บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเกี่ยวกับ ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา: บริษัทสยามโตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งสาระสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)
2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Motivative)
3. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ McGregor)
4. ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)
5. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์เบิร์ก (Herzberg)
6. ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของเคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer)
7. ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของแมคคลีแลนด์ (McClelland)
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน
9. กรอบแนวคิดในการวิจัย
10. ข้อมูลพื้นฐานของบริษัทสยามโตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด

แนวคิด และทฤษฎี เกี่ยวกับความพึงพอใจ ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจจากการสรุปของ วิรุฬ พรรณเทวี (2542, หน้า 111) หมายถึง ความรู้สึกภายในจิตใจของมนุษย์ที่ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลว่าจะคาดหวังกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างไร ถ้าคาดหวังหรือมีความตั้งใจมากและได้รับการตอบสนองด้วยดีจะมีความพึงพอใจมาก แต่ในทางตรงกันข้ามอาจผิดหวังหรือไม่พึงพอใจเป็นอย่างยิ่งเมื่อไม่ได้รับการตอบสนองตามที่คาดหวังไว้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ตนตั้งใจไว้ว่ามีมากหรือน้อย

คณิต ดวงหัสดี (2537) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจว่า หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงานและองค์ประกอบหรือสิ่งจูงใจอื่น ๆ ถ้างานที่ทำหรือองค์ประกอบเหล่านั้นตอบสนองความต้องการของบุคคลได้บุคคลนั้นจะเกิดความพึงพอใจในงานขึ้นจะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ รวมทั้งสติปัญญาให้แก่งานของตนให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ สิ่งจูงใจที่ใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจจากการศึกษา ซึ่งสรุปได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducement) ได้แก่ เงิน สิ่งของหรือสภาวะทางกาย ที่ให้แก่ผู้ประกอบกิจกรรมต่าง ๆ

2. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Condition) คือ สิ่งแวดล้อม ในการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งอันก่อให้เกิดความสุขทางกาย

3. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefaction) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่สนองความ ต้องการของบุคคล

4. ผลประโยชน์ทางสังคม (Association Attractiveness) คือ ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับ ผู้ร่วมกิจกรรม อันจะทำให้เกิดความผูกพันความพึงพอใจและสภาพการเป็นอยู่ร่วมกัน เป็นความ พึงพอใจของบุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคงในสังคม ซึ่งจะทำให้รู้สึกมีหลักประกันและมี ความมั่นคงในการประกอบกิจกรรม

แนวคิดความพึงพอใจที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็น ทัศนคติที่เป็นนามธรรม เกี่ยวกับจิตใจ อารมณ์ ความรู้สึกที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ไม่สามารถ มองเห็นรูปร่างได้ นอกจากนี้ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกด้านบวกของบุคคล ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจจะเกิดขึ้นจากความคาดหวัง หรือเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสิ่งนั้นสามารถ ตอบสนองความต้องการให้แก่ บุคคลได้ ซึ่งความพึงพอใจที่เกิดขึ้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามค่านิยมและประสบการณ์ของ ตัวบุคคล

ความพึงพอใจ (Gratification) ตามความหมายของพจนานุกรมทางด้านพฤติกรรม ได้ให้ความจำกัดความไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกที่ดีมีความสุข เมื่อคนเราได้รับผลสำเร็จ ตามความ มุ่งหมาย (Goals) ความต้องการ (Need) หรือแรงจูงใจ (Motivation) ความพึงพอใจหมายถึง พอใจ ชอบใจ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542, หน้า 775)

กิตติพงษ์ แสงสุระ (2541) กล่าวว่า “ความพึงพอใจ” คือ เป็นความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใด สิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นได้ทั้งทางบวกและทางลบ ถ้าเมื่อใดที่สิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการหรือ ทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ ก็จะเกิดความรู้สึกทางบวก เป็นความรู้สึกพึงพอใจและก็จะสร้าง ความสุขให้แก่บุคคล นั้น ๆ ได้ แต่ในทางตรงข้าม ถ้าสิ่งใดสร้างความรู้สึกผิดหวังไม่บรรลุ จุดมุ่งหมาย ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกทางลบ เป็นความรู้สึกไม่พึงพอใจและไม่เป็นการสร้างความสุข แก่บุคคลนั้น

บังอร ผงผ่าน (2538, หน้า 29 อ้างถึงใน สุรินทร์ หยกสวรรค์, 2548, หน้า 6) ได้ศึกษา แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ ได้สรุปความหมายของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจ เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อเรื่องหนึ่งเรื่องใดในเชิงประเมินค่า ซึ่งจะเห็นว่าแนวคิดเกี่ยวกับความ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

พึงพอใจนี้เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับทัศนคติอย่างแยกไม่ออก ความพึงพอใจเป็นปฏิกิริยาด้านความรู้สึกต่อสิ่งเร้าหรือกระตุ้นที่แสดงออกมากในลักษณะของผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการประเมิน โดยบ่งบอกถึงทิศทางของผลการประเมินว่าเป็นไปในทิศทางบวกหรือทิศทางลบ หรือไม่มีปฏิกิริยา คือ เฉย ๆ ต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นนั้นก็ได้

Shelly (1995, อ้างถึงใน กิตติพงษ์ แสงสุระ, 2541) ได้ศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ สรุปได้ว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึก 2 แบบของมนุษย์ คือ ความรู้สึกทางบวกและความรู้สึกทางลบ ความรู้สึกทางบวกเป็นความรู้สึกที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะทำให้เกิดความสุข ความสุขนี้เป็นความรู้สึกที่แตกต่างจากความรู้สึกทางบวกอื่น ๆ กล่าวคือ เป็นความรู้สึกที่มีระบบย้อนกลับสามารถทำให้เกิดความสุขหรือความรู้สึกทางบวกเพิ่มขึ้นได้อีก ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความสุขเป็นความรู้สึกที่สลับซับซ้อนและความสุขนี้จะมีผลต่อบุคคลมากกว่าความรู้สึกทางบวก ความรู้สึกทางลบ ความรู้สึกทางบวกและความสุข มีความสัมพันธ์กันอย่างสลับซับซ้อนและระบบความสัมพันธ์ของความรู้สึกทั้งสามนี้ เรียกว่า ระบบความพึงพอใจ โดยความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อระบบความพึงพอใจ มีความรู้สึกทางบวกมากกว่าทางลบ

สิ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจของมนุษย์มักจะได้แก่ ทรัพยากร (Resources) หรือสิ่งเร้าการวิเคราะห์ระบบ ความพึงพอใจก็คือ การศึกษาว่า ทรัพยากรหรือสิ่งเร้าแบบใดเป็นสิ่งที่ต้องการทำจะทำให้เกิดความพอใจ และความสุขแก่มนุษย์ ความพอใจจะเกิดได้มากที่สุดเมื่อมีทรัพยากรทุกอย่างที่เป็นที่ต้องการครบถ้วน

ความหมายของความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงานจะเกี่ยวข้องกับความคิดเห็นที่คนงานมีต่องานและต่อนายจ้างเป็นอารมณ์พึงพอใจ ความสบายใจที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงานของบุคคล ความพึงพอใจและความสบายใจมีผลมาจากงานนั้นได้ทำให้ความต้องการทางด้านร่างกาย และด้านจิตใจได้รับการตอบสนอง ความแตกต่างระหว่างงานที่นายจ้างเสนอให้กับความคาดหวังของลูกค้าจะนำไปสู่ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจได้ จากการค้นคว้าด้านเอกสารพบว่ามีนักวิจัยหลายท่านได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ดังนี้ (Beers, 1994 อ้างถึงใน นงลักษณ์ บุญไทย, 2539) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นเรื่องของบุคคล เป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการทำงานที่มีต่องานที่เขาทำอยู่ ไม่ว่าจะเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ การได้รับความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ที่ดีทั้งกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่าและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ความคาดหวังและความก้าวหน้าในงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ คูเปอร์ (Cooper, 1958) กล่าวว่า “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน” หมายถึง การได้ทำงานที่สนใจ มีอุปกรณ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน การได้รับค่าจ้าง

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

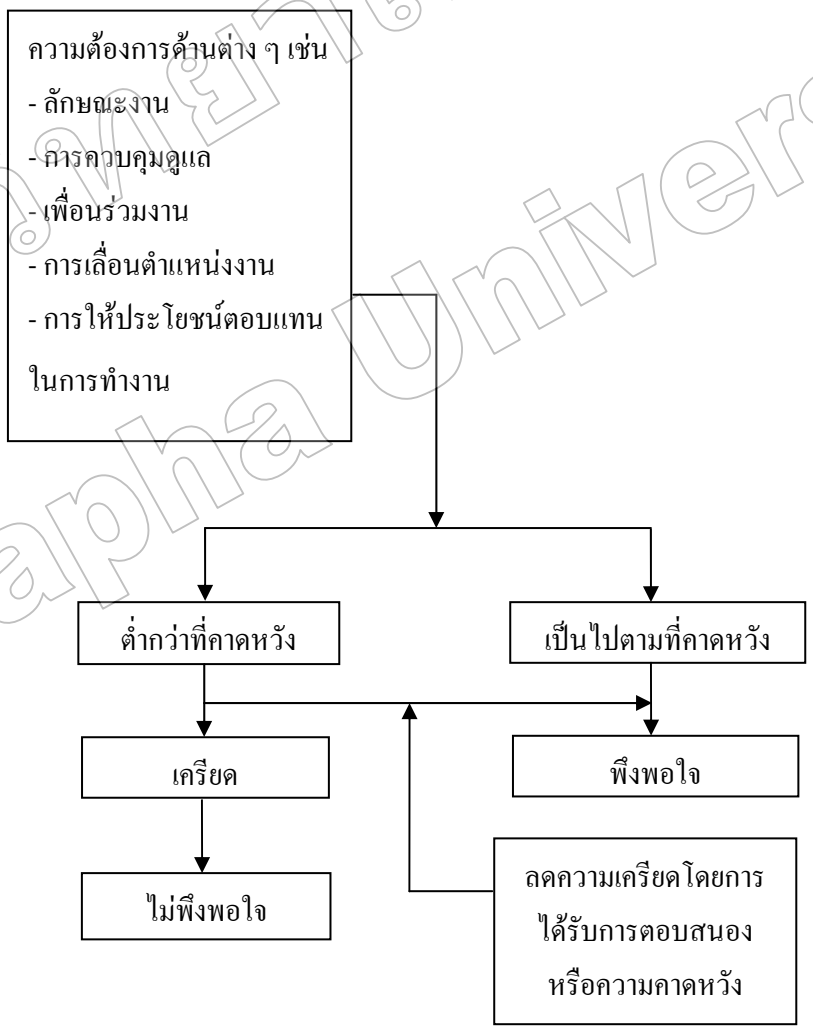
เงินเดือนที่ยุติธรรม มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมทั้งชั่วโมงในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม สถานที่ทำงานที่เหมาะสม ได้รับความสะดวกในการไปและกลับที่พัก ได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่พอใจ" นอกจากนี้ มอร์ซ(Morse, 1938) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานเชิงจิตวิทยาว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง ถ้ามีความเครียดมาก จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ในงาน ความตึงเครียดนี้เป็นผลมาจากความต้องการของมนุษย์ หากมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการจะทำให้เกิดความเครียดน้อยลง อันเป็นผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน และแนวคิดของสมิธ (Smith, 1965) กล่าวว่า " ความพึงพอใจในงานคือ ระดับความพึงพอใจในงานของพนักงานที่มีต่องานของตนโดยการพิจารณาว่า งานนั้นตอบสนองความต้องการของเขามากน้อยเพียงใด และความพึงพอใจในงานนั้นยังเป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องานและสภาพแวดล้อม ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ " นอกจากนี้ (Vroom อ้างถึงใน อารี เพชรผุด, 2537) ได้กล่าวว่าบุคคลจะพึงพอใจในงาน ถ้างานนั้นใช้เป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจ และเขาจะถูกกระตุ้น หรือถูกจูงใจให้ทำงานได้ ส่วนรางวัลจะทำให้คนพอใจ แต่จะกระตุ้นให้คนทำงานหรือไม่ขึ้นอยู่กับความแน่นอนของรางวัล เดสซี (Deci, 1972) ได้เสนอแนะไว้ว่า เมื่อบุคคลมีความต้องการเขาก็จะต้องตั้งเป้าหมายที่เขาเชื่อว่าจะทำให้เขาเกิดความพึงพอใจในความต้องการของเขา ดังนั้นคนแสดงพฤติกรรมก็เพราะต้องการให้เป้าหมายสำเร็จ เป้าหมายอาจเป็นระยะสั้น เช่น ต้องการไปร้านอาหารเมื่อเขารู้สึกหิว เป้าหมายอาจเป็นระยะยาวก็ได้ เช่น ต้องการเป็นผู้จัดการบริษัท ซึ่งขณะนี้เป็นเพียงหัวหน้าแผนก เป็นต้น เป้าหมายระยะยาวจะมีผลต่อพฤติกรรมปัจจุบัน คือบุคคลจะตั้งเป้าหมายระยะสั้นขึ้นทันทีที่จะนำไปสู่เป้าหมายระยะยาว ดังนั้นเป้าหมายไม่ว่าระยะสั้นหรือระยะยาวก็จะมีผลต่อพฤติกรรม ดังนี้

