

๑๑๒๒๑๐๑๐๘



การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงานรายวันฝ่ายผลิต  
บริษัท เดลต้าอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน

CONSTRUCTING THE MOTIVATION OF WORKING FOR THE DAILY  
EMPLOYEES IN THE MANUFACTURING DEPARTMENT,  
DELTA ELECTRONICS THAILAND (PUBLIC) CO., LTD.

โดย  
นายคณินท์ ลิทธิการ

การศึกษาอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

พ.ศ. 2552

การศึกษาอิสระ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงานรายวันฝ่ายผลิต  
บริษัท เดลต้าอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน  
Constructing the Motivation of Working for the Daily Employees in  
the Manufacturing Department, Delta Electronics (Thailand) Public Co., Ltd.

ชื่อนักศึกษา นายคณินทร์ สิทธิการ  
รหัสประจำตัว 506009  
หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
ปีการศึกษา 2551

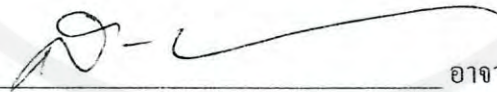
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ได้ตรวจสอบและอนุมัติให้การศึกษา  
อิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต เมื่อวันที่ 15 มีนาคม  
พ.ศ. 2552



คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

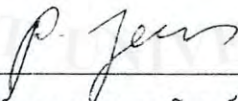
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรรณราย แสงวิเชียร)

คณะกรรมการสอบการศึกษาอิสระ



อาจารย์ที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สถาพร ปิ่นเจริญ)



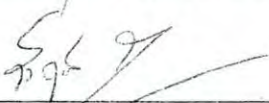
กรรมการ

(อาจารย์ ดร. พวงชมพู โจนส์)



กรรมการ

(อาจารย์ ดร. ถิ่นทม จอนจวบทรง)



กรรมการ

(อาจารย์รุ่งฤดี รัตนวิไล)

การศึกษาอิสระ	การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงานรายวันฝ่ายผลิต บริษัท เดลต้าอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน Constructing the Motivation of Working for the Daily Employees in the Manufacturing Department, Delta Electronics (Thailand) Public Co., Ltd.
ชื่อนักศึกษา	นายคณินทร์ สิทธิการ
รหัสประจำตัว	506009
หลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2551

### บทคัดย่อ

การศึกษาอิสระฉบับนี้ เป็นการศึกษาถึงระบบการสร้างแรงจูงใจพนักงานรายวันในฝ่ายผลิต บริษัท เดลต้าอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน โดยจะทำการศึกษาถึงระบบในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานรายวันในฝ่ายผลิต โดยการนำเอาระบบแรงจูงใจเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อศึกษาถึงทัศนคติของพนักงานต่อระบบการสร้างแรงจูงใจ ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และแนวทางในการปรับปรุงระบบการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ จะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึก โดยจะเป็นการสร้างคำถามปลายเปิด ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการในชีวิตเป้าหมายในการทำงาน ความต้องการเบื้องต้นในจิตใจ สิ่งกระตุ้นในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ระบบการสร้างแรงจูงใจในปัจจุบัน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ ประสิทธิภาพในการใช้จำนวนผลผลิตมาเป็นตัวกำหนดค่าแรงจูงใจ การปรับปรุงระบบการสร้างแรงจูงใจในฝ่ายผลิต โดยจะให้ผู้ที่ถูกสัมภาษณ์นั้นเล่าถึงประสบการณ์ในการที่ถูกสร้างแรงจูงใจ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์หาวิธีการที่เหมาะสม โดยประชากรทั้งหมดเป็นพนักงานรายวันที่ทำงานในฝ่ายผลิต บริษัท เดลต้าอิเล็กทรอนิกส์(ประเทศไทย) จำกัด มหาชน ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ และได้ทำการเลือกสุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงหรือการสุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 คน ผลการศึกษานั้นแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ คือ

1. การวิเคราะห์ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานในฝ่ายผลิต พนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการเงินเสมือนเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต และความมั่นคงในการหน้าที่การงานครอบครัว ซึ่งเป็นสังคมหน่วยย่อยได้กำหนดให้เป็นแรงผลักดันให้กับพนักงานในการทำงาน ซึ่งพนักงานจะเป็นผู้ที่กำหนดตัวกระตุ้นในการทำงานก็คือเงินด้วยตนเอง

2. การวิเคราะห์ทัศนคติที่มีต่อระบบการใช้ค่าตอบแทนเงินรางวัลเป็นแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานส่วนใหญ่ทราบถึงระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบริษัท เนื่องจากได้ตอบสนองความต้องการพื้นฐาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยหัวหน้างานพนักงานเห็นว่าเหมาะสม แต่หัวหน้างานไม่ควรใช้ความรู้สึกในการประเมินผลงาน ซึ่งการผ่านการอนุมัติผลการประเมินจากหัวหน้างานในระดับสูงจะทำให้ได้รับการยอมรับ และในด้านของการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ด้วยวิธีการอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงินนั้นจะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจได้ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพัน เกิดความภาคภูมิใจ และจงรักภักดีต่อองค์กร

3. การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการใช้จำนวนผลผลิตมาเป็นตัวกำหนดค่าแรงจูงใจ และความพึงพอใจของพนักงาน ส่วนใหญ่เห็นว่า การใช้จำนวนผลผลิตเป็นตัวกำหนดการนั้นไม่มีประสิทธิภาพ เพราะบางปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตัวพนักงานเอง ต้องการให้ฝ่ายบริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และเป้าหมายในการผลิตนั้นเป็นหน้าที่ของพนักงานโดยตรง

4. การวิเคราะห์การปรับปรุง และพัฒนาระบบการสร้างแรงจูงใจ การส่งเสริมให้มีการทำกิจกรรมร่วมกันภายในองค์กรจะทำให้พนักงานเกิดความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเอง และพนักงานควรมีส่วนในการรับรู้ถึงจุดบกพร่อง และวิธีการแก้ไขปรับปรุงจากหัวหน้างาน

จากการศึกษาวิจัยนี้ทำให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของพนักงานในด้านปัจจัยที่จะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งฝ่ายบริหารจะสามารถนำผลการวิจัยไปพิจารณาเพื่อวางแผนในการสร้างกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานรายวันในฝ่ายผลิตได้อย่างตรงกับความ ต้องการ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ยังผลถึงการลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลงจากปริมาณการผลิตที่เพิ่มขึ้น ใ้ อีกด้วย

### กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาระดับนี้ เป็นการศึกษาและค้นคว้าในรูปแบบประเภทงานวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเป็นงานวิจัยที่ไม่มีรูปแบบตายตัวแน่นอน ขึ้นอยู่กับลักษณะหัวข้อในการศึกษาวิจัย ซึ่งตรงกับความต้องการของผู้ทำการศึกษาวิจัยเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการศึกษาวิจัยจึงได้ทำการศึกษาวิจัยในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำเอาผลการวิจัยที่ไปประยุกต์ใช้ได้ โดยตรงกับการทำงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากกับบริษัทฯ และได้รับประสบการณ์โดยตรงแก่ผู้วิจัย ทำให้ทราบว่าการออกนโยบายใด ๆ ก็ตามนั้น การสอบถามถึงความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติคือสิ่งที่สำคัญ หากสามารถปรับให้เข้ากับความต้องการของผู้ปฏิบัติ และผู้ปฏิบัติเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของนโยบายก็จะทำให้ประสบความสำเร็จได้

ในการจัดทำการศึกษาอัตราระดับนี้ จะไม่สำเร็จหากไม่ได้รับความเอาใจใส่ และความกรุณาของอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์สถาพร ปิ่นเจริญ ที่ได้ให้คำแนะนำในจุดบกพร่องในการทำงานวิจัย คำแนะนำที่มีคุณค่า และกำลังใจที่กรุณา และนอกจากนั้นแล้วยังได้รับความรู้จากวิชาการเปรียบเทียบวิธีวิจัยธุรกิจ จากอาจารย์ ดร.พวงชมพู โจนส์ เป็นอย่างดี ทำให้สามารถนำเอาความรู้ที่ได้มาใช้ในการศึกษาอัตราระดับนี้ ตลอดจนขออาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้แก่ผู้ทำการศึกษาวิจัย

ผู้ทำการศึกษาขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และบุคคลในครอบครัว ที่ให้การส่งเสริมและสนับสนุนในด้านการศึกษาดังแต่อดีตที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน ตลอดจนถึงความรัก และกำลังใจที่มอบให้เสมอมา และที่สำคัญ คือ พนักงานฝ่ายผลิตทุกท่านที่เสียสละเวลา และให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์เป็นอย่างดี และผู้ศึกษาวิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานศึกษาอัตราระดับนี้จะเป็นประโยชน์ และคุณค่าทางวิชาการ

คณินทร์ สิทธิการ

## สารบัญ

	หน้า
✓ บทคัดย่อ.....	(1)
✓ กิตติกรรมประกาศ.....	(3)
✓ สารบัญ.....	(4)
✓ สารบัญตาราง.....	(7)
✓ สารบัญแผนภูมิ.....	(8)
✓ สารบัญภาพ.....	(9)
<b>บทที่</b>	
<b>1. บทนำ</b>	
1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา.....	11
1.3 ขอบเขตการศึกษา.....	11
1.4 คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา.....	12
1.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	12
1.6 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา.....	13
<b>2. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
2.1 ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์.....	15
2.2 ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจด้วยเงินรางวัล.....	18
2.3 ทฤษฎีการจูงใจพื้นฐาน.....	19
2.4 ทฤษฎีความต้องการ.....	23
2.5 เทคนิคในการสร้างแรงจูงใจ.....	31
2.6 การให้รางวัลในระดับบุคคล.....	38
2.7 ค่าตอบแทนแบบจูงใจ.....	39
2.8 การประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	43
2.9 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	46
2.10 คำถามการศึกษา.....	46

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3. ระเบียบวิธีวิจัย	
3.1 วิธีการศึกษาวิจัย.....	47
3.2 เครื่องมือในการเก็บข้อมูล.....	50
3.3 การตรวจสอบงานวิจัย.....	52
3.4 จริยธรรมต่อกลุ่มตัวอย่างในการดำเนินการศึกษา.....	52
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
3.6 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัย.....	55
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ถูกสัมภาษณ์.....	57
4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานในฝ่ายผลิต.....	58
4.3 การวิเคราะห์ทัศนคติที่มีต่อระบบการใช้ค่าตอบแทน แรงจูงใจในปัจจุบัน.....	67
4.4 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการใช้เงินรางวัลแรงจูงใจโดยการ ใช้จำนวนผลผลิตมาเป็นตัวกำหนดของพนักงานฝ่ายผลิต.....	76
4.5 การวิเคราะห์ความพึงพอใจในการใช้เงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจ ของพนักงานฝ่ายผลิต.....	83
4.6 การวิเคราะห์ปัจจัยอื่นที่นำเสนอ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการ ทำงานในฝ่ายผลิต.....	84
5. สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	91
5.2 อภิปรายผล.....	92
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	99
5.4 ข้อเสนอแนะในการนำเสนองานวิจัยในครั้งถัดไป.....	101
5.5 ข้อจำกัดในการศึกษาวิจัย.....	102

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม.....	103
ภาคผนวก	
ผนวก ก. โครงสร้างคำถาม เพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	106
ผนวก ข. แบบบันทึกคำถามในการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึก.....	108
ผนวก ค. Cross case Analysis.....	113
ผนวก ง. แบบฟอร์มแสดงความยินยอมในการเข้าสัมภาษณ์.....	127
ผนวก จ. ระดับชั้นพนักงานรายวัน และหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	128
ประวัติผู้เขียน.....	133



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 การกำหนดค่าใช้จ่ายสำหรับเงินรางวัลงใจในแผนงบประมาณ.....	2
1.2 โครงสร้างค่าตอบแทนของพนักงานรายวัน.....	4
1.3 ตัวอย่างประวัติการทำงานของพนักงานรายวันเป็นรายปี.....	8
1.4 ตัวอย่างพนักงานรายวันที่ได้รับเบี้ยขยันติดต่อกัน 15 ปี.....	8
3.1 จำนวนพนักงานรายวันในระดับปฏิบัติการของแต่ละโรงงาน.....	48
3.2 การกำหนดโควตาของพนักงานในแต่ละโรงงาน.....	49
3.3 ระยะเวลาดำเนินการ.....	55
4.1 ข้อมูลเบื้องต้นผู้ถูกสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานฝ่ายผลิต บริษัทเคลต้าอิเล็กทรอนิกส์ฯ.....	57

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	12
4.1 ความต้องการพื้นฐานในชีวิต.....	58
4.2 เป้าหมายในการทำงาน.....	59
4.3 การบรรลุสู่เป้าหมาย.....	60
4.4 ความคาดหวังจากการทำงาน.....	61
4.5 แรงบันดาลใจหรือแรงผลักดันในการทำงาน.....	62
4.6 ความต้องการในส่วนลึกในจิตใจ.....	63
4.7 ความขัดแย้งระหว่างความต้องการกับแรงผลักดันในการทำงาน.....	64
4.8 สิ่งกระตุ้นต่อแรงจูงใจในการทำงาน.....	65
4.9 ผู้กำหนดสิ่งกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน.....	66
4.10 การรับรู้ระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน.....	68
4.11 ทักษะคิดต่อการใช้เงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจ.....	69
4.12 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อเงินรางวัล.....	70
4.13 การวิเคราะห์การประเมินผลงานจากหัวหน้างาน.....	71
4.14 ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการประเมินผลของหัวหน้างาน.....	73
4.15 วิธีการแก้ไขปัญหากจากการประเมินผลงานของหัวหน้างาน.....	74
4.16 การสร้างแรงจูงใจอื่นที่นอกเหนือจากการใช้เงิน.....	76
4.17 ประสิทธิภาพการใช้จ่ายจำนวนผลผลิตเป็นตัวกำหนดเงินรางวัลจูงใจ.....	78
4.18 ปัญหาจากการใช้จ่ายจำนวนผลผลิตเป็นตัวกำหนดเงินรางวัลจูงใจ.....	80
4.19 ตัวกำหนดอื่นที่นอกเหนือจากจำนวนผลผลิตกำหนดเงินรางวัล.....	81
4.20 สิ่งสร้างแรงจูงใจให้ผลิตงานได้เพิ่มขึ้น.....	82
4.21 ความพึงพอใจในการใช้เงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจ.....	84
4.22 สิ่งจูงใจอื่นที่นอกเหนือจากเงินรางวัล.....	85
4.23 แนวทางการปรับปรุงการประเมินผล.....	86
4.24 สิ่งจูงใจอื่นที่นอกเหนือจากเงินรางวัล.....	88
4.25 ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดการสร้างแรงจูงใจ.....	89

## สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 รูปแบบเอกสารการคำนวณการให้เงินรางวัลแก่พนักงานรายวัน.....	5
1.2 ตัวอย่างอาหารกลางวันจากการบรรจุเป้าหมายการผลิต.....	6
1.3 การแจกอาหารกลางวันจากการบรรจุเป้าหมายการผลิต.....	6
1.4 เสื้อ และหมวกรางวัลที่มอบให้สำหรับพนักงานที่มีผลการ ทำงานดีเยี่ยม.....	6
1.5 การจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์พนักงานดีเด่นประจำเดือน.....	7
1.6 ตัวอย่างของรางวัลที่บริษัทให้กับพนักงานรายวัน ที่มีประวัติการทำงานดี.....	9
1.7 ตัวอย่างของรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินสำหรับพนักงานในองค์กร.....	9
1.8 งานฉลองประจำปีที่บริษัทจัดให้กับพนักงาน.....	10
1.9 บ้านพักตากอากาศของบริษัท.....	10
2.1 วงจรของการจูงใจ.....	21
2.2 แรงจูงใจจะนำไปสู่สิ่งล่อใจหรือเป้าหมาย.....	22
2.3 ทฤษฎีความต้องการของ Maslow's.....	23
2.4 Expectancy Theory.....	30

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะการทำงานในปัจจุบันการที่คนจะสามารถดำรงชีพอยู่ได้อย่างไม่ขัดสนในสังคมในสภาวะเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การได้มาซึ่งรายได้ที่เพียงพอต่อการดำรงชีพเพื่อตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของมนุษย์นั้น สิ่งพิจารณาเป็นอันดับแรกคือความต้องการการตอบสนองทางด้านปัจจัย 4 ดังนั้น ในสังคมการทำงาน หากคนเราต้องการรายได้ที่เพียงพอต่อความต้องการของคนในสถานะต่าง ๆ นั้น ย่อมจะต้องมีคุณค่าในตัวเองที่พอที่จะนำเอาคุณค่าเหล่านั้น ไปพัฒนางานที่ตนเองทำอยู่และจะได้มาซึ่งค่าตอบแทนที่คุ้มค่า ดังนั้น คนเราจึงจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพตนเองให้ตรงและเหมาะสมกับความต้องการของตลาดในแต่ละยุคสมัย

ในประเภทธุรกิจต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจการผลิตหรือธุรกิจบริการนั้น การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงานรายวันผู้ปฏิบัติงานถือว่าเป็นสิ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานได้โดยเป็นอย่างดีซึ่งได้มีการวิจัยว่า แรงจูงใจด้านรางวัลที่ได้รับเมื่อทำงานเสร็จตามเป้าหมายของการทำงานมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานรายวัน จากงานวิจัยของ ชนัญชิตา ชมใจเพชร (2549) ซึ่งจะทำให้เห็นว่าหน้าที่พนักงานรายวันถูกกระตุ้นด้วยการตั้งเป้าหมายการทำงานและใช้เงินรางวัลมาเป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้สัมฤทธิ์ผลได้ นั่นคือเกิดความพึงพอใจของพนักงานได้ แต่ก่อนที่จะเกิดการกำหนดแรงจูงใจได้นั้นจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กระทำอย่างถูกต้อง ซึ่งจะพิจารณากำหนดค่าตอบแทนสามารถคำนวณได้จากเวลาที่ทำงานหรือจากผลผลิตที่ได้จากการทำงาน คือการคำนวณค่าตอบแทนโดยปัจจัยด้านเวลาเป็นหลัก พนักงานจะได้รับค่าตอบแทนตามเวลาที่ใช้ในการทำงานซึ่งอาจกำหนดเป็นรายชั่วโมงหรือรายวัน หรือจะเป็นการคำนวณโดยปริมาณการผลิต ซึ่งเป็นการคำนวณจากอัตราค่าตอบแทนที่ได้กำหนดเป็นรายชิ้น ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนโดยคิดจากเวลาและผลผลิตที่ได้จากการทำงานนี้เรียกว่า ค่าตอบแทนแบบจูงใจ (กึ่งพร ทองใบ. 2545 : 146)

สำหรับการระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานในบริษัทเคลด้าอิล็คทรอนิคส์ประเทศไทย (มหาชน) จำกัดนั้น ได้กำหนดการให้ค่าตอบแทนแบบจูงใจ หรือเงินรางวัลจากผลผลิตที่ได้จากการทำงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้มาโดยตลอด ซึ่งเมื่อสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการศึกษาเพื่อหาวิธีการในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานสูงสุด

สำหรับนโยบายในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบริษัทโดยรวมนั้นมาจากการกำหนดแบบประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานรายวันในแต่ละแผนกแล้วผู้บังคับบัญชาผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจึงได้ทำการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล โดยวิธีการในการสร้างแรงจูงใจเป็นแบบการให้เงินรางวัลและไม่ใช้เงินเป็นรางวัลเป็นสิ่งกระตุ้นให้ทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์การสร้างแรงจูงใจต่อพนักงานรายวันในองค์กร โดยวัตถุประสงค์ในการทำงานและหัวข้อในการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานมีความสอดคล้องกัน แล้วจึงประเมินให้เงินรางวัลไปตามคะแนนที่ได้ ซึ่งนโยบายในการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานรายวันนั้นได้มีการกำหนดไว้เป็นนโยบายตั้งแต่การตั้งงบประมาณสำหรับในปีถัดไปเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทในการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานรายวัน ซึ่งจะมีการตั้งงบประมาณทั้งเบี้ยขยันประจำเดือน เบี้ยขยันประจำปี โบนัสประจำปี รวมถึงเงินรางวัลประจำเดือนด้วยดังตารางที่ 1.1

### ตารางที่ 1.1

#### การกำหนดค่าใช้จ่ายสำหรับเงินรางวัลจูงใจในแผนงบประมาณ

DESCRIPTION	UNIT
HEAD COUNT	PERSON
PRODUCTIVITY	%
O/T HOURS % OF INPUT HR.	%
O/T HOURS	HRS
WAGE	58010110
O/T WAGE	58010210
SOCIAL INSURANCE	58010470
MEAL ALLOWANCE	58010510
POSITION ALLOWANCE	58010110
PROVIDENT FUND	58010410
DILIGENCE BONUS	58010330
YEAR END BONUS	58010310
GOVERNMENT COMPEN.	58010430
INCENTIVE BONUS	58010120
SUPPORTING EXPENSE	58080210

ที่มา : ฝ่ายผลิตบริษัทเคลต้า อิเล็กทรอนิกส์ฯ. 2551

สำหรับในระดับนโยบายนั้นได้มีการกำหนดการให้จ่ายผลประโยชน์ให้กับพนักงานรายวัน ในขั้นตอนปฏิบัติงานของบริษัท ในส่วนงานแผนกค่าจ้าง โดยมีการกำหนดว่า ส่วนงานค่าจ้างมีหน้าที่ในการจัดการและตรวจสอบระบบการจ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา เบี้ยเลี้ยง ผลประโยชน์อื่นๆเช่น ค่าอาหาร ค่าครองชีพ ค่าตำแหน่ง เงินรางวัลจูงใจ เบี้ยขยัน ที่ถูกต้องและตรงเวลาให้กับพนักงาน

ซึ่งในการดำเนินการเงินรางวัลจูงใจได้กำหนดไว้ว่า แต่ละแผนกจะเป็นผู้คำนวณเงินรางวัลจูงใจและต้องผ่านการอนุมัติจากผู้จัดการแผนกและผู้จัดการโรงงาน และนำส่งให้กับแผนกบุคคลทุกวันที่ 20 ของเดือน นอกจากนี้ในระดับแผนกก็จะมีขั้นตอนปฏิบัติของการให้เงินรางวัลจูงใจแก่พนักงานรายวัน โดยหัวหน้างานจะทำการคำนวณคะแนนของพนักงานแต่ละคนโดยพิจารณาจาก ปริมาณการผลิต คุณภาพ ประวัติการทำงานของพนักงานรายวัน แล้วทำการส่งให้กับผู้จัดการเพื่ออนุมัติ ซึ่งการกำหนดวิธีการให้เงินรางวัลนั้น ในแผนกบุคคลจะเป็นผู้กำหนดงบประมาณในการให้เงินรางวัลของแต่ละโรงงานและในส่วนงานของแต่ละโรงงาน ผู้จัดการโรงงานจะเป็นผู้กำหนดการให้เงินรางวัลเอง

ซึ่งวิธีการในการคำนวณเงินรางวัลนั้น ได้คิดคำนวณมาจากการใช้ประสิทธิภาพของการผลิตเป็นตัวกำหนด ซึ่งเป็นการคำนวณมาจากผลผลิตที่ผลิตได้ในแต่ละเดือน ซึ่งที่มาของการคำนวณนี้ แผนกปรับปรุงผลผลิตเป็นผู้กำหนดให้นำเอาระบบการคิดคำนวณนี้มาใช้ เพื่อเป็นการปรับปรุงการผลิตให้ได้ปริมาณสูงสุดและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงานในการกระตุ้นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นมาตรฐานเดียวกันของทุกโรงงาน

โครงสร้างค่าตอบแทนของพนักงานรายวันมีดังนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนเงินได้ เป็นการแสดงเงินได้ต่าง ๆ ของพนักงานรายวัน

ส่วนที่ 2 ส่วนเงินหัก เป็นการแสดงส่วนของการหักเงินจากฝ่ายบุคคลจากสวัสดิการต่างๆที่เป็นส่วนเพิ่ม

ซึ่งโครงสร้างค่าตอบแทนของพนักงานรายวันนั้น ไม่มีความแตกต่างกัน โดยจะใช้โครงสร้างค่าตอบแทนที่เป็นมาตรฐานเหมือนกันในพนักงานรายวันทุกระดับดังตารางที่ 1.2

## ตารางที่ 1.2

### โครงสร้างค่าตอบแทนของพนักงานรายวัน

ที่	ส่วนเงินได้	ส่วนหักจ่าย
1	ค่าจ้าง	ภาษี
2	ค่าล่วงเวลา	ประกันสังคม
3	ค่าอาหาร	กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
4	ค่าตำแหน่ง	ลากิจ
5	ค่าครองชีพ	ขาดงาน
6	เบี่ยชยัน	พักงาน
7	ค่ากะ	ลาไม่รับค่าจ้าง
8	เงินรางวัลผลงาน	ค่าบำรุงสหภาพ
9	โบนัส	เงินช่วยเหลืองานศพ
10	-	สำรองจ่าย

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัทเคลต้า อิเล็กทรอนิกส์ฯ. 2551

### ขั้นตอนในการสร้างแรงจูงใจ

สำหรับขั้นตอนในการสร้างแรงจูงใจในภายในองค์กรนั้น ได้ใช้วิธีการในการสร้างแรงจูงใจด้วยเงินรางวัลซึ่งได้ถูกแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ในระดับแผนกย่อยหรือระดับปฏิบัติการ และในระดับบริษัท เนื่องมาจากในการสร้างแรงจูงใจนั้นจะมีขั้นตอนและวิธีการในการประเมินผลที่แตกต่างกันออกไป


1. การสร้างแรงจูงใจในระดับแผนกหรือระดับปฏิบัติการ เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยเงินรางวัล และไม่ใช่เงินรางวัลในระดับแผนกย่อย ซึ่งจะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานรายวันในแผนกเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะไม่ได้รวมอยู่ในค่าตอบแทนปกติ โดยจะแยกออกมาเป็นเงินรางวัลต่างหากดัง โครงสร้างผลตอบแทนของพนักงานซึ่งในระดับแผนกนั้นวิธีการสร้างแรงจูงใจนั้นมีดังนี้ คือ

- เงินรางวัลจูงใจประจำเดือน (Incentives) เป็นการให้เงินรางวัลเพื่อจูงใจพนักงานรายวันในแต่ละแผนกในการทำงานในแต่ละเดือน โดยจะมีการประเมินผลงานด้วยวิธีที่ได้กล่าวไปแล้วนั้นคือจากประสิทธิภาพการทำงาน โดยรวม คุณภาพการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงานซึ่งหัวหน้างานจะเป็นผู้ที่ประเมินให้คะแนนแต่ละคนแล้วทำการคำนวณออกมาเป็นเงินรางวัลที่แต่ละคนได้ ซึ่งจะประเมินการทำงานในทุก ๆ รอบการจ่ายเงินเดือนจากจำนวนเงินสูงสุดที่ฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนด ซึ่ง

ตัวชี้วัดในการประเมินผลของแต่ละแผนกก็จะไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำอยู่ในแต่ละแผนกดังในภาพที่ 1.1

ภาพที่ 1.1

รูปแบบเอกสารการคำนวณการให้เงินรางวัลแก่พนักงานรายวัน



DELTA ELECTRONICS (THAILAND) PCL OPERATOR INCENTIVE BONUS

LINE : [ ] Month : [ ] Year : [ ]

Formula = \$\$\$ x Efficiency x Quality Rate x Discipline Rate x Attendance Rate

No.	Code	Name - Surname	EFFICIENCY		QUALITY		Discipline Rate		Attendance		Amount
			%	RATE	LAP	RATE	LINE %	RATE	LEVEL	RATE	
Total		0	Person								-
			AVERAGE =								

Prepared : [ ] Reviewed : [ ] Approved : [ ]  
 Date : [ ] Date : [ ] Date : [ ]

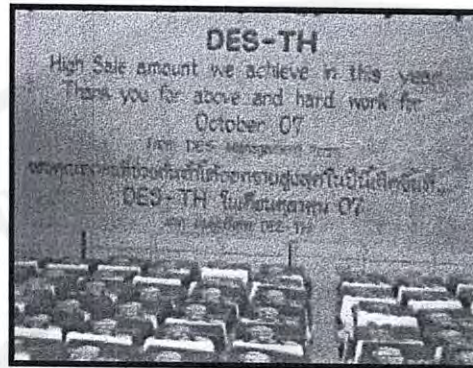
ที่มา : ฝ่ายผลิตบริษัทเคลต้า อิเล็กทรอนิกส์ฯ. 2551

- รางวัลใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานรายวันในแผนก โดยเป็นการกำหนดจากฝ่ายบริหารเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินนั้นมีหลายรูปแบบ เช่น การจัดทำของที่ระลึกสำหรับพนักงานในแผนกที่สร้างผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับจากฝ่ายบริหาร อาทิ เสื้อ หมวก และนอกจากนั้นยังมีการจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์บุคคลที่ทำงานดีเด่นทั้งด้านคุณภาพ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การตั้งเป้าหมายการผลิตในแต่ละเดือน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ไม่เคยตั้งมาก่อนซึ่งจำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานทั้งแผนกแล้วสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางเอาไว้ โดยมีการแจกอาหารพิเศษที่ได้งบประมาณมาจากฝ่ายบริหาร ซึ่งเป็นแผนการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่พนักงาน



### ภาพที่ 1.2

ตัวอย่างอาหารกลางวันจากการบรรลุเป้าหมายการผลิต



ที่มา : ฝ่ายผลิตบริษัทเคลต้า อิเล็กทรอนิกส์ฯ. 2550

### ภาพที่ 1.3

แสดงการแจกอาหารกลางวันจากการบรรลุเป้าหมายการผลิต



ที่มา : ฝ่ายผลิตบริษัทเคลต้า อิเล็กทรอนิกส์ฯ. 2550

### ภาพที่ 1.4

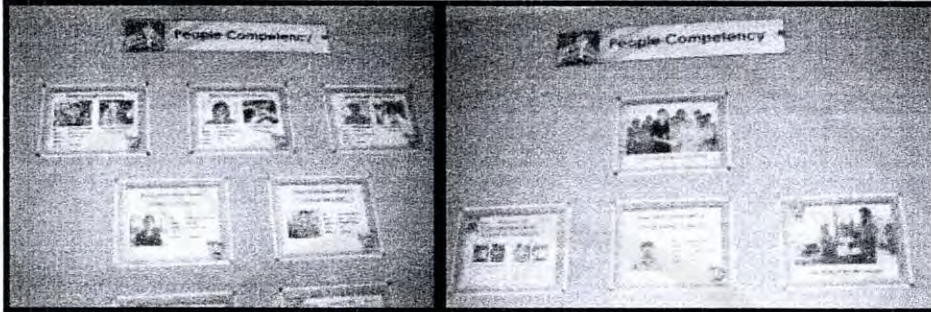
เสื้อและหมวกรางวัลที่มอบให้สำหรับพนักงานที่มีผลการทำงานดีเยี่ยม



