตนเองชื่นชอบสร้างความสำเร็จของงานได้ โดยอาศัยทักษะความชำนาญจากประสบการณ์ รวมทั้งสร้างความเป็นกันเองของเพื่อนร่วมงานให้เข้าใจปัญหาและช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาเชื่อมั่นกับบทบาทหน้าที่ในความสามารถที่มีอยู่ของตนเอง ทั้งนี้อธิบายได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่ที่มีอายุมาก มีประสบการณ์ทำงานสูง ทำให้ได้รับความท้าทาย และความรับผิดชอบในหน้าที่การงานตลอดเวลา เนื่องจากความไว้วางใจของผู้บริหารและอายุที่มาก ทำให้มีความอดทนต่อสถานการณ์สูง ซึ่งมักจะพบกับความสำเร็จที่เติบโตมาพร้อมกับองค์กรจนเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงาน อีกทั้งลักษณะงานมีความเสมอภาคในตำแหน่งที่เท่าเทียมกัน ไม่จำแนกความเป็นเพศในงาน หากแต่ใช้ความสามารถในการปฏิบัติมาเป็นหลักสถานการณการทำงานขององค์กร ดังนั้น จึงทำให้เกิดประสบการณ์การทำงานและมีการนำทักษะมาใช้ในการแก้ปัญหาที่ท้าทายตามการปรับเปลี่ยนของสถานการณ์ภายในและภายนอกองค์กรได้

แต่เป็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับปัจจัยสุขอนามัยที่มีค่าความสัมพัทธ์น้อยที่สุด คือ ค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า วิศวกรและนักบัญชีไม่ได้ให้ความสนใจเรื่องเบียดเบียนในการทำงานเป็นประจำ เนื่องจากทางองค์กรจำเป็นต้องจ่ายค่าตอบแทนที่เรียกว่า "ค่าวิชาชีพ" ที่เป็นค่าใช้จ่ายประจำงานส่วนใหญ่จะเป็นงานบริหารมากกว่างานปฏิบัติ ทำให้คนในวัยอายุชวชนนี้เกิดความเบื่อหน่ายกับการแย่งชิงค่าตอบแทนที่เป็น

รางวัลพิเศษ สำหรับเงินรางวัลพิเศษเมื่อผลงานมีคุณภาพและประสบผลสำเร็จนี้ วิศวกรและนักบัญชีกลับมองว่าเป็นผลงานร่วมกันของพนักงานทุกๆ คน เพราะลักษณะงานที่เป็นระบบมีกระบวนการที่เป็นขั้นตอนการทำงานต่างๆ ที่เชื่อมโยงส่งต่อกัน จึงทำให้ผลงานออกมาได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งความสำเร็จมิได้เกิดจากพนักงานเพียงคนเดียวแต่มาจากความสามารถของทีมงาน ดังนั้น การส่งเสริมในการปฏิบัติงานโดยใช้เบียดเบียนเป็นปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานนั้น จะถูกปรับเปลี่ยนไปจากเดิมที่เคยเป็นผู้รับและต้องการกลับกลายเป็นผู้ให้เมื่อวิศวกรและนักบัญชีที่ถือได้ว่าเป็นผู้บริหารระดับกลางย่อมต้องมีการเสียสละ สืบเนื่องจากวิศวกรและนักบัญชีมองว่าตนเองอยู่ในระดับที่สูงกว่าผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นเดือนที่สูงกว่าและยังได้ค่าตอบแทนอื่นๆ ที่สูงตามไปด้วย จึงต้องกลายเป็นผู้ให้รางวัลแทนการได้รับรางวัลที่มาจากความละเอียดใจตนเองกับการที่มีส่วนร่วมทางด้านความคิดมากกว่าการปฏิบัติที่ต้องใช้แรงงาน และยังเกิดความวิตกกังวลเกี่ยวกับการไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องสร้างสรรค์งานและแก้ไขปัญหาทางที่มีความยาก ตลอดจนการอาศัยเทคนิคเฉพาะด้านของผู้ร่วมปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้

2. อิทธิพลของปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร
วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัย มีผลต่อแรงจูงใจสูงของพนักงานในองค์กรที่เหมาะสมภายใต้บริบทสังคมไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยสุขอนามัย และ แรงจูงใจในการทำงาน สามารถอธิบายได้ตามทฤษฎีองค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องประสิทธิภาพการทำงาน โดยกำหนดหน้าที่การงานและอาศัยกิจกรรมการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ให้ความเข้าใจ ความผูกพัน การเสริมสร้างการมีส่วนร่วม และการบริหารจัดการข้อมูลโดยลดกฎเกณฑ์แบบทางการให้สามารถนำข้อมูลมาตัดสินใจสั่งการได้ทุกขั้นตอนของระบบการทำงานเพื่อลดปัญหา รวมทั้งแนวคิดแบบระบบที่มองเห็นผลงานอันเกิดจากระบบมากกว่าองค์ประกอบ กล่าวคือ ใช้ระบบจัดการให้เหมาะสมกับสถานการณ์โดยอาศัยกิจกรรมที่เป็นการสื่อสารแบบเผชิญหน้าและแบบทางการ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความจริงใจและความถูกต้องของงาน (Gibson et al., 1973) สอดคล้องกับ ลิขิต ธีรเวคิน (2553)



ที่กล่าวถึง สังคมมนุษย์ที่อยู่รวมกันย่อมจะหนีไม่พ้นเกี่ยวกับเรื่องความขัดแย้งที่มีอยู่ 3 ประการ คือ 1) อำนาจ 2) ผลประโยชน์ และ 3) ความยุติธรรม ซึ่งการสื่อสารที่ดีจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดความรู้ความเข้าใจเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการทำงาน ตลอดจนวิธีการทำงานอย่างถูกต้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

2.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อปัจจัย จูงใจ ปัจจัยสุขอนามัย แรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้อธิบายได้ตามแนวคิดของ Luthans (2001: 166-180) และ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547: 191) ที่กล่าวว่า องค์กรหนึ่งๆ อาจไม่ได้มีวัฒนธรรมเดียวเท่านั้น แต่อาจมีการผสมผสานของวัฒนธรรมที่มีความหลากหลาย เพื่อแสดงให้เห็นถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน สอดคล้องกับ Daft, R.L. (1992) ที่กล่าวถึง วัฒนธรรมการบริหารงานองค์กรย่อมจะมีความแตกต่างกันไปตามบริบทขององค์กร ทำให้องค์กรรับรู้ถึงความรู้สึกในการแสดงออกของสมาชิกได้ ส่งผลให้เกิดความผูกพันมากกว่าการถือประโยชน์ส่วนตัว และเป็นกลไกควบคุมเพื่อปรับทัศนคติ รวมทั้งพฤติกรรมของพนักงานได้เป็นอย่างดี ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง จึงต้องสร้างระบบการมีส่วนร่วมในการทำงานและการยอมรับ หรือรับฟังความคิดเห็นของแต่ละกลุ่มแล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดกับตนเอง และองค์กร เปรียบเสมือนกับการอยู่ร่วมกันในสังคมที่ต้องการพหุภาคีปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้ทุกคนมีความเสมอภาคปราศจากอคติ หากองค์กรใดสามารถใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงานสูงย่อมจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานสูง ดังประโยคสุภาษิตของไทยที่ว่า “คับที่อยู่ได้ คับใจอยู่ใจ” แต่มีสิ่งที่น่ากังวลคือผู้ที่เป็สมาชิกในองค์กรหากมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ตรงกับความต้องการของสมาชิกผู้ใดก็ตาม ย่อมจะทำให้เกิดความลำบากใจที่จะอยู่ในองค์กรและจะมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานด้วยเสมอ

2.3 ปัจจัยจูงใจมีอิทธิพลต่อปัจจัยสุขอนามัย แรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้อธิบายได้ตามแนวคิดกระบวนการจูงใจของ Gibson et al., (1982) ที่กล่าวถึง พนักงานที่เข้ามาปฏิบัติงานจะมีลักษณะเฉพาะของตน เช่น การรับรู้ ทัศนคติ บุคลิกภาพ และการศึกษา เมื่อเข้ามาอยู่ในองค์กรจะมีตัวแปรต่างๆ ภายใน