ความต้องการ ⟶ ตั้งเป้าหมาย ⟶ แสดงพฤติกรรม ⟶ ได้รับรางวัลและความพึงพอใจ

จากการศึกษาของ (Lawler & Porter อ้างถึงใน อารี เพชรผุด, 2537) ได้ทดลองโดยการนำแบบของ วรูม (Vroom) ไปศึกษากลุ่มตัวอย่าง ผู้จัดการฝ่ายบุคลากร แล้วพบว่า การกระทำ หรือพฤติกรรมของบุคคลเหล่านี้ ประกอบด้วยตัวแปร 3 อย่างคือ ความสามารถ ความพยายาม และการรับรู้เรื่องบทบาทของคน เพียงสองอย่าง คือ ความสามารถกับความพยายาม ไม่ได้พูดถึงการรับรู้ ดังนั้น โลว์เลอร์ และพอร์ทเตอร์ (Lawer & Porter) จึงได้สรุปว่า การที่บุคคลรับรู้หรือเข้าใจงานที่ตนกระทำอยู่นั้นเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่ยังไม่เสนอแนะว่า การให้รางวัล ควรจะสัมพันธ์กับความพยายาม (Effort) ที่บุคคลได้ทุ่มเทลงไปด้วยจากความหมายของแนวคิดที่เกี่ยวกับความพึงพอใจงานดังกล่าว สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลในด้านบวกที่มีต่องานที่ทำอยู่และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ความรู้สึกนี้เกิดขึ้นจากการที่บุคคลประเมินความคาดหวังของตน เปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้รับการตอบสนองจริงจากการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการกำกับดูแล ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การเลื่อนตำแหน่งงาน และลักษณะงานถ้าเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ พนักงานก็จะเกิดความพึงพอใจแต่ในทางตรงกันข้ามหากสิ่งที่พนักงานได้รับการตอบสนองต่ำกว่าที่คาดหวังไว้ พนักงานจะเกิดความเครียด ซึ่งถ้าไม่รับการตอบสนองความต้องการ ความเครียดนี้ก็จะเปลี่ยนเป็นความไม่พอใจ ดังนั้น เพื่อสร้างความพึงพอใจในงานให้พนักงานในองค์กรอาจจะตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ หรือลดความเครียดที่เกิดขึ้นจากการไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการของพนักงาน เพื่อให้พนักงานเปลี่ยนแปลงจากความเครียดเป็นความพึงพอใจในงาน ผู้วิจัยขอสรุปเป็นแผนภาพ (กัลยลักษณ์ อุทัยจันทร์, 2545) ความหมายของความพึงพอใจ ดังนี้



ภาพที่ 1 ความหมายของความพึงพอใจ (กัลยลักษณ์ อุทัยจันทร์, 2545)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ความสำคัญของความพึงพอใจ

เสถียร เหลืองอร่าม (2519, หน้า 44) กล่าวว่า ความพึงพอใจของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญในการบริหาร เพราะจะช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลต่องานและองค์กร ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. สร้างความจงรักภักดี มีสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร

3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผล ในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม

4. สร้างสามัคคีธรรมในหมู่และก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort) ในหมู่คณะทำให้เกิดพลังสามัคคีสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้

5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์กร

7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ (อินทิรา เพ็งแก้ว, 2538)

ตระกูล สุวรรณดี (2538) ได้ศึกษาทัศนะของนักวิชาการแล้ว ประมวลความสำคัญของความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยสรุปไว้ดังนี้

1. ความพึงพอใจก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน

2. ความพึงพอใจเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจอันดีต่อกันและต่อองค์กรหรือหน่วยงาน

3. ความพึงพอใจเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดีต่อ องค์กรหรือหน่วยงาน

4. ความพึงพอใจก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและมีการรวมพลัง เพื่อกำจัดปัญหาในองค์กรร่วมกัน

5. ความพึงพอใจช่วยเกื้อหนุนให้กฎเกณฑ์ระเบียบ และข้อบังคับ สามารถใช้บังคับควบคุมความประพฤติของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระเบียบวินัยอันดี

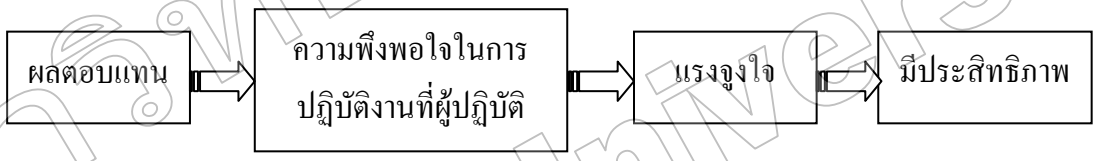
6. ความพึงพอใจก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ร่วมมือกันปฏิบัติงาน

7. ความพึงพอใจช่วยเกื้อหนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดที่สุดกับการปฏิบัติงาน เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติและ ค่านิยมของบุคคล ดังนั้นการทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงเป็นที่ปรารถนาของผู้บริหารทุกระดับ อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานได้มีแนวคิดพื้นฐานที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะ คือ

1. ความพึงพอใจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน เป็นแนวคิดในสมัยเดิมที่ได้จากการศึกษาทางด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะการศึกษาทดลองที่โรงงาน Howthorne ในปี ค.ศ. 1920 ในเรื่องของแสงสว่างและสภาพแวดล้อมที่ใช้ในการทำงาน ชี้ให้เห็นว่าการเพิ่มของผลผลิตเป็นผลสืบเนื่องมาจากความพอใจในการปฏิบัติงานของคนงาน ซึ่ง เดวิส (Davis, 1981, p. 24) ได้กล่าวถึงแนวคิดนี้ว่า “ การสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจนเกิดความพอใจ จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่สูงกว่าผู้ไม่ได้รับการสนองตอบ ” ทัศนะตามแนวคิดดังกล่าวสามารถแสดงได้ด้วยแผนภาพ (สมยศ นาวีการ, 2521) ดังนี้

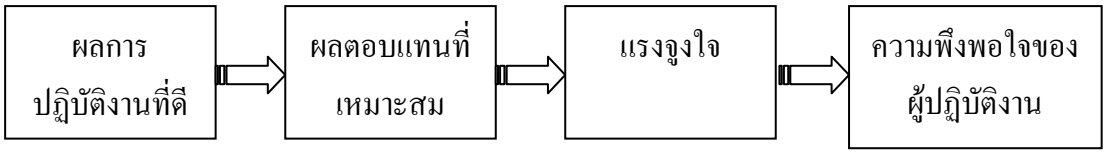


ภาพที่ 2 ถึงความพึงพอใจ นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้บริหารที่มุ่งจะเพิ่มผลผลิตด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ก็จะพยายามจัดหาสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยต่าง ๆ เช่น เงินเดือนและสวัสดิการ หรือความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ที่สามารถจะตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. ผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจ โลว์เลอร์ และพอร์ทเตอร์ (Lawler & Porter, 1967) ได้พัฒนารูปแบบจำลองเพื่อศึกษาเกี่ยวกับสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยตั้งสมมติฐานว่า “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัยอื่น ๆ ผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่ผลตอบแทนเหมาะสม ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การตอบสนองความพึงพอใจ” ดังแผนภาพต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University



ภาพที่ 3 ถึงผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจ

จากแผนภาพชี้ให้เห็นว่าผลการปฏิบัติงานย่อมได้รับการตอบสนองในรูปของรางวัลหรือผลตอบแทน ซึ่งแบ่งออกเป็นผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) และผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Rewards) โดยผ่านการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ปริมาณของผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ นั่นคือความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานจะถูกกำหนดโดยความแตกต่างระหว่าง ผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทน หากผลตอบแทนจริงมากกว่าผลตอบแทนที่รับรู้แล้ว ความพึงพอใจย่อมจะเกิดขึ้น (สมยศ นาวีการ, 2521) อนึ่งผลตอบแทนภายในหรือรางวัลภายใน เป็นผลในด้านความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดแก่ตัวผู้ปฏิบัติงานเอง เช่น ความรู้สึกต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้นเมื่อสามารถเอาชนะความยุ่งยากต่าง ๆ และสามารถดำเนินงานภายใต้ความยุ่งยากทั้งหลายได้สำเร็จทำให้เกิดความภาคภูมิใจความมั่นใจ ตลอดจนได้รับการยอมรับยกย่องจากบุคคลอื่น ส่วนผลตอบแทนภายนอกเป็นรางวัลที่ผู้อื่นจัดหาให้มากกว่าที่ตนเองจะให้แก่ตัวเอง เช่น การให้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือให้รางวัลโบนัสพิเศษ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2529)

การวัดความพึงพอใจ

สำหรับความพึงพอใจจะเกิดขึ้นหรือไม่นั้น จะต้องพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรประกอบกับความรู้สึกของผู้รับในมิติต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล ดังนั้น การวัดความพึงพอใจ อาจจะกระทำได้หลายวิธี ดังต่อไปนี้ (สาโรช ไสยสมบัติ, 2534, หน้า 39)

1. การใช้แบบสอบถาม เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายอีกวิธีหนึ่ง โดยการร้องขอหรือขอความร่วมมือจากกลุ่มบุคคลที่ต้องการวัด และแสดงความคิดเห็นลงในแบบฟอร์มที่กำหนดคำตอบไว้ให้เลือกตอบหรือเป็นคำตอบอิสระ โดยคำถามที่ถามอาจจะถามถึงความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ที่หน่วยงานกำลังดำเนินการอยู่

2. การสัมภาษณ์ เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้ทราบถึงระดับของความพึงพอใจของกลุ่มบุคคลที่ต้องการวัด ซึ่งเป็นวิธีการที่ต้องอาศัยเทคนิคและความชำนาญพิเศษของผู้สัมภาษณ์ที่จะ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

จูงใจให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบคำถามให้ตรงกับข้อเท็จจริง การวัดความพึงพอใจโดยวิธีการสัมภาษณ์นับว่าเป็นวิธีที่ประหยัดและมีประสิทธิภาพอีกวิธีหนึ่ง

3. การสังเกต เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้ทราบถึงระดับความพึงพอใจของกลุ่มบุคคลที่ต้องการวัดได้โดยวิธีการสังเกตกริยาท่าทาง การพูด สีหน้า เป็นต้น การวัดความพึงพอใจโดยวิธีนี้ผู้วัดจะต้องกระทำอย่างจริงจังและมีแบบแผนที่แน่นอน จึงจะสามารถประเมินถึงระดับความพึงพอใจของกลุ่มบุคคลที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้อง

จากแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานทั้งสองรูปแบบดังกล่าวข้างต้น สามารถที่จะสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวกทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่างานที่ปฏิบัตินั้น ทำให้บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดความสมบูรณ์ของชีวิตมากน้อยเพียงใด นั่นคือสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงและจัดให้มีขึ้น ก็คือองค์ประกอบต่าง ๆ ในการเสริมสร้างความพึงพอใจจากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังกล่าว พอสรุปได้ว่าความพึงพอใจในงานหมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติในเชิงบวกของบุคคลที่มีต่องานและองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับร่างกายทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรตรวจสอบและทราบถึงความพึงพอใจของพนักงาน

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Motivative)

แรงจูงใจ (Motivation) คือ สิ่งซึ่งควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ อันเกิดจากความต้องการ (Needs) พลังกดดัน (Drives) หรือ ความปรารถนา (Desires) ที่จะพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดมาตามธรรมชาติหรือจากการเรียนรู้ก็ได้ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง ภายใน ได้แก่ ความรู้สึกต้องการ หรือขาดอะไรบางอย่าง จึงเป็นพลังชักจูง หรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น ส่วนภายนอกได้แก่ สิ่งใดก็ตามที่มาเร่งเร้า นำช่องทาง และมาเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวมนุษย์ ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกแต่เพียงอย่างเดียว หรือทั้งสองอย่างพร้อมกันได้ อาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมซึ่งเกิดจากความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญกับการเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่น ๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัลหรือกำลังใจหรือการทำให้เกิดความพอใจ ล้วนเป็นเหตุจูงใจให้เกิดแรงจูงใจได้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

การจูงใจ (Motivation) หมายถึงกระบวนการที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปยังเป้าหมายที่กำหนด โดยมีแรงจูงใจ (Motive) เป็นตัวผลักดันให้แสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์การที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรภายในที่มีความเต็มใจทุ่มเทความรู้ความสามารถและมีความผูกพันต่อองค์การที่จะอุทิศตนเองในการทำงานหนัก หลักการในการกระตุ้นหรือแรงจูงใจบุคลากรจึงถูกคิดค้นขึ้นเพื่อใช้ในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด โดยคาดหวังว่าหากบุคลากรเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน ย่อมพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เสียสละ ซึ่งจะยังผลให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นอย่างมีคุณภาพ (ตุลา มหาสุธานนท์, 2547) มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้หลายท่านดังนี้

เฮลล์ ไรเกล และคณะ (Hellriegel.et al., 2001) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันต่อบุคคลหรือแรงผลักดันภายในตัวบุคคล ที่ส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมเฉพาะ ที่มีทิศทางไปสู่เป้าประสงค์

มัวร์เฮดและกริฟริน (Moorhead & Griffin, 1995) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า กลุ่มของแรงผลักดันที่ส่งให้บุคคลมีพฤติกรรมในแนวทางที่ต้องการ

สตีเฟน พี รอบบินส์ (Stephen P. Robbins,1993) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยมีเงื่อนไขว่า ความพยายามนั้นสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลตามที่ต้องการ

พชรพร ครองยุทธ (2549) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคล ทุ่มเทแรงกาย แรงใจและแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547) สรุปไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคลหรืออินทรีย์ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในแนวทางที่สนองตอบต่อความต้องการของตน

นิตยา เพ็ญศิรินภา (2546) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นแรงผลักดันภายในที่ทำให้บุคคลทำงานด้วยความเต็มใจ และมีพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