ที่มา : ฝ่ายผลิตบริษัทเคลต้า อิเล็กทรอนิกส์ฯ. 2551

## ภาพที่ 1.5

### การจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์พนักงานดีเด่นประจำเดือน



ที่มา : ฝ่ายผลิตบริษัทเดลต้า อิเล็กทรอนิกส์ฯ. 2551

2. การสร้างแรงจูงใจในระดับบริษัท เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานรายวันด้วยเงินรางวัลรางวัลและไม่ใช่ตัวเงินในระดับทั่วทั้งบริษัท ซึ่งพนักงานรายวันทุกคนจะได้รับการประเมินที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งบริษัท และจะได้รับโอกาสในการได้รับผลตอบแทนเหมือนกันหมดทั้งองค์กร

- **เบี่ยชยันประจำเดือน (Monthly Diligent)** เป็นการให้เงินรางวัลเพื่อจูงใจพนักงานรายวันให้มาทำงานครบทุกวันตามจำนวนวันที่ทำงานในแต่ละเดือน ซึ่งฝ่ายบริหารจะเป็นผู้กำหนดอัตราการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานรายวันในการมาทำงาน ซึ่งหลักในการประเมินนั้นจะประเมินจากประวัติการทำงานของพนักงานรายวันแต่ละคนในแต่ละเดือน เพื่อใช้เป็นหลักในการประเมิน ซึ่งประวัติในการลาพักร้อน (Vacation Leave) นั้นจะไม่นำมาคิดในการประเมิน เนื่องจากเป็นสิทธิพื้นฐานที่บริษัทมีให้พนักงานรายวันทุกคนในการหยุดงานในแต่ละปี ซึ่งอัตราที่ให้กับพนักงานนั้นมีเพียงอัตราเดียว ดังนั้น การประเมิน คือ หากในเดือนนั้นพนักงานไม่มีการขาดงานลางาน(ยกเว้นลาพักร้อน) หรือมาทำงานสาย ก็จะได้รับพิจารณาเงินในส่วนเบี่ยชยันประจำเดือน

- **เบี่ยชยันประจำปี (Yearly Diligent)** เป็นการให้เงินรางวัลเพื่อจูงใจพนักงานรายวันให้มาทำงานครบทุกวันตามจำนวนวันที่ทำงานในแต่ละเดือนติดต่อกันครบหนึ่งปีซึ่ง จะเหมือนกับเบี่ยชยันประจำเดือนแต่เป็นการคิดประวัติในการมาทำงานทั้งปี และนอกจากนั้นแล้วยังมีการเก็บประวัติย้อนหลังไปในอดีตสำหรับพนักงานรายวันทุกคน เพื่อพิจารณาให้ของรางวัลที่นอกเหนือจากเบี่ยชยันประจำปี อาทิเช่น จี๊ทองคำ ใบประกาศนียบัตรซึ่งพนักงานรายวันที่มีประวัติการทำงานดีติดต่อกันเป็นเวลาหลายปีก็จะได้รับผลตอบแทนแตกต่างกันออกไป ซึ่งอัตราในการให้เงินรางวัลและของรางวัลก็จะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหารเหมือนกับเบี่ยชยันประจำเดือน

### ตารางที่ 1.3

#### ตัวอย่างประวัติการทำงานของพนักงานรายวันเป็นรายปี

Click to see more detail Total Day = 845 hrs

Leave	Total Day	Leave Record		Available	
		Day	Hour	Day	Hour
Absent	-	-	-	-	-
Business	6	-	-	6	-
Injury	-	-	-	-	-
Late	-	-	-	-	-
Sick	-	-	-	-	-
Suspension	-	-	-	-	-
Training	-	-	-	-	-
Vacation	15	5	-	10	-
Without Pay	-	-	-	-	-
Without Pay (Not DD Deligent)	-	-	-	-	-

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัทเคลต้า อิเล็กทรอนิกส์ฯ. 2551

### ตารางที่ 1.4

#### ตัวอย่างพนักงานรายวันที่ได้รับเบี้ยขยันติดต่อกัน 15 ปี

YEAREND DILIGENT DETAILS REPORT FOR DAILY EMPLOYEES

AD OF YEAR : 2008

SUMMARY YEAR DILIGENT : 15

EMP.CODE	NAME	COST CENTER	HRA. DEFT	DESCRIPTION
0000628	นางสาวปราณี กิมเจริญ	21131200	180141SS007A	SOL - SOL PROD LINE SS 07A
0002909	นางสาวรณภีย์ ศระมาข	21131200	180141SS009A	SOL - SOL PROD LINE SS 09A
0003563	นางสาวราณี ไผ่ล้อม	1M135000	020141M001AA	MAG INT - MAG M 1A
0004798	นางสาวศิริพร ขาดฮิคุณ	1D131300	050141A002DA	CE BU - CE BU A 2 D (A)
0006168	นางสาวดวงกมล จ้อยแก้ว	1M133000	020141M0093A	MAG INT - MAG M 9/3A
0006882	นางสาวศิริพร สิริโ	1M133000	020141M0152B	MAG INT - MAG M 15/2B
0006968	นางสาวสายสมร ปรากฏ	2213220A	090141H10000	COOLING FAN - CF PROD LINE H1
0007173	นางสาวเจริญสุข สมแก้ว	1M135000	020141CF000A	MAG INT - MAG CUPPER FOIL A
TOTAL	8	PRS.		

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัทเคลต้า อิเล็กทรอนิกส์ฯ. 2551

ภาพที่ 1.6  
ของรางวัลที่บริษัทให้กับพนักงานรายวันที่มีประวัติการทำงานดี



ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัทเคลต้า อิเล็กทรอนิกส์ฯ. 2551

- โบนัสหรือเงินพิเศษประจำปี (Year-end Bonus) เป็นการพิจารณาให้เงินรางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานรายวันจากส่วนแบ่งของกำไรจากผลประกอบการในแต่ละปี ซึ่งจะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหารพิจารณาให้ตามสถานะผลประกอบการของบริษัทในปีนั้น ๆ ซึ่งวิธีการในการประเมินก็จะเป็นการประเมินผลงานจากหัวหน้างานตามสายบังคับบัญชา

- รางวัลจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นการให้รางวัลแก่พนักงานรายวันทั่วทั้งองค์กรที่ไม่ได้เป็นรูปแบบที่เป็นตัวเงิน เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานรายวันแบบทั่วทั้งองค์กรโดยไม่ได้แบ่งแยกแผนกหรือส่วนงาน โดยเป็นการกำหนดจากฝ่ายบริหารเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานรายวัน โดยการสร้างแรงจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินนั้นมีหลายรูปแบบ เช่น การแจกของขวัญ ของที่ระลึกของบริษัท การจัดงานฉลองให้กับพนักงานรายวันประจำปี การจัดให้มีการศึกษาต่อในระดับต่าง ๆ หลังเลิกงานและในวันหยุดที่บริษัท การจัดให้มีแพทย์ประจำห้องพยาบาลทุกวัน การได้รับสิทธิไปพักผ่อนที่บ้านพักตากอากาศของบริษัท เป็นต้น

ภาพที่ 1.7  
ตัวอย่างของรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินสำหรับพนักงานในองค์กร



ที่มา : ฝ่ายผลิตบริษัทเคลต้า อิเล็กทรอนิกส์ฯ. 2551

ภาพที่ 1.8

งานฉลองประจำปีของบริษัทจัดให้กับพนักงาน



ที่มา : ฝ่ายผลิตบริษัทเคลต้า อิเล็กทรอนิกส์ฯ. 2551

ภาพที่ 1.9

บ้านพักตากอากาศของบริษัท



ที่มา : ฝ่ายผลิตบริษัทเคลต้า อิเล็กทรอนิกส์ฯ. 2551

จากการค้นคว้าของผู้วิจัยนั้น ที่ผ่านมายังไม่เคยมีการทำการศึกษาวิจัยเรื่องเกี่ยวกับระบบการสร้างแรงจูงใจด้วยค่าตอบแทนเป็นเงินรางวัลนั้นมีประสิทธิภาพหรือมีความเหมาะสมต่อธุรกิจอย่างไรและการศึกษาแนวทางในการสร้างแรงจูงใจต่อพนักงานรายวันฝ่ายผลิตนั้นมีปัจจัยอื่นที่นอกเหนือจากเงินรางวัลหรือไม่ แต่ระบบนี้ได้ถูกกำหนดมาใช้โดยฝ่ายบริหารที่ต้องการจะสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการทำงานที่เพิ่มสูงขึ้นด้วยเงินรางวัล ซึ่งในมุมมองของพนักงานฝ่ายผลิตนั้นผลตอบแทนที่เป็นแรงจูงใจอาจไม่ได้มาจากผลตอบแทนที่เป็นเงินเสมอไป และในบางครั้งก็จะเกิดข้อสงสัยในการประเมินการให้เงินรางวัลแก่พนักงานรายวันในฝ่ายผลิต ดังนั้น การศึกษาในครั้งนี้จะทำให้เกิดความชัดเจนในด้านความต้องการในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการ

## 1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาทัศนคติที่มีต่อระบบการใช้จ่ายตอบแทนแรงจูงใจ ในปัจจุบัน
2. เพื่อเป็นการศึกษาถึงแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยเงินรางวัลของพนักงานรายวันฝ่ายผลิต
3. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยอื่นๆที่ช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นของพนักงานรายวันฝ่ายผลิต
4. เพื่อศึกษาถึงประสิทธิภาพในการใช้จ่ายจำนวนผลผลิตมาเป็นตัวกำหนดเงินรางวัลจูงใจของพนักงานรายวันฝ่ายผลิต
5. เพื่อศึกษาถึงความพึงพอใจในการใช้จ่ายตอบแทนเงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจของพนักงานรายวันฝ่ายผลิต
6. เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับปรุงวิธีการในการใช้จ่ายตอบแทนแรงจูงใจและการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการอื่นที่นอกเหนือจากเงินรางวัล

## 1.3 ขอบเขตการศึกษา

ขอบเขตของเนื้อหาจะมุ่งเน้นไปที่การศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน สาเหตุแห่งที่มาของปัญหา และแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปประมวลผลให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้รับและเป้าหมายของผู้ให้ โดยการใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมเพื่อทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ การสร้างบทสัมภาษณ์เพื่อทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลจากพนักงานในด้านต่าง ๆ โดยมีประชากร คือ พนักงานรายวันฝ่ายผลิตบริษัทเคลต้าอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน นิคมอุตสาหกรรมบางปูเนื่องจากเป็นพนักงานส่วนใหญ่ในบริษัทที่เป็นผู้ที่ได้รับการสร้างแรงจูงใจโดยตรงและทำการสุ่มตัวอย่างพนักงานรายวันฝ่ายผลิตจำนวนทั้งหมด 15 คน จากการได้รับการอนุญาตในการให้เข้าสัมภาษณ์พนักงานงานจากผู้จัดการฝ่ายผลิต

#### 1.4 คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

พนักงาน หมายถึง พนักงานรายวันที่ทำงานอยู่ในฝ่ายผลิตผลิต ของบริษัทเคลต้า อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัดมหาชน ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ

หัวหน้างาน หมายถึง พนักงานที่ผู้ควบคุมดูแลสายการผลิตที่อยู่ในฝ่ายผลิตของบริษัทเคลต้าอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัดมหาชน ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ

บริษัทเคลต้า อิเล็กทรอนิกส์ฯ หมายถึง บริษัทเคลต้าอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัดมหาชน ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ

#### 1.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

ตัวแปรต้น : ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

- ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานจากเงินรางวัลของพนักงานรายวันในฝ่ายผลิตที่ได้รับ โดยเกี่ยวข้องกับบทวิเคราะห์และบทสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึก (In-Depth Interviews) ของพนักงานรายวันในฝ่ายผลิต

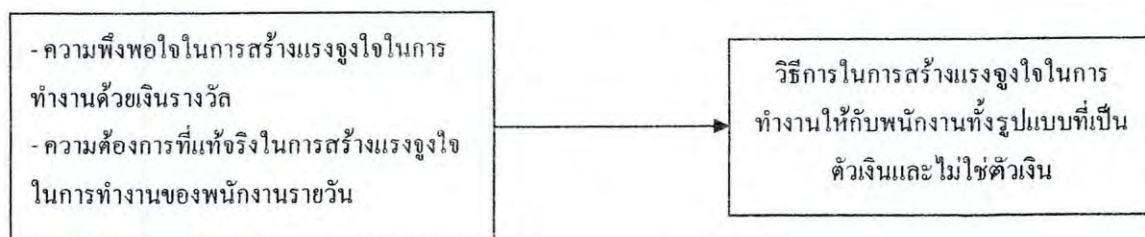
- ผลการวิเคราะห์ความต้องการที่แท้จริงของพนักงานรายวันในฝ่ายผลิตที่จะเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานที่นอกเหนือจากเงินรางวัล โดยเกี่ยวข้องกับบทวิเคราะห์และบทสัมภาษณ์ของบุคคลเชิงลึก (In-Depth Interviews) ของพนักงานรายวันในฝ่ายผลิต

ตัวแปรตาม :

- แนวคิดและวิธีการในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานรายวันในฝ่ายผลิตเพื่อให้ตรงกับความต้องการของพนักงานพนักงานรายวันในฝ่ายผลิตเพื่อส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานในองค์กร

#### แผนภูมิที่ 1.1

#### กรอบแนวคิดในการศึกษา



## 1.6 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1. เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงและปรับเปลี่ยนวิธีการในการใช้การสร้างแรงจูงใจด้วยการให้เงินรางวัลด้วยวิธีการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจระหว่างระดับปฏิบัติการและฝ่ายบริหาร ในด้านระบบการสร้างแรงจูงใจด้วยการให้เงินรางวัล
3. ทราบถึงปัจจัยอื่นที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจได้นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่เป็นเงิน
4. เพื่อก่อให้เกิดสาระสำคัญของความรู้ใหม่ในการนำเอาระบบการใช้ค่าตอบแทนแรงจูงใจเข้าไปใช้กับในธุรกิจการผลิตและประยุกต์ใช้กับธุรกิจอื่นได้
5. เป็นประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารในการวางกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานรายวันให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงขึ้น
6. เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่สนใจ ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการศึกษาการทำวิจัยต่อไป



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษานี้มีชื่อว่า “ระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท เกลต้าอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน” ฉบับนี้เป็นการศึกษาระบบการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานฝ่ายผลิต รวมถึงการใช้ประโยชน์จากการสร้างแรงจูงใจเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรและเสนอแนวคิดในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานฝ่ายผลิตในองค์กรให้ตรงกับความต้องการของพนักงาน เพื่อให้วิธีการสร้างแรงจูงใจในองค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของ Frederick W. Taylor
- 2.2 ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจด้วยเงินรางวัลของ Benjamin W. Niebel
- 2.3 ทฤษฎีการจูงใจพื้นฐาน
- 2.4 ทฤษฎีความต้องการ
- 2.5 เทคนิคในการสร้างแรงจูงใจ
- 2.6 การให้รางวัลในระดับส่วนบุคคล
- 2.7 ค่าตอบแทนแบบจูงใจ
- 2.8 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.9 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.10 คำถามงานวิจัย

## 2.1 ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของ Frederick W. Taylor

จากทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของ Frederick W. Taylor (2545) คนส่วนใหญ่มักเชื่อว่า ผลประโยชน์ของนายจ้างและลูกจ้างจะขัดแย้งกัน โดยพื้นฐานแต่ในทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) นั้นกลับมองตรงกันข้าม โดยหลักการนี้เชื่อว่าผลประโยชน์ที่แท้จริงของทั้ง 2 ฝ่ายนั้นเป็นสิ่งเดียวกัน เพราะความเจริญรุ่งเรืองของนายจ้างไม่สามารถจะยั่งยืนได้ถ้าขาดความเจริญรุ่งเรืองของลูกจ้าง และเช่นเดียวกัน ความเจริญรุ่งเรืองของลูกจ้างก็ไม่สามารถยืนยาวได้ถ้าขาดความเจริญรุ่งเรืองของนายจ้าง

แนวความคิดนี้จึงหวังว่า อย่างน้อยคนกลุ่มหนึ่งของทั้งสองฝ่ายจะสามารถเปลี่ยนแนวความคิดได้บ้าง ฝ่ายนายจ้างที่เคยคิดแต่จะเอาผลงานให้ได้มากที่สุด โดยจ่ายค่าจ้างต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อาจเปลี่ยนมาจ่ายค่าจ้างให้มากกว่าเดิมเมื่อลูกจ้างสามารถทำงานได้ดีขึ้น และฝ่ายลูกจ้างที่มีความคิดเป็นปรปักษ์ไม่ยอมให้นายจ้างได้กำไรสูง หรือคิดว่าคนได้รับส่วนแบ่งน้อยทั้ง ๆ ที่ผลกำไรส่วนใหญ่เกิดจากการทำงานของตนก็จะเปลี่ยนมุมมองเสียใหม่

ในการจัดการแบบดั้งเดิมนั้น ความจำเป็นในการให้สิ่งจูงใจกับพนักงานเป็นเรื่องที่ยอมรับกันทั่วไป ขณะที่ผู้บริหารเองก็ได้พยายามมองหาวิธีการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อให้ระบบการจัดการแบบเดิมใช้ได้ผล จึงมีการกล่าวว่าการจัดการแบบดั้งเดิมที่ดีที่สุด คือ การจัดการที่เกี่ยวข้องกับการทำให้แรงงานงานให้ การเริ่มต้นที่ดีที่สุดกับองค์กร และเกี่ยวข้องกับการสร้างเงินจูงใจพิเศษให้กับแรงงาน ในขณะที่ภายใต้รูปแบบของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์นั้น ระบบการให้ผลตอบแทนพิเศษหรือสิ่งจูงใจนี้ถือเป็นเพียงหนึ่งในองค์ประกอบรองเท่านั้น ซึ่งเชื่อว่ายังมีรูปแบบการจัดการแบบอื่น ๆ ที่ดีกว่าการให้ผลตอบแทนพิเศษหรือสิ่งจูงใจ ในการจัดการรูปแบบเก่า ความสำเร็จของการบริหารเกือบทั้งหมดขึ้นอยู่กับ การได้จากการเริ่มต้นจากพนักงานซึ่งมักจะเกิดขึ้นได้ยาก แต่สำหรับการจัดการแบบวิทยาศาสตร์นั้น การทำงานหนัก ความตั้งใจในการทำงาน ความฉลาด ความคล่องแคล่ว สามารถได้มาจากหลายแนวทางมากกว่าในระบบเดิมที่ใช้เงินรางวัลตอบแทน แต่ผู้บริหารจะต้องมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบมากขึ้น ผู้บริหารมีหน้าที่ในการรวบรวมความรู้และประสบการณ์ในการทำงานที่มีมาบันทึก จัดแบ่งและสร้างเป็นกฎระเบียบ หรือวิธีการที่จะทำให้พนักงานทำงานได้ง่ายขึ้น

Frederick W. Taylor เป็นคนแรกที่นำเอาวิทยาศาสตร์มาประยุกต์กับการบริหารงานอุตสาหกรรม โดยทำการทดลองหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมสำหรับงานแต่ละประเภท และเมื่อแน่ใจว่าได้วิธีการทำงานที่เหมาะสมแล้วนั้นก็สอนให้พนักงานปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนด โดยจัดสภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อมที่จะทำให้พนักงานทำงานได้ตามที่ต้องการ ทำการกำหนดเวลามาตรฐานขึ้นสำหรับการทำงานแต่ละอย่างที่ได้รับการทดลองและตรวจสอบแล้ว และจะจ่ายค่าแรงเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษจากค่าแรงปกติ หากพนักงานสามารถทำงานได้ตามที่กำหนด

หลังจากที่ได้นำเอาวิธีการนี้มาใช้จนได้ผล Taylor ได้อธิบายถึงจุดมุ่งหมายของการทำงานตามวิธีที่ได้กำหนด คือ

1. เพื่อพัฒนาวิธีที่เป็นวิทยาศาสตร์สำหรับหาวิธีการทำงานที่ดี แทนการทำงานตามวิธีการประมาดการแบบเดิม
2. เพื่อเลือกพนักงานที่ดีที่สุดสำหรับงานอย่างหนึ่งแล้วฝึกฝน อบรม และพัฒนาพนักงานให้ทำงานตามวิธีที่กำหนดแทนวิธีการเดิมที่ทำอยู่
3. เพื่อพัฒนาความร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจระหว่างฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปตามหลักการของวิทยาศาสตร์ที่ได้พัฒนาขึ้น
4. เพื่อให้ฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงาน ได้มีส่วนร่วมในการทำงานเท่ากัน หรือใกล้เคียงกันแต่ละแผนกก็จะรับผิดชอบเฉพาะงานที่เหมาะสมกับแผนกนั้น ๆ เท่านั้น ทั้งนี้ ตรงข้ามกับวิธีการเดิมซึ่งงานทั้งหมดหรือส่วนใหญ่จะอยู่ในความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น

Taylor (อ้างถึงใน นิวิธ เจริญใจ. ม.ป.ป. : 9-11) ได้ทำการศึกษาและทดลองตามหลักวิทยาศาสตร์ โดยเริ่มคัดเลือกพนักงานที่แข็งแรงและทำงานดีที่สุดออกมา 2 คน โดยมีการติดตามผลการปฏิบัติงานตลอดเวลา ซึ่งจะมีการปรับปรุงวิธีการทำงานให้กับพนักงานประกอบกันการให้ข้อกำหนดแก่พนักงานว่าหากพนักงานสามารถทำให้ได้ตามกำหนดจะได้รับค่าแรงโบนัสเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษอีก 60% หากพนักงานไม่สามารถทำได้จะส่งผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำและสอนวิธีการทำงานที่ถูกต้องจนกว่าจะทำได้ตามกำหนดผลจากการปรับปรุงนี้ทำให้ต้นทุนในการผลิตลดลง

จากตัวอย่างทำให้สามารถสรุปได้ว่า

1. การเลือกพนักงานอย่างเหมาะสม
2. การสร้างการจูงใจในการทำงาน
3. การฝึกฝนและช่วยให้พนักงานทำงานได้ตามหลักเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ซึ่งสรุปว่า คนที่เหมาะสมกับงานไม่สามารถที่จะทำงานได้ตามหลักเกณฑ์ที่ดี หากไม่ได้รับการช่วยเหลือจากผู้ที่มีความรู้มากกว่า

จากตัวอย่างแสดงให้เห็นว่าหากเข้าใจในรูปแบบของงานและฝึกฝนพนักงานที่เหมาะสมกับงานให้ทำงานอย่างถูกต้องหลักการแล้ว ผลที่ได้รับจะมหาศาลมากกว่าการบริหารงานแบบเดิมที่เน้นการให้เงินรางวัล

จากการทดลองหลายครั้งของ Taylor แสดงให้เห็นความจริงที่ว่า เมื่อพนักงานได้รับมอบหมายงานที่มีการวัดผลอย่างจริงจัง และได้รับค่าจ้างสูงกว่าปกติถึง 60% เมื่อเขาใช้ความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่ตามที่นายจ้างต้องการนั้น มีแนวโน้มสูงว่าพวกเขาจะเริ่มดีขึ้นในทุก ๆ ด้าน เช่น เริ่มประหยัดมากขึ้น เริ่มเก็บเงิน และมีความตั้งใจในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ แต่เมื่อใดที่พวกเขาได้รับค่าจ้างสูงขึ้นไปมากกว่า 60% แล้วแนวโน้มกลับเป็นไปในทิศทางตรงข้ามเสมอ คือ เริ่มที่จะ

สุรุษสุร่าย และฟุ่มเฟือย จนกล่าวได้ว่าไม่มีใครรวยจากค่าจ้างที่สูงขึ้นเลย ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมดนั้นเกิดขึ้นจาก

- การนำศาสตร์ที่มีหลักการมาใช้แทนการตัดสินใจส่วนบุคคลของพนักงาน
- การคัดเลือกและพัฒนาพนักงานอย่างมีหลักการ แทนการปล่อยให้พนักงานคัดเลือกตัวเอง

และพัฒนาการทำงานเองตามแบบของแต่ละคน

- การประสานงานกันอย่างใกล้ชิดระหว่างฝ่ายจัดการและพนักงาน เพื่อร่วมกันทำงานตามหลักการที่พัฒนาขึ้นมาแทนการ โยนภาระ ในการแก้ปัญหาให้เป็นหน้าที่ของพนักงานเพียงลำพัง

ในการนำหลักการการจัดการแบบวิทยาศาสตร์มาใช้ นั้น ทำให้ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมในผลงานที่เกิดขึ้นร่วมกัน โดยแต่ละฝ่ายต่างทำหน้าที่ที่ตัวเองมีความเหมาะสมที่สุดแต่สิ่งที่เป็นหัวใจของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ซึ่งเกิดจากการผสมผสานหลักการพื้นฐานในการจัดการ 4 ข้อ ก็คือ

1. พัฒนาศาสตร์ของการทำงานที่แท้จริง
2. คัดเลือกพนักงานอย่างมีหลักการ
3. พัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบ
4. สร้างความร่วมมืออย่างจริงจังระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ

ซึ่งในส่วนของการใช้วิธีค่าจ้างแบบจูงใจของที่ Taylor คิดค้นขึ้นมานั้น คือ วิธีการคิดค่าจ้างตามอัตราแตกต่างกันตามจำนวนมาตรฐานการผลิต

เป็นวิธีที่ Frederick W. Taylor (อ้างถึงใน นิเวศ เจริญใจ. ม.ป.ป. : 168-169) คิดค้นขึ้น โดยการกำหนดอัตราค่าจ้างไว้ 2 ระดับ คือ ระดับสูงและระดับต่ำ พร้อมทั้งกำหนดจำนวนชิ้นงานที่ควรจะทำให้ได้ตามเวลาที่กำหนด และถือเอาเป็นมาตรฐานของการทำงาน พนักงานที่สามารถทำงานได้เท่ากับหรือสูงกว่ามาตรฐานจะได้รับค่าจ้างตามผลงานที่ทำได้ในอัตราค่าจ้างระดับสูง ส่วนพนักงานที่ไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐานก็จะได้รับค่าจ้างตามจำนวนผลงานในระดับอัตราค่าจ้างระดับต่ำ ค่าจ้างที่ให้อัตราที่สูงหรือต่ำจึงเสมือนการให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงาน ได้มากและเป็นการทำโทษพนักงานที่มีผลผลิตน้อย เมื่อพิจารณาด้านการจูงใจ อัตราค่าจ้างที่สูงจะจูงใจให้พนักงานพยายามและตั้งใจทำงานให้ได้ตามมาตรฐาน วิธีนี้จึงใช้ได้ผลก็ต่อเมื่อมาตรฐานที่ตั้งขึ้นมานั้นทำได้อย่างมีเหตุผลถูกต้องและน่าเชื่อถือ คือ มีการศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลาในการทำงาน ซึ่งทำให้มาตรฐานของงานนั้นสามารถใช้เป็นเกณฑ์ที่ถือปฏิบัติได้จริง การตั้งมาตรฐานที่สูงเกินไปจนพนักงานไม่สามารถทำได้ เท่ากับเป็นการลงโทษพนักงานอย่างไม่ยุติธรรม ขณะเดียวกัน การตั้งมาตรฐานที่ต่ำเกินไป ก็จะทำให้พนักงานที่ทำงานช้าได้รับค่าจ้างที่สูง ซึ่งเป็นการเพิ่มต้นทุนการผลิตของผลิตภัณฑ์อย่างไม่จำเป็น

จากทฤษฎีการจัดการทางวิทยาศาสตร์ของ Taylor นั้นจะทำให้ผู้บริหารได้เข้าใจถึงวิธีการในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานว่า ในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานนั้น เงินรางวัลนั้น ไม่ใช่วิธีการเดียวที่ดีที่สุดที่จะนำมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานได้ แต่ยังมีวิธีการอื่น ๆ ที่จะสามารถนำมาใช้เพื่อใช้สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานในการปฏิบัติงานได้อีก แต่สิ่งเหล่านี้จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากระดับบริหาร ไม่ได้มีส่วนร่วมในการช่วยกำหนดและสนับสนุนการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน

## 2.2 ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจด้วยเงินรางวัลของ Benjamin W. Niebel

Benjamin W. Niebel (Benjamin W. Niebel. 1993 : 764-765) ได้กล่าวถึง ความพยายามในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยเงินรางวัลไว้ว่า การวิเคราะห์ถึงกระบวนการควรจะคำนึงถึงว่า หากพนักงานไม่มีความพยายามที่ดั้นนั้นแม้ว่าการออกแบบการทำงานที่ดีก็ไม่สามารถบรรลุถึงการได้ประสิทธิผลที่เป็นเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้น เพื่อการบรรลุประสิทธิผลที่สูงนั้น สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ลักษณะทางกายภาพของการทำงานที่ดี จะมีส่วนช่วยสนับสนุนให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

โดยมีสมมติฐานการศึกษาการสร้างแรงจูงใจดังนี้

1. การทำงาน คือ การกระทำที่เป็นธรรมชาติของมนุษย์ คนส่วนมากต้องการทำงานและบรรลุตามเป้าหมาย
2. คนส่วนใหญ่จำเป็นต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร
3. คนส่วนใหญ่จะสามารถทำงานได้ดีหากได้รับเป็นความอิสระและอำนาจควบคุมการทำงานของตนเอง

4. พนักงานคาดหวังที่จะได้รับการอวยรางวัลที่ดีเมื่อพวกเขาได้ให้ความทุ่มเทในการทำงาน และนอกจากนี้ Benjamin ยังได้กล่าวเกี่ยวกับความล้มเหลวของการใช้เงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจ

ไว้ว่า เมื่อต้นทุนนั้นเริ่มสูงขึ้นมากกว่าการประหยัดที่ได้จากการปรับปรุงการทำงาน โดยการให้เงินรางวัลแล้ววิธีการจูงใจนั้นก็ถูกยกเลิกไป จากการสำรวจสาเหตุที่ทำให้การจูงใจด้วยเงินรางวัลนั้นล้มเหลว พบว่า เกิดจากต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น ความไม่คงที่ของการผลิตที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุน ดังนั้น ผู้ที่เป็นผู้บริหารไม่ควรที่จะมองแค่วิธีการสร้างแรงจูงใจด้วยเงินรางวัลเพียงอย่างเดียว ควรจะนำเอาวิธีการในการสร้างแรงจูงใจอื่น ๆ มาประกอบในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานด้วย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน ซึ่งมีทฤษฎีในการสร้างแรงจูงใจหลากหลายทฤษฎี ซึ่งผู้บริหารควรจะได้ทำการศึกษาทฤษฎีในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้ดังนี้