องค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานนั้น เช่น ลักษณะของงาน ภาวะผู้นำ โครงสร้างของการบริหาร การบังคับบัญชา ระดับของงาน และความผูกพันของพนักงานในกลุ่ม สิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานอยู่ในภาวะขาดแคลนสิ่งที่ต้องการทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสังคม ซึ่งพนักงานจะหาวิธีการที่จะตอบสนองความต้องการเหล่านี้เพื่อลดภาวะขาดแคลน จึงได้ตัดสินใจเลือกโดยหาวิธีการหรือใช้ประสบการณ์ในอดีตมาสร้างโอกาสที่คิดว่าจะประสบความสำเร็จและสิ่งที่ดีว่ามีความสำคัญมากที่สุด โดยจะใช้ความพยายามในการทำงานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถของตนเองประกอบกัน จึงจะปรากฏออกมาเป็นผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและผลการปฏิบัติงานอาจจะได้ตามที่คาดหวัง หรือได้มาจากการที่พนักงานปฏิบัติตามจริงก็ตาม ผลงานเมื่อถูกประเมินแล้วจะตามด้วยการให้รางวัล หรือผลตอบแทน ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน คือ การให้ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน หากพนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานก็จะส่งผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานไปด้วย สอดคล้องกับแนวคิดตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg (1959) ที่กล่าวถึง ความต้องการของมนุษย์ไม่ได้มาจากเงินหรือรางวัลเพียงอย่างเดียว แต่มาจากความพึงพอใจในการทำงานและความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นฐาน อันเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งการที่จูงใจพนักงานให้ทำงานได้เป็นอย่างดี มีใช้ว่าการให้ค่าแรงต่ำทำให้พนักงานไม่พอใจ แต่การให้ค่าแรงสูงก็มิได้ทำให้พนักงานอยากทำงานหนักขึ้น ดังนั้น เงินมิใช่สิ่งจูงใจสูงสุดที่จะทำให้พนักงานทำงานได้มากกว่าเดิม แม้ว่าเงินจะมีความสำคัญก็ตาม ขณะเดียวกันความมั่นคงและบรรยากาศที่ดีในองค์กรก็มีใช้สิ่งจูงใจสูงสุดอีกเช่นเดียวกัน ดังเช่น ผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ พบว่า การได้รับการยอมรับนับถือและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน แต่ภาวะผู้นำของหัวหน้างานส่งผลต่อปัจจัยสุขอนามัยที่ส่งผลทางอ้อมไปยังแรงจูงใจในการทำงาน แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างทางสังคมระหว่างบุคคลในสถานที่ทำงานอยู่ด้วยกันมีการยอมรับนับถือระหว่างกันเองภายในองค์กร โดยมีโครงสร้างทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่ก็อาจเป็นตัวเสริมหรือบั่นทอน แรงจูงใจของพนักงานภายในองค์กรได้ด้วย

2.4 ปัจจัยสุขอนามัยมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจใน

การทำงาน อธิบายได้ตามแนวคิดการบริหารงานองค์กรที่ Sapru (1981) ที่กล่าวถึง องค์การมีองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ คือ 1) โครงสร้าง 2) กระบวนการ 3) พฤติกรรม และ 4) สภาพแวดล้อม สอดคล้องกับ Hillgard et al., (1971: 304-305) ที่กล่าวถึง สภาพแวดล้อมที่เป็นสิ่งจูงใจ (Incentive) ส่งผลต่อการเกิดความพึงพอใจที่เป็นสิ่งจูงใจทางบวก เช่น กิจกรรมต่างๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมทางวัตถุในการสร้างความพอใจตามเงื่อนไขของความต้องการ ซึ่งความพึงพอใจของบุคคลนั้นจะแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ลักษณะส่วนบุคคล และสิ่งเร้าหรือสิ่งจูงใจที่มารกระตุ้น สามารถอธิบายได้ว่าความพึงพอใจสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นความรู้สึกพอใจและเต็มใจในงานที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมายตามองค์กรที่กำหนดไว้ได้ โดยพนักงานจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำอยู่ หากมีผลประโยชน์ตอบแทนในด้านวัตถุและจิตใจ ที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของพนักงานได้ (Struass and Leonard, 1960: 19)