เสนาะ ติเยาว์ (2546) อ ธิบายว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่จนงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขว่าการทุ่มเทนั้น เพื่อตอบสนองความต้องการของคนคนนั้น

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ ว่า เป็นความพยายามในการทำงานอย่างเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

กรองแก้ว อยู่สุข (2541) สรุปไว้ว่า การให้สิ่งที่เขาต้องการเพื่อโน้มน้าวให้เขาเต็มใจทำสิ่งที่เราต้องการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) อธิบายว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจ ความพยายาม หรือพลังในตัวเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) อธิบายว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความสามารถทำให้คนมุ่งทำงานอย่างขยันขันแข็งจนบรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้โดยความสมัครใจของเขาเอง

จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจ คือ แรงผลักดันต่อบุคคลในการใช้ความรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยความเต็มใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจ ทฤษฎีแรงจูงใจแบ่งออกได้เป็นทฤษฎีใหญ่ ๆ คือ

1. ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behavioral View of Motivation) ทฤษฎี นี้ ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในอดีต (Past Experience) ว่ามีผลต่อแรงจูงใจของบุคคลเป็นอย่างมาก ดังนั้นทุกพฤติกรรมของมนุษย์ถ้าวิเคราะห์ดูแล้วจะเห็นว่าได้รับอิทธิพลที่เป็นแรงจูงใจมาจากประสบการณ์ในอดีตเป็นส่วนมาก โดยประสบการณ์ในด้านดีและกลายเป็นแรงจูงใจทางบวกที่ส่งผลเร้าให้มนุษย์ มีความต้อง การแสดงพฤติกรรมในทิศทางนั้นมากยิ่งขึ้นทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญของสิ่งเร้าภายนอก (Extrinsic Motivation)

2. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning View of Motivation) ทฤษฎีนี้เห็นว่าแรงจูงใจเกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างเอกลักษณ์และการเลียนแบบ (Identification and Imitation) จากบุคคลที่ตนเองชื่นชม หรือคนที่มีชื่อเสียงในสังคมจะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการแสดงพฤติกรรมของบุคคล

3. ทฤษฎีพุทธินิยม (Cognitive View of Motivation) ทฤษฎีนี้เห็นว่าแรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมของมนุษย์นั้นขึ้นอยู่กับการรับรู้ (Perceive) สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว โดยอาศัยความสามารถทางปัญญาเป็นสำคัญ มนุษย์จะได้รับแรงผลักดันจากหลาย ๆ ทางในการแสดงพฤติกรรม ซึ่งในสภาพเช่นนี้ มนุษย์จะเกิดสภาพความไม่สมดุล (Disequilibrium) ขึ้น เมื่อเกิดสภาพเช่นว่านี้มนุษย์จะต้อง อาศัยขบวนการดูดซึม (Assimilation) และการปรับ (Accomodation) ความแตกต่างของประสบการณ์ที่ได้รับใหม่ ให้เข้ากับประสบการณ์เดิมของตนซึ่งการจะทำได้จะต้อง

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

อาศัยสติปัญญาเป็นพื้นฐานที่สำคัญทฤษฎีนี้เน้นเรื่องแรงจูง ใจภายใน (Intrinsic Motivation) นอกจากนั้นทฤษฎีนี้ยังให้ความสำคัญกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการวางแผน ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับระดับของความคาดหวัง (Level of Aspiration) โดยที่เขากล่าวว่าคนเรามีแนวโน้มที่จะตั้ง ความคาดหวังของตนเองให้สูงขึ้น เมื่อเขาทำงานหนึ่งสำเร็จ และตรงกัน ข้ามคือจะตั้งความคาดหวังของตนเองต่ำลง เมื่อเขาทำงานหนึ่งแล้วล้มเหลว

4. ทฤษฎีมานุษยนิยม (Humanistic View of Motivation) แนวความคิดนี้เป็นของมาสโลว์ (Maslow) ที่ได้อธิบายถึงลำดับความต้องการของมนุษย์ โดยที่ความต้องการจะเป็น ตัวกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่ความต้องการนั้น ดังนี้ถ้าเข้าใจความต้องการของมนุษย์ก็สามารถอธิบายถึงเรื่องแรงจูงใจของมนุษย์ได้เช่นเดียวกัน

องค์ประกอบของแรงจูงใจ

นักจิตวิทยาปัจจุบันได้ศึกษาและสรุปว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจ มี 3 ด้านคือ

1. องค์ประกอบทางด้านกายภาพ (Biological Factor) ในองค์ประกอบด้านนี้จะพิจารณาถึงความต้องการทางกายภาพของมนุษย์ เช่น ความต้องการปัจจัย 4 เพื่อจะดำรงชีวิตอยู่ได้

2. องค์ประกอบทางด้านการเรียนรู้ (Learned Factor) องค์ประกอบด้านนี้เป็นผลสืบเนื่องต่อจากองค์ประกอบข้อ 1 ทั้งนี้เพราะมนุษย์ทุกคนไม่สามารถได้รับการตอบสนองความต้องการในปริมาณ ชนิด และคุณภาพตามที่ตนเองต้องการ และในหลาย ๆ ครั้ง สิ่งแวดล้อมเป็นตัววางเงื่อนไขในการสร้างแรงจูงใจของมนุษย์

3. องค์ประกอบทางด้านความคิด (Cognitive Factor)

ประเภทของแรงจูงใจ

นักจิตวิทยาได้แบ่งลักษณะของแรงจูงใจออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 แรงจูงใจฉับพลัน (Aroused Motive) คือแรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม ออกมาทันทีทันใด แรงจูงใจสะสม (Motivational Disposition หรือ Latent Motive) คือแรงจูงใจที่มีอยู่แต่ไม่ได้แสดงออกทันที จะค่อย ๆ เก็บสะสมไว้รอการแสดงออกในเวลาใดเวลาหนึ่ง ต่อกลุ่มที่ 2 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) คือแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายในตัวของบุคคลผู้นั้น แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) คือแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายนอก กลุ่มที่ 3 แรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary Motive) คือแรงจูงใจอันเนื่องมาจากความต้องการที่เห็นพื้นฐานทางร่างกาย เช่น ความหิวกระหาย แรงจูงใจทุติยภูมิ (Secondary Motive) คือแรงจูงใจที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากแรงจูงใจขั้นปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

4. แรงจูงใจภายในและภายนอก (Intrinsic & Extrinsic Motivation) นักจิตวิทยาหลายท่านไม่เห็นด้วยกับทฤษฎีพฤติกรรมนิยมที่อธิบายพฤติกรรมด้วยแรงจูงใจทางสรีระและแรงจูงใจทางจิตวิทยาโดยใช้ทฤษฎีการลดแรงขับ เพราะมีความเชื่อว่า พฤติกรรมบางอย่างของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจภายใน

5. แรงจูงใจภายในแรงจูงใจภายใน หมายถึง แรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคล และเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังรางวัลหรือแรงเสริมภายนอก ความมีสมรรถภาพ (Competence) ไวท์ ได้อธิบายว่าความมีสมรรถภาพเป็นแรงจูงใจภายใน ซึ่งหมายถึง ความต้องการที่จะ มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไวท์ถือว่า มนุษย์เราต้องการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมมาตั้งแต่วัยทารกและพยายามที่จะปรับปรุงตัวอยู่เสมอความต้องการมีสมรรถภาพจึงเป็นแรงจูงใจภายในความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) ความอยากรู้อยากเห็นเป็นแรงจูงใจภายในที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่อยากค้นคว้าสำรวจสิ่งแวดล้อม ดังจะเห็นได้จากเด็กวัย 2-3 ขวบจะมีพฤติกรรมที่ต้องการจะสำรวจสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัว โดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย

6. แรงจูงใจภายนอก หมายถึง แรงจูงใจที่มาจากภายนอก เป็นต้นว่าคำชม หรือรางวัล มอว์และมอว์ (MAW&MAW) ได้เสนอแนะเครื่องชี้ (Indicators) ของความกระตือรือร้นของเด็กจากพฤติกรรมต่อไปนี้

1. เด็กจะมีปฏิกิริยาบวกต่อสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะสิ่งที่ใหม่ แปลกและตีกลับ คือมีการเคลื่อนไหวหาสิ่งเหล่านั้น

2. เด็กแสดงความอยากรู้เกี่ยวกับตนเองและสิ่งแวดล้อม

3. เด็กจะเสาะแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ โดยสำรวจสิ่งแวดล้อมรอบตัว

4. เด็กจะแสดงความเพียรพยายามอย่างไม่ท้อถอยในการสำรวจค้นพบสิ่งแวดล้อม มอว์และมอว์ (Maw & Maw) ได้เน้นความสำคัญของความกระตือรือร้นว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และสุขภาพจิต ความต้องการพัฒนาตน (Growth Needs) ก็เป็นความต้องการที่ทำให้เกิดแรงจูงใจภายใน ในการเรียนการสอน ครูมีหน้าที่ที่จะสนับสนุนให้นักเรียน ได้มีโอกาสค้นคว้าสำรวจและทดลองความสามารถของตน โดยจัดสิ่งแวดล้อมของห้องเรียนหรือจัดประสบการณ์ที่ท้าทายความอยากรู้อยากเห็นของนักเรียน

รูปแบบของแรงจูงใจ

บุคคลแต่ละคนมีรูปแบบแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ซึงนักจิตวิทยาได้แบ่งรูปแบบ แรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็นหลายรูปแบบที่สำคัญ มีดังนี้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัล แต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ มุ่งหาความสำเร็จ (Hope of Success) และกลัวความล้มเหลว (Fear of Failure) มีความทะเยอทะยานสูง ตั้งเป้าหมายสูง มีความรับผิดชอบในการงานดี มีความอดทนในการทำงาน รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผน เป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliative Motive) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ มักจะเป็นผู้ที่โอบอ้อมอารี เป็นที่รักของเพื่อน มีลักษณะเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้วผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็นครอบครัวที่อบอุ่น บรรยากาศในบ้านปราศจาก การแข่งขัน พ่อแม่ไม่มีลักษณะข่มขู่ พี่น้องมีความรักสามัคคีกันดี ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ เมื่อทำสิ่งใด เป้าหมายก็เพื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่ม ไม่มีความทะเยอทะยานมีความเกรงใจสูง ไม่กล้าแสดงออก ตั้งเป้าหมายต่ำ หลีกเลี่ยงการโต้แย้งมักจะคล้อยตามผู้อื่น

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) สำหรับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจนั้น พบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจแบบนี้ส่วนมากมักจะพัฒนามาจากความรู้สึกว่า ตนเอง "ขาด" ในบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ อาจจะเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ทำให้เกิดมีความรู้สึกเป็น "ปมด้อย" เมื่อมีปมด้วยจึงพยายามสร้าง "ปมเด่น" ขึ้นมาเพื่อชดเชยกับสิ่งที่ตนเองขาด ผู้มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ ชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งบางครั้งอาจจะออกมาในลักษณะการก้าวร้าวมักจะต่อต้านสังคม แสวงหาชื่อเสียงชอบเสี่ยง ทั้งในด้านของการทำงาน ร่างกาย และอุปสรรคต่าง ๆ ชอบเป็นผู้นำ

4. แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว (Aggression Motive) ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจแบบนี้มักเป็นผู้ที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไป บางครั้งพ่อแม่อาจจะใช้วิธีการลงโทษที่รุนแรงเกินไป ดังนั้นเด็กจึงหาทางระบายออกกับผู้อื่น หรืออาจจะเนื่องมาจากการเลียนแบบ บุคคลหรือจากสื่อต่าง ๆ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว จะมีลักษณะที่สำคัญดังนี้ ถือความคิดเห็นหรือความสำคัญของตนเป็นใหญ่ ชอบทำร้ายผู้อื่น ทั้งการทำร้ายด้วยกายหรือวาจา

5. แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา (Dependency Motive) สาเหตุของการมีแรงจูงใจแบบนี้ก็เพราะการเลี้ยงดูที่พ่อแม่ทะนุถนอมมากเกินไป ไม่เปิดโอกาสให้เด็กได้ช่วยเหลือตนเอง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่พึ่งพา จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ ไม่มั่นใจในตนเอง ไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง มักจะลังเลไม่กล้าเสี่ยงต้องการความช่วยเหลือและกำลังใจจากผู้อื่น

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

คำที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจูงใจ

- ความต้องการ (Needs) เป็นความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและด้านจิตใจ ร่างกายจะเกิดความต้องการเมื่อเกิดภาวะขาดความสมดุล

- สิ่งล่อใจ (Incentives) สิ่งต่าง ๆ ที่มีคุณภาพของการก่อให้เกิดการจูงใจได้ในตัวของมันเอง ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งทางบวกและทางลบ

- แรงขับ (Drives) เป็นภาวะที่บุคคลเกิดความไม่สมดุล ความกระวนกระวายเมื่อร่างกายเกิดความต้องการ แรงขับเป็นแรงดันให้ร่างกายกระทำหรือแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ

- แรงจูงใจ (Motive) เป็นสภาวะใด ๆ ก็ตามที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่มีคุณค่าสำหรับตน

การจูงใจ จึงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ตราบเท่าที่มนุษย์มีความต้องการทำให้สภาวะของร่างกายเกิดความไม่สมดุล เมื่อร่างกายไม่สมดุลจะทำให้มีแรงขับที่จะกำหนดทิศทางเพื่อแสดงพฤติกรรมไปสู่เป้าหมายที่จะตอบสนองความต้องการนั้น ๆ เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองเกิดภาวะสมดุล แรงขับก็จะลดลง และบุคคลยังมีความต้องการเดิม หรือความต้องการอื่น ๆ เกิดขึ้นอีกเป็นวงจรที่ไม่รู้จบ