## 2.3 ทฤษฎีการจูงใจพื้นฐาน

ในการสร้างแรงกระตุ้นเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพในองค์กรนั้นจะต้องมีแนวคิดพื้นฐานมากจากการจูงใจ เพื่อให้เกิดความอยากที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางเอาไว้ ซึ่งจะเป็นกุญแจสำคัญในการที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นการปลุกเร้าให้พนักงานในองค์กรเกิดกำลังใจในการทำงาน และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งในธุรกิจนั้นการจูงใจเป็นสิ่งที่จำเป็นจะต้องดำเนินการนำมาใช้เนื่องจากเป็นสิ่งที่จะนำมาช่วยกระตุ้นในการเพิ่มผลผลิตทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ ซึ่งจะทำให้ผู้ที่ได้รับการจูงใจนั้นทำงานอย่างเต็มที่ เต็มกำลัง และมุ่งมั่นที่จะทำให้ผลงานที่ปฏิบัติได้นั้นออกมาดีที่สุดในแง่ผลต่อความเจริญก้าวหน้าต่อองค์กรและนำมาสู่ความสำเร็จของตนเอง ( ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2550 : 166)

ในการศึกษาถึงพฤติกรรมและแรงจูงใจ (จงพิศ ศิริรัตน์. 2523 : 91-93) จะทำให้สามารถได้คำตอบเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงในการบริหารงาน ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงพฤติกรรมและแรงจูงใจของพนักงานในองค์กรดังนี้

### 2.3.1 พฤติกรรม (Behavior)

กิจกรรม (Activity) เป็นหน่วยเริ่มต้นในการกำเนิดพฤติกรรม และเมื่อรวมหลายกิจกรรมเข้าด้วยกันก็จะเป็นพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งผู้จัดการในองค์กรจะต้องเข้าใจและควบคุมพฤติกรรมนั้น ๆ ให้ได้เพื่อให้สามารถคาดคะเนพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรว่าจะต้องสร้างแรงจูงใจ (Motivation) หรือความต้องการ (Need) ของบุคคลอย่างไร โดยปกติพฤติกรรมจะมีเป้าหมายเป็นพื้นฐาน นั่นคือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากแรงจูงใจที่ปรารถนาจะได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้ แต่โดยส่วนมากบุคคลจะรู้สึกตัวว่ามีเป้าหมายพิเศษอยู่ภายใน ซึ่งจิตใต้สำนึกส่วนที่ได้ไตร่ตรองแล้วจะเป็นตัวกระตุ้นหรือจูงใจให้เกิดเอกบุคลิกภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน

ประเภทของกิจกรรม (Categories of Activity)

กิจกรรมสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ กิจกรรมที่มุ่งสู่เป้าหมาย (Goal Directed Activity) และกิจกรรมเป้าหมาย (Goal Activity)

- กิจกรรมที่มุ่งสู่เป้าหมาย (Goal Directed Activity) คือ พฤติกรรมหรือการกระทำที่กระทำขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

- กิจกรรมเป้าหมาย (Goal Activity) คือ พฤติกรรมหรือการกระทำที่ข้องเกี่ยวกับตัวเป้าหมาย ความแตกต่างของทั้ง 2 กิจกรรม คือ ผลต่อความเข้มข้นของความต้องการ ในกิจกรรมที่มุ่งสู่เป้าหมายนั้น ความเข้มข้นของความต้องการมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้น ในขณะที่บุคคลเกี่ยวข้องอยู่กับ

กิจกรรมนั้น ความเข้มข้นของความต้องการมีแนวโน้มสูงขึ้นจนกว่าจะบรรลุถึงพฤติกรรมของเป้าหมายนั้นหรือไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จก็ได้

Sigmund Freud เป็นบุคคลแรกที่เห็นความสำคัญของการจูงใจจิตใต้สำนึกเขาเชื่อว่ามนุษย์มักจะไม่รู้ถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ตนต้องการ และพฤติกรรมของมนุษย์ส่วนมากเกิดจากแรงจูงใจหรือความต้องการของจิตใต้สำนึก จากงานวิจัย พบว่า แรงจูงใจของมนุษย์ส่วนมากมีความคล้ายคลึงกับโครงสร้างของภูเขาน้ำแข็ง คือ ส่วนของแรงจูงใจของมนุษย์จะปรากฏอยู่ใน ซึ่งบุคคลมักไม่ค่อยรู้แน่ชัดมีแรงจูงใจส่วนน้อยเท่านั้นที่ปรากฏให้เห็นชัด (Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. 1969 อ้างถึงใน จงพิศ ศิริรัตน์. 2523 : 92)

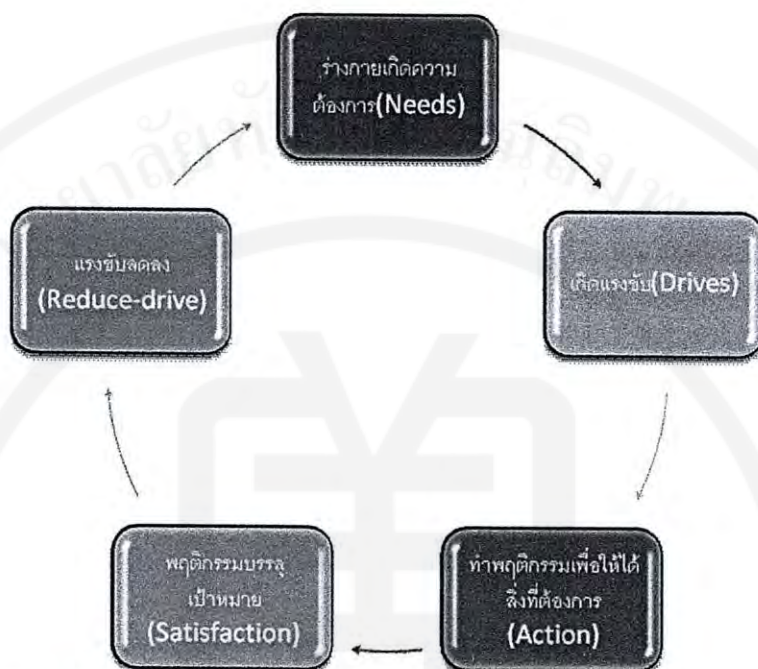
### ลักษณะการจูงใจ

การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งจะถูกแสดงออกมาด้วยความตั้งใจ เต็มใจ และความพยายาม หรือพลังที่เกิดขึ้นภายในตนเอง รวมทั้งการเพิ่มความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และเพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุด (เสรีรัตน์ และคณะ. 2550 : 166)

แรงจูงใจ (Motives) หมายถึง การทำให้บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพตามที่ถูกใจปรารถนา แรงจูงใจต่าง ๆ นั้นทำให้เกิดพฤติกรรม โดยจะเป็นตัวกระตุ้นกิจกรรม และรักษาสถานะกิจกรรมนั้นไว้ และจะเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมทั่ว ๆ ไปของแต่ละบุคคล ในบางครั้งแรงจูงใจ และความต้องการ (Needs) อาจใช้แทนกันได้ (จงพิศ ศิริรัตน์. 2523 : 92-93)

วงจรการจูงใจ (Motivation Cycle) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2550 : 166-167) เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นตลอดเวลาตราบที่มนุษย์ยังมีความต้องการเกิดขึ้นในจิตใจ โดยธรรมชาติแล้วเมื่อมนุษย์เกิดความต้องการ ในร่างกายจะไม่เกิดความสมดุลจนกว่าจะได้รับการตอบสนองจึงจะทำให้เกิดความสมดุลในร่างกาย ดังนั้น ในองค์การพนักงานก็จะเกิดความต้องการภายใน จึงทำให้ไม่เกิดความสมดุล ดังนั้น ผู้จัดการหรือหัวหน้างานจะต้องสามารถรู้ และเข้าใจในพฤติกรรมของพนักงานได้ เพื่อดำเนินการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานให้เกิดความคาดหวังในการบรรลุเป้าหมายที่องค์การได้วางเอาไว้ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการผลิต ดังในแผนภาพที่ 2.1 ได้แสดงวงจรของการจูงใจ ซึ่งจะเริ่มเกิดจากความต้องการของพนักงานซึ่งจะเป็นแรงขับที่ทำให้มุ่งไปสู่การแสดงออกทางพฤติกรรมของพนักงานเพื่อตอบสนองความต้องการ และเมื่อพนักงานสามารถที่จะบรรลุในพฤติกรรมนั้นแล้วจะส่งผลให้เกิดแรงขับลดลง และเมื่อใดที่พนักงานรู้สึกขาดความสมดุลนั้นแล้วก็จะทำให้เกิดแรงขับขึ้นมาใหม่ และหมุนเวียนเป็นวงจรดังในแผนภาพวงจรของการจูงใจซึ่ง ผู้ที่เป็นหัวหน้างานจำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจเป็นอย่างดี เพื่อเข้าใจในพฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้น และกำหนดวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ตรงกับความต้องการของพนักงาน

แผนภาพที่ 2.1  
วงจรของการจูงใจ (The Motivation Cycle)



ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2550 : 167

ในการที่ผู้จัดการหรือหัวหน้างานจะทราบถึงความต้องการของพนักงานในองค์การว่าเป็นอย่างไรแล้วจะต้องทราบถึงประเภทการจูงใจด้วยว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการสร้างแรงจูงใจให้ตรงกับความต้องการของพนักงานในองค์การซึ่งการจูงใจนั้นประกอบด้วย

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึงสภาวะบุคคลที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้ผู้อื่นมาเกี่ยวข้องเช่นการที่พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ด้วยความเต็มใจ โดยปราศจากการบังคับจากผู้บังคับบัญชา หรือสิ่งล่อใจ ได้แก่

- ความต้องการ (Needs) เกิดอันเนื่องมาจากการที่ทุกคนมีความต้องการอยู่ภายใน ซึ่งจะเป็แรงขับที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะส่งผลให้เกิดการบรรลุสู่เป้าหมาย และความพอใจสูงสุด

- ทศนคติ (Attitude) เป็นความรู้สึกริ่กนึกคิดของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ที่จะเป็นสิ่งทีกระตุ้นให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมทีเหมาะสม

- ความสนใจพิเศษ (Special Interest) เป็นการทีบุคคลหนึ่งมีความสนใจต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นพิเศษ ทีจะสามารถทำให้เกิดแรงจูงใจทีทำให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น ๆ มากกว่าปกติ



2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล ได้แก่ เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า บุคลิกภาพ เครื่องล่อใจอื่น ๆ เช่น รางวัล การลงโทษ การชมเชย การติเตียน การทดสอบ

**แผนภาพที่ 2.2**  
**แรงจูงใจจะนำไปสู่สิ่งล่อใจหรือเป้าหมาย**



ที่มา : จงพิศ ศิริรัตน์. เมษายน มิถุนายน. 2523 : 93

โดยที่สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนเกิดจากภายในจิตใจของพนักงานเอง ซึ่งหัวหน้างานไม่จำเป็นที่จะเข้าไปควบคุมหรือบังคับเพื่อทำให้เกิดแรงจูงใจ และปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการจูงใจในการทำงานของพนักงาน หากหัวหน้างานสามารถเข้าใจสิ่งเหล่านี้ ได้ดีก็จะสามารถกำหนดวิธีการในการสร้างแรงจูงใจได้อย่างถูกต้อง และตรงกับความต้องการของพนักงานซึ่ง จะก่อให้เกิดพนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 282) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงาน ว่าเป็นสภาพความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจที่พนักงานมีทัศนคติต่อการทำงาน หรือทัศนคติของพนักงานที่เอื้อประโยชน์ต่องานของเขา ซึ่งมีอิทธิพลจากปัจจัยด้านองค์การ ด้านกลุ่ม ด้านบุคคล ซึ่งหากพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และมีอัตราการลาออกต่ำ ดังนั้นเมื่อพนักงานเกิดความพึงพอใจอันเนื่องมาจากการสร้างแรงจูงใจที่ตรงกับความต้องการของพนักงานแล้ว ก็จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรที่ทำงานอยู่ เนื่องจากเขาได้รับการตอบสนองกับความต้องการ

ดังนั้น ผู้บริหารควรจะได้ศึกษาถึงทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ซึ่ง มีทฤษฎีเป็นพื้นฐานในการบริหารพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ เพื่อให้การสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่พนักงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## 2.4 ทฤษฎีความต้องการ

### 2.4.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow (Maslow's hierarchy of needs)

Maslow (Ivancevich, Konopaske and Matteson. 2008 : 113-115) กล่าวว่า ความต้องการของคนเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการงูใจ และความต้องการของคนนั้นถูกจัดให้เป็นลำดับขั้น ซึ่งความต้องการในลำดับขั้นที่ต่ำสุด คือ ความต้องการของร่างกาย และระดับสูงสุด คือ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต และความต้องการของคนมีข้อสังเกตดังนี้

1. คนเรามีความต้องการที่ไม่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองจากความต้องการอย่างหนึ่งแล้ว ก็จะเกิดความต้องการในสิ่งอื่นต่อไปไม่มีวันสิ้นสุด
2. ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดการงูใจที่จะทำพฤติกรรม ส่วนความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เกิดการงูใจอีกต่อไป
3. ความต้องการของคนจะเกิดขึ้นเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นไปสู่ความต้องการในระดับสูงขึ้น และความต้องการในระดับต้นจะเป็นพื้นฐานของความต้องการในระดับสูงขึ้นไป คนจึงจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นลำดับขั้น ซึ่งความต้องการทั้ง 5 ลำดับขั้นมีดังนี้

#### แผนภูมิที่ 2.3

ทฤษฎีความต้องการของ Maslow's (Maslow's Hierarchy of Needs)



ที่มา : Ivancevich, Konopaske and Matteson. 2008 : 114

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological) เป็นความต้องการทางด้านร่างกาย ที่ต้องการอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรคซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต คนเราจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองด้านร่างกายอย่างเพียงพอ จากนั้นจึงจะเริ่มความต้องการในขั้นต่อไป เพื่อตอบสนองความต้องการด้านนอกร่างกาย จึงต้องอาศัยแรงจูงใจด้วยการตอบแทนเพื่อให้ร่างกายสุขสบาย การตอบสนองนั้นอาจจะออกมาในลักษณะตัวเงินที่จ่ายเป็นค่าตอบแทนหรือจัดสวัสดิการ

2. ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security) เป็นความต้องการอิสระจากการคุกคาม และต้องการความปลอดภัยในการดำรงชีวิต ซึ่งเป็นความต้องการในขั้นที่สอง ซึ่งคนเรามีความต้องการความปลอดภัยในชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน หน้าที่การงาน การที่ผู้บริหารจูงใจด้วยความรู้สึกไม่หวาดระแวง แต่เป็นความรู้สึกสบายใจ ปลอดภัย และมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ไม่ต้องกลัวที่จะถูกปลดออกจางาน โดยไม่มีสาเหตุ หรือไม่ได้รับความเป็นธรรม ซึ่งหมายถึงพนักงานทุกคนรู้สึกว่ามีความปลอดภัย และมั่นคงในหน้าที่การงาน

3. ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (Belongingness, Social and Love) เป็นความต้องการการได้รับการยอมรับ การมีสังคม การมีเพื่อน การมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ และความรัก ซึ่งทั้งหมดนี้ คือ ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งในสังคม เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทางร่างกาย การมีความรู้สึกที่ปลอดภัยแล้ว ก็จะพัฒนาความต้องการความรักจากบุคคลรอบข้าง ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกของกลุ่มของครอบครัว ต้องการได้รับความใส่ใจ และเป็นที่รักของเพื่อน การที่พนักงานรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ได้รับความรัก ความอบอุ่น จากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีความห่วงใย ดูแล ช่วยเหลือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญ และตอบสนองความต้องการดังกล่าว การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem) เป็นความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากผู้อื่น การได้รับความนับถือ ความมีชื่อเสียง เกียรติยศ เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง บุคคลจึงพยายามทำสิ่งต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ จนเป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าตนเองก็สามารถทำได้

การจูงใจประเภทนี้จะไม่ใช่เงินเดือน สวัสดิการ หรือความมั่นคง แต่จะเป็นการยอมรับความสามารถ และให้โอกาสมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการ ผู้บริหารอาจพิจารณามอบหมายงานการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การมอบหมายให้เป็นตัวแทนองค์กรเข้าไปร่วมประชุม เป็นต้น การกระทำดังกล่าว แสดงว่าผู้บริหารไว้ใจ ยอมรับในความสามารถ ความรู้ และเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถทำได้ดี

5. ความต้องการสำเร็จในชีวิต (Self Actualization) เป็นความต้องการอันสูงสุดในชีวิตเพื่อเติมเต็มความเป็นตัวเอง โดยการใช้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพในการทำให้ตนเองประสบความสำเร็จในชีวิต เป็นการต้องการได้รับความสำเร็จ และสมหวังในสิ่งที่คนหวังหรือต้องการ ผู้บริหารจงใจพนักงานให้รู้ถึงความสำเร็จของตน

ซึ่งทฤษฎีนี้จะทำให้ผู้บริหารทราบถึงความต้องการของมนุษย์ว่ามีลำดับชั้นเป็นอย่างไร และพนักงานที่อยู่ภายในองค์กรนั้นอยู่ในระดับชั้นไหน มีความต้องการเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การกำหนดวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเป็นวิธีที่ตรงกับความต้องการของพนักงานสูงสุด

#### 2.4.2 ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (Alderfer's ERG theory) (Ivancevich, Konopaske and Matteson. 2008 : 115-116) ทฤษฎีความต้องการ Alderfer หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทฤษฎี ERG (ERG ย่อมาจาก Existence Relatedness Growth theory) Alderfer เป็นเจ้าของทฤษฎีซึ่งเน้นการทำให้เกิดความพอใจตามความต้องการของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG มีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับชั้นของ Maslow

ซึ่ง Alderfer ได้แบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น 3 ประการดังนี้

1. ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่ต้องการตอบสนองเพื่อให้มีชีวิต เป็นความต้องการได้รับการตอบสนองทางกาย กล่าวคือ ต้องการอาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย เครื่องใช้ต่าง ๆ ยารักษาโรค ผู้บริหารจึงควรตอบสนองความต้องการด้วยการให้ค่าตอบแทนเป็นเงินค่าจ้าง เงินพิเศษ รวมถึงความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness Needs) เป็นความต้องการบุคคลที่จะมีมิตรไมตรี มีความสัมพันธ์กับบุคคลที่แวดล้อมในการทำงาน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคคลกรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย

3. ความต้องการความก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุดของบุคคล ได้แก่ การได้รับการยกย่อง และต้องการความสำเร็จในชีวิต ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า ด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer นั้นมีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow แต่ Alderfer กล่าวว่าความต้องการแต่หลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ ซึ่งในความเป็นจริงนั้นพนักงานในองค์กรสามารถที่จะมีความต้องการหลาย ๆ อย่างเกิดขึ้นพร้อมกันได้ เนื่องจากความต้องการของพนักงานนั้นอาจแปรเปลี่ยนได้ตามสภาวะแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกที่กระทบ ซึ่งผู้บริหารก็จำเป็นต้องมีความเข้าใจว่า พนักงานนั้นก็มีความต้องการหลายอย่างที่เกิดขึ้นพร้อมกันได้ ซึ่งสามารถใช้ความต้องการลำดับขั้นของ Maslow เป็นพื้นฐาน

#### 2.4.3 ทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's two Factor Theory) (Ivancevich, Konopaske and Matteson. 2008 : 116-118) Federick Herzberg เป็นเจ้าของทฤษฎี ที่เรียกว่า ทฤษฎีการจูงใจ และ ธีารรักษา (Motivation Maintenance Theory) หรือทฤษฎีการจูงใจ สุขอนามัย (Motivation Hygiene Theory)

Federick ได้แบ่งปัจจัยการจูงใจออกเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation Factor) หมายถึง ปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดแรงจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการชมเชย ยกย่อง การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในขั้นสูงขึ้นไป โอกาสในการเจริญก้าวหน้า การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก ปัจจัยดังกล่าวทำให้บุคคลมีความรู้สึกนึกคิดในด้านดี ซึ่งจัดเป็นความต้องการในขั้นที่ 4 และ 5 ของทฤษฎีความต้องการของ Maslow คือ ความต้องการยกย่องนับถือ และต้องการประสบความสำเร็จ

2. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำ ไม่ใช่ปัจจัยที่จูงใจโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ นโยบาย และการบริหารงานขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร อัตราค่าจ้าง ความมั่นคง สภาพการทำงาน สถานภาพในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัยมีความสัมพันธ์กับความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow

จากทฤษฎีของ Herzberg พอจะสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. สิ่งที่เป็นสิ่งจูงใจทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การทำงานที่มีความท้าทาย ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน เกิดความรับผิดชอบ มีความรู้สึกก้าวหน้า ได้รับการยกย่อง และเกิดความสุขในงาน

2. ผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ ที่พนักงานได้รับ หากเป็นไปอย่างไม่เหมาะสมอาจเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ เช่น สุขอนามัยในสถานที่ทำงาน

3. หากความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของพนักงานถูกขจัดออกไปอาจทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีเกิดขึ้น และจะหาข้อผิดพลาดจากสภาพแวดล้อม

4. เมื่อปัจจัยด้านการจูงใจไม่ได้รับการตอบสนอง พนักงานในองค์กรอาจจะแสวงหาการตอบสนองความพอใจจากปัจจัยด้านการบำรุงรักษา

การนำเอาทฤษฎี Herzberg มาใช้เพื่อเกิดการจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง จะต้องดำเนินการดังนี้

1. การทำให้พนักงานแต่ละคนมีความพึงพอใจขณะทำงาน โดยพนักงานจะได้รับปัจจัยความต้องการขั้นพื้นฐานอย่างพอเพียง โดยพิจารณาจ่ายค่าจ้างในอัตราที่เหมาะสม

2. จะต้องป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงานมีการจัดระบบการสื่อสารให้ติดต่อกันได้ทั้ง 2 ทาง คือ จากผู้บริหารสู่พนักงาน และจากพนักงานสู่ผู้บริหาร

3. การจัดให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานสูง ด้วยการจ่ายค่าจ้างในอัตราที่เหมาะสม มีหลักประกันในอนาคต มีการทำงานที่ดี

4. จัดให้พนักงานมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในอนาคต สำหรับพนักงานที่มีผลงานดี ความประพฤติดี เป็นหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องมีการวางแผน

ซึ่งทฤษฎีนี้จะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงความจำเป็นในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ว่าการสร้างแรงจูงใจแบบไหนที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อพนักงานในองค์กร ซึ่งหากผู้บริหารมีแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานหลากหลายแผนงาน การที่ศึกษาถึงทฤษฎีสองปัจจัยก็จะทำให้สามารถช่วยลำดับความสำคัญในการใช้แผนงานการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่พนักงานได้อย่างเหมาะสม

#### 2.4.4 ทฤษฎีความต้องการของ McClland

ทฤษฎีความต้องการของ McClland (McClland 's acquired needs Theory) (Ivancevich, Konopaske and Matteson. 2008 : 119-120) กล่าวว่า บุคคลมีความต้องการแตกต่างกัน และเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้ไม่ใช้การถ่ายทอดจากพันธุกรรม โดยแบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) หมายถึงบุคคลต้องการทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่ และดีที่สุด เพื่อความสำเร็จ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย ต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อประเมินผลงาน มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง บุคคลผู้มีความต้องการความสำเร็จจะต่อสู้เพื่อให้บรรลุความสำเร็จส่วนตัวมากกว่ารางวัลในรูปสิ่งของ ต้องการความสำเร็จ ผู้ที่ประสบความสำเร็จส่วนตัวมีความปรารถนาที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น โดยแสวงหาสถานการณ์ซึ่งสามารถบรรลุความสำเร็จส่วนตัวในการแสวงหาคำตอบของปัญหา โดยได้รับการป้อนกลับอย่างรวดเร็วจากการทำงาน เพื่อสามารถบอกสิ่งที่เขากำลังปรับปรุง และสิ่งที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ เขาจะพอใจการทำงานที่มีปัญหา และพร้อมที่จะยอมรับความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการเอาชนะอุปสรรค

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) หมายถึง บุคคลต้องการการยอมรับ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการมีความสัมพันธ์ และผูกพันกับสมาชิกในกลุ่ม มีความเป็นมิตร ไม่ตรี และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น จากการวิจัย พบว่า พนักงานมีความสนใจในด้านนี้น้อย ความต้องการผูกพันนี้สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า บุคคลมีความปรารถนาที่จะให้บุคคลอื่นชอบตนเอง และเป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะมีสิ่งจูงใจด้านความเป็นมิตร และชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน

3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) หมายถึง บุคคลต้องการอำนาจ เพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการเป็นผู้ดำเนินการตัดสินใจ บุคคลซึ่งต้องการอำนาจสูงจะมีความพยายามเพื่อที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น มีความพอใจที่จะอยู่ในสถานการณ์การแข่งขันหรือสถานการณ์ที่มุ่งสถานภาพ และมีความต้องการความภาคภูมิใจ

ในส่วนของทฤษฎีความต้องการของ McClland ได้มองความต้องการของมนุษย์แตกต่างออกไปจากทฤษฎีอื่น ๆ ที่กล่าวมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการด้านความผูกพัน และอำนาจ ซึ่งเมื่อผู้บริหารได้ศึกษาถึงความต้องการเหล่านี้แล้วนั้น พนักงานในองค์กรนั้น ไม่ได้มีเฉพาะความต้องการทางด้านร่างกายเท่านั้น ดังนั้น การใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจที่เป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการทางด้านจิตใจด้วย อย่างเช่น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในสถานที่ปฏิบัติงาน และการให้อำนาจในการตัดสินใจในการทำงานเพื่อให้เกิดการแข่งขันในการทำงานเกิดขึ้น ทั้งนี้ วัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่พนักงาน

#### 2.4.5 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (Vroom 's Expectancy Theory) (Ivancevich, Konopaske and Matteson. 2008 : 121-122) ทฤษฎีนี้พัฒนามาจากสมมติฐานที่ว่าก่อนที่บุคคลจะได้รับการจูงใจให้กระทำให้สำเร็จ เขาจะต้องพิจารณาก่อนว่า ความสามารถ และความพยายามของเขาจะทำให้ได้ผลตามที่พึงปรารถนา หรืออาจกล่าวได้ว่าการจูงใจให้ทำงานเป็นความคาดหวังที่ยึดถือของแต่ละบุคคล ทฤษฎีความคาดหวังมี 3 ประการ คือ

ทฤษฎีความคาดหวังในส่วนแรก เป็นเรื่องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อโอกาสที่จะได้รับความสำเร็จในอนาคต โดยใช้ความสามารถของตน หากเพิ่มความอดสาหะมากขึ้นก็จะได้รับผลผลิตที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ทฤษฎีความคาดหวังในส่วนที่สอง เป็นเรื่องเกี่ยวกับการประเมินผลงานของตนเองเทียบกับผลตอบแทนที่ได้รับ โดยคาดหวังว่าหากทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วก็จะได้รับผลตอบแทนเป็นรางวัล แต่หากผลงานถูกมองข้ามไปก็จะทำให้แรงจูงใจในการทำงานตกต่ำลง

ทฤษฎีความคาดหวังในส่วนที่สาม เป็นเรื่องเกี่ยวกับคุณค่าของผลตอบแทนที่ได้รับ ซึ่งผลตอบแทนที่คาดหวังของแต่ละบุคคลก็จะต่างกัน หากได้รับผลตอบแทนตามที่ต้องการก็จะให้คุณค่าที่เป็นบวก หากไม่เป็นไปตามที่คาดหวังคุณค่าที่ได้รับก็จะกลายเป็นลบ แต่หากมีความรู้สึกเฉย ๆ คุณค่าที่ได้รับก็จะเป็นศูนย์

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom นั้นเพื่อจูงใจผลลัพธ์ในแต่ละบุคคลซึ่งการปฏิบัติจะตามด้วยผลลัพธ์ที่กำหนด และการจูงใจในผลลัพธ์ของบุคคล ทฤษฎีนี้เสนอว่าการจูงใจนั้นขึ้นกับวิธีการซึ่งบุคคลต้องการ และวิธีการซึ่งบุคคลคิดว่าจะได้สิ่งนั้น ซึ่งทฤษฎีนี้ถือว่าคุณค่าของบุคคล อันไปสู่การเกิดผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อทำให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย และเลือกพฤติกรรมที่คิดว่าจะประสบความสำเร็จสูงสุด

จากทฤษฎีนี้พนักงานได้รับการจูงใจให้ใช้ความพยายามระดับสูง เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะได้รับการประเมินการทำงานที่ดี ซึ่งนำไปสู่การให้รางวัล ซึ่งตอบสนองความต้องการส่วนตัวตามทฤษฎีความต้องการพื้นฐานของ Maslow ดังนั้น จึงมุ่งที่ความสัมพันธ์ 3 ประการ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายาม และการทำงาน (Effort Performance Relationship) ความน่าจะเป็นซึ่งรับรู้ได้ โดยบุคคล ที่ใช้ความพยายามที่จะนำไปสู่การทำงาน
2. ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงาน และรางวัล (Performance Reward Relationship) เป็นระดับซึ่งบุคคลเชื่อว่าการทำงานในระดับใดระดับหนึ่งจะนำไปสู่การบรรลุผลที่ต้องการ
3. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัล และเป้าหมายส่วนบุคคล (Rewards Personal Goals Relationship) เป็นระดับการให้รางวัลขององค์กรที่สามารถตอบสนองเป้าหมาย หรือความต้องการของบุคคลจากการจูงใจด้วยรางวัลที่มีศักยภาพ

ซึ่งจากความสัมพันธ์ทั้ง 3 ประการนั้น สามารถอธิบายด้วยภาพดังนี้



ภาพที่ 2.5  
Expectancy Theory



ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2550 : 183

จากทฤษฎีความคาดหวังนี้ (จงพิศ ศิริรัตน์. 2523 : 95-96) มีปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มข้นของความต้องการ คือ การคาดหวังมีผลต่อแรงจูงใจ และความต้องการ และการหามาได้มีผลต่อความเข้าใจของเป้าหมายหรือสิ่งล่อใจ

1. ความคาดหวัง (Expectancy) คือ ความน่าจะเป็นของความรู้สึกพึงพอใจที่ได้รับการตอบสนองจากความต้องการ

2. การหามาได้ (Available) เป็นปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม และเกี่ยวข้องกับสิ่งล่อใจ

สิ่งล่อใจเป็นตัวที่จะทำให้เกิดความต้องการขึ้น และแรงจูงใจเป็นตัวที่จะนำไปสู่การสนองต่อความต้องการนั้น เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายหรือสิ่งล่อใจนั้น โดยแรงจูงใจที่ตอบสนองต่อความต้องการที่มีมากที่สุดในช่วงเวลานั้น ๆ ของบุคคลเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมขึ้น และแรงจูงใจจะถูกกำหนด โดยการคาดหวัง และการหามาได้ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ถึงความต้องการจูงใจและพฤติกรรม เพื่อจะได้ทราบถึงวิธีการในกรใช้แรงจูงใจอย่างไรเพื่อให้พนักงานทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและสามารถสนองต่อความต้องการของบุคคลด้วย