ในส่วนการเพิ่มปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ต่อปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัยมีผลต่อแรงจูงใจสูงของพนักงานในองค์กร พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรมีความสัมพันธ์มากที่สุดกับวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์มากที่สุดกับปัจจัยสุขอนามัย และการสื่อสารภายในองค์กรมีความสัมพันธ์มากกับปัจจัยจูงใจ วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์มากกับปัจจัยจูงใจ วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์มากกับปัจจัยสุขอนามัย การสื่อสารภายในองค์กรมีความสัมพันธ์มากกับปัจจัยสุขอนามัย ปัจจัยสุขอนามัยมีความสัมพันธ์มากกับแรงจูงใจในการทำงาน ในส่วนวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์น้อยกับแรงจูงใจในการทำงาน การสื่อสารภายในองค์กรมีความสัมพันธ์น้อยกับแรงจูงใจในการทำงาน และปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์น้อยกับแรงจูงใจในการทำงาน แต่มีข้อสังเกตคือ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่เป็นองค์ประกอบของปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์มากทางอ้อมกับปัจจัยสุขอนามัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้สามารถอธิบายตามแนวคิดทฤษฎีการบริหารการพัฒนาองค์กรที่ Blake and Mouton (1981: 240) ที่กล่าวถึง การบริหารการพัฒนาองค์กรต้องอาศัยระบบที่มีลักษณะพิเศษ คือ ระบบเปิด ที่อาศัยการเจรจาต่อรองกันทำให้ผู้บริหารต้องทราบองค์ประกอบและหลักการบริหารงานต่างๆ ภายในองค์กรอย่างถูกต้องเหมาะสม ตลอดจนการใช้ข้อมูลมาประกอบ

เพื่อการตัดสินใจ ดังนั้น แรงจูงใจของพนักงานภายในองค์กรล้วนแต่เป็นสาเหตุทำให้พนักงานมีลักษณะพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

สำหรับการเปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่าง ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัย ที่มีต่อแรงจูงใจของพนักงานในองค์กรของบริบทสังคมไทย กับกรอบทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg (1959) พบว่า แรงจูงใจของพนักงานในองค์กรภายใต้บริบทสังคมไทย เกิดจากปัจจัย 2 ประการคือ 1) ปัจจัยจูงใจ ที่มีองค์ประกอบ คือ การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และ 2) ปัจจัยสุขอนามัย ที่มีองค์ประกอบ คือ ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เงินเดือนสวัสดิการต่างๆ สภาพภาพ ความมั่นคงในงาน นอกจากนี้องค์ประกอบอื่นๆ ไม่มีความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับแรงจูงใจสูงของพนักงานในองค์กรภายใต้บริบทของสังคมไทยแต่อย่างใด ทั้งนี้ อธิบายได้ตามพฤติกรรมและลักษณะส่วนบุคคลภายใต้บริบทสังคมไทยที่พบว่ากระบวนการทางสังคมทำให้เกิดเป็นลักษณะบุคลิกภาพ จะถ่ายทอดผ่านกระบวนการหล่อหลอมกลมกลืนทางครอบครัว และสังคม โดยมีวิถีชีวิตอันเป็นลักษณะเด่นภายใต้บริบทสังคมไทย คือ 1) การกินอยู่หลับนอนเป็นแบบชอบความสะดวกสบาย 2) การอยู่อาศัยเป็นแบบลักษณะตามอัตภาพ (3) มีลักษณะนิสัยแบบอ่อนน้อมจิตใจดี และ 4) วัฒนธรรมสังคมเป็นแบบการรักความสงบ รวมทั้งลักษณะพฤติกรรมของคนไทยในภาพรวมมักจะเป็นโครงสร้างหลวม (Loose structure) ที่มีลักษณะ 4 ประการ คือ 1) มีความเป็นปัจเจกชนนิยมสูง (Individualism) ลักษณะตัวใครตัวมัน อิสระชน ไม่ชอบถูกบังคับ ไม่ค่อยมีวินัย สอดคล้องกับการเลี้ยงดูในวัยเด็ก 2) ไม่ชอบผูกมัด ไม่ชอบวางแผนระยะยาว ไม่ชอบป้องกันปัญหา เป็นพวกปฏิบัตินิยม ชอบทำงานเฉพาะกิจ ทำให้ไม่มีพลังในการรวมกลุ่มทางสังคมในระยะยาว 3) มีความยืดหยุ่นสูง (Flexibility) เปลี่ยนอะไรได้ง่าย ไม่ชอบป้องกันปัญหาไว้ก่อน แต่มีการแก้ปัญหาเก่ง แก้ไขสถานการณ์ได้ มีพลวัตร ปรับตัวเก่ง และ 4) เข้าใจกฎระเบียบและกติกาสังคมดี รู้ว่าเป็นหน้าที่ใคร แต่มักจะละเมิด จากที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้สรุปได้ว่าแรงจูงใจสูงในการทำงานที่เกิดขึ้นภายใต้บริบทสังคมไทย โดยตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าบริบทสังคมแต่ละแห่งย่อมจะไม่เหมือนกัน ในบริบททางสังคมจะมีวัฒนธรรมหน่วยย่อยประกอบอยู่ อาจจะเหมือนกันและอาจจะไม่เหมือนกันก็ตาม เนื่องจากการศึกษาเกี่ยว