แรงจูงใจเป็นคำที่ใช้กันมากแต่บางครั้งก็ใช้กันไม่ค่อยถูกต้องความจริงแล้วแรงจูงใจใช้เพื่ออธิบายว่าทำไมจึงการกระทำอย่างนั้นและทำให้เกิดอะไรขึ้นมาบ้าง คำว่า “แรงจูงใจ” มาจากคำกริยาในภาษาละตินว่า “Movere” ไคด (Kidd, 1973, p.101) ซึ่งมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “To move” อันมีความหมายว่า “เป็นสิ่งที่โน้มน้าวหรือมักชักนำบุคคลเกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ” (To Move a Person to a Course of Action) ดังนั้นแรงจูงใจจึงได้รับความสนใจมากในทุก ๆ วงการ

สำหรับโลเวลล์ (Lovell, 1980, p.109) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า “เป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความ มานะพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุ ผลสำเร็จ” ไมเคิล คอมแจน (Domjan, 1996, p.199) อธิบายว่า การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมการกระทำกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลจงใจกระทำพฤติกรรมนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

สรุปได้ว่า การจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือ ดิ้นรนเพื่อให้บรรลุ จุดประสงค์บางอย่างซึ่งจะเห็นได้พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่ มิใช่เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา ยกตัวอย่างลักษณะของการตอบสนอง

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

สิ่งเร้าปกติคือ การขานรับเมื่อได้ยินเสียงเรียก แต่การตอบสนองสิ่งเร้าจัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเช่น พนักงานตั้งใจทำงานเพื่อหวังความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ

ในเรื่องความต้องการของมนุษย์ ถ้าเรามีความเข้าใจเรื่องความต้องการของมนุษย์แล้ว เราจะสามารถเข้าใจ พื้นฐานพฤติกรรมของมนุษย์ได้มากยิ่งขึ้น นักจิตวิทยาที่สำคัญที่ศึกษาถึงเรื่องความต้องการของมนุษย์ เช่น

1. ความต้องการของมนุษย์ตามแนวความคิดของโทมัส (Thomas) โทมัส ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็นรูปของความปรารถนา (Wishes) 4 ประการคือ

1.1 ความปรารถนาที่จะมีความมั่นคงปลอดภัย (Security)

1.2 ความปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นยอมรับ (Recognition)

1.3 ความปรารถนาที่จะให้เพื่อตอบสนอง (Response From One's Fellow)

1.4 ความปรารถนาที่จะมีประสบการณ์ใหม่ (New Experience)

2. ความต้องการของมนุษย์ตามแนวความคิดของมาสโลว์ (Maslow) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ขั้นเรียงตามลำดับ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางกาย (Physiological Needs) คือความต้องการปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต

ขั้นที่ 2 ความต้องการความ มั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs) คือความต้องการที่จะมีชีวิตที่มั่นคง ปลอดภัย

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและการเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม (Love and Belonging Needs) มนุษย์เมื่อเข้าไปอยู่ในกลุ่มใดก็ต้องการให้ตนเป็นที่รักและยอมรับในกลุ่มที่ตนอยู่

ขั้นที่ 4 ความต้องการได้ รับการยกย่องจากผู้อื่น (Self -esteem Needs) เป็นความต้องการในลำดับต่อมา ซึ่งความต้องการในชั้นนี้ถ้าได้รับจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจใจตนเอง

ขึ้นที่ 5 ความต้องการในการเข้าใจและรู้จักตนเอง (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการชั้นสูงของมนุษย์ ซึ่งน้อยคนที่จะประสบได้ถึงขั้นนี้

มาสโลว์ได้กล่าวเน้นว่า ความต้องการต่าง ๆ เหล่านี้ต้องเกิดเป็นลำดับขั้น และจะไม่มีการข้ามขั้น ถ้าขั้นที่ 1 ไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการในลำดับขั้นที่ 2-5 ก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ การตอบสนองที่ได้รับในแต่ละขั้นไม่จำเป็นต้องได้รับทั้ง 100% แต่ต้องได้รับบ้างเพื่อจะได้เป็นบันไดนำไปสู่การพัฒนาความต้องการในระดับที่สูงขึ้นในลำดับขั้นต่อไป

3. ความต้องการของมนุษย์ตามแนวความคิดของเมอร์เรย์ (Murray) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 2 ด้านใหญ่ ๆ คือ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3.1 ความต้องการทางกาย (Viscerogenic หรือ Physiological Needs)

3.2 ความต้องการทางจิต (Psychogenic Needs)

ความสำคัญของการจูงใจ

การจูงใจมีอิทธิผลต่อผลผลิต ผลิตผลของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไรคือแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่เรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมีความสำคัญสามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจในการทำงานได้ดังนี้

1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือ พฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมี แรงจูงใจ ในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าชาม เย็นชาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

2. ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และ ประสบการณ์ของตน มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งาน จะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหา วิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

3. การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการค้นพบช่องทาง ดำเนินงาน ที่ดีกว่า หรือประสบ ผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลง เป็นเครื่องหมายของ ความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่า บุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มี แรงจูงใจ ในการทำงานสูง เมื่อดิ้นรน เพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จบุคคล ก็มักพยายามค้นหา สิ่งผิดพลาด และพยายามแก้ไข ให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การทำงานจน ในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทาง ที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบ ให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work Ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงาน จะเป็นบุคคล ที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ผู้มีลักษณะ ดังกล่าวนี้ มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ความสำคัญของการจูงใจในการทำงาน

1. ความสำคัญต่อองค์การ

2. ความสำคัญต่อตัวพนักงาน

ประโยชน์ของการจูงใจในการทำงาน

1. พนักงานมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ

2. เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

3. สนใจในการสร้างสรรค์มุ่งทำงานอย่างเต็มที่

การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบขึ้นจากแรงกระตุ้น 2 ด้าน คือ แรงกระตุ้นจากภายใน และแรงกระตุ้นจากภายนอก เราจะใช้แรงกระตุ้นทั้ง 2 ด้านอย่างไร เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

1. แรงกระตุ้นภายใน (Internal Inspiration)

การตั้งเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน เพื่อกำหนดอนาคตและความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

1.1 ความท้าทาย (Challenge) เป้าหมายที่เราตั้งเอาไว้จะกลายเป็นความท้าทายที่ทำให้เราก้าวไปจนประสบความสำเร็จ แต่ที่สำคัญเป้าหมายจะต้องไม่ไกลเกินตัว เพราะจะกลายเป็นความเพ้อฝันไม่มีวันจบสิ้น

1.2 ความมั่นใจ (Confident) เราต้องมั่นใจในตัวเอง มั่นใจในความสามารถ ความพยายาม ความพากเพียรและความอดทน ซึ่งจะนำมาสู่ความสำเร็จได้

1.3 คำมั่นสัญญา (Commitment) เราต้องมีคำมั่นสัญญากับตัวเราในการที่จะทำให้เป้าหมายที่วางเอาไว้ประสบความสำเร็จให้ได้ คำมั่นสัญญานี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้เราสร้างวินัยในตัวเอง เพื่อความสำเร็จที่ตั้งเอาไว้

อาจจะสรุปได้ว่า เราจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวางเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจน มิใช่การทำงานแบบวันต่อวัน เพื่อสร้างแรงจูงใจที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางเอาไว้

2. แรงกระตุ้นภายนอก (External Inspiration)

2.1 สถานที่ทำงาน บรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย

2.2 เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร

2.3 กฎ กติกา ระเบียบ และการลงโทษ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

2.4 การให้คำชมเชย หรือของรางวัลในความสำเร็จ

2.5 คำตำหนิ หรือการสอนสั่งต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้เราประสบความสำเร็จ

2.6 สิทธิ ผลประโยชน์ รายได้ หรือสวัสดิการต่าง ๆ ที่พอเหมาะพอเพียง (การทำงานไม่จำเป็นที่เราต้องหวังผลตอบแทนจนเกินตัว)

แรงกระตุ้นจากภายนอกเป็นสิ่งที่เราไม่สามารถควบคุมได้ แต่ให้เราพยายามมองในมุมบวกให้มากที่สุด เพื่อที่จะทำให้เราสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข

ปัญหาของการวัดแรงจูงใจในการทำงาน

ความเป็นนามธรรมของแรงจูงใจในการทำงาน นำมาสู่ปัญหาของการวัดแรงจูงใจในการทำงานที่ยากจะวัดในเชิงปริมาณได้โดยตรง ในกระบวนการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานจึงมักจะต้องอาศัยทฤษฎีอื่น ๆ มาเป็นเครื่องนำทางในการวัดการแสดงออกของแรงจูงใจในการทำงานที่สามารถสังเกตได้ ตัวอย่างเช่น ใช้ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) ที่การแสดงซึ่งแรงจูงใจในการทำงานเป็นเชิงพฤติกรรมเช่น เมื่อมีเป้าหมายของงานที่ชัดเจน ผลการปฏิบัติการที่ดีขึ้นโดยที่ความสามารถส่วนบุคคลยังคงเหมือนเดิม ซึ่งในช่วงทศวรรษที่ 1990 งานวิจัยที่อาศัยทฤษฎีความคาดหวังได้ใช้ทฤษฎีดังกล่าวในหลายลักษณะ ๆ ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้โดยตรงที่ผู้วิจัยนำมาใช้ คือ

1. ใช้เป็นกรอบแนวความคิดทั่วไป

2. ใช้เป็นการทดสอบทฤษฎีโดยตรง

3. ใช้เป็นการบูรณาการ ทฤษฎีนี้เข้ากับทฤษฎีแรงจูงใจอื่น ๆ กล่าวคือ ในด้านการใช้เป็นกรอบแนวความคิดทั่วไป นักวิจัยที่นำเอาทฤษฎีความคาดหวังมาใช้เป็นกรอบแนวความคิดส่วนใหญ่ จะใช้ไปเพื่อการตีความ หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการอาศัยแรงจูงใจในการทำงานช่วยตีความ เช่น งานวิจัยของ แรช และ ทอซี (Rash & Tosi, 1992, pp. 395 - 413) ที่ศึกษาความสัมพันธ์องค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวังกับแรงจูงใจในการทำงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัย ของ แวน, อีริค และเทียรี่ (Van, Erede & Thiery, 1996, pp. 575 - 586) ที่ได้ทำการวิเคราะห์ (Meta Analysis) ผลงานการศึกษาวิจัย 77 เรื่องที่ใช้ทฤษฎีของ วรูม (Vroom) ซึ่งการวิเคราะห์อิทธิพลขององค์การประกอบของทฤษฎีความคาดหวังที่มีต่อแรงจูงใจดังกล่าว ได้ข้อสรุปที่น่าสนใจ คือองค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานน้อย และต่ำกว่าความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบของทฤษฎีกับแรงจูงใจในการทำงาน ดังคำจำกัดความของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานดังกล่าวข้างต้น พบว่า แรงจูงใจในการทำงานประกอบด้วย

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ส่วนประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ 1. แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับการผลักดันการกระตุ้นให้บุคคล มีพฤติกรรมตามที่ต้องการ 2. แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับการผลักดันให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และ 3. แรงจูงใจจะบอกให้ผู้บริหารทราบได้ว่าพฤติกรรมดังกล่าวที่ต้องการให้เกิดขึ้นนั้น จะต้องได้รับปัจจัยสนับสนุนอย่างไรบ้าง ดังนั้น แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจะเริ่มจาก

1. การที่บุคคลเกิดความต้องการซึ่งอาจจะเป็นความต้องการทางกายภาพ หรือความต้องการทางด้านจิตใจ

2. ความต้องการดังกล่าวก่อให้เกิดแรงจูงใจในการกระทำ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการ

3. ความสามารถในการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Steers, 1977, Rue & Byars, 1995, p. 102, Robbins, 1996, p. 181, Thad, 2000, pp. 155-158) เมื่อได้ทำการทบทวนวรรณกรรมทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญ ๆ พบว่า ผู้บริหารสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจได้หลายรูปแบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ ทั้งนี้ เพื่อทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเต็มใจในการทำงาน และผลการดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่องค์การต้องการ โดยวิธีการจูงใจหรือการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในการทำงานที่สำคัญ ๆ เช่น

3.1 การให้พนักงานรับผิดชอบในผลลัพธ์การดำเนินงานของตนเอง

3.2 การตั้งเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายดังกล่าว

3.3 ผู้บริหารต้องแน่ใจว่าพนักงานจะต้องได้รับทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

3.4 ผู้บริหารต้องสนับสนุนในการป้อนข้อมูลย้อนกลับที่มีความชัดเจนและแน่นอน ซึ่งได้ผลมากกว่าการควบคุมการทำงานของพนักงาน

3.5 การขอร้องให้พนักงานปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ในขณะเดียวกัน องค์การต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงาน

3.6 การกระตุ้นผลักดันให้เกิดความต้องการทางร่างกายและจิตใจด้วยวิธีการต่าง ๆ

3.7 การตั้งระบบและกระบวนการดำเนินงานที่มีความยุติธรรมและเหมาะสม และ

3.8 ลักษณะงานที่มอบหมายควรมีลักษณะที่ครบวงจรของกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งดีกว่ามอบหมายงานที่เป็นเพียงส่วนหนึ่งของงาน (Hollyforde & Whiddett, 2002, pp. 52 - 53)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

นอกจากนี้ ผลการวิจัยของ ครูสัน (Crewson, 1997, pp. 202-205) เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานทางภาครัฐและพนักงานทางภาคเอกชน พบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานทั้งสององค์การแตกต่างกัน โดยที่พนักงานในองค์การของรัฐจะไม่ค่อยให้ความสนใจรางวัลที่เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจเท่ากับพนักงานในองค์การเอกชน แต่จะสนใจในเรื่องสวัสดิการที่จะได้รับมากกว่า