การที่ผู้บริหารต้องการหาทางจูงใจพนักงานในองค์กรนั้น ไม่ได้หมายความว่าต้องคอยเอาใจแต่พนักงานและจะต้องให้ทุกสิ่งทุกอย่างตามที่พนักงานนั้นต้องการ เนื่องจากคุณลักษณะของมนุษย์ตามแนวคิดของ McGregor นั้นมี 2 ประเภท ตามทฤษฎี X และ Y ดังนั้น วิธีการจูงใจพนักงานจึงมี 2 ประการดังนี้ (พรณี ประเสริฐวงษ์. 2525 : 74)

1. การจูงใจในทางบวก หรือในทางกระตุ้น (Positive Motivation) หมายถึง การส่งเสริมให้พนักงานได้รับความพึงพอใจ เช่น ได้ค่าจ้างสูงขึ้น ได้เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น วิธีการนี้เป็นการปฏิบัติต่อพนักงานตามแบบทฤษฎี Y (เป็นการมองคนในแง่ดี เป็นบุคคลที่มีความขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบ ไม่มีความเกียจคร้าน มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอมีความคิดริเริ่มเป็นของตนเองหากได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง)

2. การจูงใจในทางลบ หรือในทางคั่ง (Negative Motivation) หมายถึง การควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน โดยใช้วิธีขู่ บังคับให้เกิดความเกรงกลัว เช่นทำให้เกิดความหวาดกลัวว่าจะสูญเสียตำแหน่งงาน จะถูกลดเงินเดือน หรือค่าจ้าง วิธีการนี้เป็นการปฏิบัติต่อพนักงานตามทฤษฎี X (เป็นการมองคนในแง่ไม่ดี ไม่ชอบทำงาน มักหลบเลี่ยงงาน ต้องถูกบังคับ มีการควบคุม มีการขี้นำหรือมีการข่มขู่ว่าจะลงโทษเพื่อเป็นการจูงใจให้ทำงาน มีความทะเยอทะยานน้อย ชอบการขี้นำ เพื่อหลีกเลี่ยงการรับผิดชอบ)

กล่าวได้ว่า การศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน นั้นจะต้องอาศัยแนวความคิดจากหลากหลายทฤษฎีมารวมกัน โดยเลือกความเหมาะสมของลักษณะของพนักงานภายในองค์กร สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมภายในองค์กร ซึ่งจะต้องเลือกเอาทฤษฎีแนวคิดที่หลากหลายมาประกอบกันในการนำไปพิจารณาประยุกต์ใช้ เพื่อความเหมาะสมต่อองค์กร ซึ่งเมื่อผู้บริหารทราบถึงความต้องการพื้นฐานของมนุษย์แล้ว สิ่งที่สำคัญต่อไป คือ ทางด้านเทคนิคในการเลือกใช้วิธีการในการสร้างแรงจูงใจต่อพนักงาน

## 2.5 เทคนิคการจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ

เมื่อผู้บริหาร ได้เรียนรู้และศึกษาถึงความต้องการพื้นฐานของมนุษย์แล้วนั้น ในการเลือกวิธีการในการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการของพนักงานในองค์กร เนื่องจากเทคนิคเหล่านี้หากผู้บริหารสามารถเลือกได้ตรงกับความต้องการของพนักงาน จะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและส่งผลต่อประสิทธิภาพการผลิตได้ โดยตรง และนอกจากนั้นแล้วก็จะสามารถทำให้เกิดการประหยัดต้นทุนจากการเลือกเทคนิคการจูงใจที่มีประสิทธิภาพได้อีกด้วย ดังนั้น เทคนิคการจูงใจจึงเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญ เนื่องจากการจูงใจที่จะส่งผลต่อปริมาณการผลิตที่เพิ่มขึ้นได้นั้น ผู้บริหารควรพิจารณาเลือกใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับพนักงาน ตามแนวคิดของ สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 192-195) ซึ่งมีดังต่อไปนี้

การจูงใจด้วยงาน (Task Motivation) การจูงใจด้วยงานมีจุดประสงค์เพื่อให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่องาน และเกิดความรู้สึกว่ามีคุณค่าต่องานที่ทำ การทำให้เกิดความรับผิดชอบ และก่อให้เกิดประโยชน์โดยรวม ซึ่งในการจูงใจด้วยงานนั้นจะเป็นการให้อิสระทางความคิดแก่พนักงาน ไม่ได้มีการบีบบังคับ ดังนั้น พนักงานจะเกิดความรู้สึกที่รับผิดชอบในงานที่ทำ เกิดการทุ่มเทกับสิ่งที่ได้รับมอบหมาย และใช้กำลังอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เป้าหมายในการผลิตด้วย ซึ่งการจูงใจด้วยงานประกอบด้วย

- ลักษณะเฉพาะของงาน (Job Specification) : ลักษณะของงานที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความน่าสนใจของงานที่ทำ ความท้าทาย ความแปลกใหม่ ประโยชน์อันเกิดจากงานที่ทำ

- การมอบหมายงาน (Job Delegation) การให้บุคคลนั้นรับผิดชอบงานเพื่อจูงใจให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่ได้รับ ผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงความรู้ ความชำนาญ ความต้องการและนิสัยของแต่ละบุคคล และมอบหมายงานให้เหมาะกับพนักงานแต่ละบุคคลเพื่อส่งผลดีต่อคุณภาพของงาน

- รายละเอียดของงาน (Job Description) การกำหนดของข่ายหน้าที่ของงานที่ได้รับมอบหมาย เริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน มาตรฐานของการปฏิบัติงาน ขอบเขตของงานในความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ ความชัดเจนของงานนั้นมีผลต่อการจูงใจต่อพนักงาน

- การเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge Enrichment) การที่พนักงานได้มีโอกาสในการเพิ่มพูนทักษะและความรู้ในงานที่ทำนั้น เป็นการจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานประเภทหนึ่ง เช่น การสนับสนุนการฝึกอบรมนอกเหนือจากงานที่ทำ การสนับสนุนการศึกษาต่อของพนักงาน การจัดให้เข้าร่วมการบรรยายทางวิชาการต่าง ๆ ก็จะเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานให้มากขึ้น

- การชี้แจงผลงาน (Job Supervision) การที่ผู้บริหารได้แจ้งถึงผลงานของการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนให้ได้รับทราบนั้นเป็นสิ่งที่ช่วยจูงใจให้พนักงานเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้พนักงานได้ทราบว่าตนปฏิบัติได้ดีเพียงใด และสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขในส่วนที่ขาดหรือบกพร่องได้

- ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (Job Advancement) การที่พนักงานได้ทราบถึงการก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของตนนั้นทำให้พนักงานอุทิศเวลาให้กับการทำงานเพิ่มเติมขึ้น และทุ่มเทกำลังความสามารถในการทำงานให้มากขึ้น เนื่องจากการเพิ่ม โอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน

- การเน้นถึงความสำคัญในงานที่ทำ (Task Implement) การที่พนักงานได้ทราบถึงความสำคัญในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายนั้น จะทำให้พนักงานได้ทราบถึงความจำเป็นในหน้าที่ของตนที่มีต่อองค์กร ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในหน้าที่ของตนที่ทำงานอยู่และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ก็จะเกิดแรงจูงใจในการทำงานเกิดขึ้น

- การแข่งขัน (Contest) การใช้วิธีการในการแข่งขันเพื่อสร้างการจูงใจให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันกับตัวเองหรือแข่งขันกับเพื่อนร่วมงานภายในกลุ่มก็จะก่อให้เกิดการพัฒนาในงานที่ทำ การพัฒนาศักยภาพในตัวพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแข่งขันในกลุ่ม ก็จะทำให้เกิดความร่วมมือประสานงานในการทำงาน ความสามัคคี ซึ่งจะก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานได้

- การมอบอำนาจ (Delegation of Authority) ในการจูงใจด้วยการมอบอำนาจให้กับพนักงานในการทำงานนั้น ผู้บริหารควรมอบหมายทั้งงานที่ให้ปฏิบัติและอำนาจในการตัดสินใจในบางระดับด้วยเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุตามเป้าหมายที่วางเอาไว้

1. การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน (Money Incentives) ผลตอบแทนที่เป็นเงินในรูปแบบต่าง ๆ จะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างกระตือรือร้น เนื่องจากการตอบสนองความ

ต้องการของพนักงานตั้งแต่ความต้องการทางด้านร่างกาย ทางด้านความมั่นคง ปลอดภัย และ เสริมสร้างความต้องการทางด้านสังคม การจูงใจด้วยเงินจึงเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับผลของงาน ซึ่ง ผลตอบแทนที่เป็นเงินมีหลายประเภทดังนี้

- เงินเดือน (Salary) เป็นค่าตอบแทนที่ได้ประจำจากการทำงานอยู่แล้ว
- ค่าจ้าง (Wage) เป็นค่าตอบแทนที่ได้รับ โดยถือเกณฑ์ชั่วโมงการทำงานเป็นหลัก
- โบนัส (Bonus) เป็นเงินพิเศษที่องค์กรจะจ่ายตอบแทนให้กับพนักงานเป็นพิเศษ
- การแบ่งปันกำไร (Profit Sharing) เป็นการนำเอากำไรที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานมาแบ่ง

ส่วนให้กับพนักงานในอัตราส่วนที่ไม่เท่ากัน เพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานและเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานที่มีส่วนร่วมในการผลิต

- บำเหน็จ (Reward) เป็นเงินที่พนักงานได้รับหลังจากออกจากงานไปแล้ว หรือครบ เกษียณอายุซึ่งขึ้นกับระยะเวลาในการทำงานให้กับองค์กร องค์กรก็จะจ่ายเงินจำนวนหนึ่งให้กับพนักงาน

- ค่าล่วงเวลา (Overtime) เป็นที่จ่ายให้พิเศษสำหรับการทำงานที่นอกเหนือเวลาปกติ
- การให้สิทธิซื้อหุ้น (Rights) องค์กรจะให้สิทธิพิเศษแก่พนักงานในการซื้อหุ้นของ

กิจการในราคาต่ำกว่าท้องตลาด

- ค่านายหน้า (Commission) เป็นการจ่ายเงินให้แก่พนักงานที่ทำงานได้เกิดกว่าเป้าที่วางเอาไว้ โดยขึ้นอยู่กับปริมาณในการขาย

2. การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non money Incentive Motivation) เป็นการตอบแทนการทำงานที่ไม่ใช่เงิน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเลือกตอบสนองให้เหมาะสม ซึ่งการตอบแทนที่ไม่ใช่เงินมีดังนี้

- การยกย่อง (Esteem) เป็นการยกย่องให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ได้มีความรู้สึกดี ๆ ในการทำงานเกิดขึ้นและเป็นการจูงใจบุคคลที่ดี เช่น การชมเชย การประกาศพนักงานดีเด่น การมอบโล่รางวัลดีเด่น เป็นต้น

- การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) คือการมอบหมายขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบให้สูงขึ้น สำหรับพนักงานที่ทำงานดี เป็นหัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย ผู้จัดการ การได้รับสิทธิพิเศษในสวัสดิการ

- การให้โอกาสการพัฒนาศักยภาพ (Potential Opportunity) เป็นการให้โอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของพนักงาน การร่วมทำงานกับผู้เชี่ยวชาญ การส่งเสริมการดูงานในต่างประเทศ

- การให้ความมั่นคง (Safety) การที่พนักงานได้รับความรู้สึกถึงความมั่นคงทั้งร่างกาย และจิตใจ ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเกิดขึ้น

- การให้ความใส่ใจ (Care) การที่พนักงานได้รับความใส่ใจ การดูแลเอาใจใส่จากผู้บริหาร ก็จะทำให้เกิดกำลังใจในการทำงานไม่ว่าจะเป็นการทักทาย การปลอบใจ การไว้วางใจ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงคุณค่า และมีความเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร

3. การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมการทำงาน (Physical Environment Motives) การที่องค์กรมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีนั้นก็จะเป็นการสร้างความรู้สึกอยากทำงานให้กับพนักงาน ดังนั้นการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการทำงานก็เป็นอีกวิธีหนึ่งในการจูงใจให้พนักงานทำงาน

- ควรเป็นสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเอื้ออำนวยต่อการทำงาน (Environmental Facilities) การมีบรรยากาศที่ดี ได้แก่ แสงสว่าง ความสะอาด ความพร้อม อากาศที่เย็นพอเหมาะในการทำงาน

- มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์ เครื่องใช้ (Equipment Available) การที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องทำงาน ก็เป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน

- สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเป็นกันเอง (Atmosphere) การส่งเสริมการที่พนักงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความสามัคคีกัน มีการยกย่องชมเชยซึ่งกันและกัน

4. การจูงใจด้วยสวัสดิการต่าง ๆ (Fringe Benefit) การให้สวัสดิการพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกสะดวกสบายในการมาทำงาน และมีความมั่นคงปลอดภัย เป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจและเป็นสุขในการทำงาน สวัสดิการมีหลายลักษณะดังนี้

- การอำนวยความสะดวกทั่วไป (General Facilities) เช่นการบริการด้านอาหาร ร้านค้า การจัดงานสินค้านำราคาถูก มีรถรับส่ง มีห้องพัก

- การบริการด้านสุขภาพ (Health Care Services) การจัดให้มีโรงพยาบาล การรักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี การจัดบริการเกี่ยวกับสุขภาพ

- การบริการด้านนันทนาการ (Recreation Services) การมีสโมสรกีฬา คอนเสิร์ต กิจกรรมตามเทศกาล เพื่อให้พนักงานมีโอกาสในการพักผ่อนหย่อนใจหลังจากการทำงาน และคลายเครียดจากการทำงาน

- การบริการด้านการศึกษา (Educational Services) การจัดให้มีการฝึกอบรม จัดให้มีการสอนภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ จัดทัศนศึกษา คูงาน รวมทั้งการให้ความรู้ด้านต่าง ๆ แก่พนักงาน

- การจัดสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ (Socio Economical Series) เช่นการทำประกันสังคม การประกันชีวิต การให้กู้ยืมเงิน การซื้อบ้าน การซื้อรถยนต์ หรือเพื่อการศึกษาต่อ ตลอดจนการมีสหกรณ์ออมทรัพย์

เมื่อผู้บริหารได้ทราบถึงความต้องการของพนักงานและเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานแล้ว ก็จะเป็นการง่ายที่จะสร้างวิธีการจูงใจในการทำงานของพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ซึ่งสามารถสรุปประเด็นที่สำคัญที่ขอมารับกันทั่วไปดังนี้ (2532 : 103 106)

1. ต้องมีการจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างให้เพียงพอสำหรับการดำรงชีพ ซึ่งโดยเฉพาะทางด้านอาหารและที่อยู่อาศัยแก่พนักงานซึ่งตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ในความ

ต้องการทางด้าน Physiological เป็นความต้องการลำดับขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และจะต้องมีการ ทบทวนเป็นระยะเพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับภาวะค่าครองชีพในปัจจุบัน สำหรับพนักงานที่อยู่ใน สายการผลิตที่ต้องใช้กำลังเป็นส่วนใหญ่มักจะใช้ระบบค่าแรงจ่ายตามปริมาณการผลิตเป็นการจูงใจ พนักงานเพื่อป้องกันการลาออกของพนักงานที่มีความรู้ความชำนาญ ซึ่งเป็นที่ต้องการของธุรกิจอื่น และนอกจากนั้นควรจัดให้มีการประกันชีวิตและอุบัติเหตุ สวัสดิการพยาบาล เงินสะสมและจัด วันหยุดตามเหมาะสม เพื่อสร้างความรู้สึทางด้านความมั่นคงและปลอดภัยตามทฤษฎีความต้องการ ตามลำดับขั้นที่สองของ Maslow ในด้านความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย

2. การสร้างความพอใจในงาน เป็นการสร้างความรู้สึที่ดีต่องานที่ทำอยู่ โดยจะต้องจัดให้ เหมาะกับความสามารถเฉพาะตัวของพนักงาน มอบหมายงานและเป้าหมายที่น่าสนใจและท้าทายแก่ พนักงานให้ชัดเจน และมีการสลับเปลี่ยนงานบ้างในบางช่วงเพื่อลดความเบื่อหน่ายในงาน สำหรับ พนักงานในระดับปฏิบัติการนั้น ความพึงพอใจมักจะเกี่ยวข้องกับเงินเดือน ค่าแรง ความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน ซึ่งเป็นการสนองตอบความต้องการในระดับพื้นฐาน

3. การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากปกติของมนุษย์มักจะต่อต้านกับ การเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานจะช่วยให้ลดแรงเสียดทาน ต่อการเปลี่ยนแปลงลงได้ เนื่องจากพนักงานได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ด้วย ทำให้เกิด ความรู้สึกเป็นเจ้าของและต้องรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลง

4. ส่งเสริมให้มีการทำกิจกรรมร่วมกันภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความอ่อนใจในการ ทำงานร่วมกัน และเกิดความคุ้นเคยกันมากขึ้น เพื่อลดการเกิดกลุ่มที่ไม่เป็นทางการในองค์กร

5. สร้างการยกย่องชมเชยพนักงานที่ทำความดี คนที่เป็นผู้บริหารไม่ควรละเลยการยกย่อง ชมเชยพนักงานในทุกระดับที่ทำความดีต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะเป็นการสร้างความภาคภูมิใจต่อ การทำงานในองค์กร แม้จะเป็นเรื่องง่ายและไม่ต้องการการลงทุน

6. การสร้างการจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การที่บุคคลได้รับมอบหมายงานและ บรรลุตามวัตถุประสงค์แล้ว การเลื่อนตำแหน่งนั้นเป็นการสร้างแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลนั้นมุ่งมั่นที่ จะสร้างผลงานต่อไปและเป็นตัวอย่างให้กับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กรปฏิบัติตาม ทั้งการเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน เป็นการตอบสนองทางด้านความมีชื่อเสียง และการยอมรับนับถือ

7. การให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการฝึกอบรมรวมถึงการ อบรมทางด้านเทคนิคในการทำงาน การฝึกอบรมทางการบริหาร และการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่ไม่ เกี่ยวข้องกับงาน สิ่งเหล่านั้นจะเป็นการเสริมการทำงานของพนักงานในอนาคต แต่ทั้งนี้ควรมีการ สอบถามพนักงานถึงความสมัครใจในการอบรมก่อน และความต้องการหัวข้อในการฝึกอบรมที่ พนักงานมีความสนใจ

8. การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทั้งอุณหภูมิในสถานที่ทำงาน แสงสว่าง มลภาวะต่าง ๆ และที่ทำงานให้เหมาะสม เนื่องจากมีส่วนสำคัญในการช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การสร้างบรรยากาศการทำงานแบบเป็นกันเอง ไม่เน้นพิธีการมากเกินไป จัดขนาดองค์กรให้เล็ก เพื่อการควบคุมได้อย่างทั่วถึง และสามารถจ่ายผลตอบแทนพนักงานได้อย่างเต็มที่

10. การรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งกลุ่มเหล่านี้จะมีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงใดๆ เสมอ จึงควรมีการเปิดโอกาสให้กลุ่มเหล่านี้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเพิ่มความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น

จากการศึกษาถึงประเด็นของการสร้างแรงจูงใจในการทำงานนี้แล้วนั้นผู้บริหารควรที่จะพยายามป้องกันไม่ให้สถานการณ์ความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือลดความขัดแย้งให้น้อยลง ด้วยการทำความเข้าใจกับความต้องการของพนักงาน ปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารในองค์กร ให้คำแนะนำปรึกษา และตัดสินใจในกรณีที่มีการขัดแย้งเกิดขึ้น

จากการรวบรวมข้อมูลในด้านปัญหาส่วนใหญ่ที่ทำให้พนักงานไม่มีกำลังใจในการทำงาน อันมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานให้น้อยลงได้ดังนี้

1. การขาดความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายตามมาและผลผลิตก็น้อยลงตามไปด้วย ซึ่งผู้บริหารจะต้องมองออกถึงปัญหาที่เกิดขึ้นว่าเกิดมาจากสาเหตุอะไร และเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ที่สำคัญ คือ การแก้ไขปัญหามาให้ตรงจุดด้วย

2. การให้สวัสดิการแก่พนักงานไม่เพียงพอ สวัสดิการหมายถึง ค่าจ้างแรงงาน ค่ารักษาพยาบาล โบนัส เงินกู้ประเภทต่าง ๆ ดังนั้น หากองค์กรมีสวัสดิการที่ดี ก็จะเป็นเหตุผลหนึ่งที่พนักงานอยากที่จะทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาภายนอกองค์กรด้วยว่าได้มีการปรับปรุงเงินเดือนและสวัสดิการเป็นอย่างไรและนำกลับมาปรับปรุงใช้กับภายในองค์กรเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจต่อบุคคลในองค์กร ถึงเหล่านี้ต้องทำการพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ

3. ความไม่จริงใจของผู้บริหาร การบริหารงานที่มีแนวโน้มที่ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้รับตำแหน่งที่สำคัญในองค์กรนั้นเป็นความไม่จริงใจของผู้บริหาร ซึ่งเกิดได้จากการเล่นพรรคเล่นพวกในองค์กร

จากการศึกษาของ นิตยา เงินประเสริฐศรี (2524 : 64-67) ในเรื่องการจูงใจพนักงานของคณงานในญี่ปุ่นที่มีสังคมวัฒนธรรมแบบตะวันออกที่ใกล้เคียงกับคนไทย พบว่า การจูงใจของคณงานในองค์กรของญี่ปุ่น เพื่อโน้มน้าวให้คนรักการทำงาน โดยใช้ความสามารถอย่างเต็มที่นั้น เป็นสิ่งที่องค์กรในญี่ปุ่นให้ความสำคัญอย่างสูง ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในหมู่คณงาน ซึ่งมีวิธีการดังนี้

1. การฝึกอบรม (On the Job Training) เพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน ภายหลังจากที่ได้รับคัดเลือกเข้าทำงานแล้ว ซึ่งวิชาความรู้ที่ได้เรียนมาอาจจะไม่เพียงพอต่อการทำงาน การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้นและส่งผลกระทบต่อถึงการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต

2. โครงสร้างขององค์กรเปิดโอกาสและเน้นให้พนักงานในองค์กรมีการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยการประเมินผลระยะยาวจากลำดับชั้น ระยะเวลาในการทำงาน ความสามารถและผลการปฏิบัติงาน

3. มีการว่าจ้างงานตลอดชีพ (Life Time Employment) หมายถึง การให้ความมั่นคงในการทำงานของพนักงานที่ถูกดูแลเหมือนคนในครอบครัว ทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

4. การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) เพื่อการจูงใจพนักงาน โดยในญี่ปุ่นใช้ผสมกับวัฒนธรรมในเรื่องระบบบิดาปกครองลูก เหมือนในวัฒนธรรมไทย ซึ่งผู้บริหารจะต้องศึกษาเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานว่ามีความต้องการอะไรบ้างในชีวิต และให้ความสนใจและหาทางตอบสนองให้เกิดความพึงพอใจ เสมือนคนในครอบครัว

5. การให้ผลตอบแทนแก่คนงานทั้งในรูปตัวเงินและสวัสดิการต่าง ๆ Nenko Wage System เป็นระบบการให้ค่าจ้างเงินเดือนและรางวัลตอบแทน โดยขึ้นอยู่กับระยะเวลาทำงานและผลการปฏิบัติงาน กลุ่มคนที่เข้ามาทำงานในช่วงแรก จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนไปพร้อม ๆ กันจนตลอดชีวิตการทำงาน เป็นการลดความแตกต่างระหว่างรันทำงานในองค์กร และในขณะเดียวกันก็เป็นการสร้างแรงจูงใจไปในตัวด้วย แต่ในกรณีคนงานญี่ปุ่น การให้รางวัลด้วยเงินมีความสำคัญน้อยกว่าการขยายงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น พร้อมกับนโยบายการส่งเสริมการศึกษาฝึกอบรม เพื่อเป็นช่องทางหรือโอกาสที่จะได้เปลี่ยนสถานภาพและบทบาทในองค์กร

6. การรวมกลุ่มในองค์กร กลุ่มที่เห็นได้ชัด เช่น สหภาพแรงงานที่จัดตั้งภายในองค์กร เป็นพนักงานในบริษัทเดียวกัน ดังนั้น สหภาพแรงงานจึงเป็นสหภาพของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ซึ่งรวมตัวกันในแนวคิด ซึ่งจะทำให้มีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีการปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม ภายใต้เงื่อนไขเหล่านี้ทำให้พนักงานมีพฤติกรรมที่จงรักภักดีต่อองค์กร

7. Quality Control Cycle (QCC) เป็นอีกเทคนิคหนึ่งในการจูงใจพนักงาน ซึ่งเป็นเทคนิคที่ใช้เพื่อการพัฒนาตนเองและพัฒนาการทำงาน เพื่อให้สินค้าและบริการมีคุณภาพเป็นที่พอใจของลูกค้า

เมื่อผู้บริหารได้ทราบถึงทฤษฎีความต้องการและแนวทางในการจูงใจพนักงานจากแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ แล้วนั้น ในการศึกษาในเรื่องระบบการการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานนั้นยังจะต้องทราบถึงเรื่องการให้รางวัลแก่พนักงานเมื่อบรรลุสู่เป้าหมายที่ได้วางเอาไว้ โดยการให้รางวัลเป็นการจูงใจที่จะทำให้นุคคลปฏิบัติตามความต้องการของผู้บริหาร



## 2.6 การให้รางวัลในระดับบุคคล

แบ่งออกเป็น 2 ประเภทดังนี้ (Ivancevich, Konopaske and Matteson. 2008 : 178-180)

1. Extrinsic Rewards (รางวัลจากภายนอก) เป็นการให้รางวัลที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมที่ล้อมรอบของงาน มีดังนี้

- Financial Rewards (รางวัลที่เป็นตัวเงิน)

- Salary and Wages (เงินเดือนและค่าจ้าง) เป็นการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินในรูปแบบการขึ้นเงินเดือนหรือเงินค่าจ้าง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องทำการพิจารณาอย่างรอบคอบ เนื่องจาก การขึ้นเงินเดือนในบางบริษัทเป็นเรื่องที่เปิดเผย ดังนั้น จะต้องสามารถพิสูจน์ได้ถึงสาเหตุในการขึ้นเงินเดือนหรือค่าจ้างให้แก่พนักงานในแต่ละคน

- Employee Benefits (ผลประโยชน์ของพนักงาน) เช่น การเปิดศูนย์รับเลี้ยงเด็กให้กับพนักงาน, การให้บริการแพทย์ในที่ทำงาน, ศูนย์ออกกำลังกาย ซึ่ง ไม่ใช่รางวัลที่เป็นตัวเงินโดยตรงแต่เป็นรางวัลที่มีค่าแก่พนักงาน

- Interpersonal Rewards (รางวัลในการให้โอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น)

- Promotion (การเลื่อนตำแหน่งงาน) เป็นการเลื่อนตำแหน่งงานให้กับผู้ที่เหมาะสม

2. Intrinsic Rewards (รางวัลจากภายใน) เป็นคุณค่าหรือความพึงพอใจของบุคคลที่ได้รับจากลักษณะหน้าที่การงาน

- Completion (ความสำเร็จ) เป็นรางวัลแห่งความสำเร็จในการบรรลุงานที่ได้รับมอบหมาย

- Achievement (การบรรลุเป้าหมาย) เป็นการบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายได้สำเร็จจากการตั้งเป้าหมายที่ไม่เคยทำได้มาก่อน

- Autonomy (อิสระ) การได้รับอิสระในการทำงาน สามารถตัดสินใจเองได้ในทันที

- Personal Growth (การเติบโต) เป็นการเติบโตที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละคน ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่มี

ในการศึกษาถึงประเด็นของการสร้างแรงจูงใจในการทำงานนั้น ในส่วนของการตอบแทนที่เป็นตัวเงินนั้นผู้บริหารควรจะศึกษาทางด้านค่าตอบแทน และค่าตอบแทนจูงใจเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในด้านต้นทุนที่สูงขึ้น แทนที่จะสามารถได้ประโยชน์จากการประหยัดต่อหน่วยจากการพัฒนาวิธีการสร้างแรงจูงใจที่เกิดขึ้น

## 2.7 ค่าตอบแทนแบบจูงใจ (Incentive Compensation)

ค่าตอบแทนแบบจูงใจ หมายถึง โปรแกรมการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งจะจ่ายตามความสัมพัทธ์ของปริมาณผลผลิต (Mondy and Noe. 1996 : 642 อ้างถึงใน กิ่งพร ทองใบ. 2545 : 146)

ได้มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของสิ่งที่ใช้ในการจูงใจในการทำงานดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 281) ได้ให้ความหมายของสิ่งจูงใจ (Incentives) คือ สิ่งที่สามารถมีกลไกในการกระตุ้นให้บุคคลกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยตรง ดังนั้น แผนการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจที่องค์กรได้ใช้นั้นมีจุดมุ่งเพื่อให้เกิดผลในการชักจูงให้พนักงานทำงานให้ได้ผลสำเร็จสูงขึ้น คำว่าสิ่งจูงใจเป็นคำที่มีความหมายแตกต่างกันออกไปมาก แต่แผนการจ่ายตอบแทน 2 ชนิดที่ควรยึดถือว่าถูกต้อง คือ การจ่ายในลักษณะที่เป็นรูปแบบการจ่ายพื้นฐานถือได้ว่าเป็นคุณสมบัติประการสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ และประการที่สอง คือ การจ่ายที่เป็นส่วนเพิ่มเติมหรือเสริมต่อการจ่ายพื้นฐาน

จงพิศ ศิริรัตน์ (2523 : 93) ได้ให้คำจำกัดความของ สิ่งล่อใจ (Incentives) หมายถึง รางวัลของการมุ่งหวัง

ซึ่งเป้าหมายในการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ ที่ D.C.Sud (1972 : 24) ได้กล่าวไว้ในแผนการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ คือ

1. เพื่อเป็นการปรับปรุงปริมาณงานที่ผลิตได้และปรับปรุงประสิทธิผล
2. เป็นการปรับปรุงกระบวนการในการทำงาน
3. เป็นการปรับปรุงความสามารถในการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์ในกลุ่ม

ซึ่งค่าตอบแทนจูงใจที่จะใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานนั้น มีแนวคิดของค่าตอบแทนจูงใจตามหลักการของ เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2545 : 185) ดังนี้ ค่าตอบแทนจูงใจ เป็นค่าตอบแทนประเภทที่เกี่ยวข้องกับผลงานของบุคคล ทีมและองค์กร สำหรับปรัชญาของค่าตอบแทนจูงใจ คือ

1. งานบางอย่างมีส่วนต่อความสำเร็จขององค์กรมากกว่างานอื่น
2. คนบางคนทำงานดีกว่าคนอื่น
3. พนักงานที่สมควรได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่า
4. ควรให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงานทำงานเกินกว่ามาตรฐาน