กับแรงจูงใจในการทำงานตามกรอบแนวคิดทฤษฎีของ Herzberg ได้มีการศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งบริบทแตกต่างกับประเทศไทย ได้แก่ พฤติกรรม ลักษณะบุคคล นิสัย ความเชื่อ ค่านิยม อาทิเช่น นิสัยชอบประจบสอพลอ เชื่อฟังพ่อแม่ เอาดีใส่ตัวเอาชั่วใส่คนอื่น เป็นต้น ทำให้พนักงานที่ทำงานในองค์กรภายใต้บริบทสังคมไทยนั้นแตกต่าง ในส่วนของแต่ละบุคคลก็จะมีแรงจูงใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายแตกต่างกันด้วย ดังนั้น ความสำเร็จในการทำงานทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน มาจากการสร้างความพอใจในงานโดยใช้กระบวนการจูงใจ เมื่อเกิดความพอใจแล้วก็เปรียบเสมือนกับความชอบ หากจะทำให้เกิดความรักในงานและทุ่มเทกับการทำงานให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้จะต้องทำให้พนักงานเหล่านั้นเกิดความพึงพอใจในการทำงานขึ้น

3. สมการพยากรณ์แรงจูงใจสูงของพนักงาน พบว่ามีตัวแปรที่ส่งผลและสามารถใช้ในการพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานสูง มี 3 ตัวแปร คือ ปัจจัยสุขอนามัย การสื่อสารภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ องค์กรภายใต้บริบทสังคมไทยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานได้ให้ความสำคัญเรื่องความสะดวกสบาย การเอาตัวรอด อธิบายได้จากทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow (1943) ที่กล่าวถึง แรงจูงใจเกิดจากความต้องการที่เริ่มต้นจากการตอบสนองทางด้านร่างกาย โดยพนักงานจะมีประสิทธิภาพในการทำงานจะต้องมาจากพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพจิตใจที่ดีและร่างกายที่พร้อมต่อการทำงานซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานที่สูง เพราะถ้าหากองค์กรใดมีพนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงาน ก็ย่อมทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานสูง และยังมีผลทำให้คุณภาพของผลผลิตดีอีกด้วย (Vroom, 1982)

ในส่วนของปัจจัยที่ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาภายในองค์กรภาพรวม พบว่า

3.1 การสื่อสารภายในองค์กรส่งผลให้พนักงานภายในองค์กรมีลักษณะพฤติกรรม ตรงต่อเวลา ชอบสอบถาม ให้ความร่วมมือ มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ไม่เพิกเฉย

3.2 วัฒนธรรมองค์กรส่งผลให้พนักงานภายในองค์กรมีลักษณะพฤติกรรม ชอบสอบถาม ชอบท้าทาย

3.3 ปัจจัยจูงใจส่งผลให้พนักงานภายในองค์กรมีลักษณะพฤติกรรม กล้าแสดงออก ชอบสอบถาม ชอบท้าทาย

3.4 ปัจจัยสุขอนามัยส่งผลให้พนักงานในองค์กรมีลักษณะพฤติกรรม ทัศนคติเป็นบวก ตรงต่อเวลา กล้าแสดงออก ความคิดสร้างสรรค์ ชอบสอบถาม ให้ความร่วมมือ ชอบท้าทาย มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ไม่เพิกเฉย กล้าตัดสินใจ ความคงเส้นคงวา