นอกจากนั้น ผลการวิจัยของ เจอร์สวิช, แมซซี และบราวน์ (Jurkiewicz, Massey & Brown, 1998, pp. 65-80) ได้ข้อสรุปที่สนับสนุนผลการวิจัยของ Crewson ที่ว่าพนักงานในองค์การภาครัฐและพนักงานในองค์การภาคเอกชนมีปัจจัยจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยที่ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์การภาครัฐที่สำคัญ ๆ เรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ ความมั่นคงและความปลอดภัยในอนาคต การมีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และการมีโอกาสในการได้ใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน เป็นต้น ส่วนปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์การภาคเอกชนที่สำคัญ ๆ เรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่การได้รับเงินเดือนที่สูง การมีโอกาสแสดงออกถึงการเป็นผู้นำ และการมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น

ส่วนปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีความสำคัญในลำดับต้น ๆ ของพนักงานทั้งสององค์การได้แก่ การได้รับเงินเดือนที่สูง ความมั่นคงและความปลอดภัยในอนาคต และการมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้นในส่วนของการสร้างมาตรวัดแรงจูงใจในการทำงานผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับ มาตรวัดแรงจูงใจในการทำงานพบว่ามีนักวิชาการดังเช่น เฮอร์ซเบิรก, มอสเนอร์ และซไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner & Synderman, 1967) ได้สร้างมาตรวัดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยมาตรวัดดังกล่าวสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 มิติ ได้แก่ 1. ปัจจัยการจูงใจจากภายใน (Intrinsic Motivation) เกิดจากการที่บุคลากร มีความปรารถนาที่จะทำงานนั้น ๆ เพื่อสนองความต้องการของตนเอง เพราะเป็นงานที่น่าสนใจ มีความท้าทาย ซึ่งทำให้บุคลากรรู้สึกพึงพอใจที่ได้ทำงานดังกล่าว และ 2. ปัจจัยการจูงใจจากภายนอก (Extrinsic Motivation) เกิดจากการที่บุคลากรมีความปรารถนาที่จะทำงานนั้น ๆ เพื่อต้องการได้รับผลประโยชน์ตอบแทนด้านอื่น ๆ มากกว่ามุ่งที่ความสำคัญของงาน เช่นความต้องการในการได้รับรางวัล การเป็นที่ยอมรับจากผู้ร่วมงาน หรือการได้รับคำชมเชยเมื่อทำงานนั้นเสร็จ เป็นต้น นอกจากนี้ เดซี และไรอัน(Deci & Ryan, 1985, pp. 185-198) แอมาบิล (Amabile, 1993, pp. 185-201) คาเมรอน และเพียซ (Cameron & Pierce, 1994, pp. 364-423) และเจนกินส์ และคณะ (Jenkins , 1998, pp. 777-787) ซึ่งได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ปัจจัยการจูงใจจากภายในและปัจจัยจูงใจจาก

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ภายนอกเป็นประโยชน์ต่อองค์การอย่างมาก ถ้าผู้บริหารได้ศึกษาถึงความต้องการส่วนตัวของบุคลากรแต่ละคนและความต้องการขององค์การจากการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของทั้งสองฝ่าย โดยนำปัจจัยการ จูงใจมาช่วยในการกระตุ้นบุคลากรให้เกิดพฤติกรรมการทำงานตามที่องค์การต้องการ และนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ในทำนองเดียวกัน สตรัคแมน และแยมมาริโน (Struckman & Yammarino, 2003, pp. 234 - 246) ได้สร้างมาตรวัดแรงจูงใจ ในการทำงานของพนักงาน โดยมาตรวัดดังกล่าวสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 มิติ ได้แก่ 1. ปัจจัยสนับสนุนจากภายนอก (Extrinsic Reinforcement) เช่น การ จ่ายเงินเดือนที่ดีสถานภาพความมั่นคงในงาน กระบวนการปฏิบัติงานขององค์การ คุณภาพและ 2. ปัจจัยสนับสนุนจากภายใน (Intrinsic Reinforcement) เช่น การประสบความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบในงาน การยอมรับความเจริญเติบโต และการมีอำนาจ เป็นต้น โดยได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกมีประสิทธิผลในการจูงใจพนักงานได้เฉพาะในช่วงระยะเวลาที่สั้นเท่านั้นเนื่องจากประสิทธิผลของการจูงใจด้วยปัจจัยดังกล่าว มีแนวโน้มที่ลดลงตลอดระยะเวลา ในทางตรงกันข้าม ปัจจัยสนับสนุนจากภายในมีประสิทธิผลในการจูงใจสูง สำหรับใช้เป็นปัจจัยในการจูงใจในระยะยาว อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงาน และเพื่อให้ปัจจัยในการจูงใจดังกล่าวข้างต้นมีประสิทธิผลต่อการดำเนินงานขององค์การเช่นเดียวกับ ทอแรนซ์ (Torrance, 1987, p. 574) และนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งคือ โอลแฮม และคัมมิงส์(Cummings, 1996, pp. 607 – 634) ซึ่งทำการวิจัยพบว่า ปัจจัยการจูงใจจากภายในมีประโยชน์และความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานทำให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การในขณะที่ ซอล(Zall, 2001, pp. 62 - 65) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการจูงใจจากภายในและปัจจัยการจูงใจจากภายนอก พบว่า ปัจจัย การจูงใจจากภายใน เป็นการจูงใจที่เกิดจากความท้าทายในงาน และความสนุกสนานเพลิดเพลินในการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในทางตรงกันข้าม ปัจจัยการจูงใจจากภายนอก เป็นการจูงใจที่เกิดจากการได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ซึ่งองค์การส่วนใหญ่นิยมใช้ปัจจัยการจูงใจภายในทางด้านความท้าทายในการทำงานเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์

จากการทบทวนวรรณกรรมของนักวิจัยต่างประเทศ ปรากฏผลการศึกษาที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญและความสัมพันธ์ของแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์การกับประสิทธิผลองค์การหลากหลายโดยได้แก่งานวิจัยของ (Mak & Sockel, 2001, pp. 256 - 267)

ซึ่งทำการศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์การ โดยผลการวิจัยพบว่าปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์การ เนื่องจากบุคลากรจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และในที่สุดก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลกับองค์การด้วย

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ McGregor)

(Douglas McGregor อ้างถึงใน สุชาติ อยู่สุข, 2547) ได้ศึกษาถึงวิธีการที่ผู้บริหารมองตัวเองสัมพันธ์กับบุคคลอื่น แนวคิดนี้ต้องการความคิดในการรับรู้ธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งมีข้อสมมติฐาน 2 ประการเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลดังนี้

1. ข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี X (Theory X Assumptions) ข้อสมมติฐานแบบดั้งเดิมเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลของ McGregor เกี่ยวกับทฤษฎี X คือโดยทั่วไปมนุษย์ไม่ชอบการบังคับและควบคุม

2. ข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี Y (Theory Y Assumptions) ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี Y ของ McGregor คือมนุษย์ใช้ความพยายามทางกายภาพและความพยายามทางด้านจิตใจในการทำงานตามธรรมชาติไม่ว่าจะเป็นการเล่นหรือการพักผ่อน ซึ่งการควบคุมภายนอกและอุปสรรคของการลงโทษ ไม่ใช่วิธีการเดียวในการใช้ความพยายามให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรบุคคลจึงใช้การควบคุมตนเองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยระดับของการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับขนาดของรางวัลที่สัมพันธ์กับความสำเร็จ นอกจากนี้มนุษย์โดยเฉลี่ยเรียนรู้ภายใต้สภาพที่เหมาะสมไม่เพียงแต่การยอมรับความรับผิดชอบ แต่ยังมีการแสวงหาด้วย จากข้อสมมุติฐาน 2 ประการที่แตกต่างกัน ทฤษฎี X เป็นการมองโลกในแง่ร้าย ไม่ยืดหยุ่นการควบคุมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาใช้ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางตรงกันข้ามทฤษฎี Y เป็นการมองโลกในแง่ดียืดหยุ่นได้และเป็นกลไกที่มุ่งการควบคุมตนเองร่วมกับความต้องการส่วนตัว และความต้องการขององค์กร อย่างไรก็ตามยังเป็นที่น่าสงสัยว่า แต่ละข้อสมมติฐานจะมีผลกระทบต่อผู้บริหารที่จะแก้ปัญหาในหน้าที่และกิจกรรมใน การจัดการหรือไม่

ทฤษฎีความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow)

(Abraham Maslow อ้างถึงใน สุชาติ อยู่สุข, 2547) ได้กำหนดทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญกันอย่างแพร่หลาย โดยมองความต้องการของมนุษย์เป็นลักษณะลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด และสรุปว่า เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์

ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่ง ลำดับขั้นของความต้องการนี้ก็คือ “ลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์” (Hierarchy of Needs) มีดังนี้คือ

1. ความต้องการของร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์คือ ความต้องการทางด้านกายภาพ ความต้องการดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับที่จะให้มีชีวิตอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อุณหภูมิที่เหมาะสม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกคน ทั้งนี้เพราะความจำเป็นที่จะต้องดำรงชีพอยู่ ทำให้มนุษย์จำเป็นต้องไฝ่หาสิ่งเหล่านี้มาตอบสนองก่อนสิ่งอื่นใดด้วยเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ในกรณีที่มนุษย์ขาดสิ่งต่าง ๆ แล้ว การตอบสนองให้กับความต้องการของร่างกายจะเป็นสิ่งหนึ่งที่ใช้จูงใจมนุษย์ได้ยกตัวอย่าง เช่น ถ้าหากมนุษย์อยู่ในสภาพอดอยากแล้ว ความต้องการสิ่งแรกของมนุษย์ก็เป็นต้องให้ร่างกายอิ่ม

2. ความต้องการทางด้านความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or Safety Needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน ภายหลังจากที่ร่างกายได้รับการตอบสนองมนุษย์ก็จะเริ่มคิดถึงความปลอดภัยและความมั่นคง เช่น มนุษย์อยากจะมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ในรูปของคำมั่นสัญญาจาก ฝ่ายนายจ้างที่จะจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนให้ในระยะยาว

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Affiliation or acceptance Needs) ภายหลังจากที่บุคคลได้รับการตอบสนองในสองขั้นดังกล่าวแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้นคือ ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการชนิดนี้คือ ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรต่าง ๆ อยากจะคบหาสมาคมกับบุคคลอื่นๆ รวมตลอดทั้งจะได้รับมิตรภาพและความเห็นใจจากกลุ่มเพื่อนฝูง เป็นต้นแต่อย่างไรก็ดีการที่คนเราจะสามารถเข้าสังคมหรือเข้ากลุ่มเพื่อนฝูงได้นั้น เราจะต้องทำตัวให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกหรือหมู่คนในสังคมนั้นด้วย ความต้องการทางด้านสังคมนี้ปกติมักจะเป็นไปในรูปของความต้องการในแง่ที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกแก่ตนเองว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อสังคมกลุ่มนั้นกลุ่มนี้และมีบุคคลต่าง ๆ ให้ความรักใคร่หรือชอบพอตน หรืออาจจะกล่าวได้ว่า ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการทางด้านจิตใจมากขึ้น

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem or Status Needs) ตามทฤษฎีของมาสโลว์เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการการยอมรับแล้ว จะต้องการการยกย่องจากตัวเองและบุคคลอื่น ความต้องการนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ (Power) ความภาคภูมิใจ (Prestige) สถานะ (Status) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่าง (Need for Self - actualization or Self Realization) ลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ก็คือ ความต้องการที่อยากจะทำอะไรให้สำเร็จตามความนึกคิด ภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการทั้ง 4 ขั้นอย่างครบถ้วนแล้ว มนุษย์ก็จะยังคงมีความต้องการที่สูงขึ้นไปอีกและอยากที่จะสำเร็จสมประสงค์ตามความนึกคิดที่ตนใฝ่ฝันไว้ทุกอย่าง

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์เบิร์ก (Herzberg)

(Herzberg อ้างถึงใน สุชาติ อยู่สุข, 2547) ได้ทำการศึกษาถึงมูลเหตุในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานสองลักษณะและก่อกำเนิดทฤษฎีว่า ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two-Factor Theory of Motivation) หรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจและทฤษฎีปัจจัยค้ำจุน ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอร์เบิร์กนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยจูงใจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในขณะที่ปัจจัยค้ำจุนจะเป็นตัวกำหนดความไม่พึงพอใจของบุคคล ซึ่งสามารถอธิบายปัจจัยทั้งสองได้ดังนี้

ปัจจัยการจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความชอบและรักงาน ซึ่งปัจจัยนี้เกี่ยวข้องกับการงานโดยตรง และเป็นตัวสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

1. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

2. การได้รับการยอมรับนับถือหรือการยกย่อง (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถืออาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ส่งผลให้เห็นการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลเสร็จสิ้น

3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดได้โดยลำพังผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ไม่ต้องถูกตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักการ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น หากผลงานสำเร็จบุคคลนั้นก็จะเกิดความรู้สึกพึงพอใจและความปลาบปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้น

ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กรจะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจและไม่ชอบงาน ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นให้เป็นที่พึงพอใจของบุคคลากรที่ปฏิบัติงาน

2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (Interpersonnel Relations Supervisor, Peers) หมายถึง การติดต่อสื่อสารไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่บ่งบอกถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

3. สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

4. นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึงการจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

5. สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงานเช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ วัสดุอุปกรณ์ หรือเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เป็นต้น

6. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานที่ตำแหน่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุข และเกิดความไม่พึงพอใจกับงานในที่แห่งใหม่

7. ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

8. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technique) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหารงานสิ่งที่เฮอร์ซเบิร์กได้พบในงานวิจัยของเขา ทำให้เขาได้ทัศนะในเรื่องของอิทธิพลที่แตกต่างกันจากชุดปัจจัยที่แตกต่างกันสองปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจแตกต่างกัน โดยเขาเสนอว่าควรมีแนวต่อเนื่องเกี่ยวกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานที่ทำสองอันแทนที่จะเป็นแนวต่อเนื่องเพียงอันเดียวเหมือนรูปแบบในอดีต นั่นคือแนวความคิดของทฤษฎีสองปัจจัยตามเฮอร์ซเบิร์กจะมีมิติหนึ่งของแนวต่อเนื่องจากมีความพึงพอใจไปจนถึงไม่พึงพอใจ และในอีกมิติหนึ่งของ

แนวต่อเนื่องจากมีความไม่พึงพอใจไปจนถึงไม่มีความไม่พึงพอใจ ซึ่งมิติของแนวต่อเนื่องทั้งสองนี้ก็จะเกี่ยวข้องกับชุดของปัจจัยที่แตกต่างกันสองชุด คือ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) และปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) กล่าวคือ ปัจจัยจูงใจจะเป็นสาเหตุเบื้องต้นของการเกิดความพึงพอใจ (Satisfaction) และการจูงใจ (Motivation) ในขณะที่ปัจจัยค้ำจุนจะเป็นสาเหตุการประยุกต์ใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์เบิร์กในสถานที่ทำงาน ซึ่งเฮอร์ซเบิร์ก(Herzberg) ก็ได้แนะนำว่าควรมี 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนแรก ผู้จัดการควรพยายามที่จะขจัดสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจออกไปให้ได้เสียก่อน นั่นคือ ผู้จัดการต้องดูแลและทำให้ปัจจัยค้ำจุนที่มีต่อพนักงานในบังคับบัญชาของตนมีเพียงพอเสียก่อน อันจะเป็นการขจัดซึ่งความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่พนักงานทำออกไปได้

ขั้นต่อมา จึงเป็นการนำเอาปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เข้ามาเพื่อเพิ่มแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานของตน และอยากที่จะทำงานนั้นๆ เช่น การให้โอกาสก้าวหน้าในงานของพนักงาน ให้การยกย่องชมเชย มอบหมายงานที่ท้าทาย และต้องมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น เป็นต้น ซึ่งเฮอร์ซเบิร์กเองก็ได้พัฒนาและแนะนำเทคนิคที่เรียกว่า “Job Enrichment” มาใช้ในการ จูงใจพนักงานและมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงงานซึ่งก็เกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ในทฤษฎีสองปัจจัยของเขา

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ เคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer)

เป็นทฤษฎีความต้องการซึ่งกำหนดลำดับขั้นตอนของความต้องการ แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างความต้องการในระดับต่ำและความต้องการในระดับสูงซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) 5 ประการ โดยเขาได้ทำการจัดกลุ่มของความต้องการให้เป็น 3 ประเภทดังนี้

1. ความต้องการอยู่รอด (Existence Needs) เป็นความต้องการในระดับต่ำสุด และมีลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrete) ประกอบด้วยความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) คือ ความต้องการพื้นฐานทางร่างกาย (Physiological Needs) และความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security Needs)

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Related Needs) เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการด้านสังคมตามทฤษฎีของมาสโลว์และรวมไปถึงความต้องการ ความปลอดภัยและความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดในระดับความต้องการของ แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) และมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่องและความต้องการประสบความสำเร็จตามทฤษฎีความต้องการมาสโลว์ (Maslow) (Esteem Needs and Self-actualization Needs)

แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ไม่เชื่อว่า บุคคลต้องตอบสนองความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ในระดับของความต้องการก่อนที่จะก้าวหน้าไปสู่ระดับอื่นเขาพบว่าบุคคลจะได้รับการกระตุ้นโดยความต้องการมากกว่าระดับหนึ่ง ตัวอย่างความต้องการที่จะได้รับเงินเดือนที่เพียงพอในขณะเดียวกันอาจเกิดความต้องการยอมรับความพึงพอใจและเกิดความต้องการสร้างสรรค์ต้องการความก้าวหน้ายิ่งกว่านั้น แอลเดอร์เฟอร์ค้นพบว่าลำดับของชนิดจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะแสวงหาการยอมรับนับถือ และความรู้สึกสร้างสรรค์เป็นความต้องการความเจริญเติบโตก่อนที่จะคำนึงถึงความต้องการด้านรูปธรรม เช่น ความหิวและความกระหาย แอลเดอร์เฟอร์ยังขยายทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) โดยพิจารณาถึงวิธีการที่บุคคลมีปฏิกิริยาเมื่อเขาสามารถและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคน โดยพัฒนาหลักความก้าวหน้ากับลำดับขั้น ความต้องการเมื่อตอบสนองความต้องการในระดับต่ำกว่าได้ และในทางตรงกันข้ามหลักของการ ถดถอย – ความตึงเครียด (Frustration Regression Principle) ซึ่งอธิบายว่า เมื่อบุคคลที่ยังมีความตึงเครียดในการพยายามที่จะตอบสนองความต้องการในระดับสูงขึ้น เขาจะเลิกพยายามตอบสนองความต้องการและเปลี่ยนไปใช้ความพยายามที่จะตอบสนอง ความต้องการในระดับต่ำกว่า ทฤษฎี ERG ระลึกว่าความต้องการของบุคคลสามารถเปลี่ยนไปในระดับสูงขึ้นหรือต่ำลงได้ ขึ้นอยู่กับว่าเขาสามารถตอบสนองความต้องการ ในระดับต่ำลงหรือความต้องการในระดับสูงขึ้นได้หรือไม่ (สุชาติ อยู่สุข, 2547)

ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ แมคคลีแลนด์ (McClelland)

ความต้องการที่แสวงหาของ (McClelland, 1965 อ้างถึงใน สุชาติ อยู่สุข, 2547) เป็นทฤษฎีความต้องการของมนุษย์อีกทฤษฎีหนึ่งที่กล่าวว่าความต้องการจากการเรียนรู้จะมุ่งความต้องการที่บุคคลได้พัฒนาขึ้นมาจากประสบการณ์ชีวิตของพวกเขา ทฤษฎีนี้จะมุ่งที่ความต้องการหลายอย่างของบุคคลที่บุคคลถูกพัฒนาขึ้นมาภายในช่วงชีวิตของพวกเขา ซึ่งประกอบด้วย

1. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการที่จะรักษาความสัมพันธ์ส่วนบุคคลอย่างใกล้ชิดและเป็นมิตร บุคลที่มีความต้องการข้อนี้สูงจะพอใจจากการเป็นที่รักและมีแนวโน้มจะเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้านโดยสมาชิกกลุ่มสังคม เขาจะรักษา

ความสัมพันธ์อันดีในสังคม พอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าการแย่งชิง พยายามสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ต้องการสร้างความเข้าใจอันดีจากสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

2. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการที่จะควบคุมมีอิทธิพลหรือรับผิดชอบต่อบุคคลอื่น แมคเคิลแลนด์และทีมงานวิจัยของเขาได้พบว่า บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลและการควบคุม บุคคลเช่นนี้จะต้องการความเป็นผู้นำ เป็นนักพูด เป็นผู้ที่ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นกลุ่มที่แสวงหา หรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหาให้ดีที่สุด ชอบสอน และชอบพูดในที่ชุมชน ชอบการแข่งขันเพื่อให้สถานภาพสูงขึ้น จะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ

3. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้น หรือประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิมที่เคยทำมาก่อน บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จและกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการแข่งขันที่ยากลำบากสำหรับตนเอง มีทัศนะชอบเสี่ยง พอใจที่จะวิเคราะห์และประเมินปัญหา มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จและมีการป้อนกลับ ในการทำงานตลอดจนมีความปรารถนาจะทำงานให้ดีให้ดีกว่าบุคคลอื่น แสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบในการค้นหาวิธีแก้ปัญหาให้ได้ดีที่สุด แมคเคิลแลนด์ (McClelland) ยืนยันว่าความต้องการจะได้มาหรือเรียนรู้บนพื้นฐานประสบการณ์ของชีวิตเขา แม้ว่าความต้องการเหล่านี้โน้มเอียงที่จะเป็นผลผลิตจากสภาวะที่หลากหลายที่พวกเขาได้สัมผัสอยู่ บางครั้งแม้แต่มีเหตุการณ์ที่เจาะจงสามารถมีอิทธิพลต่อความปรารถนาได้

เอกสารและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษา เอกสารและ รวบรวมงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและงานวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลของความพึงพอใจ พอสรุปได้ดังนี้

สหภาพแรงงานสยามโตโยต้า ว่าด้วยแบบสำรวจข้อมูลสมาชิกสหภาพแรงงานสนับสนุน ข้อเรียกร้องปี 2554 แบบสำรวจทั้งหมด 1,487 ใบ รับคืนมา 709 ใบ คิดเป็น 48% สามารถแยกหัวข้อในการจัดทำข้อมูลเพื่อรวบรวมจำแนกเป็นคะแนน ประมวลผลเป็นข้อเรียกร้องประจำปี เพื่อยื่นเสนอต่อบริษัท ฯ ได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ข้อมูลจากแบบสำรวจของสมาชิกสหภาพแรงงาน นำไปสู่การเสนอเป็นข้อเรียกร้องประจำปีต่อบริษัท

ลำดับที่	หัวข้อที่เสนอให้มีการปรับปรุง	คะแนน	ร้อยละ
1	เบี้ยขยันรายเดือน	577	15.59
2	ค่าอาหารกลางวัน	440	11.88
3	ค่ารักษาพยาบาล	395	10.66
4	ค่าตำแหน่ง	323	8.72
5	ค่าล่วงเวลา	233	6.29
6	รางวัลครบรอบอายุงาน	218	5.89
7	กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	172	4.64
8	ทุนการศึกษาบุตร	163	4.40
9	ค่าน้ำมันรถ	150	4.06
10	ค่าการเดินทาง	137	3.71
11	ปฏิบัติงานสม่ำเสมอทั้งปี	134	3.62
12	ของขวัญวันเกิด	94	2.54
13	รับขวัญบุตร	92	2.48
14	ลาพักร้อน	72	1.94
15	เสียชีวิต	72	1.94
16	ชุดทำงาน	63	1.70
17	เรียนภาษา	55	1.48
18	เงินนำเที่ยว	53	1.43
19	การสมรส	46	1.24
20	ลากิจพิเศษไม่ตัดค่าจ้าง	42	1.13
21	ค่าเช่าบ้าน	31	0.85
22	ลาสมรส	26	0.70
23	ลาอุปสมบท	23	0.62
24	เกษียณก่อนอายุครบกำหนด	23	0.62

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ลำดับที่	หัวข้อที่เสนอให้มีการปรับปรุง	คะแนน	ร้อยละ
25	ค่าเดินทางมาทำงาน	15	0.40
26	ลาป่วย	15	0.40
27	ซื้อรถยนต์	12	0.32
28	เลี้ยงปีใหม่	11	0.30
29	ลาอื่นๆ	9	0.24
30	ค่าครองชีพ	3	0.08
31	ปรับปรุงโรงงาน	3	0.08
32	ค่ากะ	2	0.05
	รวม	3,704	100

จากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสำรวจของสมาชิกสหภาพแรงงาน นำไปสู่การเสนอเป็นข้อเรียกร้องประจำปี ต่อบริษัท ดังมีรายละเอียดคือ

สหภาพแรงงานสยามโตโยต้า ว่าด้วยข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง (2554) ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างฉบับนี้ทำขึ้นระหว่าง บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า "บริษัท" ฝ่ายหนึ่ง กับ สหภาพแรงงานสยามโตโยต้า ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า "สหภาพแรงงานฯ" อีกฝ่ายหนึ่ง โดยทั้งสองฝ่ายได้ทำความตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างตามข้อเรียกร้องซึ่ง "สหภาพแรงงานฯ" ได้ยื่นต่อบริษัท ฯ เมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2554 ดังมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ข้อที่ 1 การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี 2554 บริษัทฯ ตกลงปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี 2554 ที่อัตราร้อยละ 6.9 ที่ผลการประเมินที่เกรด “0” (100%) ตามระบบการประเมินผลงาน และตกลงปรับขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานทุกคน ที่อัตราร้อยละ 0.6 เพื่อตอบแทนความร่วมมือในปี 2553 โดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2554 ผลการเจรจา : สหภาพแรงงาน ฯ เห็นด้วยกับการดำเนินการดังกล่าว

ข้อที่ 2 การจ่ายเงินรางวัลประจำปี 2554 บริษัท ฯ ตกลงจ่ายเงินรางวัลประจำปี 2554 โดยจ่ายให้ 2 ครั้ง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ครั้งที่ 1 บริษัท ฯ ตกลงจ่ายเงินรางวัลประจำปี 2554 (ช่วงครึ่งปีแรก) ในอัตราเฉลี่ย 4.0 เท่า ที่ผลการปฏิบัติงานระดับ “0” (100%) ตามระบบการประเมินผลงาน ในงวดการจ่ายเงินเดือน เดือนมิถุนายน 2554