จากประสบการณ์ของการทำงานทั่ว ๆ ไป พบว่า คนเราจะสามารถทำงานได้ดีที่สุด เมื่อเขามีความพอใจในงานที่ทำนั้น ๆ ถ้าคนไม่พอใจก็จะไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ ดังนั้น การที่จะทำให้อคนทำงานให้อองค์กรอย่างเต็มที่นั้น จะต้องสร้างความพอใจให้กับคนผู้นั้นเสียก่อน ค่าตอบแทนจากการทำงานเป็นสิ่งที่พื้นฐานที่จะสร้างความพอใจให้แก่ผู้ทำงาน ถ้าคนมีความรู้สึกว่าเขาพยายามให้มากขึ้น แล้วเขาได้ผลตอบแทนมากขึ้น คนผู้นั้นก็จะรู้สึกพอใจในการทำงาน

ในงานใดก็ตามจะมีคนงานส่วนหนึ่งที่มีความสามารถทำงานได้เหนือกว่ามาตรฐาน โดยทั่วไปแล้วส่วนที่เหนือกว่ามาตรฐานนี้จะถูกปรับลดลงให้เท่ากับมาตรฐานถ้าหากว่าพนักงานมีความรู้สึกว่าเขาไม่ได้อะไรเลยจากการทำงานส่วนนี้ ปัญหาของผู้บริหาร คือ ทำอย่างไรจะรักษาส่วนที่เหนือกว่ามาตรฐานนี้ไว้ได้ วิธีที่เป็นพื้นฐานที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง คือ การจูงใจ โดยการให้ผลตอบแทนในรูปแบบเงิน สำหรับผลผลิตส่วนที่สูงกว่ามาตรฐานนี้ ซึ่งเรียกว่า ค่าแรงจูงใจนั่นเอง ดังนั้น ผู้บริหารควรที่จะใช้วิธีการในการสร้างแรงจูงใจด้วยค่าตอบแทนแก่พนักงานให้ถูกวิธีซึ่งการใช้ค่าตอบแทนแรงจูงใจนั้นจะมีผลต่อการทำงานทั้งด้านบวกและด้านลบ ซึ่งผู้บริหารจะต้องตระหนักในเรื่องนี้ให้ดี

ในด้านประโยชน์ของการใช้ระบบค่าแรงจูงใจตามหลักการของ นิวิต เจริญใจ (ม.ป.ป. : 166- 167)

1. ช่วยให้วัตถุประสงค์ขององค์กรและลูกจ้างสอดคล้องไปในแนวเดียวกัน การจ่ายค่าแรงแบบจูงใจกระตุ้นให้พนักงานพยายามเพิ่มผลผลิต ซึ่งทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้น ในขณะที่พนักงานก็มีรายได้เพิ่มขึ้น

2. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างค่าจ้างกับผลผลิต พนักงานจะได้รับค่าจ้างตามปริมาณและผลผลิตที่ทำได้ ผลผลิตจะถูกบันทึกไว้เพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน เพื่อให้เงินรางวัลในส่วนที่สูงกว่ามาตรฐานซึ่งเป็นการจ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรมตามผลงานที่ได้ใช้ความพยายาม

3. ทำให้เกิดผลผลิตต่อหน่วยลดลง มาจากการที่ได้ปริมาณงานที่ได้เพิ่มขึ้นในขณะที่ใช้เวลาเท่าเดิม การใช้เครื่องจักรที่เต็มกำลังการผลิตเพิ่มขึ้น ตลอดจนค่าใช้จ่ายคงที่ต่อผลผลิตลดลง

ในด้านของเงื่อนไขการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ (กิ่งพร ทองใบ, 2545 : 146) นั้นมีเป้าหมายเพื่อการจูงใจและส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สูงขึ้น การตัดสินใจใช้ค่าตอบแทนไม่สามารถนำมาใช้ได้กับทุกองค์กร ดังนั้น หากต้องการที่จะใช้เป็นแรงจูงใจในการทำงานได้นั้นจำเป็นที่จะต้องพิจารณาเงื่อนไขเหล่านี้ ดังนี้

1. ผลผลิตของพนักงานสามารถวัดได้และมีมาตรฐานเดียวกัน มาตรฐานที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดต้องได้รับความเห็นชอบและยอมรับจากพนักงาน

2. ต้องมีความสัมพันธ์อย่างสม่าเสมอระหว่างการใช้ความชำนาญหรือกำลังงานกับผลผลิต และลักษณะความสัมพันธ์คงที่

3. ต้องสามารถนับหรือวัดปริมาณ ได้ชัดเจน และสามารถระบุได้ว่าเป็นผลงานของพนักงานคนใดหรือกลุ่มใด รวมทั้งสามารถคำนวณต้นทุนแรงงานในการทำงานนั้นได้

4. ต้องสามารถลดต้นทุนต่อหน่วยได้ในเชิงเปรียบเทียบ เมื่อมีการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจสำหรับผลผลิตที่เพิ่มขึ้นของพนักงาน

5. ต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจต้องได้รับการสนับสนุนจากพนักงาน โดยเข้าร่วมโครงการและปรับปรุงผลผลิตของตน

6. ฝ่ายบริหารต้องสามารถควบคุมระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจได้ โดยต้องมีระบบการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี

การที่จะจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจให้กับพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นที่จะต้องอาศัยหลักการดังต่อไปนี้

1. ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการสนับสนุนแผนการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ
2. ก่อนการกำหนดมาตรฐานเวลาหรืองานที่ใช้ในการคำนวณค่าตอบแทนแบบจูงใจ ต้องมีการศึกษาวิเคราะห์งานทุกระดับในองค์กรและมีการฝึกอบรมพนักงานและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. งานแต่ละงานควรมีกำหนดอัตราค่าตอบแทนขั้นต่ำเอาไว้
4. การเปลี่ยนแปลงมาตรฐานของงานควรกระทำต่อเมื่อมีความจำเป็นและต้องให้พนักงานยอมรับ
5. การคำนวณค่าตอบแทนควรกระทำได้ง่ายและพนักงานสามารถคำนวณได้เองด้วย
6. เปิดโอกาสให้มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับมาตรฐาน และการคำนวณค่าตอบแทนได้ตามความจำเป็น

ซึ่งในการวางแผนการจ่ายเงินจูงใจให้กับพนักงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานนั้น ผู้บริหารควรกำหนดแผนการจ่ายเงินที่รอบคอบ เพื่อป้องกันผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งลักษณะที่ดีและข้อควรระวังของแผนการจ่ายเงินจูงใจ ตามแนวคิดของ วันชัย ธิวัณนิช (2548 : 461-463) มีดังนี้

1. มีความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างมูลค่าของผลผลิตกับผลการดำเนินงานที่วัดได้
2. เป็นแผนงานที่มีความเรียบง่ายและพนักงานสามารถคำนวณเงินจูงใจได้ โดยไม่ยาก
3. เกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ควรมีความเหมาะสมและถูกต้องเป็นที่ยอมรับกันได้
4. ควรเป็นแผนการที่สามารถเปลี่ยนได้เมื่อมาตรฐานหรือวิธีการทางการผลิตเปลี่ยนไป
5. เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของแผนการจ่ายเงินจูงใจ พนักงานควรจะสามารถรับรู้ผลงานที่ดีขึ้นของตนเองจากแผนการจ่ายเงินจูงใจ
6. ไม่ควรจำกัดที่ยอดเงินที่พนักงานจะได้เพิ่มจากแผนการจ่ายเงินจูงใจ อย่างไรก็ตาม แผนการจ่ายเงินจูงใจคงดำเนินต่อไปไม่ได้ถ้าผลผลิตไม่ได้สูงขึ้น
7. ก่อนที่จะมีการใช้แผนการจ่ายเงินจูงใจ ผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อมั่นให้พนักงานได้เข้าใจถึงผลดีของแผนการ และรายได้ของพนักงานจะไม่ต่ำกว่าที่เคยได้รับ
8. แผนการจ่ายเงินจูงใจ ต้องส่งผลดีต่อผู้บริหารในเชิงของต้นทุนต่อหน่วยไม่เปลี่ยนแปลงถึงแม้ว่าจะมีการจ่ายเงินค่าแรงเพิ่มขึ้น

9. แผนการจ่ายเงินงูใจจะสัมพันธ์กับการควบคุมการผลิต การควบคุมคุณภาพ และการควบคุมงบประมาณแผนการจ่ายเงินงูใจควรจะเป็นแผนที่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

10. แผนการที่จะใช้ควรจะถูกพิจารณาแก่ทั้งนายจ้างและลูกจ้าง

11. ข้อกำหนดของแผนการจ่ายเงินงูใจควรบัญญัติไว้อย่างชัดเจน มีการแสดงนโยบายและแนวทางปฏิบัติเพื่อให้ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

12. การเปลี่ยนแปลงหรือดัดแปลงแผนการจ่ายเงินงูใจ สามารถทำได้ โดยความเห็นชอบร่วมกันกับฝ่ายบริหารและฝ่ายแรงงาน

และนอกจากนั้นแล้วการที่จะนำเอาแผนการจ่ายเงินงูใจมาใช้ในการงูใจพนักงานในการทำงานตามแนวคิดของ วันชัย วิจิวินิช (2548 : 461-463) จะต้องคำนึงถึงข้อควรระวังในการใช้แผนการจ่ายเงินงูใจ คือ

1. การละเลยในการแจ้งให้พนักงานทราบเกี่ยวกับแผนการจ่ายเงินงูใจและกระบวนการวิธีที่จะใช้

2. การไม่ให้หัวหน้าคนงาน มีส่วนในการกำหนดกระบวนการในการจ่ายเงินงูใจและบทบาทในส่วนของแผนการจ่ายเงินงูใจ

3. การละเลยในการรับรู้ความสามารถของพนักงานที่ต้องใช้ในการกำหนดและใช้แผนการจ่ายเงินงูใจ

4. การขาดการรวบรวม วิเคราะห์และกำหนดมาตรฐานด้านวัสดุและของเสีย โดยคำนึงถึงผลผลิตที่ดีเท่านั้น ซึ่งทำให้มูลค่าผลผลิต โดยรวมต่ำลง

5. การละเลยในการดูแลรักษาอย่างเหมาะสมและต่อเนื่องสำหรับมาตรฐานที่เป็นเกณฑ์ในแผนการจ่ายเงินงูใจ

6. ควรหลีกเลี่ยงการจัด แผนการจ่ายเงินงูใจชั่วคราว และถ้าจำเป็นต้องใช้จะต้องมีการชี้แจงให้ชัดเจนว่า ค่ามาตรฐานที่ใช้เป็นเกณฑ์การจ่ายเงินงูใจเป็นเพียงค่าที่ใช้เพียงชั่วคราวเท่านั้น

ในส่วนของการกำหนดการให้สิ่งตอบแทนแก่พนักงานในการศึกษาถึงระบบการสร้างแรงงูใจให้กับพนักงานในการทำงานนั้น ไม่ว่าจะเป็วิธีที่ใช้เงินเป็สิ่งงูใจหรือไม่ใช้เงินเป็สิ่งงูใจก็ตามนั้น การที่หัวหน้างานจะพิจารณาว่าพนักงานแต่ละคน ควรจะ ได้รับสิ่งงูใจนั้นหรือไม่ จะต้องอาศัยวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็ตัวชี้วัด เพื่อเป็นการจัดสรร สิ่งตอบแทนที่มีนั้นให้แต่ละบุคคลอย่างยุติธรรมตามผลของการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาในด้านวิธีการประเมินผลงานให้กับพนักงานเป็อย่างดี เพื่อให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดต่อไป

## 2.8 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2541 : 245-262) ได้กล่าว โดยสรุปเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า การประเมินผลงานนั้นใช้เป็นตัวที่จะทำให้ทราบว่าใครที่ปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานหรือได้ตามมาตรฐานหรือต่ำกว่ามาตรฐาน การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องกระทำอย่างเป็นธรรมชาติ เพราะในระดับงานหนึ่งมีผู้ปฏิบัติงานหลายคน ผลงานของแต่ละคนปฏิบัติจะมีความแตกต่างกันในแง่คุณภาพและปริมาณ และน่าจะมีพนักงานบางคนซึ่งมีไม่มากนักที่มีศักยภาพมีความสามารถและปฏิบัติงานได้ผลสูงกว่ามาตรฐาน ซึ่งบริษัทอาจจะเปิดโอกาสให้เลื่อนไปสู่ระดับที่สูงกว่า แต่บางแนวคิดเห็นว่าการปฏิบัติงานได้ดีเกินมาตรฐานเป็นเรื่องของระดับงานหรือตำแหน่งงานปัจจุบัน ไม่สมควรปรับเปลี่ยนไปสู่ระดับงานที่สูงกว่า แต่จะตอบแทนความสามารถด้วยการปรับเงินเดือนในสัดส่วนที่สูงกว่าพนักงานคนอื่น ๆ

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือทางการบริหารงาน และเป็นช่องทางให้มีการปรึกษาหารือหรือถกเถียงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นโอกาสของผู้บังคับบัญชาที่จะได้รับทราบถึงความสำเร็จหรือเป็นช่องทางให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงงานหรือพฤติกรรมที่ยังบกพร่องหรือเป็นช่องทางให้ถกเถียงในเรื่องความรับผิดชอบงาน วัตถุประสงค์ของงาน หรือปรึกษาหารือความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นตั้งอยู่บนฐานความเชื่อว่าเงินเป็นปัจจัยต่อการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้น การให้เงินมากน่าจะสร้างแรงจูงใจได้มากด้วย

ความเชื่อที่ว่าเงินเป็นปัจจัยสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เหตุผลที่ทำให้เชื่อเช่นนี้อย่างน้อยก็มีเหตุผลและฐานคติดังนี้

1. เงินเป็นตัวตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานและความมั่นคงในชีวิตตามแนวคิดของ Maslow's Philosophy
2. แนวคิดที่ว่าพนักงานถ้าได้รับเงินมากกว่าที่ได้รับปัจจุบัน แสดงว่าเขาปฏิบัติงานได้ดีกว่าปัจจุบันหรือประสบความสำเร็จในงานหรือมีความสามารถมากขึ้น
3. เป็นความคาดหวังเมื่อเพิ่มเงิน พนักงานน่าจะปฏิบัติงานได้ดีขึ้น แต่มิได้มีความหมายว่าเมื่อใดที่ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานจะต้องลดเงิน
4. การให้เงินเพิ่มขึ้นแต่ละปี ควรมีความสัมพันธ์กับผลประกอบการของบริษัท หรือผลงานที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้นของหน่วยงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกลไกสำคัญของระบบการให้รางวัลตอบแทนพนักงาน โดยผ่านกระบวนการประเมินค่าผลของการปฏิบัติงานที่พนักงานได้กระทำขึ้น ซึ่งเหตุผลในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นมีดังนี้

1. เพื่อเป็นการจัดสรรทรัพยากรของบริษัทให้พนักงานอย่างเป็นธรรม
2. เพื่อสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัลแก่พนักงาน
3. เพื่อรักษาความเป็นธรรมภายใน
4. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสอนและพัฒนาพนักงาน
5. เพื่อให้เป็นเครื่องมือให้พนักงานยึดถือระเบียบ ข้อบังคับบัญชาร่วมกันอย่างเท่าเทียม
6. เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงความรู้ความสามารถตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชา
7. เพื่อเป็นการตรวจสอบความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา

ข้อจำกัดที่ทำให้เกิดปัญหาของการประเมินผลของการปฏิบัติงาน

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นเรื่องที่ยาก เพราะไม่สามารถบังคับให้ผู้บังคับบัญชาเห็นถึงความสำคัญของวัตถุประสงค์พร้อม ๆ กันได้

2. ความลำเอียงของผู้บังคับบัญชา

3. มาตรฐานของผู้บังคับบัญชา ไม่เหมือนกัน

4. ความซับซ้อนของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาไม่มีความรู้ ความเข้าใจ และไม่สามารถติดตามสังเกตงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ

5. การใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเกมบางอย่างระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีเกิดการกลั่นแกล้ง

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ D.C.Sud (1972 : 27)

1. ปริมาณของงานที่ทำ เป็นการวัดปริมาณงานที่ทำการออกไป ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับปริมาณการผลิตและการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น

2. ประสิทธิภาพทางด้านเทคนิค การวัดคุณภาพในการทำงานเป็นการประเมินผลทางด้านการปรับปรุงเทคนิคการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การใช้วัสดุอย่างคุ้มค่า การประหยัดวัตถุดิบจากการผลิต

3. การประเมินส่วนบุคคล การประเมินผลการทำนาระดับบุคคล

4. ปัจจัยโดยรวม การประเมินจากปัจจัยทั้งหมดอาจจะถูกนำมาใช้อย่างอิสระ หรือรวมเป็นส่วนเดียวกันก็ได้

### ข้อควรปฏิบัติสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานควรตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูล ผลงานหรือความสำเร็จของงาน ไม่ควรใช้ความคิดเห็นที่ไม่เป็นรูปธรรมชัดเจน ดังนั้น ควรอธิบายชี้แจงผลงานให้ชัดเจน
2. ควรตระหนักอยู่เสมอ การจะประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานอยู่ในระดับใด ดีหรือไม่ดี ต้องมีเอกสารหลักฐานผลงานประกอบเสมอเพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิง
3. กรณีผู้บังคับบัญชาประเมินผลงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับไม่ดี ต้องมีเอกสารประกอบแสดงถึงผลงานที่มีปัญหาและชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานควรกระทำอย่างน้อยปีละ 1 2 ครั้ง แล้วนำมาเฉลี่ยเป็นผลการปฏิบัติงานประจำปี
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องเฉพาะตัวของพนักงาน จึงรักษาเป็นความลับ ไม่ควรเปิดเผยให้ผู้อื่นที่ไม่เกี่ยวข้องรับรู้
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการนำเอาผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทียบกับมาตรฐานของหน่วยงาน ไม่ใช่เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างพนักงาน
7. การประเมินผลการปฏิบัติงานควรชี้แจงและอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า ประเมินผลทางด้านใดบ้าง

เกศินี วิฑูรชาติ (2520 : 34) ได้กล่าวให้แง่คิดในการใช้เงินเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจไว้ว่า สภาพการณ์ที่องค์กรจะสามารถใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจได้ คือ

1. พนักงานขององค์กรจะต้องมีความต้องการเงิน คือ เงินจะต้องมีความสำคัญสำหรับเขา แต่ในความเป็นจริงคนเรามีความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้น เงินจะมีความหมายก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นถือว่าเงินมีความสำคัญในลำดับแรกของชีวิต
2. พนักงานจะต้องมีความเชื่อว่าการที่จะได้รับเงินมานั้นเป็นสัดส่วนโดยตรงกับผลการปฏิบัติงาน หากมีผลงานที่ดีก็ควรจะได้รับเงินที่เพิ่มขึ้น
3. พนักงานจะต้องมีความเชื่อว่าการทุ่มเทความพยายามในการทำงานก็จะสามารถทำได้ดี ผลการปฏิบัติงานที่ออกมาจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย และนอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับการยอมรับของพนักงาน ในเรื่องของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ว่าองค์กรมีวิธีการวัดผลที่ยุติธรรมและเหมาะสมเพียงใด

ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องสามารถใช้เงินเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้เหมาะสมกับสถานะแวดล้อมขององค์กร และจะต้องเข้าใจถึงเครื่องมือตัวอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เงินที่สามารถนำมาใช้สร้างการจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานอีกด้วย



## 2.9 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชัญญชิตา ชมใจเพชร (2549 : 52-53) การศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาในธุรกิจ Express ของบริษัทเอก-ชัยคิสทรีบิวชันซิสเต็ม จำกัด (เทสโก้ โลตัส) ได้สรุปผลงานวิจัยไว้ว่า เงิน โบนัสที่องค์กรจัดให้เป็นปัจจัยหนึ่งที่จูงใจให้ทำงานกับองค์กร ซึ่งพนักงานในระดับปฏิบัติการร้อยละ 45.9 เห็นด้วย และพนักงานส่วนใหญ่ให้น้ำหนักเกี่ยวกับเงินเดือนและสวัสดิการในเรื่อง เงิน โบนัสที่องค์กรจัดให้เป็นปัจจัยหนึ่งที่จูงใจให้ทำงานกับองค์กรเป็นอันดับแรก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 และยังพบอีกว่าแรงจูงใจในการทำงานมีผลกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งแรงจูงใจทางด้านรางวัลที่ได้รับเมื่อทำงานเสร็จตามเป้าหมายในการทำงานมีผลกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ( $r=0.823$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สุนันท์ นิยมในธรรม และคณะ (2546 : 65) การศึกษาปัจจัยของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทฝ้าย จำกัด (มหาชน) ได้สรุปผลงานวิจัยไว้ว่า แรงจูงใจในด้านรางวัลที่ได้รับเมื่อทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 2.10 คำถามงานวิจัย

วิธีการในสร้างแรงจูงใจด้วยเงินรางวัลเป็นวิธีการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมในองค์กร

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีการศึกษา

##### 3.1 วิธีการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งไม่มีกฎเกณฑ์ในการศึกษาวิจัยที่ตายตัว โดยมีการศึกษาเฉพาะกรณีจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งจะต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่นของระเบียบวิจัยและการเก็บข้อมูล เนื่องจากธรรมชาติของการสืบค้นเชิงคุณภาพ (Qualitative Inquiry) เป็นการศึกษาเชิงลึก ที่ให้ความสำคัญในเรื่องของรายละเอียด (Detail) บริบท (Context) และความแตกต่างเล็ก ๆ น้อย ๆ (Nuance) (ทวิตต์ คีน พงศธร. 2549 : 45) ทั้งนี้ ได้มีการศึกษาเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เป็นหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการสรุปข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ตรงตามวัตถุประสงค์งานวิจัย คือ *วัตถุประสงค์ของงานวิจัย*

1. อธิบายถึงความเป็นมาและสถานะความเป็นจริงของกระบวนการให้การประเมินและวิธีการให้เงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจในบริษัท
2. อธิบาย โครงสร้างการให้เงินรางวัลจูงใจแก่พนักงานในระดับฝ่ายผลิตที่บริษัทเป็นผู้กำหนดให้อย่างด่งแท้
3. ตำรวจและประเมินวิธีการสร้างแรงจูงใจ โดยประเมินเปรียบเทียบกับความต้องการที่แท้จริงของพนักงานสำหรับวิธีการสร้างแรงจูงใจ

การดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้ได้แบ่งเป็น 2 ระยะ ในการทำวิจัยดังนี้

##### ระยะที่ 1

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งเป็นการสำรวจ รวบรวมและการค้นหา ทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทางด้านโครงสร้างแรงจูงใจในการทำงานในสถานที่ทำงาน บทความทางวิชาการที่กล่าวถึงการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน บทความที่กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ในแต่ละระดับ รวมถึงทฤษฎีต่าง ๆ ที่นำมาใช้อ้างอิงในการประกอบการทำวิจัย

##### ระยะที่ 2

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งจะเป็นการสัมภาษณ์พนักงานรายวันในฝ่ายผลิตเป็นหลัก โดยการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึก (In-Depth Interview) ในมุมมองของพนักงานที่ได้รับการสร้างแรงจูงใจด้วยเงินรางวัล *สัมภาษณ์*

โดยการสัมภาษณ์นั้นจะเป็นการสร้างคำถามปลายเปิด (Open Ended Questions) โดยจะให้ผู้ที่ถูกสัมภาษณ์นั้นเล่าถึงประสบการณ์ในการที่ถูกสร้างแรงจูงใจ *พบที่ปี 4 งาน 7 4 ตามตัว ๆ 07 ที่เรียน* ความคิดเห็นต่อวิธีการสร้างแรงจูงใจในปัจจุบัน ความต้องการเชิงลึกที่พนักงานต้องการอย่างแท้จริง ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้เงินรางวัล

*ขอไม่สงวน สิทธิในผลงาน ๒๕๖๓*

และข้อเสนอแนะสำหรับวิธีการในการสร้างแรงจูงใจที่มีเหมาะสมในสภาวะปัจจุบัน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการสนับสนุนในการวิเคราะห์หาวิธีการที่เหมาะสมในสภาวะปัจจุบัน

วัตถุประสงค์การวิจัย  
ศึกษาวิธีการเลือกตัวอย่างที่เหมาะสมในสภาวะปัจจุบัน  
ศึกษาวิธีการเลือกตัวอย่างที่เหมาะสมในสภาวะปัจจุบัน

### 3.1.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ทวิศักดิ์ นพเกษตร (2549 : 79) การเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพไม่มีหลักเกณฑ์ที่ตายตัว ซึ่งมักใช้แนวทางในการเลือกกลุ่มตัวอย่างหลายแนวทาง จึงจะบรรลุเป้าหมายของการวิจัย (ทวิศักดิ์ นพเกษตร. 2551 : 147) การวิจัยเชิงคุณภาพเริ่มต้นด้วยคำถามกว้าง ซึ่งนำไปสู่การสืบค้นข้อมูลที่มีทั้งความลึกและความเฉพาะเจาะจง มากกว่าการมุ่งเน้นคำตอบที่เป็นสามัญทั่วไป กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลต้องเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการศึกษาเป็นอย่างมาก การเลือกกลุ่มตัวอย่างนั้น จึงได้มุ่งเน้นไปที่วิธีการเลือกเจาะจงเฉพาะผู้ที่สามารถให้ข้อมูลได้อย่างตรงประเด็น ดังนั้น จึงได้ทำการเลือกพนักงานรายวันจากฝ่ายผลิตโดยตรงซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการสร้างแรงจูงใจด้วยเงินรางวัลโดยตรง ดังนั้น การเลือกกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้จึงได้ใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงหรือการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง (Purposive Sampling Technique) ซึ่งวิธีการนี้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่เคยมีประสบการณ์ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยมาแล้ว ดังนั้น พนักงานรายวันฝ่ายผลิตที่คัดเลือกมานั้นเป็นกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในกลุ่มเป้าหมายอย่างถูกต้อง และในด้านปริมาณให้มีความสำคัญในด้านระยะเวลาการทำวิจัยเป็นหลัก รวมถึงงบประมาณการทำวิจัยที่มีอยู่อย่างจำกัด

#### ประชากร

กลุ่มประชากร คือ พนักงานรายวันในฝ่ายผลิตของทั้ง 4 โรงงาน ซึ่งเป็นพนักงานรายวันที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทเคลต้าอิเล็กทรอนิกส์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปูทั้งสิ้น 4,195 คน ดังรายละเอียดดังนี้

#### ตารางที่ 3.1

จำนวนพนักงานรายวันในฝ่ายผลิตของแต่ละโรงงาน

โรงงาน	จำนวนพนักงาน	
Magnetic	1,049	คน
DES	1,119	คน
CE BU	1,517	คน
DA BU	510	คน
รวม	4,195	คน

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัทเคลต้าฯ ข้อมูล ณ วันที่ 26 ธันวาคม 2551

ก  
HK  
5549.5,563  
01327  
2552  
ผ.1

### กลุ่มตัวอย่าง

เป็นกลุ่มพนักงานรายวันฝ่ายผลิตที่สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกได้ซึ่งมีทั้งหมด 4 โรงงาน คือ

1. MAG Plant
2. DES Plant
3. CE and HP Plant
4. DA Plant

ซึ่งโรงงานทั้งหมดนั้นตั้งอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จ.สมุทรปราการทั้งสิ้น

### วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

เป็นการคัดเลือกพนักงานรายวันในฝ่ายผลิตของแต่ละโรงงานออกมาโดยหัวหน้างาน โดยตรงซึ่งเป็นวิธีการแบบเฉพาะเจาะจง ซึ่งด้วยความพร้อมของพนักงานในด้านเวลาที่ได้เข้าให้สัมภาษณ์ที่จะไม่ทำให้มีผลกระทบต่อสายการผลิตและในการกำหนดปริมาณกลุ่มตัวอย่างนั้นได้มาจากการยืนยันช่วงเวลาการอนุมัติการเข้าให้สัมภาษณ์จากผู้จัดการฝ่ายผลิต โดยกำหนดเวลาในการให้สัมภาษณ์ตั้งแต่วันที่ 12-30 มกราคม พ.ศ. 2552 จากการคำนวณระยะเวลาแล้วนั้นสามารถทำการสัมภาษณ์ได้ประมาณ 15 คน โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 1 ชั่วโมงต่อคนต่อวัน ซึ่งจะไม่กระทบต่อสายการผลิต ดังนั้น จึงได้กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 15 คน และจำนวนพนักงานในแต่ละโรงงานนั้นจะถูกกำหนดจำนวน โดยใช้วิธีการกำหนดโควตาในแต่ละโรงงานตามจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีโดยเทียบกับปริมาณพนักงานทั้งหมดของทั้งบริษัท ซึ่งจะ ได้จำนวนพนักงานที่จะทำการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกตามปริมาณที่แสดงให้เห็นดังตารางที่ 3.2 โดยการนำเอา 15 ไปคูณกับค่าร้อยละที่คำนวณได้ก็จะเป็นปริมาณผู้ที่ให้สัมภาษณ์ของแต่ละโรงงาน

### ตารางที่ 3.2

การกำหนดโควตาของพนักงานในแต่ละโรงงานในการเข้าให้สัมภาษณ์

โรงงาน	จำนวนพนักงาน	ร้อยละ	โควตา	
Magnetic	1,049	คน	0.25	4 คน
DES	1,119	คน	0.27	4 คน
CE BU	1,517	คน	0.36	5 คน
DA BU	510	คน	0.12	2 คน
รวม	4,195	คน	1.00	15 คน

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัทเคลด้าฯ ข้อมูล ณ วันที่ 26 ธันวาคม 2551

## 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งแบบข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) สาเหตุในการเลือกที่จะใช้ทั้ง 2 วิธี เนื่องจากในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ นั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการที่จะต้องอาศัยข้อมูลเป็นอย่างมากในการรวบรวม วิเคราะห์และสรุปผล ซึ่งในส่วนข้อมูลปฐมภูมินั้น คือ การใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และในส่วนข้อมูลทุติยภูมินั้น คือ หนังสือ วารสาร เอกสารทางวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาวิเคราะห์ตามกรอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

### 3.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ(Primary Data)

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมินั้น ได้ใช้วิธีในการสัมภาษณ์พนักงานรายวันฝ่ายผลิต โดยเป็นการถามถึงประสบการณ์ในการทำงาน การได้รับการสร้างแรงจูงใจด้วยเงินรางวัล โดยการใช้คำถามปลายเปิดในการสัมภาษณ์เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง และนำข้อมูลที่ได้มาทำการถอดเทป (Transcript) และจัดบันทึกเก็บไว้ ซึ่งหลักการในการสร้างคำถามในการเก็บข้อมูลมีวิธีการดังนี้

**โครงสร้างคำถามเพื่อการเก็บข้อมูล** (ทวิศักดิ์ นพเกษตร. 2549 : 73-78)

ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจะใช้การสนทนา การสังเกตด้วยการใช้เทคนิคต่าง ๆ ของการสื่อสาร แต่มีโครงสร้างคำถามสำคัญที่เตรียมไว้ล่วงหน้าในการสนทนา การสังเกตที่มีทิศทางเพื่อให้ได้คำตอบสำหรับโจทย์และคำถามการวิจัย โครงสร้างของคำถามเพื่อการเก็บข้อมูลจะต้องสัมพันธ์กับคำถามการวิจัย ระเบียบวิธีวิจัย และหน่วยการวิเคราะห์