ทั้งนี้อธิบายได้ตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg (1959) ที่กล่าวถึง แรงจูงใจในการทำงานเกิดจากอิทธิพลสถานการณ์ที่เกิดจากแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก โดยมาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคมและลักษณะบุคคลที่แตกต่างกัน ดังนั้น ควรใช้วิธีที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน 7 ประการ คือ 1) ให้สิ่งจูงใจแก่พนักงานที่เป็นวัตถุจับต้องได้ 2) สร้างโอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุ อาทิเช่น เกียรติยศ อำนาจ เป็นต้น 3) เสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่พึงปรารถนาเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน และสิ่งของที่พนักงานใช้ส่วนตัว 4) ใช้ชีวิตดึงดูดใจทางสังคมด้วยการคบหาสมาคมแบบกันเองในหมู่พนักงานทุกหน่วยงาน และสร้างความรู้สึกลึกซึ้งกับผู้อื่น ที่ไม่ให้ถูกตีว่ามีปมด้อย 5) ปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่พนักงานเคยทำจนเป็นนิสัยและตรงกับเจตคติ 6) เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานได้อย่างกว้างขวาง เพื่อช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าตนเป็นคนสำคัญของหน่วยงาน และ 7) สร้างสภาพการอยู่ร่วมกันของพนักงานที่มีลักษณะแบบสหสัมพันธ์กลมเกลียวกัน หากผู้บริหารองค์กรสามารถดำเนินการประยุกต์ใช้ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ย่อมจะทำให้สามารถปรับเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมของพนักงานให้เกิดแรงจูงใจสูงเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้ คือ 1) ตระหนักในความแตกต่างของเอกบุคคล 2) จัดคนให้เหมาะสมกับงาน และ 3) ใช้เป้าหมายเพื่อการจูงใจ เพื่อหาคำตอบที่สนองตอบความต้องการของพนักงานภายในองค์กรให้ได้ดีที่สุด

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัยมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของพนักงานภายในองค์กรที่เป็นทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. การเพิ่มปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในองค์กร มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อม

3. การนำเอาทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานตามกรอบทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg มีความสอดคล้องกัน แต่สิ่งที่เป็นแรงจูงใจของพนักงานภายในองค์กรภายใต้บริบทสังคมไทยมากที่สุด คือ เงินเดือน ค่าตอบแทน ในส่วนของความมั่นคงในอาชีพ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นปัจจัยรองลงมา แสดงให้เห็นถึงบริบทสังคมไทยที่ยังต้องการสิ่งตอบแทนมาดำรงชีพเพื่อความอยู่รอด ต่างกับประเทศที่พัฒนาแล้วที่ต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงานและความก้าวหน้า รวมทั้งสวัสดิการการทำงาน

4. การสร้างแรงจูงใจของพนักงานในองค์กรการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงภายใต้การบริหารการพัฒนาของสังคมไทยนั้น ผู้บริหารควรต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ 1) ปัจจัยสุขอนามัย 2) การสื่อสารภายในองค์กร และ 3) วัฒนธรรมองค์กร เป็นหลัก เพื่อสร้างปัจจัยที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานได้

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. วิศวกรและนักบัญชีมีการเปลี่ยนสายงานหรือสถานที่ทำงานในรอบ 5 ปี ดังนั้น องค์กรควรเร่งจัดหาวิธีการบริหารงานด้วยแรงจูงใจในการทำงาน โดยทำความเข้าใจด้วยวิธีการสื่อสารภายในองค์กร และใช้วัฒนธรรมองค์กรเพื่อกล่อมเกลาให้เกิดความเชื่อมั่นและแก้ไขปัญหาแบบมีส่วนร่วมหรือการทำงานเป็นทีม ตลอดจนสนองตอบความต้องการด้านผลตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในสังคมไทย

2. องค์กรควรรักษามาตรฐานการดำเนินงานเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การสร้างโอกาสความก้าวหน้า ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และแสวงหาวิธีการจูงใจที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพและเสริมสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เพียงพอต่อลักษณะงาน เพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานมากยิ่งขึ้น

3. ควรใช้ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่มีความเหมาะสมกับบริบทสังคมไทยเพื่อทำให้พนักงานมีแรงจูงใจสูงในการทำงาน รวมทั้งสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานสูงที่สุดสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg (1959) ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ คือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ส่วนปัจจัยสุขอนามัย คือ