ครั้งที่ 2 บริษัท ฯ ตกลงจ่ายเงินรางวัลประจำปี 2554 (ช่วงครึ่งปีหลัง) ในอัตราเฉลี่ย 3.0 เท่า ที่ผลการปฏิบัติงานระดับ “0” (100%) ตามระบบการประเมินผลงาน ในงวดการจ่ายเดือนธันวาคม 2554 และเพื่อตอบแทนในความร่วมมือในปี 2554 รวมทั้งเพื่อช่วยเหลือดูแลรายได้พนักงานเป็นกรณีพิเศษ บริษัท ฯ จึงพิจารณาจ่ายเงินในอัตรา 1.0 เท่า ให้แก่พนักงานในงวดการจ่ายเงินเดือน เดือนพฤศจิกายน 2554 ผลการเจรจา : สหภาพแรงงาน ฯ เห็นด้วยกับการดำเนินการดังกล่าว

ข้อที่ 3 การปรับปรุงอัตราเบี้ยขยัน บริษัท ฯ ตกลงปรับปรุง อัตรา “เบี้ยขยัน” ดังนี้

- พนักงานซึ่งมาปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่บริษัท ฯ กำหนด ในเดือนที่ 1 จะได้รับเบี้ยขยันในอัตรา 400 บาท
- พนักงานซึ่งมาปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่บริษัท ฯ กำหนด 2 เดือนติดต่อกัน จะได้รับเบี้ยขยันในเดือนที่ 2 ในอัตรา 500 บาท
- พนักงานซึ่งมาปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่บริษัท ฯ กำหนด 3 เดือนติดต่อกันขึ้นไปจะได้รับเบี้ยขยันตั้งแต่เดือนที่ 3 เป็นต้นไปในอัตรา 600 บาท
- หากพนักงานปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดทำให้ไม่ได้รับเบี้ยขยันในเดือนใดการได้รับเบี้ยขยันในเดือนถัดไป จะเริ่มต้นที่อัตรา 400 บาท ใหม่ ตามหลักเกณฑ์ข้างต้น ทั้งนี้ให้มีผลตั้งแต่การทำงานในวันที่ 1 เมษายน 2554 เป็นต้นไป

ผลการเจรจา : สหภาพแรงงาน ฯ เห็นด้วยกับการดำเนินการดังกล่าว

ข้อที่ 4 การปรับปรุงค่ารักษาพยาบาลพนักงาน และครอบครัวพนักงาน บริษัท ฯ ตกลงปรับปรุงสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลของครอบครัวพนักงาน ดังนี้

- ปรับเพิ่มวงเงินค่ารักษาพยาบาลเฉพาะกรณีผู้ป่วยนอก (OPD) ของพนักงาน เป็นอัตราไม่เกิน 50,000 บาท ต่อปี โดยบริษัทฯ ชำระให้ทั้งจำนวน
- ปรับเพิ่มวงเงินค่ารักษาพยาบาลของครอบครัวพนักงาน (บิดา มารดา คู่สมรส บุตรที่ถูกต้องตามกฎหมาย) ทั้งกรณีผู้ป่วยใน (IPD) และผู้ป่วยนอก (OPD) เป็นอัตรารวมกันแล้วไม่เกิน 50,000 บาท / ปี โดยบริษัทฯ ชำระให้ทั้งจำนวน ทั้งนี้ให้มีผลตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2554 เป็นต้นไป

ผลการเจรจา : สหภาพแรงงาน ฯ เห็นด้วยกับการดำเนินการดังกล่าว

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ข้อที่ 5 การปรับปรุงอัตราค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลากะกลางคืน บริษัท ฯ ตกลงปรับปรุง อัตราค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลาในกะกลางคืน จากเดิมที่ อัตรา 1.5 เท่า เป็นอัตรา 2.0 เท่า ทั้งนี้ให้มีผลตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2554 เป็นต้นไป ผลการเจรจา : สหภาพแรงงาน ฯ เห็นด้วยกับการดำเนินการดังกล่าว

ข้อที่ 6 การปรับปรุงสวัสดิการค่าอาหาร บริษัท ฯ ตกลงปรับปรุงสวัสดิการค่าอาหารดังนี้

- ปรับเพิ่มค่าอาหารรายเดือน เป็นอัตรา 1,400 บาท ต่อเดือน
- ปรับเพิ่มมูลค่า อาหารเสริมการทำงานกะกลางคืน เป็นอัตรา 20 บาท ต่อคน ต่อวัน

ทั้งนี้ให้มีผลตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2554 เป็นต้นไป

ผลการเจรจา : สหภาพแรงงาน ฯ เห็นด้วยกับการดำเนินการดังกล่าว

ข้อที่ 7 การปรับปรุงอัตราการจ่ายเงินสมทบ บริษัท ฯ และสหภาพแรงงาน ฯ ตกลงให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติเดิม

ข้อที่ 8 การปรับปรุงสวัสดิการรางวัลปฏิบัติงานสม่ำเสมอ บริษัท ฯ และสหภาพแรงงาน ฯ ตกลงให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติเดิม

ข้อที่ 9 การปรับปรุงเงินช่วยเหลือค่าน้ำมันรถยนต์ในการเดินทางมาปฏิบัติงาน บริษัท ฯ และสหภาพแรงงาน ฯ ตกลงให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติเดิม ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างนี้ ผู้แทนทั้งสองฝ่ายได้อ่านข้อความข้างต้นแล้วเห็นว่าถูกต้องตามเจตนา จึงได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐาน โดยให้มีผลบังคับระหว่างวันที่ 1 เมษายน 2554 – 31 มีนาคม 2555

ธันย์ชนก ธิติพงศ์วิวัฒน์ (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ พบว่า พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ที่มี เพศ แตกต่างกัน มีความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวม ด้านประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยรวม ด้านประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และด้านพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประวิทย์ ทิมครองธรรม (2548) ได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตโรงงานผลิตชิ้นส่วนประกอบรถยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก สามารถวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยและสรุปสาระสำคัญของการวิจัย

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ได้ดังต่อไปนี้ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจภายใน ด้านลักษณะของงานที่ท้าทาย โอกาสในความก้าวหน้า การมีส่วนร่วมในงาน การมีอำนาจในหน้าที่ การยกย่องและยอมรับนับถือ และปัจจัยแรงจูงใจภายนอกด้านการเลื่อนตำแหน่งงานความปลอดภัยในการทำงาน การเพิ่มค่าตอบแทน เทคโนโลยีที่ทันสมัยการพัฒนาฝึกอบรม นโยบายและการบริหาร เป็นด้านที่มีผลต่อความพึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ยกเว้นปัจจัยแรงจูงใจภายใน ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป็นด้านที่ไม่มีผลต่อความพึงพอใจ และพบว่า ความพึงพอใจเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายในด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในงาน ลักษณะของงานที่ท้าทาย และปัจจัยแรงจูงใจภายนอก ด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นด้านที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ยกเว้นปัจจัยแรงจูงใจภายใน ด้านโอกาสในความก้าวหน้า การยกย่องและยอมรับนับถือ การมีอำนาจในหน้าที่ และปัจจัยแรงจูงใจภายนอก ด้านนโยบายและการบริหาร การเลื่อนตำแหน่งงาน ความปลอดภัยในการทำงาน การเพิ่มค่าตอบแทน การพัฒนาฝึกอบรม เป็นด้านที่ไม่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างของพนักงานฝ่ายผลิต โรงงานผลิตชิ้นส่วนประกอบรถยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกจำนวน 405 คน จำแนกตามเพศ เป็นเพศหญิง ร้อยละ 83 และเป็นเพศชายร้อยละ 17 จำแนกตามอายุ มีอายุระหว่าง 20-30 ปีร้อยละ 89.4 มีอายุระหว่าง 31-40 ปีร้อยละ 9.1 และมีอายุ 41 ปี ขึ้นไปร้อยละ 1.5 จำแนกตามระดับการศึกษา มีวุฒิการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 85.9 มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีร้อยละ 11.6 และมีวุฒิการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 2.5 จำแนกตามรายได้ มีรายได้ 10,000 บาทต่อเดือนและต่ำกว่าร้อยละ 87.7 มีรายได้ระหว่าง 10,001-15,000 บาทต่อเดือนร้อยละ 6.4 และมีรายได้มากกว่า 15,000 บาทต่อเดือน ขึ้นไปร้อยละ 5.9 จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1 ปีและต่ำกว่าร้อยละ 63.2 มีระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 2-3 ปี ร้อยละ 25.9 และมีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 4 ปีขึ้นไปร้อยละ 10.9 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีประสบการณ์การทำงาน 4 ปีและต่ำกว่าร้อยละ 65.2 มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 5-10 ปีร้อยละ 28.9 และมีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป ร้อยละ 5.9

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นโดยรวม เกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต โรงงานผลิตชิ้นส่วนประกอบรถยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก พบว่า

2.1 พนักงานฝ่ายผลิตมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายใน ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

2.2 พนักงานฝ่ายผลิตมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายนอก ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง (X = 3.23)

3. ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจโดยรวม เกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต โรงงานผลิตชิ้นส่วนประกอบรถยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก พบว่า

3.1 พนักงานฝ่ายผลิตมีระดับความพึงพอใจเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายใน ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง (X = 3.13)

3.2 พนักงานฝ่ายผลิตมีระดับความพึงพอใจเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายนอก ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง (X = 2.96)

4. ผลการวิเคราะห์ระดับการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม ของพนักงานฝ่ายผลิต โรงงานผลิตชิ้นส่วนประกอบรถยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตมีระดับการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (X = 3.52)

5. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจ ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต โรงงานผลิตชิ้นส่วนประกอบรถยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก พบว่า

5.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายใน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับสูง (R = .767) โดยพบว่าด้านลักษณะของงานที่ท้าทาย (b = .288) โอกาสในความก้าวหน้า (b = .260) การมีส่วนร่วมในงาน (b = .161) การมีอำนาจในหน้าที่ (b = .117) การยกย่องและยอมรับนับถือ (b = .109) เป็นด้านที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ยกเว้นด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน(b = .033) เป็นด้านที่ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต และพบว่าความพึงพอใจเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายใน มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (R = .598) โดยพบว่าด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (b = .352) การมีส่วนร่วมในงาน (b = .245) ลักษณะของงานที่ท้าทาย (b = .142) เป็นด้านที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานฝ่ายผลิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ยกเว้นด้านโอกาสในความก้าวหน้า (b = .045) การยกย่องและยอมรับนับถือ (b = .022) และการมีอำนาจในหน้าที่ (b = -.021) เป็นด้านที่ไม่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

5.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายนอก มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับสูง (R = .748) โดยพบว่าด้านการเลื่อนตำแหน่งงาน (b = .206) ความปลอดภัยในการทำงาน (b = .192) การเพิ่มค่าตอบแทน (b = .182) เทคโนโลยีที่ทันสมัย (b = .161) การพัฒนาฝึกอบรม (b = .137) นโยบายและการบริหาร (b = .117) ทุกด้านมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) และพบว่าความพึงพอใจเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายนอก มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (R = .456) โดยพบว่าด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย (b = .255) เป็นด้านที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ยกเว้นด้านนโยบายและการบริหาร (b = .101) การเลื่อนตำแหน่งงาน (b = .084) ความปลอดภัยในการทำงาน (b = .081) การเพิ่มค่าตอบแทน (b = .044) และการพัฒนาฝึกอบรม (b = .016) เป็นด้านที่ไม่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

6. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานฝ่ายผลิต ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ระยะเวลาการปฏิบัติงานและประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

6.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการผลิตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยพบว่า พนักงานเพศชายมีการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการผลิต มากกว่าพนักงานเพศหญิง

6.2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการผลิตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยพบว่า พนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไปมีการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการผลิต มากกว่าพนักงานที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี

6.3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการผลิต แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการผลิต มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

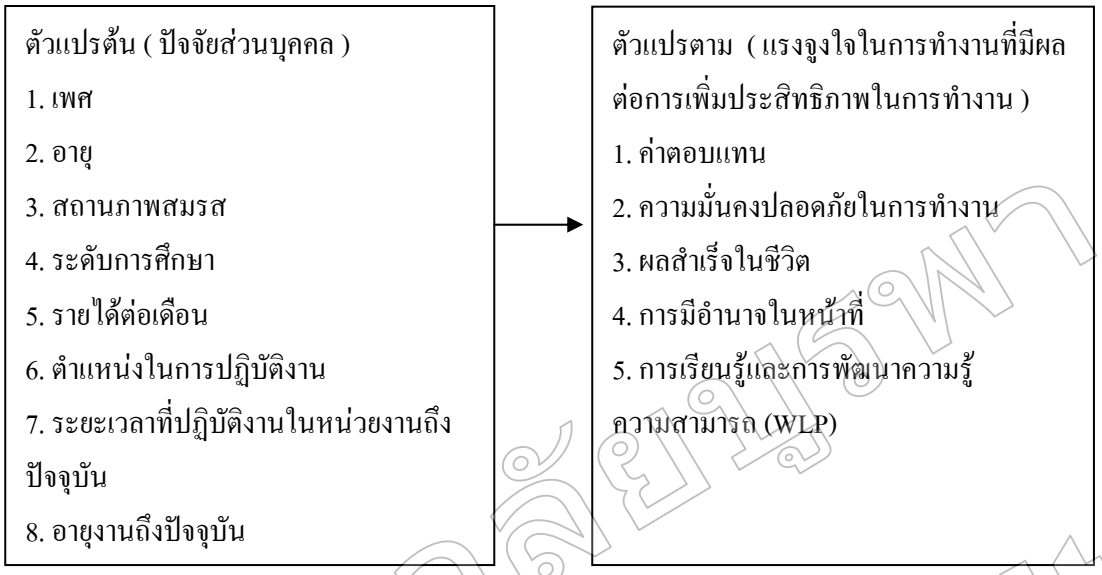
6.4 พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านต้นทุนการผลิตและด้านวิธีการผลิต แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยพบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 5-10 ปี มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านต้นทุนการผลิต มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 4 ปีและต่ำกว่า และพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไปมีการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านวิธีการผลิต มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 4 ปีและต่ำกว่า

7. ผลวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจ สามารถสร้างตัวแทนกลุ่มใหม่ของปัจจัยแรงจูงใจได้จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพความพร้อมในการทำงาน การมีส่วนร่วมในอำนาจบริหาร ความสำคัญของลักษณะงาน การส่งเสริมพัฒนาการฝึกอบรม การเพิ่มรางวัลค่าตอบแทน ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งสามารถจำแนกประเภทของปัจจัยแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ปัจจัยแรงจูงใจภายนอก และปัจจัยแรงจูงใจภายในสำหรับผลวิเคราะห์ปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สามารถสร้างตัวแทนกลุ่มใหม่ของปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัทสยามโตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด จังหวัด ชลบุรี ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ปัจจัยแรงจูงใจและความพึงพอใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน กับปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตามสภาพการจ้างในปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาดังนี้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University



ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

10. ข้อมูลพื้นฐานของ บริษัทสยามโตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด ซึ่งได้ก่อตั้งขึ้นด้วยทุนจดทะเบียน 150 ล้านบาท เมื่อวันที่ 6 กรกฎาคม พ.ศ. 2530 เพื่อที่จะผลิตเครื่องยนต์เบนซินและดีเซลสำหรับติดตั้งเฉพาะรถบรรทุก รุ่นโตโยต้าไฮลักซ์ พร้อมกับการส่งออก และได้มีการร่วมทุนกันระหว่าง บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์เปอเรชั่นประเทศญี่ปุ่น และผู้ร่วมทุนรายอื่นๆ ได้ร่วมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนนโยบายผลิตเครื่องยนต์ของรัฐบาลตามประกาศที่ 5/2529 ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน โดยการเซ็นสัญญาร่วมทุนระหว่าง 4 บริษัท มีรายละเอียดดังนี้ คือ

1. บริษัท โตโยต้ามอเตอร์คอร์เปอเรชั่น	40%	มูลค่า	60	ล้านบาท
2. บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด	40%	มูลค่า	60	ล้านบาท
3. บริษัท นิปปอนเดนโซ่ประเทศไทย จำกัด	10%	มูลค่า	15	ล้านบาท
4. บริษัท เงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย	10%	มูลค่า	15	ล้านบาท

บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรมได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เมื่อวันที่ 24 กันยายน พ.ศ. 2530 และจากการประชุมของคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2532 ได้มีมติให้บริษัทฯ เพิ่มกำลังการผลิตเป็น 150,000 เครื่องต่อปี โดยเครื่องยนต์ที่เกิน 100,000 เครื่องต่อปี ต้องส่งออกทั้งหมด บริษัท ฯ ได้เริ่มการผลิตเครื่องยนต์เพื่อใช้ในประเทศเพื่อการส่งออกไปประเทศโปรตุเกส ตั้งแต่วันที่

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

1 กรกฎาคม พ.ศ. 2532 เป็นต้นมา โดยได้มีพิธีเปิดบริษัท ฯ อย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2532 โรงงานแห่งแรกที่ลาดกระบัง ได้ทำการเริ่มผลิตเครื่องยนต์ ในปี พ.ศ. 2532 และในปี พ.ศ. 2537 ได้มีการเปิดโรงงานผลิตชิ้นส่วนเหล็กหล่อที่บางประกง โรงผลิตลาดกระบังย้ายมาที่ใหม่ที่บางประกงในปี พ.ศ. 2540 ในขณะนั้นมีจำนวนพนักงานกว่า 700 คน มีการผลิตกว่า 110,000 เครื่องต่อปี ด้วยยอดขายกว่า 8,000 ล้านบาท จำนวนพนักงาน 2,943 คน (ข้อมูล ณ เดือนเมษายน 2554) บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด เป็นโรงงานผลิตเครื่องยนต์ครบวงจรโดยใช้เทคโนโลยีขั้นสูง

ปัจจุบันร่วมทุนระหว่าง บริษัทโตโยต้ามอเตอร์คอร์เปอเรชั่น ประเทศญี่ปุ่นและบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เงินทุน 850,000,000 บาท โดยมีสัดส่วนของการร่วมทุนผู้ถือหุ้นได้แก่ บริษัท โตโยต้ามอเตอร์ คอร์เปอร์เรชั่น ประเทศญี่ปุ่น 96 % และบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด 4 % ปัจจุบันมีผลิตภัณฑ์หลักคือ เครื่องยนต์ TOYOTA ได้แก่รุ่น Hiace Innova Fortuner Camry Wish Altis Vios Yaris และ Vigo Champ มีกำลังการผลิตอยู่ที่ 742,000 เครื่อง/ปี (ข้อมูล ณ เดือน เมษายน 2554) บริษัท สยามโตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด ได้รับความไว้วางใจจากบริษัทแม่ โตโยต้ามอเตอร์คอร์เปอร์ชั่น (ประเทศญี่ปุ่น) ให้เป็นฐานการผลิตเครื่องยนต์สำหรับตลาดในประเทศและส่งออกต่างประเทศ 40 % โดยมีนโยบายใช้ชิ้นส่วนในประเทศ 100 % ในการผลิต ส่งผลให้เกิดการสร้างงานในประเทศอย่างมากมายและในอนาคตก็จะได้เป็นศูนย์กลางการพัฒนาและวิจัยชิ้นส่วนเครื่องยนต์ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของรถยนต์ต่อไป

ปรัชญาของบริษัทสยามโตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด คือ ผลิตผลิตภัณฑ์คุณภาพระดับโลก ที่มีประสิทธิภาพที่สูงที่สุดและต้นทุนที่ต่ำที่สุด เราเชื่อว่าสิ่งนี้จะนำเราสนับสนุนสังคมด้วยเทคโนโลยีที่สูงขึ้นกว่าเดิม เพื่อที่จะได้บรรลุผลตามข้างต้นสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือตั้งใจที่จะดูแลการติดต่อสื่อสาร และการร่วมมือกัน (C&C-Communication and Cooperation) ระหว่างพนักงานของบริษัทสยาม โตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด ผู้ผลิตชิ้นส่วนและลูกค้าด้วยความจริงใจ ในช่วงที่มีการร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่นในช่วงแรก ๆ นั้นบริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด ได้มีความมุ่งหมายที่จะสร้างวัฒนธรรมใหม่โดยประสานแนวความคิด และเบื้องหลังที่แตกต่างระหว่างไทยและญี่ปุ่นเพื่อที่จะให้ได้รับผลสำเร็จนี้ บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด ต้องทำให้เป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง และทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของการสื่อสารและการร่วมมือกัน (C&C) โดยการร่วมมือกันเป็นภาคีเพื่อที่จะได้เป็นหลักในการก้าวหน้า บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด สามารถที่จะผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพระดับโลก และดำเนินบทบาทที่สำคัญในประเทศไทยไปในทางที่ดียิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

วิสัยทัศน์ของบริษัท “STM มุ่งมั่นจะเป็นบริษัทผลิตเครื่องยนต์ อันดับหนึ่งของโลกในปี 2015” พันธกิจของบริษัท

1. นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้เปลี่ยนแปลงองค์กรผ่านกิจกรรมต่าง ๆ โดยเน้นการทำงานเป็นทีมและความคิดริเริ่มของแต่ละบุคคล

2. เน้นการถ่ายทอดความรู้จากบริษัทแม่เพื่อพัฒนาทักษะเชิงลึกให้พนักงาน

3. สนับสนุนการพัฒนาและสร้างทรัพยากรบุคคลให้เป็นเอกลักษณ์ดูแลตัวเองได้

4. สนับสนุนสังคมรอบข้างด้านสิ่งแวดล้อมโดยใช้แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของโตโยต้า

จากวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าว บริษัทฯได้กำหนดเครื่องมือการบริหารงานตามหลักการวิถีแห่งโตโยต้า (Toyota Way) และประยุกต์ให้เหมาะสมกับสังคมไทยซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน คือ มุ่งเน้นการยอมรับนับถือในบุคคลและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้พนักงานของบริษัท ฯ มีวัฒนธรรมและจิตสำนึกที่เหมือนกันภายใต้เป้าหมายเดียวกันและทำงานเป็นทีมเดียวกัน และนอกจากนั้นบริษัทฯยังใช้แนวทางระบบการบริหารอีก 2 เสาหลัก เพื่อทำให้เป็นที่หนึ่งและรักษาระดับผู้นำได้ตลอดไป เสาแรก คือ ระบบการผลิต แบบโตโยต้าหรือ Toyota Production System (TPS) ซึ่งมุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพและการลดต้นทุนการผลิตอย่างต่อเนื่อง โดยจะกำจัดขบวนการผลิตที่ สูญเปล่า (MUDA) และจะผลิตตามปริมาณที่ลูกค้าต้องการ (Just in Time) และตามแนวความคิดสร้างคุณภาพในสายการผลิต (JIDOKA) อีกเสาหลักหนึ่ง คือ ระบบการจัดการเชิงรวม Total Quality Management (TQM) ซึ่งมุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบองค์รวม คือ จะใช้การบริหารนโยบายและร่วมกันกำหนดเป้าหมาย (Policy Management) และให้ความสำคัญกับกิจกรรมต่าง ๆ เช่น PPS QCCข้อเสนอแนะ ซึ่งฝ่ายจัดการจะบริหารโดยหลัก Visualization Control Board และ Daily Management ซึ่งมุ่งเน้นความร่วมมือของบุคลากรทุกระดับและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้นนอกจากนั้นบริษัทยังมีนโยบายตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีระบบติดตามคุณภาพและมีทีมงาน ให้ความรู้และแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าอย่างทันเวลาอีกด้วย และเพื่อความมั่นใจบริษัทยังได้รับการรับรองระบบคุณภาพ ISO9000: 1997 ISO/TS16949 : 2006 และรางวัลต่าง ๆ อีกมากมาย อาทิ เช่น ISO14001 TIS18001

การพัฒนาบุคลากร

1. การกำหนดความรู้ความสามารถของพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ โดยการจัดให้มีแผนพัฒนาความสามารถ แผนชีวิตการทำงานให้กับพนักงาน (Working Life Plan)

2. การฝึกอบรมพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง โดยแบ่งกลุ่มของพนักงานออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่คือ กลุ่มผู้บริหาร พนักงานสังกัดสำนักงาน และกลุ่มพนักงานฝ่ายผลิต

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3. หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการฝึกอบรมของพนักงาน โดยใช้ตารางประเมินความสามารถเป็นเกณฑ์ ในการประเมินผล

การพัฒนาและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1. การนำวิธีการทางสถิติมาใช้เป็นเครื่องชี้บ่งสมรรถนะของกิจกรรมต่าง ๆ ในระบบการบริหารงานคุณภาพ ในการนำวิธีการทางสถิติมาใช้นั้น ทางบริษัทฯ แบ่งระดับการเรียนรู้และการนำไปประยุกต์ใช้ในงานต่าง ๆ คือ ระดับพนักงาน Shop Floor ทางบริษัทจะเน้นในส่วนของกิจกรรม QCC ซึ่งจะให้ความสำคัญใน QC 7 Tools , Control Chart และ P chart โดยจะจัดกิจกรรม 2 เรื่องต่อกลุ่มต่อปี และระดับหัวหน้างาน Leader Classทางบริษัทจัดกิจกรรม PPS (Practical Problem Solving) 1 เรื่อง ต่อปี ซึ่งจะให้ความสำคัญใน QC 7 Tools , Cp Cpk และ Xbar-R chart และสุดท้ายสำหรับวิศวกรในโรงงาน ทางบริษัท ฯ จะเน้นให้ความสำคัญในการนำ SQC Tools ไปใช้ประยุกต์ในงานของแต่ละบุคคล เช่น Hypothesis Test Cp Cpk Regression Analysis ANOVA ซึ่งจะมีกิจกรรม SQC Activity 1 เรื่องต่อปี

2. การปฏิบัติการแก้ไขและป้องกันปัญหาข้อบกพร่องต่าง ๆ ในระบบบริหารงานคุณภาพ “ความมุ่งมั่นของฝ่ายจัดการ เพื่อยืนยันว่าเครื่องยนต์ที่ผลิตและส่งมอบถึงมือลูกค้า มีคุณภาพที่ดี”

3. ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการตรวจติดตามคุณภาพภายใน ทางบริษัทฯได้ให้ความสำคัญของ การตรวจติดตามภายในว่าเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนคุณภาพพื้นฐานที่สำคัญเพื่อผลสุดท้ายคือความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า การตรวจติดตามภายในหรือ Internal Audit นั้นเริ่มจากกำหนดวัตถุประสงค์ วางแผนตรวจสอบ เตรียมการตรวจสอบ ดำเนินการตรวจสอบ รายงานผลการตรวจสอบ ดำเนินการแก้ไข ติดตามผลการแก้ไข และรายงานผลต่อฝ่ายบริหารในที่ประชุม Management Review เพื่อทบทวนและกำหนดวัตถุประสงค์ในรอบปีถัดไป ซึ่งจะวนรอบเหมือนกันในทุก ๆ ปี

การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

1. การตอบสนองต่อข้อร้องเรียนของลูกค้าด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2. วิธีการในการเฝ้าติดตามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า

3. การให้บริการแก่ลูกค้าที่นอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในข้อตกลง / สัญญา

4. การเปรียบเทียบประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University