#### **ประเด็นของคำถาม (Topic)**

ประเด็นของคำถามคือหัวใจสำคัญซึ่งพัฒนามาจากกรอบมโนทัศน์การวิจัยและคำถามการวิจัยกับปรัชญาของระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ประเด็นหลักจะนำไปสู่ประเด็นของคำถามต่าง ๆ สำหรับการเก็บข้อมูลที่สอดคล้องกับโจทย์วิจัย

#### **คำถามสำหรับการเก็บข้อมูล**

คำถามสำหรับการเก็บข้อมูล ซึ่งนำไปสู่การเล่าเรื่องให้รายละเอียดมี 4 ประเภทหลัก

1. คำถามเกี่ยวกับประสบการณ์ (Experience) การกระทำ (Action) กิจกรรม (Activity)

2. คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็น (Opinion) ความเชื่อ (Belief) ทศนคติ (Attitude) คุณค่า

(Values) เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการรับรู้เชิงเหตุผลความเป็นจริง (Cognition) การให้ความหมาย (Interpretation)

3. คำถามเกี่ยวกับอารมณ์ความรู้สึก (Feeling/Emotion) เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับอารมณ์ความรู้สึกต่อประสบการณ์ต่าง ๆ อารมณ์ความรู้สึกที่เกิดขึ้นแต่ผู้ตอบมักจะสับสนระหว่างความเห็นกับความรู้สึก ผู้สัมภาษณ์เก็บข้อมูลจะต้องสามารถเข้าใจความแตกต่างระหว่างความเห็นกับความรู้สึก

4. คำถามเกี่ยวกับความรู้เชิงสารสนเทศ (Factual Information) คำถามประเภทนี้ไม่ใช่เกี่ยวกับความเห็นหรือความรู้สึก เป็นคำถามที่เกี่ยวกับความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง

ระดับความลึกของคำถาม มี 3 ระดับ คือ

1. คำถามหลัก (Main Question) เป็นคำถามแกนของประเด็นนั้นและมีความสัมพันธ์กับโจทย์วิจัยและคำถามการวิจัย คำถามหลักนำไปสู่การสนทนาเล่าเรื่องอย่างมีจุดหมาย (Focus)

2. คำถามตาม (Follow-up Question) เป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับคำถามหลักแต่เป็นคำถามที่นำไปสู่รายละเอียดของเรื่องราวมากยิ่งขึ้น

3. คำถามลึกลับ (Probe) เป็นคำถามตามที่มีความลึกมากยิ่งขึ้น นำไปสู่เรื่องราวที่ละเอียดหรืออ่อนไหวซึ่งในยามปกติผู้ตอบอาจไม่ต้องการตอบหรือนำไปสู่เรื่องราวที่ปกติจะไม่พูดคุยอย่างเปิดเผย คำตอบที่ได้อาจอยู่ในประเด็นหรือนอกประเด็นก็ได้ โดยที่ผู้วิจัยอาจไม่เคยคาดคิดมาก่อน คำถามลึกลับจะนำไปสู่ความเข้าใจโดยละเอียดซึ่ง เกิดความชัดเจนหรือนำไปสู่ความคิดใหม่ ๆ ในประเด็น (Topic) นั้น ๆ

### 3.2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลประเภทเอกสารและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ วิทยุจากหนังสือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจ ทฤษฎีโครงสร้างคำตอบแทน วารสารทางวิชาการ บทความทางวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจด้วยเงินรางวัล จำนวนพนักงานในแต่ละโรงงาน เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการหาจำนวนตัวอย่าง

ข้อมูลทั้งหมดที่ได้มานี้เพื่อเป็นการประกอบการวิเคราะห์ถึงความต้องการที่แท้จริงของพนักงานที่จะสามารถนำมาสร้างเป็นการกระตุ้น เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ได้ประสิทธิภาพที่สูงขึ้น และเพื่อพัฒนาระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่พนักงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### 3.3 การตรวจสอบงานวิจัย

การตรวจสอบคุณภาพของการศึกษาอิสระฉบับนี้ ทำการตรวจสอบโดยใช้ปัจจัยดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบความเป็นจริง (Realistic) เป็นการนำเอาคำตอบที่ได้ไปใช้ในการประมวลผลซึ่งจะต้องเป็นคำตอบที่สามารถนำไปใช้ได้ซึ่งจะเป็นตรวจสอบในกระบวนการสุดท้าย
2. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ซึ่งก่อนที่จะมีการนัดเพื่อทำการสัมภาษณ์จะมีการส่งคำถามไปยังผู้ที่เป็นผู้จัดการฝ่ายผลิตของแต่ละโรงงาน เพื่อให้รับทราบก่อนที่จะทำการนัดสัมภาษณ์พนักงานฝ่ายผลิตและส่งให้กับพนักงานฝ่ายผลิตเพื่ออ่านก่อนทำการสัมภาษณ์จริง และในขณะที่สัมภาษณ์หากมีการตอบคำถามซ้ำจากคำถามเดิมถือว่าเป็นคำตอบที่มีความน่าเชื่อถือซึ่งจะเป็นการตรวจสอบระหว่างการทำวิจัย
3. การตรวจสอบความตรงประเด็น (Relevancy) การตอบคำถามนั้นจะต้องตรงประเด็นซึ่งหากเป็นคำตอบที่ไม่ตรงประเด็นก็จะมีคำถามใหม่เพื่อให้เข้าสู่ประเด็น ซึ่งจะเป็นการตรวจสอบระหว่างเริ่มแรกและขณะทำงานวิจัย
4. ความถูกต้อง (Validity) กิจกรรมในการสัมภาษณ์นั้นจะต้องตรงกับเป้าหมายของงานวิจัยที่วางเอาไว้ ซึ่งจะเป็นการตรวจสอบตั้งแต่การวางแผนงานวิจัย ระหว่างการทำงานวิจัยและสรุปผลงานวิจัย

### 3.4 จริยธรรมต่อกลุ่มตัวอย่างในการดำเนินการศึกษา

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการขอรับอนุญาตจากผู้จัดการ โรงงานเคลด้า อิเล็กทรอนิกส์ประเทศไทย (มหาชน) จำกัด เพื่อกำการศึกษาและเก็บข้อมูล โดยได้รับอนุญาตให้เข้าทำการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกพนักงานรายวันในฝ่ายผลิต เพื่อเก็บข้อมูลในช่วงระหว่างวันที่ 12-30 มกราคม พ.ศ. 2552 เพื่อนำข้อมูลมาดำเนินการศึกษา ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้คำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างเป็นสิ่งสำคัญ โดยมีการแจ้งขั้นตอนการดำเนินการศึกษาให้ทราบอย่างชัดเจน และให้กลุ่มตัวอย่างนั้นมีโอกาสในการทบทวนทุกคำถามก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ เพื่อทำความเข้าใจและการอนุมัติเพื่อถามคำถาม ซึ่งในขั้นตอนของการถอดเทปนั้นจะไม่ได้ระบุชื่อ หน่วยงานและรหัสพนักงานว่าเป็นการให้สัมภาษณ์โดยบุคคลใด ดังนั้น ข้อมูลส่วนบุคคลนั้นจะถูกเก็บไว้เป็นความลับแต่ทั้งนี้เพื่อยืนยันการให้ข้อมูลจึงมีการให้กลุ่มตัวอย่างลงลายมือชื่อไว้ในแบบฟอร์มแสดงความยินยอมในการเข้าสัมภาษณ์เพื่อเป็นการยืนยันว่าข้อมูลในงานวิจัยนั้นมีแหล่งที่มา และนอกจากนั้นแล้วเทปบันทึกการสัมภาษณ์จะถูกเก็บไว้เป็นหลักฐานที่สำนักบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการทำงานวิจัยเชิงคุณภาพนั้นในส่วนที่เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นจะได้ข้อมูลมาจากการรวบรวมบทสัมภาษณ์ที่ได้แล้วนำมาวิเคราะห์ประมวลผลและทำการสรุปออกมา ซึ่งไม่เป็นการง่ายในการทำในทันที ดังนั้น ในระหว่างการสัมภาษณ์นั้นผู้สัมภาษณ์จะต้องดึงเอาความรู้สึกนึกคิดอันเกิดจากประสบการณ์ของผู้ที่ถูกสัมภาษณ์ออกมาให้ได้มากที่สุด เพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล ดังนั้นจุดมุ่งหมายสำคัญของงานวิจัยฉบับนี้ คือ การเข้าใจถึงสภาพการสร้างแรงจูงใจในการทำงานในปัจจุบันอันที่เกิดจากประสบการณ์โดยตรงของพนักงานฝ่ายผลิต ความต้องการที่แท้จริงของพนักงานในฝ่ายผลิตที่สามารถเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพนี้จะต้องใช้ทักษะในการสัมภาษณ์และใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธีการสร้างข้อสรุปโดยทั่วไปที่แสดงความเชื่อมโยงของคำตอบจากการบันทึกเทปและการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลโดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

1. การทำ Case by Case Analysis โดยการถอดเทปที่ได้จากการสัมภาษณ์และจดบันทึก โดยจะทำการอ้างอิงจากคำตอบที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ไว้ในตอนสัมภาษณ์โดยเรียงตามลำดับคำถามที่ได้สร้างไว้ตามโครงสร้างคำถามและทำการจดบันทึกลงในตาราง Cross Case Analysis โดยจะทำการถอดเทปทีละบุคคลและทำการบันทึกคำตอบทีละบุคคล โดยจะเป็นการจดบันทึกและทำดัชนีข้อมูล (สุภางค์ จันทวานิช, 2551 : 42-44) โดยผู้ทำการวิจัยจะต้องทำการจดบันทึกข้อมูลที่ได้มาจากการเก็บรวบรวม ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นผู้วิจัยจะมีแนวทางในการสังเกตหรือตั้งคำถามเป็นไปตามสมมติฐานชั่วคราว และกรอบแนวคิดที่นักวิจัยกำหนดขึ้น ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้นั้นได้จดบันทึกโดยเรียงลำดับจากคำถามที่สร้างขึ้นตามกรอบมโนทัศน์และจุดประสงค์ของงานวิจัย และหลังจากนั้นจึงได้ทำการทำดัชนีข้อมูลจากความจากคำตอบที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ตอบ ว่าความหมายจากคำตอบนั้นจัดหมวดหมู่ของคำตอบได้อยู่ในประเภทใด โดยการบันทึกลงในตาราง Cross Case Analysis ซึ่งการทำดัชนีข้อมูล (สุภางค์ จันทวานิช, 2551 : 42-44) นั้นแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

- ดัชนีเชิงบรรยาย ได้แก่ คำที่สร้างขึ้นเพื่อใช้จัดหมวดหมู่ที่เป็นการบรรยายพรรณนา
- ดัชนีเชิงตีความ ได้แก่ คำหรือความหมายที่มีลักษณะซับซ้อนกว่าดัชนีเชิงบรรยาย มีเป็นรายละเอียดที่เพิ่มขึ้นมา
- ดัชนีเชิงอธิบาย คือ คำหรือความที่แสดงแบบแผนของเหตุการณ์ แสดงความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ ตลอดจนอธิบายเหตุการณ์

ซึ่งในการทำดัชนีข้อมูลนั้นจำเป็นต้องอาศัยการทำดัชนีข้อมูลทั้ง 3 ประเภท เพื่อให้ได้คำตอบการวิจัยที่ถูกต้องที่สุด



2. การทำ Cross Case Analysis ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึก

ในส่วนของการวิเคราะห์ตามแนวคิดและทฤษฎี มีดังนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการของมนุษย์
2. การวิเคราะห์ความคาดหวังในการเข้าทำงาน
3. การวิเคราะห์ตามทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน
4. การวิเคราะห์การให้รางวัลในระดับส่วนบุคคล

โดยการนำเอาทฤษฎีเหล่านี้มาประกอบการวิเคราะห์จะทำให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงในปัจจุบันของพนักงานประกอบกับความคาดหวังในการเข้ามาทำงานในอนาคต ซึ่งจะถูกระงับด้วยการสร้างแรงจูงใจในแต่ละวิธี และนำมาเปรียบเทียบกับการให้รางวัลด้วยเงินรางวัลแก่พวกเขา นั้น ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์ให้เห็นถึงความต้องการและการจัดหาให้ตรงกับความต้องการหรือไม่ และนำไปสู่แนวทางในการปรับปรุงวิธี และกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### 3.6 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานรายวันฝ่ายผลิตบริษัทเคลด้า อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน โดยได้ดำเนินการทำวิจัยในระหว่างเดือนตุลาคม 2551 - เดือนมีนาคม 2552 โดยมีขั้นตอนดังนี้

#### ตารางที่ 3.3

##### ระยะเวลาดำเนินการ

ขั้นตอนการดำเนินการ	ช่วงระยะเวลา
ทบทวนเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	1-20 ตุลาคม 2551
นำเสนอแบบโครงการการศึกษาอิสระ	26 ตุลาคม 2551
จัดทำโครงร่างวิจัยเพื่อติดตามผล	5 พฤศจิกายน 2551 – 20 ธันวาคม 2551
ขออนุมัติดำเนินการ	5 พฤศจิกายน 2551
สร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล	22 ธันวาคม 2551 – 9 มกราคม 2552
เก็บรวบรวมข้อมูล	12-30 มกราคม 2552
ประมวลผลการวิเคราะห์ข้อมูล	1-7 กุมภาพันธ์ 2552
สรุปผลและข้อเสนอแนะ	7-15 กุมภาพันธ์ 2552
จัดทำรายงาน	16 กุมภาพันธ์ 2552 – 8 มีนาคม 2552
นำเสนอรายงาน	15 มีนาคม 2552

## ผลการศึกษา

การศึกษานี้ระดับนี้ ทำเพื่อการศึกษาถึงการใช้เงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต โดยทำการศึกษาค้นคว้าความต้องการพื้นฐานในชีวิตของพนักงาน เป้าหมายในการทำงานของพนักงาน ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ประสิทธิภาพการใช้ระบบการสร้างแรงจูงใจด้วยเงินรางวัล และวัตถุประสงค์ในการศึกษานี้ระดับนี้ยังได้มุ่งเน้นไปที่การศึกษาถึงปัจจัยอื่นที่มีช่วยสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานฝ่ายผลิต การศึกษาถึงประสิทธิภาพของการใช้จำนวนผลผลิตเป็นตัวกำหนดค่าตอบแทนแรงจูงใจของพนักงานฝ่ายผลิต การศึกษาถึงความพึงพอใจในการใช้ค่าตอบแทนจูงใจในการใช้ค่าตอบแทนจูงใจสำหรับพนักงานฝ่ายผลิต ทศนคติที่มีต่อระบบการให้ค่าตอบแทนในปัจจุบัน และแนวทางในการปรับปรุงวิธีการในการใช้ค่าตอบแทนแรงจูงใจ และการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการอื่นที่นอกเหนือจากเงินรางวัล เนื่องจากในปัจจุบันนั้นการสร้างแรงจูงใจด้วยเงินรางวัลนั้นเป็นวิธีการที่ใช้มาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน ซึ่งเป็นวิธีการที่ถ่ายทอดมาจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ ดังนั้น เพื่อปรับปรุงวิธีการให้เข้ากับปัจจุบัน ซึ่งสภาวะทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไป ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ทางด้านวัฒนธรรมที่แตกต่าง ทางด้านสังคมที่เปลี่ยนแปลง วิถีการดำเนินชีวิตของคนเปลี่ยนไป นโยบายในการบริหารประเทศเปลี่ยนไปจากสภาวะทางการเมืองที่เปลี่ยนไป จึงจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงความต้องการของพนักงานที่เปลี่ยนไปตามสภาวะในปัจจุบันบ่อยครั้งที่ระบบเดิมที่ใช้อยู่ยังคงใช้ได้ในปัจจุบัน และมีบางระบบที่จำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไป

การสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานฝ่ายผลิตจะมุ่งเน้นในประเด็นของการวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานด้วยเงินรางวัลนั้นมีความเหมาะสม และตรงกับความต้องการของพนักงานในฝ่ายผลิต และนอกจากนั้นยังที่จะตอบสนองความต้องการของพนักงาน ทศนคติของพนักงานที่มีต่อวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยเงินรางวัล ปัญหาที่แท้จริงที่เกิดขึ้นในแต่ละวิธีการตั้งแต่การประเมินผลการปฏิบัติงานไปจนถึงการให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน และนอกจากนั้นยังจะได้ทราบถึงความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยเงินรางวัล รวมถึงแนวคิดวิธีการปรับปรุงพัฒนาระบบการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในฝ่ายผลิต เพื่อให้ตรงกับความต้องการของพนักงานสูงสุด

#### 4.1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ถูกสัมภาษณ์

##### ตารางที่ 4.1

ข้อมูลเบื้องต้นผู้ถูกสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทเดต้าอิเล็กทรอนิกส์ฯ

ลำดับ	อายุ	อายุงาน	สถานภาพ	ระดับการศึกษา	ตำแหน่ง	รายได้ต่อเดือน
1	38	7	โสด	มัธยมศึกษาตอนต้น	พนักงานฝ่ายผลิต	6000
2	26	7	โสด	มัธยมศึกษาตอนต้น	พนักงานฝ่ายผลิต	8000
3	31	11	โสด	มัธยมศึกษาตอนต้น	พนักงานฝ่ายผลิต	6500
4	35	11	สมรส	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช	พนักงานฝ่ายผลิต	7000
5	34	11	หย่าร้าง	มัธยมศึกษาตอนต้น	พนักงานฝ่ายผลิต	6000
6	36	13	สมรส	มัธยมศึกษาตอนต้น	พนักงานฝ่ายผลิต	6000
7	30	8	โสด	อนุปริญญา/ปวส	พนักงานฝ่ายผลิต	8000
8	37	12	สมรส	มัธยมศึกษาตอนต้น	พนักงานฝ่ายผลิต	7000
9	41	14	สมรส	มัธยมศึกษาตอนต้น	พนักงานฝ่ายผลิต	8000
10	29	5	หย่าร้าง	มัธยมศึกษาตอนต้น	พนักงานฝ่ายผลิต	8000
11	31	10	สมรส	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช	พนักงานฝ่ายผลิต	9000
12	27	4	สมรส	มัธยมศึกษาตอนต้น	พนักงานฝ่ายผลิต	6000
13	36	5	สมรส	มัธยมศึกษาตอนต้น	พนักงานฝ่ายผลิต	6000
14	31	10	สมรส	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช	พนักงานฝ่ายผลิต	7000
15	30	9	โสด	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช	พนักงานฝ่ายผลิต	6000

จากข้อมูลในตารางที่ 4.1 จะพบว่าผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานฝ่ายผลิตทั้งหมด มีอายุเฉลี่ย 32 ปี อายุงานโดยเฉลี่ย 9 ปี โดยส่วนใหญ่มีครอบครัวแล้ว มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นเป็นส่วนใหญ่ และมีรายได้เฉลี่ย 7000 บาทต่อเดือน

โดยผลการศึกษาวิจัยแบ่งออกเป็น 5 หัวข้อดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานในฝ่ายผลิต
2. การวิเคราะห์ทัศนคติที่มีต่อระบบการใช้ค่าตอบแทนเงินรางวัลเป็นแรงจูงใจในการทำงานในฝ่ายผลิต
3. การวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการใช้ค่าตอบแทนเงินรางวัลเป็นแรงจูงใจ โดยการใช้จ่ายจำนวนผลผลิตมาเป็นตัวกำหนดของพนักงานฝ่ายผลิต
4. การวิเคราะห์ความพึงพอใจการใช้ค่าตอบแทนเงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจพนักงานฝ่ายผลิต
5. การวิเคราะห์การปรับปรุง และพัฒนาระบบการสร้างแรงจูงใจของพนักงานฝ่ายผลิต

## 4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานในฝ่ายผลิต

### 4.2.1 การวิเคราะห์ความต้องการพื้นฐานในชีวิตในระดับส่วนบุคคล

ความต้องการของคนเรานั้นเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจ ดังนั้น ในการศึกษาถึงการสร้างแรงจูงใจของพนักงานนั้นจำเป็นที่จะต้องเริ่มศึกษาตั้งแต่ความต้องการขั้นพื้นฐานของแต่ละบุคคล แล้วจึงทำการกำหนดวิธีการในการสร้างแรงจูงใจในระดับส่วนบุคคลให้กับพนักงาน ซึ่งการวิเคราะห์ทางด้านความต้องการพื้นฐานในชีวิตในระดับส่วนบุคคลของพนักงานฝ่ายผลิตนั้นได้ให้ความเห็นส่วนใหญ่ที่ตรงกัน คือ การได้มาซึ่งเงินที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต ซึ่งความต้องการพื้นฐานในชีวิตแล้วนั้นพนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการได้มาซึ่งเงินเพื่อใช้ในการดำรงชีพเป็นหลัก ซึ่งได้เปรียบเทียบเงินเป็นเสมือนปัจจัยที่ 5 รองจากอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และ ยารักษาโรค ซึ่งพนักงานฝ่ายผลิตส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญกับเงิน เนื่องจากว่าการที่ได้มาซึ่งเงินนั้นสามารถนำไปใช้จ่ายในชีวิตประจำวันได้ และสามารถนำไปซื้อสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัย 4 ได้ ซึ่งอำนาจของเงินนี้จึงทำให้พนักงานมุ่งสู่วิถีทางต่าง ๆ ที่จะได้มาซึ่งเงิน และเขามองว่าเงิน คือ ทุกอย่าง และนอกจากนั้นยังมีพนักงานอีกกลุ่มได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างว่าการมีงานทำที่มั่นคงนั้นเป็นความต้องการในชีวิตในปัจจุบันเนื่องมาจากสถานะเศรษฐกิจที่ถดถอย ดังนั้น การที่จะได้มาซึ่งเงินนั้นย่อมมาจากการที่มีงานทำในปัจจุบัน ซึ่งการมีงานทำที่มั่นคงก็เป็นอีกความต้องการหนึ่งที่พวกเขาต้องการ แต่ โดยส่วนใหญ่ได้เห็นว่าความต้องการในชีวิตในปัจจุบันนี้ คือ เงินที่พนักงานส่วนใหญ่ต้องการ

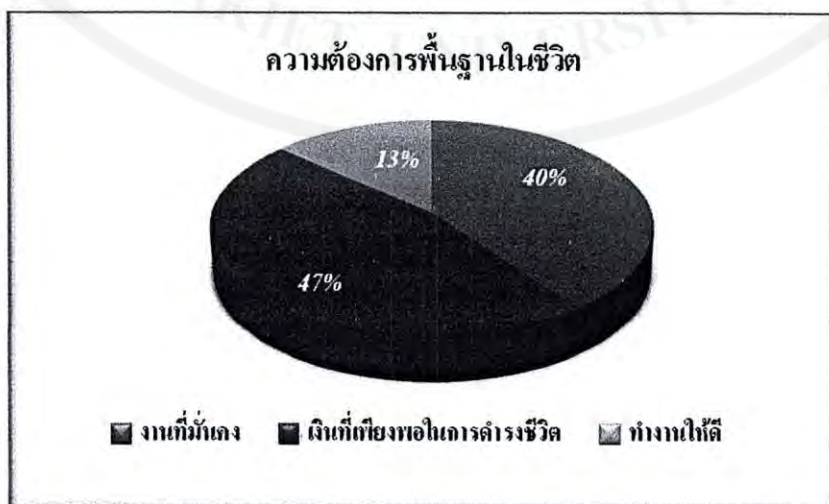
จากการสัมภาษณ์มีพนักงานคนหนึ่งได้กล่าวว่า

“ในสมัยนี้เงิน คือ ความต้องการทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิต”

(สัมภาษณ์วันที่ 23 มกราคม 2552)

#### แผนภูมิที่ 4.1

#### ความต้องการพื้นฐานในชีวิต



#### 4.2.2 การวิเคราะห์เป้าหมายในการทำงานในระดับส่วนบุคคล

เป้าหมายในการทำงานเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนพึงมี เพื่อการที่จะสามารถบรรลุได้สู่เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ตามที่ตนเองต้องการ และเป็นการกำหนดจุดหมายปลายทางในการทำงาน เพื่อให้มีการดำเนินชีวิตการทำงานได้อย่างถูกต้อง และ เพื่อเป็นการตั้งเป้าหมาย และวิธีการมุ่งสู่เป้าหมายที่วางเอาไว้ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และยังประโยชน์ถึงบริษัทที่จะได้รับ ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่นั้น ได้ให้ความสำคัญกับประเด็นต่าง คือ การทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่หัวหน้างานมอบหมาย ทั้งในด้านคุณภาพ และปริมาณ สำหรับพนักงานฝ่ายผลิตนั้น การกำหนดเป้าหมายในการผลิตนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญ เพื่อให้ทุกคนสามารถกำหนดงานของตนเอง เพื่อให้เสร็จได้ทันตามกำหนด และพนักงานส่วนใหญ่มุ่งที่จะให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายที่หัวหน้างานกำหนดทั้งในด้านปริมาณ เพื่อให้สามารถส่งมอบงานให้ทันตามลูกค้ากำหนด และทางด้านคุณภาพ เพื่อให้มีสินค้าที่ดี ถูกส่งมอบสู่มือลูกค้า และที่สำคัญ คือ ไม่ต้องนำกลับมาซ่อมใหม่ ซึ่งพนักงานบางคนนั้นไม่ได้มีเป้าหมายที่ถูกกำหนด โดยหัวหน้างานเพียงอย่างเดียวแต่พวกเขานั้นยังได้กำหนดเป้าหมายในการทำงานด้วยตัวเองอีกด้วย

จากการสัมภาษณ์มีพนักงานคนหนึ่งได้กล่าวว่า

“มีเป้าหมายในใจของตัวเอง แล้วทำให้บรรลุเป้าหมายที่นอกเหนือจากที่หัวหน้างานตั้งไว้ให้”

(สัมภาษณ์วันที่ 15 มกราคม 2552)

แผนภูมิที่ 4.2  
เป้าหมายในการทำงาน



#### 4.2.3 การวิเคราะห์วิธีการที่จะมุ่งสู่เป้าหมายที่วางเอาไว้

จากการที่ได้กำหนดเป้าหมายในการทำงานแล้ว พนักงานก็จะมีแนวคิดต่อไปถึงวิธีการที่จะสามารถมุ่งสู่เป้าหมายในการทำงานที่วางเอาไว้ด้วยวิธีการของแต่ละบุคคล ซึ่งจะแตกต่างกันออกไป โดยมีความเห็นเป็นไปในแนวทางเดียวกันเป็นส่วนใหญ่ว่าการที่จะมุ่งสู่เป้าหมายที่วางเอาไว้ที่เป็นเป้าหมายที่พนักงานส่วนใหญ่ตั้งเอาไว้ คือ การทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่หัวหน้างานมอบหมาย ทั้งในด้านคุณภาพ และปริมาณ ซึ่งวิธีการที่จะสามารถมุ่งสู่เป้าหมายได้นั้น คือ การตั้งใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด ซึ่งจะต้องใส่ใจกับความเร็วในการผลิต และคุณภาพที่ออกมา และการที่หัวหน้างาน ได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในสายการผลิตจะเป็นส่วนที่ช่วยให้พนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายในการทำงานได้รวดเร็วขึ้น และนอกจากนี้การที่จะสามารถบรรลุสู่เป้าหมายได้นั้นมีพนักงานกลุ่มหนึ่ง ได้ให้ความเห็นว่าการร่วมมือร่วมใจ โดยปราศจากความแตกแยกในการทำงานนั้นจะเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้สามารถบรรลุสู่เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ได้

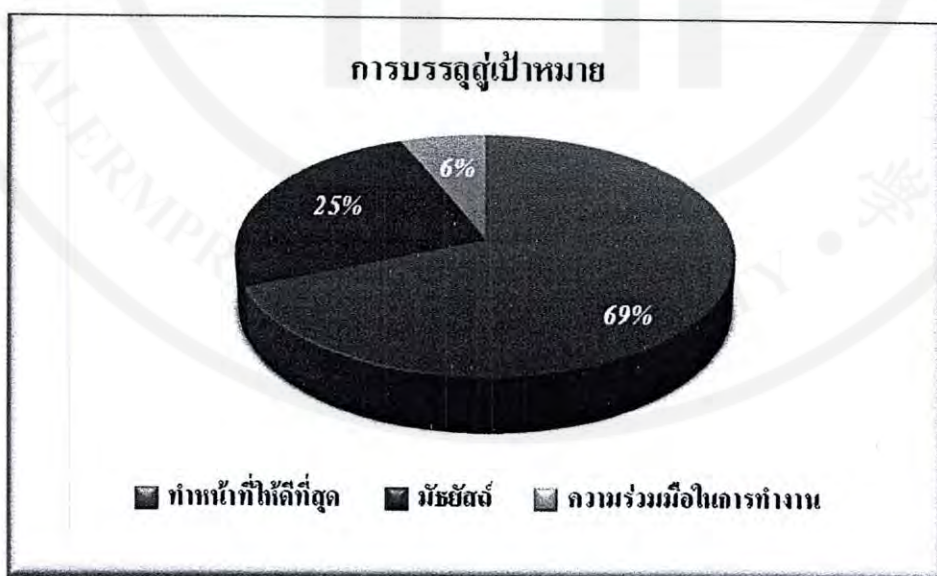
จากการสัมภาษณ์มีพนักงานคนหนึ่งได้กล่าวว่า

“หัวหน้างานช่วยคัดคนที่เป็นคอขวดออกไป เพื่อให้สายการผลิตได้เข้า”

(สัมภาษณ์วันที่ 15 มกราคม 2552)

#### แผนภูมิที่ 4.3

#### การบรรลุสู่เป้าหมาย



#### 4.2.4 การวิเคราะห์ความคาดหวังจากการทำงาน

จากการเข้ามาทำงานในบริษัทของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทเคต้าอิเล็กทรอนิกส์ฯ นั้น พนักงานทุกคนล้วนแต่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ ซึ่งเป็นความหวังอันสูงสุดจากการทำงาน และนอกจากนั้นแล้ว พวกเขายังได้คาดหวังผลตอบแทนหรือสิ่งที่จะได้รับจากการทำงานเอาไว้เช่นกัน โดยพนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นเป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ การได้รับผลตอบแทนเป็นเงินที่เพียงพอต่อการดำรงชีพ ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่มีความมุ่งหวังว่าการได้มาทำงาน เพื่อเป็นการแลกกับเงินที่ตนเองจะได้รับอย่างเพียงพอ โดยคิดว่าเป็นการแลกด้วยแรงงานกับเงินที่เป็นค่าแรงที่ควรจะได้รับ ดังนั้น จึงคาดหวังเพียงจะได้เงินตอบแทนที่เพียงพอเท่านั้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานในชีวิตที่มีความต้องการเงินเป็นสำคัญในการดำรงชีวิต ซึ่งจะเห็นได้ว่าสิ่งที่พนักงานส่วนใหญ่ที่มุ่งหวังก็เพียง เพื่อทำงานได้เงินที่จะเป็นผลตอบแทนที่ได้เป็นส่วนใหญ่ และนอกจากหวังที่จะได้เงินจากค่าแรงปกติแล้วเงินที่ได้จากการทำงานล่วงเวลาก็เป็นสิ่งที่พนักงานคาดหวังจากการทำงานด้วยเหมือนกัน เนื่องจากจะได้ค่าแรงที่เพิ่มขึ้น และนอกจากนั้นแล้วยังมีพนักงานอีกกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับการมีงานทำที่มั่นคงเป็นความคาดหวังจากการทำงาน เนื่องจากพวกเขาเหล่านั้นล้วนมีความตั้งใจในการทำงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ และอยากให้ลูกค้ามีคำสั่งซื้อตลอดไปเพื่อที่จะได้มีงานทำต่อไปในอนาคต แต่ทั้งนี้ความคาดหวังเหล่านั้นก็เพื่อได้เงินไปใช้ในการดำรงชีวิตนั่นเอง