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เงินเดือน สถานภาพ ความมั่นคงในงาน รวมทั้งเสริมสร้างความรู้สึที่ดีด้วยการสื่อสารที่ดีจะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ตรงกัน มองเห็นเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจะทำให้เกิดลักษณะทางวัฒนธรรมที่เป็นแบบผูกพันและมีส่วนร่วมที่มีการประพฤติปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าจะสังคมโลกจะเปลี่ยนแปลงไปวัฒนธรรมองค์กรก็ยังสามารถปรับตัวได้โดยยึดหลักตามภารกิจที่ได้กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ ดังนั้น ทำให้เกิดการจูงใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์หรือเหตุการณ์ได้ ตลอดจนสร้างความยอมรับของสังคมให้กับพนักงานที่มาจากสถานภาพและความมั่นคงในงาน องค์กรควรจะมีการยกระดับมาตรฐานของงานให้ลักษณะงานมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม เพื่อความมั่นคงขององค์กรและพนักงาน พร้อมกับกำหนดคุณสมบัติสำหรับผู้ที่จะมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพื่อการแข่งขันอย่างยุติธรรมในการยอมรับนับถือของพนักงานในองค์กรด้วย

4. ลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นแรงจูงใจสูงของพนักงานภายในองค์กรควรจะต้องสร้างทัศนคติเป็นบวก การตรงต่อเวลา การกล้าแสดงออก ความคิดสร้างสรรค์ การชอบสอบถาม การให้ความร่วมมือ ความชอบท้าทาย มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี การไม่เพิกเฉย การกล้าตัดสินใจ และความคงเส้นคงวา ซึ่งลักษณะพฤติกรรมของพนักงานดังกล่าวจะส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สืบเนื่องมาจากองค์กรและพนักงานมีการสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยที่ทำให้มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และความพอใจในงานที่ป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจของพนักงานได้ โดยองค์กรควรมีการดำเนินงานดังนี้ คือ

4.1 มอบหมายงานที่มีความท้าทายความสามารถ และทักษะการทำงานของพนักงาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานที่จะทำงานชิ้นนั้นได้สำเร็จตามเป้าหมาย ส่งผลให้เกิดแรงบันดาลใจที่กระตุ้นความต้องการอยากทำงานในสิ่งที่เป็นงานสร้างสรรค์ใหม่ขึ้นในองค์กร

4.2 เสริมสร้างลักษณะนิสัย โดยสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับการทำงานอย่างมีระบบ ระเบียบที่เป็นแบบแผนวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและเหมาะสมกับลักษณะบุคลิกภาพ รวมถึงลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อสามารถให้พนักงานได้รู้จักความรับผิดชอบที่จะมีวิธีการหรือเทคนิคในการบริหารจัดการงาน เวลา และสถาน



ตัวอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 มีเวทีการแข่งขันความสามารถในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ที่มาจากเทคนิค ความชำนาญ และประสบการณ์ ทั้งส่วนบุคคลและทีมงาน โดยมอบหมายชิ้นงานและให้พนักงาน แสดงความคิดเห็นในการคัดเลือกหรือกำหนดปัจจัยทางการ บริหาร ดังเช่น งบประมาณ กำลังคน เทคนิควิธีการ วัสดุเครื่องมือ ที่สามารถทำให้งานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างเป็น อิสระ เพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ทำในสิ่งที่ตนเอง คิดไว้ และนำสิ่งที่ตนเองมี อาทิ ทักษะ อุปกรณ์เครื่องมือที่มีอยู่ สามารถมาสร้างสรรค์งานให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

4.4 สร้างเสริมประสบการณ์ให้กับพนักงานได้คิด และมองเห็นสิ่งที่แตกต่างหรือสิ่งที่คล้ายกับองค์กรของตนเอง โดยการศึกษาดูงานทั้งองค์กรที่สำเร็จ และองค์กรที่มีความเชื่อมโยงกับงานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น สถานประกอบการรับเหมาก่อสร้าง ควรให้พนักงานได้ศึกษาดูงานเกี่ยวกับหน่วยงานเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการก่อสร้าง หรือเข้าร่วมเวทีสัมมนากับองค์กรที่มีการแสดงความก้าวหน้าทางเทคนิคการจัดทำและตรวจสอบ บัญชีของนักบัญชีบริษัท เป็นต้น เพื่อให้พนักงานแสวงหาความรู้ใหม่ โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือซักถามสิ่งที่คิดว่า เป็นประโยชน์สำหรับพนักงานและองค์กร

4.5 กำหนดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่าง ตนเอง บุคคลอื่น อาทิเช่น จัดงานกีฬาประจำปี งานเลี้ยงฉลองเพื่อ ความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย การมอบรางวัลให้กับผู้ที่ ประสบความสำเร็จ เป็นต้น เพื่อให้เป็นต้นแบบแก่พนักงานผู้อื่น ตลอดจน กิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมพนักงานดีเด่นที่สามารถ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จแบบรายเดือน รายไตรมาส และ รายปี

5. สมการพยากรณ์แรงจูงใจสูงของพนักงานประกอบด้วย ปัจจัยสุขอนามัย การสื่อสารภายในองค์กร และวัฒนธรรม องค์กร แสดงให้เห็นถึง ความสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg ที่พบว่า มนุษย์จะมีความพึงพอใจได้นั้น จะต้องมีความพอใจควบคู่กันเสมอ เพราะความพอใจเป็นจุดเริ่มต้นในการที่จะให้พนักงานมีความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจเพื่อ การทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง โดยสิ่งเหล่านี้ยังแสดงให้เห็นถึง ลักษณะทางสังคมไทยที่กล่าวไว้ว่า “ไถ่ถามเพราะชน คนงาม เพราะแต่ง” เพราะคนที่มีสถานภาพของงานที่ดีย่อมจะทำให้เกิด

ความรู้สึกดี ส่งผลต่อการยอมรับนับถือของสังคมด้วย ดังนั้น องค์กรควรทบทวนนโยบายหรือโครงสร้างในเรื่องของค่าจ้างที่จะ เอื้อประโยชน์ให้กับพนักงานที่มีรายได้น้อยเพื่อที่จะใช้จ่ายได้ เพียงพอ และควรที่จะมีสวัสดิการต่างๆ ที่จะแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายให้กับพนักงาน เช่น รถรับส่งพนักงาน ค่ารักษาพยาบาล ค่า เล่าเรียนบุตร ฯลฯ จึงทำให้พนักงานที่มีรายได้ไม่น้อยไม่คิดลาออก จากงานและเกิดความพึงพอใจในงานที่เพิ่มขึ้นอีกด้วย รวมทั้งผู้ บริหารจำเป็นต้องลดความตึงเครียดในการทำงานขององค์กร โดยมุ่งเน้นในเรื่องของการลดหรือขจัดสาเหตุที่ทำให้เกิดความ ตึงเครียด ทั้งปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านองค์กรและสภาพ แวดล้อม

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยความช่วยเหลืออย่าง ตี๋งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา เจริญ อาจารย์ที่ปรึกษา หลัก รศ.ดร.ณรงค์ สิ้นสวัสดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.นรินทร์ชัย พัฒนพงศา ผู้อำนวยการหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต สาขา การบริหารการพัฒนา รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูริย์ สุทธิสุภา และ ดร.ณรงค์ศักดิ์ จันทน์นวล อาจารย์ที่ปรึกษา และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูริย์ อินทะชัน ผู้เชี่ยวชาญ และ รองศาสตราจารย์ดร.จักร พันธุ์ วงษ์บุรณนาทย์ ประธานกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ ที่ได้กรุณา ให้คำแนะนำปรึกษาและแก้ไขข้อบกพร่องตลอดมาตั้งแต่ต้น จนสำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

เอกสารอ้างอิง

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ลิขิต ธีรเวคิน. (2549). **คลื่นอารยธรรมของมนุษย์**. ค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2553, จาก <http://www.dhiravigin.com/detail.php?ite mid=000013>.
- 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.
- Daniel, W.W. (1995). **Biostatistics : A Foundation for Analysis in the Health Sciences.** New York : Wiley & Sons.
- 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.
- Hilgard, E.R. ; Atkinson, R.C. & Atkinson, R.L. (1971). **Introduction to Psychology.** (5th ed.) New York : Harcourt.
- Herzberg, F. ; Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). **The Motivation to Work.** (2nd ed.) New York : John Wiley & Sons Inc.
- Jones, M.R. (1995). Nebraska Symposium on Motivation as Quoted in R.M. Steers and 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.
- Yamane, Taro (1973). **Statistics : An Introductory Analysis.** (3rd ed.) Tokyo : Harper International.
- 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 Review 53, p.29-51.
- Vroom, Victor H. (1964). **Work and Motivation.** New York : John Wiley & Sons.