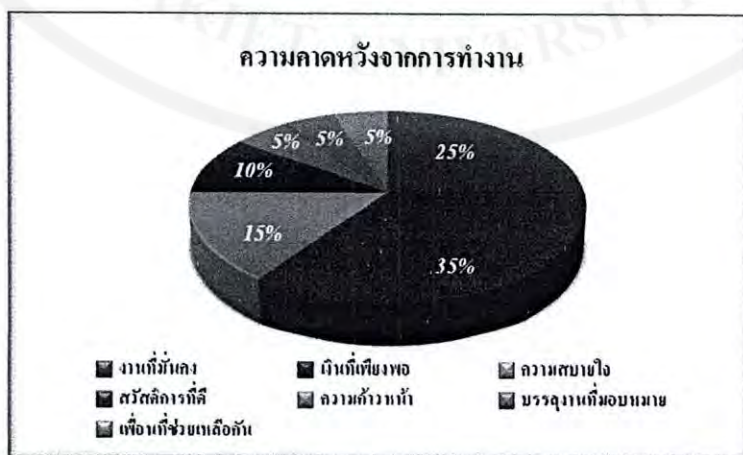
จากการสัมภาษณ์มีพนักงานคนหนึ่งได้กล่าวว่า

“คาดหวังค่าตอบแทน หากไม่มีเงินก็ลำบาก หากไม่มีโอทีทำก็ลำบากมีผลต่ออนาคต อยากให้มี โอที ทำเพื่อให้ได้เงินมากขึ้น”

(สัมภาษณ์วันที่ 29 มกราคม 2552)

#### แผนภูมิที่ 4.4

#### ความคาดหวังจากการทำงาน





#### 4.2.5 การวิเคราะห์แรงบันดาลใจหรือแรงผลักดันในการทำงาน

ในการที่มนุษย์เรามุ่งปรารถนากระทำการสิ่งใดนั้น แรงผลักดันหรือแรงบันดาลใจเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะก่อกำเนิดให้ประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ดังนั้น ในการทำงานของพนักงาน แรงบันดาลใจหรือแรงผลักดันที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ จะเป็นสิ่งที่คอยสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ โดยพนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันดังนี้ คือ ครอบครัวนั้นเป็นแรงผลักดันในการทำงาน เนื่องมาจากบุคคลในครอบครัวนั้นเป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต ซึ่งมีส่วนช่วยเป็นแรงผลักดันให้มาทำงาน และพนักงานกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สมรสแล้ว ดังนั้น คนในครอบครัวคนสำคัญ คือ ลูกนั้นมีส่วนสำคัญที่จะผลักดันให้ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งพนักงานเหล่านี้จะต้องนำเอาเงินที่ได้จากการทำงานไปใช้ในการช่วยเหลือจุนเจือครอบครัว

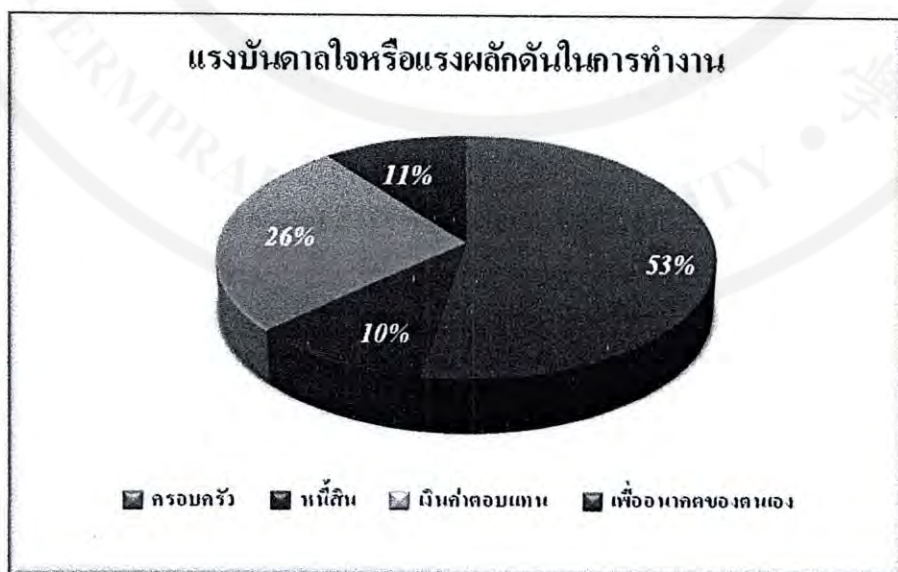
จากการสัมภาษณ์มีพนักงานคนหนึ่งได้กล่าวว่า

“ตราบดีที่เรายังมีแรงทำงานอยู่ก็อยากจะทำงานให้จนสุดความสามารถที่จะทำได้ เพราะว่า มีจุดมุ่งหมายในชีวิตว่าจะดูแลแม่ และครอบครัว และยังต้องเหลือเก็บไว้ในอนาคตข้างหน้าถึงวันหนึ่งที่เราอาจจะไม่มีแรงทำงาน จริง ๆ แล้วความสุขในชีวิตคงไม่ใช่เงินเสมอไป เมื่อก่อนคิดว่าต้องมีเงินก่อนถึงจะมีความสุขตามมาเพราะคิดว่าหากมีเงินก็สามารถซื้ออะไรก็ได้ แต่เมื่อพ่อจะเสีย กลับคิดว่ามีเงินเท่าไร หากแลกกับพ่อ ได้ เราไม่ยอมมีเงินเลยแม้แต่บาทเดียว”

(สัมภาษณ์วันที่ 16 มกราคม 2552)

#### แผนภูมิที่ 4.5

#### แรงบันดาลใจหรือแรงผลักดันในการทำงาน



#### 4.2.6 การวิเคราะห์ความต้องการที่อยู่ในส่วนลึกในจิตใจ

ในการกระทำสิ่งใดก็ตามเกิดขึ้นจากความต้องการของมนุษย์ และการที่มีแรงผลักดันจากภายนอกมากระทบ และมีผลต่อการกระทำใด ๆ อันที่ก่อให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัตินั้นจะทำให้มนุษย์เรานั้นสัมผัสที่จะนึกถึงความต้องการที่แท้จริงของตนเองที่ซ่อนอยู่ภายในจิตใจ ดังนั้น หัวข้อนี้จึงเป็นการค้นหาความต้องการที่อยู่ในส่วนลึกในจิตใจที่เป็นสิ่งที่คาดหวังไว้ โดยไม่ได้มีผลกระทบจากปัจจัยภายนอก เป็นสิ่งที่ได้รับผลจากปัจจัยภายในจิตใจเท่านั้น โดยพนักงานส่วนใหญ่ที่มีความต้องการที่แบ่งแยกออกไปตามความต้องการของตนแต่มีส่วนหนึ่งที่มีความเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ ความต้องการให้ครอบครัวนั้นอยู่อย่างสุขสบายไม่ขัดสน ด้วยการทำงาน เพื่อหาเงินไปดูแลจุนเจือครอบครัว เพื่อก่อให้เกิดความสุขสบายในการดำรงชีวิตของครอบครัว สิ่งนี้เป็นความต้องการในส่วนลึกของจิตใจในพนักงานส่วนใหญ่ ซึ่งจะต้องมาทำงาน เพื่อแลกกับเงินที่ได้เป็นผลตอบแทนไป เพื่อสนองความต้องการในจิตใจที่อยากให้ครอบครัวของตนเองมีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

จากการสัมภาษณ์มีพนักงานคนหนึ่งได้กล่าวว่า

“อยากมีบ้านจะได้มีหลักแหล่ง อย่างน้อยเราก็หวังว่าอยากให้ลูกสบายเราเหนื่อยได้แต่เราก็อยากให้ลูกสบายขึ้นต้องยอมให้มีหนี้สิน เพื่อซื้อบ้านเลยต้องทำงานหาเงิน”

(สัมภาษณ์วันที่ 29 มกราคม 2552)

#### แผนภูมิที่ 4.6

#### ความต้องการในส่วนลึกในจิตใจ



#### 4.2.7 การเปรียบเทียบความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจระหว่างความต้องการที่อยู่ในส่วนลึกในจิตใจกับแรงผลักดันในการทำงาน

ได้มีการตั้งคำถาม เพื่อเปรียบเทียบสิ่งที่เป็นแรงผลักดันในการทำงานของพนักงานกับความ ต้องการในส่วนลึกในจิตใจ ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันดังนี้ คือ ไม่มีความขัดแย้งกัน เนื่องจากแรงผลักดันในการทำงานส่วนใหญ่ คือ ครอบครัวนั้นมีส่วนเป็นแรงผลักดันในการทำงาน และความต้องการเบื้องลึกในจิตใจ คือ การต้องการให้ครอบครัวนั้นอยู่อย่างสุขสบายไม่ขัดสน ซึ่งเป็นสิ่งเดียวกันจึงไม่เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นในจิตใจ และนอกจากนี้ยังมีพนักงานส่วนหนึ่งมีความขัดแย้งเกิดขึ้น เนื่องจากสิ่งที่ผลักดันให้ต้องทำงานในทุกวันนี้ คือ เพื่อได้เงินที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต แต่ความต้องการเบื้องลึกในจิตใจนั้นต้องการที่จะได้อยู่กับครอบครัวที่อบอุ่น และมีพนักงานบางคนนั้น มีความต้องการในส่วนลึกในจิตใจ คือ การได้เรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นแต่เนื่องด้วยความเป็นในปัจจุบันนั้นจะต้องทำงาน เพื่อนำเงินไปช่วยเหลือจุนเจือครอบครัว ดังนั้น ความต้องการเบื้องใจจิตใจที่ไม่ได้รับการตอบสนอง แต่พนักงานส่วนใหญ่ที่มีความต้องการส่วนลึกในจิตใจ และแรงผลักดันในการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน

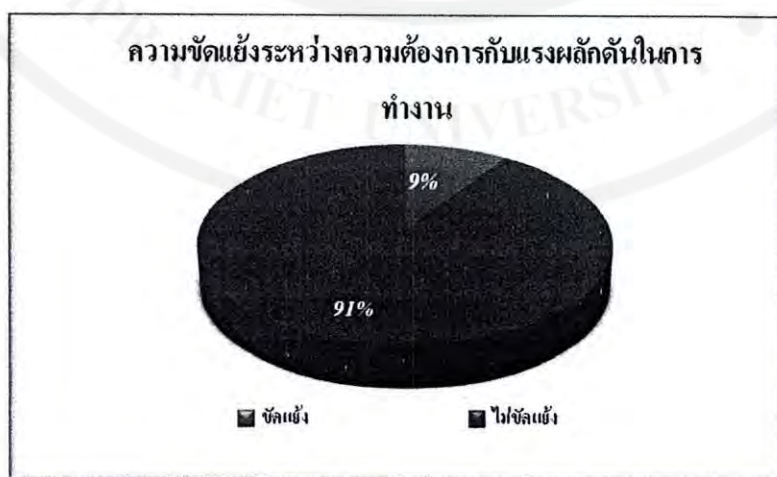
จากการสัมภาษณ์มีพนักงานคนหนึ่งได้กล่าวว่า

“อยากอยู่พร้อมหน้าพร้อมตาพ่อแม่ลูก อยากกลับไปอยู่ที่บ้านนอกแต่ก็เป็นไปได้เพราะที่บ้านนอกไม่มีงานรองรับ ถึงแม้จะมีไร่นาแต่ไม่สามารถทำได้ตลอดปีแต่ด้วยความจำเป็นต้องหาเงินส่งให้ครอบครัว”

(สัมภาษณ์วันที่ 15 มกราคม 2552)

#### แผนภูมิที่ 4.7

ความขัดแย้งระหว่างความต้องการกับแรงผลักดันในการทำงาน



#### 4.2.8 การวิเคราะห์สิ่งกระตุ้นที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

การกระทำใด ๆ ก็ตาม จะมีสิ่งที่มีส่วนกระตุ้นให้กับพนักงานทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้น การที่พนักงานจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น การมีสิ่งกระตุ้น เพื่อจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากทำงานจะเป็นตัวช่วยให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณการผลิตที่ต้องการ โดยพนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันดังนี้ คือ เงินค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับนั้นเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากมาทำงานอยากที่จะทำงานให้ได้ตรงตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ทั้งทางด้านคุณภาพ และปริมาณ ซึ่งพนักงานทุกคนล้วนแต่ต้องการเงินค่าตอบแทน เงินรางวัลที่คาดหวังเอาไว้ ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่นั้นได้ให้ความเห็นว่าตัวที่เป็นสิ่งกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกอยากทำงานนั้นตรงกับความต้องการของพนักงาน ความต้องการของพนักงานนั้นก็ คือ เงินค่าตอบแทนที่จะได้รับ เพื่อใช้ในการดำรงชีวิต นำไปชำระหนี้สิน จ้างจ่ายใช้สอยในชีวิตประจำวัน เอาไว้จุนเจือครอบครัว ซึ่งเงินถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งของการดำรงชีวิต และเงินก็ยังเป็นตัวกระตุ้นในการทำงานของพนักงานอีกด้วย ซึ่งถือว่าสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน

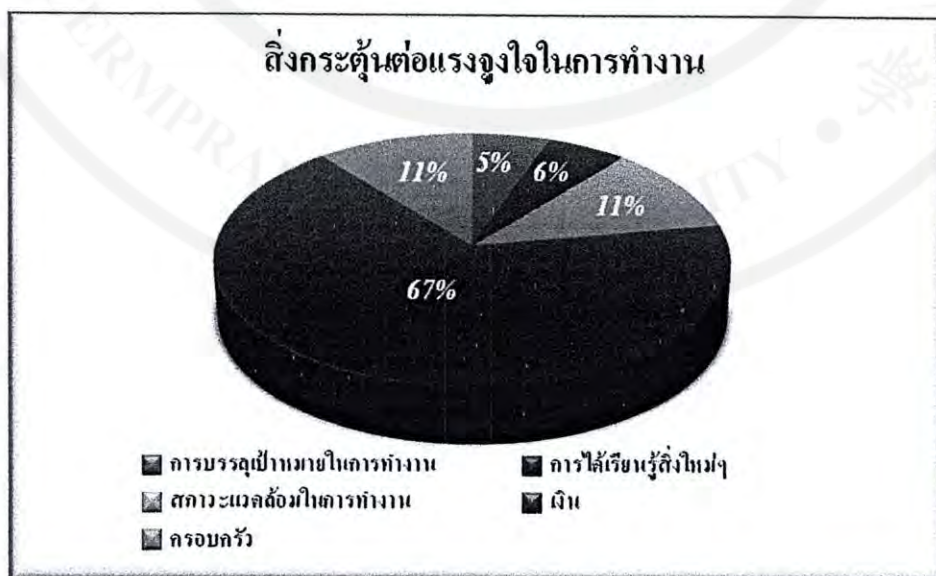
จากการสัมภาษณ์มีพนักงานคนหนึ่ง ได้กล่าวว่า

“ทั้งรายได้ และสวัสดิการที่บริษัทให้เป็นสิ่งที่กระตุ้นทำให้อยากทำงาน โดยเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นแล้วดีกว่า”

(สัมภาษณ์วันที่ 20 มกราคม 2552)

#### แผนภูมิที่ 4.8

#### สิ่งกระตุ้นต่อแรงจูงใจในการทำงาน



#### 4.2.9 การวิเคราะห์ผู้ที่เหมาะสมที่จะกำหนดสิ่งกระตุ้นที่ทำให้เกิดแรงงูใจในการทำงานให้กับพนักงาน

ผู้ที่จะมีผลต่อการกำหนดตัวกระตุ้นให้กับพนักงานนั้น ก็จะประกอบด้วยหลายบุคคลในชีวิตของพนักงาน ซึ่งล้วนแต่มีความสำคัญในชีวิตแต่ละคนไม่เท่ากัน ดังนั้น การที่จะกำหนดสิ่งกระตุ้นให้เกิดแรงงูใจในการทำงานในความคิดเห็นของพนักงานแต่ละคนจึงไม่เหมือนกัน ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่นั้นมีความเห็นตรงกันดังนี้ตัวพนักงานเองเป็นผู้กำหนดตัวกระตุ้นที่ทำให้เกิดแรงงูใจในการทำงานให้กับพนักงานมากที่สุด ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าการกระทำทุกอย่างนั้นกำหนดได้ด้วยตัวของพวกเขาเอง การที่จะทำสิ่งใดนั้น ตัวพนักงานเองเท่านั้นที่จะกำหนดสิ่งที่ต้องการจะประพฤติปฏิบัติหรือไม่ ดังนั้น การที่บุคคลอื่นจะเข้ามามีอิทธิพลเหนือตัวพนักงานนั้นจะต้องได้รับความยอมรับจากพนักงานเองเสียก่อน และมีพนักงานส่วนหนึ่งมีความเห็นว่าผู้ที่เหมาะสมที่จะกำหนดสิ่งกระตุ้นที่ทำให้เกิดแรงงูใจในการทำงานให้กับพนักงานได้นั้นก็คือหัวหน้างาน เนื่องจากหัวหน้างานนั้นใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุด และเข้าใจในความต้องการของพนักงาน ดังนั้น พวกเขาเหล่านั้นจึงน่าจะสามารถกำหนดตัวกระตุ้นในการสร้างแรงงูใจให้กับพนักงานได้ดีที่สุด

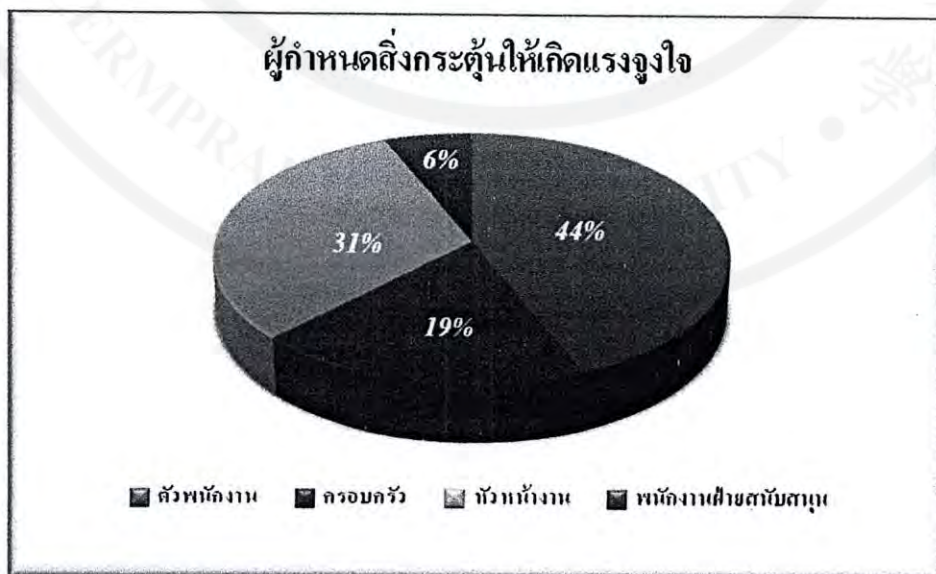
จากการสัมภาษณ์มีพนักงานคนหนึ่งได้กล่าวว่า

“90% กำหนดด้วยตัวของเราเองใครจะสั่งอะไรหากเราไม่ทำมันก็อยู่ที่ตัวเรา”

(สัมภาษณ์วันที่ 15 มกราคม 2552)

#### แผนภูมิที่ 4.9

ผู้กำหนดสิ่งกระตุ้นให้เกิดแรงงูใจในการทำงาน



### 4.3 การวิเคราะห์ทัศนคติที่มีต่อระบบการให้ค่าตอบแทนแรงจูงใจในปัจจุบัน

#### 4.3.1 การวิเคราะห์ระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานในปัจจุบัน และการรับรู้กระบวนการให้ค่าตอบแทน

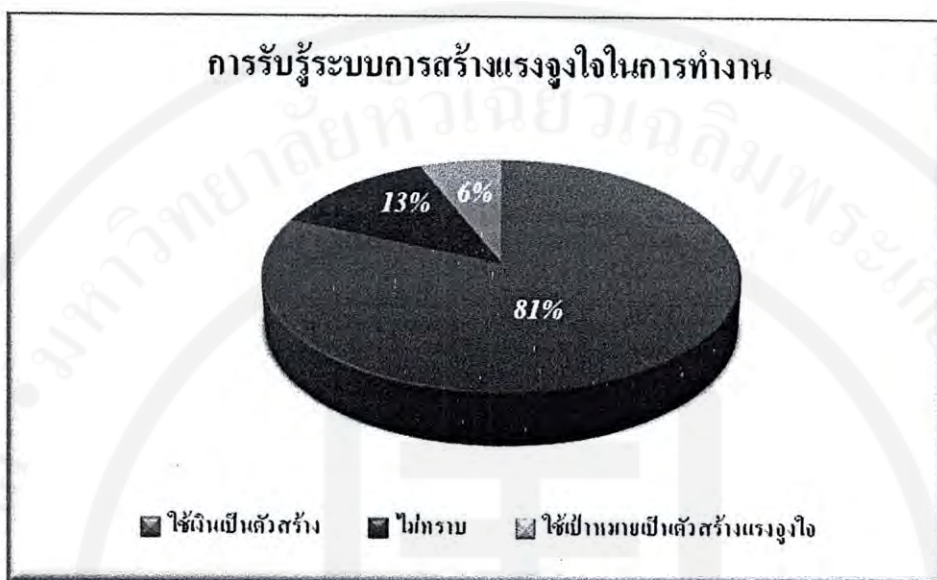
กระบวนการการสร้างแรงจูงใจในการทำงานมีหลายวิธีหลากหลายตามแต่วิธีการที่แต่ละบริษัทจะเลือกใช้ และหนึ่งในหลาย ๆ วิธีที่บริษัทเคลด้าออิเล็กทรอนิกส์ฯ เลือกใช้ก็คือ การให้ค่าตอบแทนแรงจูงใจ หรือ Incentive ที่ให้ในรูปแบบเป็นเงินนั่นเอง ซึ่งระบบในการสร้างแรงจูงใจวิธีนี้เป็นวิธีที่ใช้มานาน ดังนั้นเมื่อสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ได้เปลี่ยนไปที่ทัศนคติที่มีต่อวิธีการหรือระบบนั้น ๆ ก็จะเปลี่ยนไป ดังนั้น การวิเคราะห์ทัศนคติที่มีต่อระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยเงินรางวัลเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับการปรับเปลี่ยนระบบการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งการวิเคราะห์ทางด้านระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่บริษัทได้จัดให้กับพนักงาน ในระดับพนักงานได้มีความรู้ความเข้าใจในระบบที่มีอยู่อย่างไรนั้นเป็นสิ่งที่จะเป็นที่จะต้องศึกษา และนำมาวิเคราะห์ ซึ่งพนักงานฝ่ายผลิตนั้นได้ให้ความเห็นส่วนใหญ่ที่ตรงกัน คือ บริษัทมีระบบการสร้างแรงจูงใจ โดยใช้เงินรางวัลเป็นตัวสร้าง ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ทราบดีว่าบริษัทนั้นได้ให้ค่าตอบแทนอะไรบ้างที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนรายวัน และพนักงานส่วนใหญ่ทราบดีว่าการที่บริษัทจัดสิ่งเหล่านั้นให้ เป็นการสร้างขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงาน โดยใช้เงินเป็นตัวที่ใช้สร้างแรงจูงใจ ซึ่งหากสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ก็จะได้รับเงินรางวัลต่าง ๆ เหล่านั้น ซึ่งประกอบด้วย เงินรางวัลค่าตอบแทนจูงใจ เงินรางวัล โบนัส ค่าอาหาร เบี้ยขยันประจำเดือน เบี้ยขยันประจำปี ค่าครองชีพ ค่าอาหาร ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่มีความเข้าใจถึงวิธีในการคิดคำนวณเงิน และมีพนักงานบางส่วนจะไม่ทราบว่าสิ่งเหล่านี้ คือ วิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะเข้าใจว่าสิ่งที่บริษัทนำมาสร้างแรงจูงใจก็คือ เงินรางวัลค่าตอบแทนจูงใจเพียงอย่างเดียว ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานได้เป็นอย่างดี และตรงกับความต้องการที่พนักงานต้องการ และมีพนักงานได้ให้ความเห็นว่า ค่าตอบแทนจูงใจแทบจะไม่มี ความหมายเลยในปัจจุบัน เป้าหมายในการทำงานจะมีความสำคัญกว่า เนื่องจากต้องการให้ผลิตได้เยอะ ๆ และได้ผลกำไรมาก ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นคงต่อบริษัท และเกิดความมั่นคงในการทำงานของพนักงาน

จากการสัมภาษณ์มีพนักงานคนหนึ่งได้กล่าวว่า

“หากเราทำงานได้ตามเป้าเราก็จะได้เงินเพิ่มทำให้มีกำลังใจในการทำงานแต่เป็นไปไม่ได้ เพราะเราทำงานกับส่วนรวม หากเราทำได้แต่เพื่อนทำไม่ได้ เราก็ไม่ได้อยู่ดี”

(สัมภาษณ์วันที่ 15 มกราคม 2552)

แผนภูมิที่ 4.10  
การรับรู้ระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน



4.3.2 การวิเคราะห์ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการใช้เงินรางวัลค่าตอบแทนจูงใจเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาผลผลิตให้สูงขึ้น

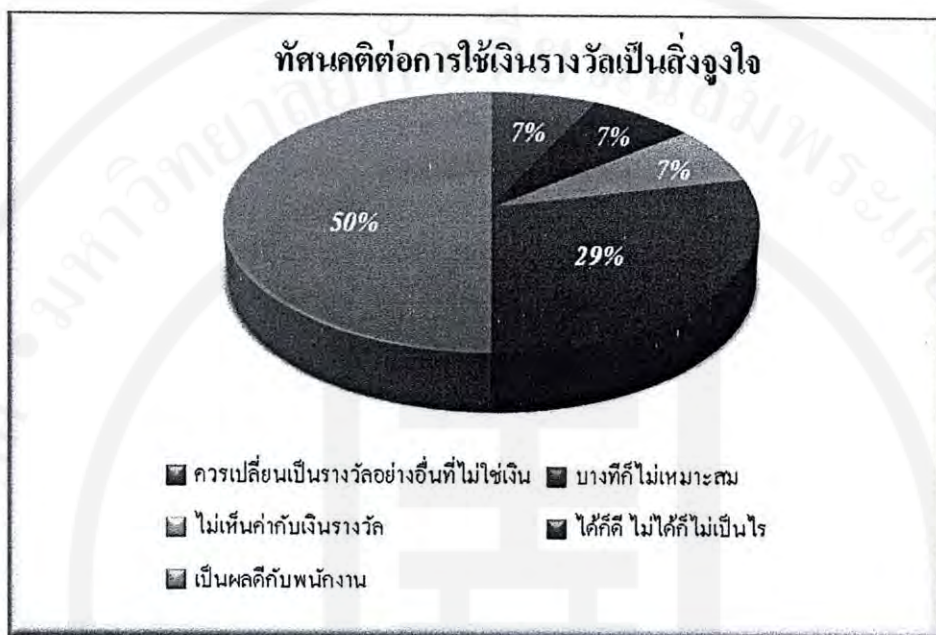
ในการใช้เงินรางวัลค่าตอบแทนจูงใจเป็นสิ่งจูงใจหรือกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้ได้ในปริมาณที่สูงขึ้นนั้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาในการทำงาน เป็นสิ่งที่พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีต่อพนักงาน ซึ่งด้วยความต้องการของพนักงาน คือ เงินอยู่แล้วทำให้พนักงานรู้สึกไปตามที่ตนเองได้รับ แต่ในบางแง่มุมที่พนักงานคิดว่า การให้เงินเป็นสิ่งดีแต่กลับมองว่าเป็นการใช้เงินเพื่อล่อหรือดึงดูดให้กับพนักงานเหมือนกับว่าพนักงานนั้นสามารถซื้อได้ด้วยเงินแต่ก็เห็นว่าดี เพราะว่าเป็นสิ่งที่ตรงกับความต้องการอยู่แล้ว และอีกทฤษฎีหนึ่ง คือ เนื่องด้วยสภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยนี้ทำให้การได้เงินรางวัลค่าตอบแทนจูงใจเป็นส่วนที่ได้เพิ่มเติมนอกเหนือจากค่าตอบแทนรายวัน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นแล้วเขาไม่ได้ ทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการใช้เงินรางวัลเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา ซึ่งพนักงานได้เปรียบเทียบกับภายนอกบริษัท

จากการสัมภาษณ์มีพนักงานคนหนึ่งได้กล่าวว่า

“เป็นสิ่งที่เห็นผลเร็ว และดีที่สุดสำหรับพนักงานที่ให้มาอยู่ในปัจจุบันก็ดีพนักงานหลายคนก็รู้ว่าด้วยสถานการณ์แบบนี้ไม่ควรจะเรียกร้องอะไรไปมากกว่านี้ขอให้บริษัทอยู่ได้เราจะได้ไม่ตกงาน”

(สัมภาษณ์วันที่ 23 มกราคม 2552)

แผนภูมิที่ 4.11  
ทัศนคติต่อการใช้จ่ายเงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจ



#### 4.3.3 การวิเคราะห์ปัจจัยหลักที่จะทำให้มีผลกระทบต่อการใช้เงินรางวัล และวิธีการที่จะสามารถได้เงินรางวัลเพิ่มขึ้น

ในการได้มาซึ่งเงินรางวัลนั้นก่อนที่จะได้รับเงินรางวัลก็จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ประสบปัญหาเดียวกัน คือ ขาดความรู้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนว่ามีวิธีการประเมินอย่างไร ซึ่ง โดยส่วนใหญ่จะทราบแต่ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะประเมินจากความสามารถในการทำงาน คุณภาพของงานที่ได้ หรือการมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ขาดหรือลางาน ซึ่งจะบริษัทจะต้องนำไปปรับปรุงต่อไป เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับพนักงาน ดังนั้น ในมุมมองของพนักงานในปัจจุบันนั้น สิ่งที่เป็นปัจจัยที่จะเป็นผลกระทบให้กับการได้มาซึ่งเงินรางวัลนั้นได้ให้ทราบจากการสัมภาษณ์ดังนี้

คุณภาพจากการทำงานของพนักงานเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อการได้เงินรางวัลในแต่ละครั้ง ซึ่งคุณภาพจากการทำงานของพนักงานในสายการผลิตเดียวกันนั้นจะทราบได้อย่างทันทีเมื่อเกิดปัญหาทางด้านคุณภาพของงานที่ออกไป เนื่องจากว่าลักษณะสายการผลิตเป็นแบบต่อเนื่อง ซึ่งงานจะต้องส่งผ่านต่อกันไป ทำให้งานแต่ละคนจะไม่เหมือนกัน ดังนั้น เมื่อเกิดปัญหาจากความผิดพลาดของพนักงานคนใดคนหนึ่งก็จะสามารถเห็นได้ชัดเจนว่าเกิดขึ้นจากใคร และหัวหน้าสายการผลิตก็จะมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับการตัดเงินรางวัลค่าตอบแทนจูงใจจากปัญหาคุณภาพที่เกิดขึ้น



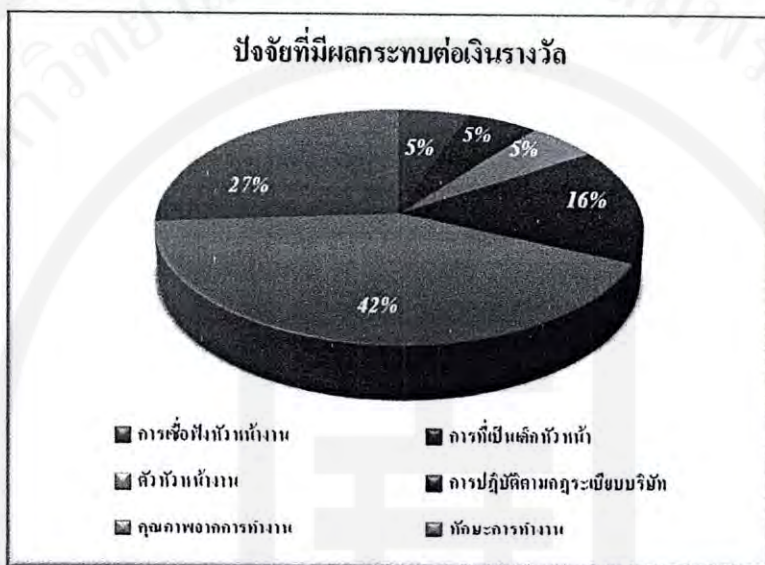
จากการสัมภาษณ์มีพนักงานคนหนึ่งได้กล่าวว่า

“หากคนอื่นได้เงินเดือนมากกว่าก็เพราะเขาทำงานดีกว่าเราไม่มีงานเสีย”

(สัมภาษณ์วันที่ 30 มกราคม 2552)

แผนภูมิที่ 4.12

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อเงินรางวัล



#### 4.3.4 การวิเคราะห์ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหัวหน้างาน และปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมวิธีการแก้ปัญหา

ในการที่พนักงานจะได้มาซึ่งเงินรางวัลนั้นย่อมเกิดจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน นั้นบริษัทได้มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยหัวหน้างานโดยตรง ซึ่งหลังจากนั้นก็จะได้รับการตรวจสอบ และอนุมัติ โดยหัวหน้างานระดับสูง และส่งผลการประเมินถึงฝ่ายบุคคล เพื่อดำเนินในกระบวนการจ่ายเงิน ดังนั้น การที่หัวหน้างาน โดยตรงเป็นผู้ที่ประเมินผลการปฏิบัติงานงานนั้น จะเป็นการประเมินตามกฎเกณฑ์ที่บริษัทได้กำหนดไว้ คือ ปริมาณผลผลิตที่ทำได้ โดยรวม คุณภาพการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการมาทำงานอย่างสม่ำเสมอของพนักงาน ซึ่งในการที่หัวหน้างานเป็นผู้ประเมินนั้นมีโอกาสที่จะสามารถเกิดความคิดพลาดเกิดขึ้นได้ ดังนั้น ก็จะเกิดปัญหาตามมาภายหลังจากที่พนักงานได้ทราบผลการประเมินจากใบแจ้งเงินเดือน ดังนั้น การได้ทราบความคิดเห็นจากพนักงานจึงเป็นส่วนที่จะช่วยทำให้สามารถนำเอาความคิดเห็นนั้นมาปรับปรุงแก้ไขวิธีการประเมินได้ในอนาคต ซึ่งสำหรับระบบการประเมินจากหัวหน้างานนั้นพนักงานส่วนใหญ่นั้นมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ

การประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงานนั้นมีความเหมาะสมคืออยู่แล้วพนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า หัวหน้างาน คือ คนที่อยู่ใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุด ดังนั้น การที่หัวหน้างาน

จะสามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจึงทำให้หัวหน้างานนั้นมีความเหมาะสมที่สุด หากจะให้คนอื่นมาเป็นผู้ประเมินก็อาจจะไม่รู้ดีเท่าหัวหน้างาน เพราะคนอื่นไม่ได้มาคลุกคลีกับพนักงานในสายการผลิต และพนักงานก็รู้สึกยอมรับในการตัดสินใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่สุด แต่นอกจากนั้นพนักงานส่วนใหญ่ก็มีความคิดเห็นว่าหลังจากการประเมินแล้วควรให้ผ่านการตรวจสอบอย่างละเอียด โดยหัวหน้างานระดับสูงที่ดูแลสายการผลิตนั้น ๆ ด้วย และนอกจากนั้นแล้วยังมีความคิดเห็นอีกส่วนหนึ่ง ซึ่งเป็นทรศณะที่ซ่อนเร้นที่พนักงานบางส่วนได้ให้ความเห็นไว้เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยหัวหน้างาน ก็คือ ในเรื่องของความยุติธรรมของผู้ประเมินซึ่ง ก็คือ หัวหน้างาน ซึ่งพวกเขาบอกว่าหัวหน้าบางคนก็ยุติธรรมบางคนก็ถ้าเอียงหัวหน้าบางคนไม่ได้ใช้ความรับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานแต่ใช้ความรู้สึกแทน ซึ่งบางครั้งก็ไม่สามารถพูดออกมาได้ถึงแม้จะรู้ว่าจะใครเป็นอย่างไรร ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นมาจากการไม่ทราบถึงผลการประเมินหลังจากที่หัวหน้างานได้ทำการประเมิน และบางส่วนไม่เข้าใจในวิธีการประเมินว่าใช้เกณฑ์อะไรมาตัดสินผลงานของพนักงานแต่ละคน

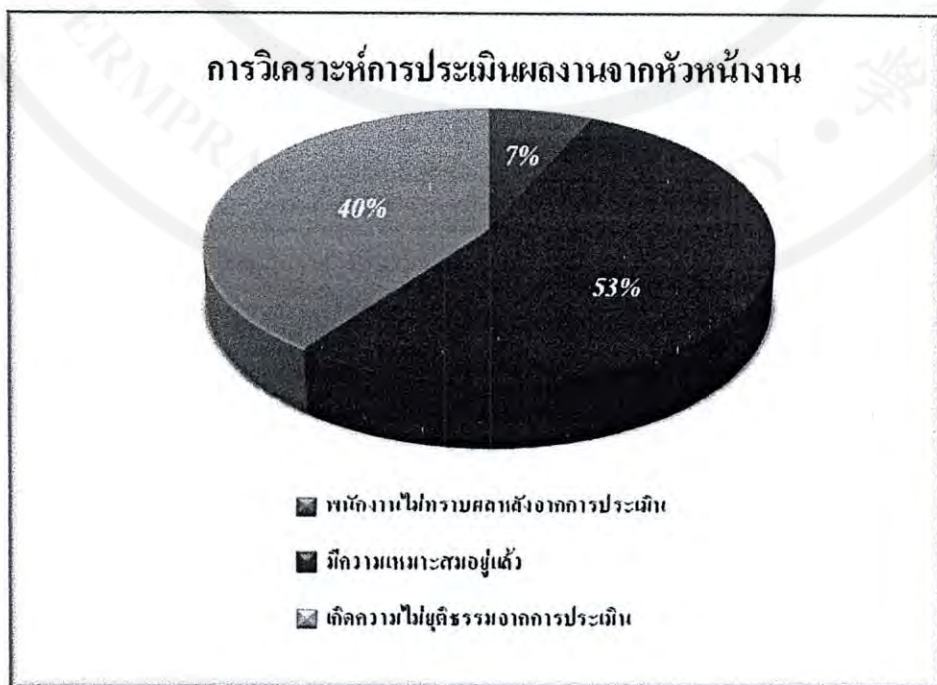
จากการสัมภาษณ์มีพนักงานคนหนึ่ง ได้กล่าวว่า

“หัวหน้างานเหมาะสมที่สุดเพราะว่าอยู่ใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุดหากให้คนอื่นมาประเมินเขาจะรู้ได้อย่างไรว่าเราเป็นอย่างไรเขาไม่ได้คลุกคลีกับเราตรงนั้น”

(สัมภาษณ์วันที่ 15 มกราคม 2552)

#### แผนภูมิที่ 4.13

การวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานงานจากหัวหน้างาน



### ในด้านปัญหาที่เกิดขึ้นจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน

สิ่งเหล่านี้ที่หัวหน้างานอาจจะคิดว่าเป็นเรื่องเล็กน้อยพนักงานไม่จำเป็นต้องทราบก็ได้แต่ก็จะ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้ในอนาคต เนื่องจากพนักงานไม่เข้าใจในวิธีการในการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ซึ่งปัญหาเหล่านี้จะถูกนำมาเป็นประเด็นในการสนทนากันในหมู่เพื่อนฝูงในระดับ พนักงานฝ่ายผลิต ซึ่งไม่มีใครกล้าที่จะสอบถามกับหัวหน้างาน โดยตรง ดังนั้น จึงนำไปสู่ปัญหาที่ พนักงานส่วนใหญ่ได้ให้ทรรศนะเอาไว้เกี่ยวกับความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย หัวหน้างานว่า ในสายการผลิตจะต้องมีพนักงานคนที่เป็นคนสนิทของหัวหน้างาน ซึ่งจะได้รับ การประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีตลอดมา และหัวหน้างานใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้พนักงานบางคนเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อหัวหน้างาน และอีกปัญหาหนึ่ง ก็คือ ในเรื่องความรู้เกี่ยวกับวิธีการ และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงาน ส่วนใหญ่ไม่ทราบถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นอย่างไร มีเกณฑ์ในการประเมินเป็น อย่างไร เพราะหัวหน้าไม่เคยบอก และไม่กล้าที่จะถาม เนื่องจากกลัวว่าหัวหน้าจะไม่ชอบ และกว่าจะ ทราบว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นอย่างไรก็ทราบเมื่อได้รับเงิน ก็จะเกิดการเปรียบเทียบ ระหว่างพนักงานว่าแต่ละคนได้เท่าไร และจะรู้สึกน้อยเนื้อต่ำใจเมื่อรู้ว่าได้ไม่เท่ากันทั้ง ๆ ที่ทำงาน เหมือน ๆ กัน จึงทำให้เกิดข้อสงสัยในหมู่พนักงานว่าหัวหน้างานใช้เกณฑ์อะไรเป็นตัววัดผลการ ปฏิบัติงานของแต่ละคน

จากการสัมภาษณ์มีพนักงานคนหนึ่งได้กล่าวว่า

“เพราะว่าพนักงานไม่มีโอกาสรู้ว่าเขาประเมินออกมาอย่างไร และผลของการประเมินเป็น อย่างไร แต่จำนวนเงินที่ออกมาก็รู้ได้อยู่แล้วว่าผลเป็นอย่างไร แต่จะรู้หลังจากที่เงินออกแล้ว ส่วนมาก พนักงานไม่ค่อยกล้าไปคุยกับหัวหน้าเพราะกลัวหัวหน้าไม่ชอบ”

(สัมภาษณ์วันที่ 29 มกราคม 2552)

### แผนภูมิที่ 4.14

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน



ในด้านวิธีการแก้ไขปัญหาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน

สำหรับวิธีการในการแก้ไขปัญหตามแนวทางที่พนักงานส่วนใหญ่ได้เสนอนั้นก็จะเป็นการให้หัวหน้างานทำความเข้าใจกับพนักงานในเรื่องของวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงานให้เข้าใจอย่างทั่วถึง จัดการประชุม เพื่อแจ้งผลให้พนักงานได้รับทราบถึงข้อดี และข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากตัวพนักงานพร้อมแนะแนววิธีในการปรับปรุงตัว โดยไม่ต้องบอกถึงผลที่ได้ เนื่องจากอาจจะเกิดปัญหาเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงผลการทำงานของตนเอง และแนวทางในการปรับปรุงตัวในอนาคต ต้องการให้หัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างโปร่งใส เมื่อพนักงานมีปัญหาทำให้เรียกไปสอบถามได้เลย ซึ่งส่วนใหญ่หัวหน้างานมักไม่ค่อยเรียกไปคุย ก็จะคอยจินตนาการเอาเองว่าเป็นอย่างไร ก็ทำให้พนักงานเกิดความสงสัยไม่เข้าใจว่าที่ได้ทำไปนั้นถูกหรือผิด และก็ไม่ทราบว่า จะแก้ไขอย่างไร เพราะหัวหน้างานไม่ได้แนะนำ พอเกิดปัญหาขึ้นอีกครั้งจึงเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการไม่เข้าใจกันระหว่างหัวหน้างาน และพนักงาน

จากการสัมภาษณ์มีพนักงานคนหนึ่งได้กล่าวว่า

“ให้หัวหน้างานบอกเป็นรายคนเพราะว่าการประชุมเหมือนเป็นการประชาน โดยไม่ต้องแจ้งเกรดให้พนักงานเพียงหัวหน้างานแจ้งกลับว่าตรงไหนที่พนักงานทำผิด ก็จะทำให้เขาได้มาทบทวนเอาเองว่าตัวพนักงานเองเป็นอย่างไร”

(สัมภาษณ์วันที่ 20 มกราคม 2552)

### แผนภูมิที่ 4.15

#### วิธีการแก้ไขปัญหาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน



#### 4.3.5 การวิเคราะห์ระบบการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานฝ่ายผลิตในรูปแบบอื่นนอกเหนือ จากเงิน และความเหมาะสมที่ตรงกับความต้องการของพนักงาน

สำหรับวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานฝ่ายผลิตนั้นมีหลายวิธี ซึ่งการใช้เงินรางวัลนั้นก็ เป็นวิธีการหนึ่ง ซึ่งถูกนำมาใช้ในปัจุบันนี้ แต่นอกเหนือจากการใช้เงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานแล้ว ทางบริษัทก็มีวิธีการอื่น ๆ ที่นำมาใช้สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน ซึ่ง พนักงาน ซึ่งได้เกิดทรศนะที่หลากหลายจากพนักงาน บางส่วนก็มองว่าสิ่งที่ได้นั้นเป็นสินน้ำใจที่ บริษัทมีให้ เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน และหัวหน้างาน ซึ่งเป็นการจูงใจพนักงานให้รู้สึก อยากรที่จะทุ่มเทให้กับบริษัทมากขึ้น แต่บางส่วนไม่คิดว่าสิ่งเหล่านั้นเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจพนักงาน ได้ ซึ่งสิ่งที่พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่าเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับ พนักงานที่นอกเหนือจากตัวเงิน การแจกอาหาร และการจัดให้มีการรับประทานอาหารร่วมกัน เป็น การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานที่บริษัทให้กับพนักงาน ถึงแม้ว่าจะเป็น การแจกของว่างหรือการ รับประทานอาหารเพียงมือเดียวก็ตามพนักงานก็รู้สึกดีว่า บริษัทนั้นมีน้ำใจที่จะเลี้ยงตอบแทน พนักงานที่ทำงานให้กับบริษัท พอทำงาน ได้ตามเป้าหมายก็พาพนักงาน ไปเลี้ยงอาหารก็ทำให้

พนักงานรู้สึกว่ามีกำลังใจทำงานก็จะได้รับประทานอาหาร ไปคุยกัน ไปก็เป็นอีกบรรยากาศที่ไม่เหมือนที่ทำงาน ได้พูดคุยปรึกษากับหัวหน้างาน ได้ทุก ๆ เรื่องที่ไม่ต้องกังวลเกี่ยวกับเรื่องงาน แต่ก็มีพนักงานได้ให้ทรศนะว่าในการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบนี้นั้นทำให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานแต่ไม่มีความต่อเนื่องจึงทำให้ในบางครั้งพนักงานก็ไม่รู้สึกว่าเป็นสิ่งจูงใจ

จากการสัมภาษณ์มีพนักงานคนหนึ่ง ได้กล่าวว่า

“ก็ดี มันเป็นอะไรนิด ๆ หน่อยแต่รู้สึกกระชุ่มกระชวยดี ปีหนึ่งมีสักครั้งสองครั้งก็ดีแต่มีให้มันตลอด ไม่ใช่ปีนี้มันแล้วหายไปสามปี เพราะทุกวันนี้มันเป็นอย่างนั้น”

(สัมภาษณ์วันที่ 15 มกราคม 2552)

### ในด้านความเหมาะสม และตรงกับความต้องการของพนักงาน

ซึ่งจากการที่พนักงานได้รับรางวัลตอบแทนจากการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยจูงใจให้กับพนักงานในการทำงาน โดยส่วนใหญ่ก็นั้นคิดว่าเป็นสิ่งที่เหมาะสม และตรงกับความต้องการของพนักงาน และคิดว่าสิ่งเหล่านั้น คือ ความสุขทางใจที่พนักงานได้รับ ซึ่งไม่สามารถเปรียบเทียบเป็นมูลค่าเงินได้ เช่นพนักงานบางคนหลังจาก ได้มีโอกาสเดินทางไปดูงานต่างประเทศหลังจากที่ทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดแล้ว หลังจากทีกลับมาจากการทำงานทำให้พนักงานรู้สึกว่ายากทำงานให้เต็มที่ และจะมีผลกระทบต่อพนักงานคนอื่น ๆ คือ จะกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น เพื่อให้ได้มีโอกาสบ้าง ซึ่งเป็นการจูงใจพนักงานในการทำงานได้ดีเช่นกัน

จากการสัมภาษณ์มีพนักงานคนหนึ่ง ได้กล่าวว่า

“ความรู้สึกบางครั้งมันก็มีความสุขเพราะว่าหัวหน้างานกับพนักงานได้ใกล้ชิดกันได้พูดคุยกัน ไม่ใช่หน้าบึ้งใส่กันตลอดในหน้าที่การงาน เมื่อเราได้ออกไปเราก็คุยกันแบบอิสระกว่าทำงาน ซึ่งความสัมพันธ์นั้นมีส่วนในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน”

(สัมภาษณ์วันที่ 15 มกราคม 2552)

### ในด้านการสร้างแรงจูงใจอื่นที่นอกเหนือจากการใช้เงิน

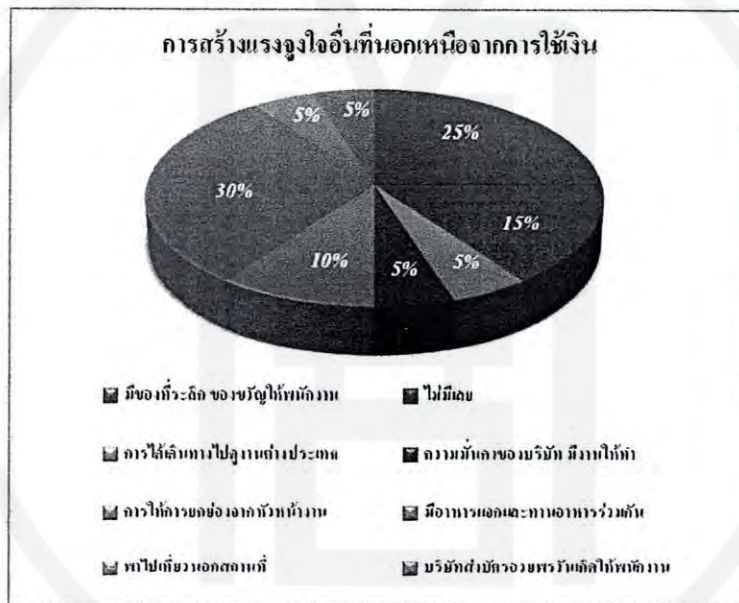
และเมื่อมีการเปรียบเทียบระหว่างการใช้เงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจพนักงานกับสิ่งอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากเงินนั้น พนักงานส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า การที่บริษัทใช้สิ่งอื่นที่นอกเหนือจากเงินเป็นสิ่งจูงใจพนักงานนั้นมีความเหมาะสมมากกว่า เนื่องมาจากสิ่งที่พนักงานจะได้เป็นความสุขทางใจ เป็นความภาคภูมิใจในการทำงานที่ตนเองได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ การได้รับการยกย่องจากสังคมการทำงาน การได้ความรู้สึกที่มากกว่าการเป็นนายจ้าง และลูกจ้าง และได้มา ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีในสถานที่ทำงาน ซึ่งไม่สามารถซื้อได้ ซึ่งการให้เงินเป็นเสมือนการเป็นนายจ้าง และลูกจ้างกันไม่ได้มีการสร้างสัมพันธ์กันระหว่างหัวหน้า และลูกน้อง และอีกประเด็นหนึ่ง คือ ไม่ทำให้พนักงานเป็นคนที่เห็นแก่เงินมากจนเกินไปจนลืมเรื่องความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ดังนั้นพนักงานส่วนใหญ่จึงเห็นว่าสิ่งนี้เป็นสิ่งที่เหมาะสม และตรงกับความต้องการ

จากการสัมภาษณ์มีพนักงานคนหนึ่งได้กล่าวว่า

“สิ่งที่ไม่ใช่เงินเหมาะสมกว่าเช่นการพาไปกินข้าวมีความสุขทางใจมากกว่า เรามีความสุขกับหัวหน้างาน พอมาทำงานเราก็มีความสุขกับงาน แต่คิดว่าอย่างนี้มีมีความสุขกว่า เป็นกันเอง เวลาทำงานเราก็ทำงาน เป็นความรู้สึกที่ดี”

(สัมภาษณ์วันที่ 15 มกราคม 2552)

แผนภูมิที่ 4.16  
การสร้างแรงจูงใจอื่นที่นอกเหนือจากการใช้เงิน



#### 4.4 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการใช้เงินรางวัลแรงจูงใจ โดยการใช้จำนวนผลผลิต มาเป็นตัวกำหนดของพนักงานฝ่ายผลิต

ในการให้เงินรางวัลแรงจูงใจนั้น บริษัทจะใช้วิธีการคำนวณหาจำนวนผลผลิตที่ผลิตได้เป็นตัวกำหนดในการให้เงินรางวัลแรงจูงใจแก่พนักงานฝ่ายผลิต โดยจะมีปัจจัยอื่น ๆ มาเป็นตัวประกอบในการพิจารณา เช่น คุณภาพจากการทำงาน ความประพฤติ การมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ขาดงาน ลางาน หรือมาสาย แต่ โดยหลักจะมาจากการใช้ปริมาณการผลิตเป็นตัวชี้วัด

#### 4.4.1 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของการใช้จำนวนผลผลิตเป็นตัวกำหนดเงินรางวัลแรงจูงใจ

ในการหาประสิทธิภาพของการใช้จำนวนผลผลิตเป็นตัวกำหนดเงินรางวัลแรงจูงใจจะเป็นการสอบถาม เพื่อหาประสิทธิภาพในการใช้จำนวนผลผลิตเป็นตัวกำหนดเงินรางวัลแรงจูงใจหลังจากที่ได้มีการนำเอาวิธีการนี้มาใช้ ซึ่งการมีประสิทธิภาพหมายถึงการที่พนักงานทุกคนต้องการที่จะผลิตงานออกไปให้ได้ตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ เพื่อที่จะได้มาซึ่งเงินรางวัล ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ที่มีความเห็นตรงกันว่า การใช้ผลผลิตเป็นตัวกำหนดเงินรางวัลแรงจูงใจนั้น ไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากหลายสาเหตุ ซึ่งการที่พนักงานไม่ได้เงินรางวัลแรงจูงใจเป็นเวลานานติดต่อกันนั้น ทำให้พนักงานไม่มีความรู้สึกว่ายากได้เงินรางวัลแรงจูงใจอีก และอีกทั้งในเรื่องของปริมาณเงินรางวัลที่พนักงานได้รับนั้น ไม่ได้ทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้เพิ่มขึ้นเมื่อได้เงินรางวัล หรือรู้สึกว่าสูญเสียเมื่อไม่ได้เงินรางวัล และการที่พนักงานต้องการผลิตงานให้ได้ตามเป้าหมายนั้น ไม่ได้มีจุดประสงค์เพื่อเงินรางวัล แต่เพื่อต้องการให้สายการผลิตบรรลุเป้าหมายตามที่วางเอาไว้ และสามารถส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าได้ตามกำหนด เพื่อหวังว่าจะได้มีคำสั่งซื้อจากลูกค้าต่อไป อีกเหตุผลหนึ่งก็คือ การตั้งเป้าหมายในการทำงานสูงเกินกว่าที่พนักงานจะทำได้ ประกอบกับปริมาณเงินรางวัลที่ไม่จูงใจจึงไม่ได้ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานแก่พนักงาน และที่สำคัญที่สุด คือ การตั้งเป้าหมายเป็นปริมาณที่ผลิตได้หากสามารถทำให้ตามเป้าหมายก็จะได้เงินรางวัลนั้น พนักงานคิดว่าอาจก่อให้เกิดปัญหาทางด้านคุณภาพตามมา เนื่องจากว่าพนักงานทุกคนล้วนแต่มีความต้องการที่จะทำงานให้ได้ตามปริมาณที่กำหนด ดังนั้น การให้ความสำคัญทางด้านคุณภาพก็จะลดลง ทำให้มีโอกาสที่จะต้องทำการนำสินค้ากลับมาซ่อมแซมจากลูกค้ามีสูง

จากการสัมภาษณ์มีพนักงานคนหนึ่งได้กล่าวว่า

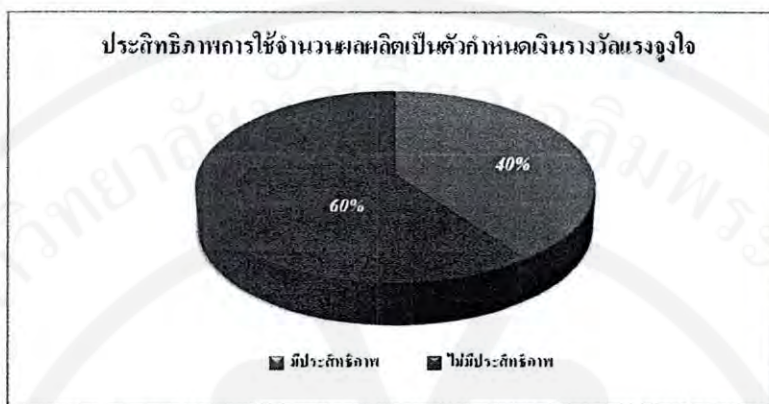
“ทำงานมานานหลายปี ชินกับการที่ไม่ได้เงินค่าตอบแทนจูงใจ และไม่รู้สึกอะไรเลย ชินกับการที่ต้องทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย ก็เลยไม่กระตือรือร้น”

(สัมภาษณ์วันที่ 15 มกราคม 2552)



### แผนภูมิที่ 4.17

#### ประสิทธิภาพการใช้จำนวนผลผลิตเป็นตัวกำหนดเงินรางวัลใจ



#### ในด้านความเหมาะสมของการใช้จำนวนผลผลิตเป็นตัวกำหนดเงินรางวัลใจ

และจากความคิดเห็นที่ว่าวิธีการนี้ไม่มีประสิทธิภาพนี้เองที่เงินรางวัลใจไม่ได้เป็นสิ่งที่ทำให้ใจพนักงานในการทำงานได้ ดังนั้น พนักงานส่วนใหญ่จึงมีความเห็นว่าวิธีการนี้ไม่เหมาะสมในการนำมาใช้เป็นที่กำหนดค่าได้มา ซึ่งเงินรางวัลใจแก่พนักงาน โดยพนักงานส่วนใหญ่คิดว่าการทำงานให้ได้ตามเป้าหมายเป็นหน้าที่ที่พนักงานจะต้องทำอยู่แล้ว เป็นหัวใจสำคัญของพนักงานต้องผลิตงานออกไปให้มีคุณภาพ โดยไม่ต้องหวังสิ่งตอบแทน อยู่ที่บริษัทจะให้หรือไม่ให้ก็ได้ หากให้มากก็ถือเป็นสินน้ำใจ และการที่จะได้มา ซึ่งเป้าหมายนั้นจะต้องมีการเตรียมความพร้อมสำหรับการผลิตล่วงหน้าเป็นอย่างดี ทั้งในด้านกำลังคน วัตถุดิบ เครื่องจักร และกระบวนการทำงาน และพนักงานควรที่จะร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย มากกว่าการเร่งผลิตงานเพื่อให้ได้มา ซึ่งเงินรางวัลใจ เนื่องจากเป็นสายการผลิตประเภทต่อเนื่องที่จะเป็นผลงาน โดยรวมไม่ใช่การผลิตแบบแยกผลงาน จึงทำให้วิธีการนี้ไม่เหมาะที่จะนำมาใช้

จากการสัมภาษณ์มีพนักงานคนหนึ่งได้กล่าวว่า

“จริง ๆ มันก็เป็นสิ่งที่ดีที่พนักงานทำให้แล้วบริษัทให้สิ่งตอบแทนแต่เป้าหมายของเราจะมุ่งไปสู่การผลิตงานให้ได้ตามเป้าหมาย การทำงานให้ได้ตามเป้าหมายเป็นหน้าที่ของพนักงาน เป็นหัวใจสำคัญของพนักงานต้องผลิตของออกไปให้มีคุณภาพ โดยไม่ต้องหวังสิ่งตอบแทน อยู่ที่บริษัทจะให้ก็ได้หรือไม่ให้ก็ได้ หากให้มาพนักงานก็ขอบคุณ เป็นสินน้ำใจ แต่ถ้าไม่ได้ก็ไม่ซีเรียส”

(สัมภาษณ์วันที่ 26 มกราคม 2552)

#### 4.4.2 การวิเคราะห์ปัญหา และวิธีการแก้ไขที่พบจากการใช้จำนวนผลผลิตเป็นตัวกำหนดเงินรางวัล แรงจูงใจ

จากการนำเอาจำนวนผลผลิตที่ผลิตได้เป็นตัวกำหนดหลักในการพิจารณาให้เงินรางวัลจูงใจ นั้น เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีประสิทธิภาพ และไม่เหมาะสมต่อการนำวิธีการนี้มาใช้ นั้นทำให้เกิดปัญหาตามมา ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับด้านคุณภาพของงานที่ผลิตออกมา เนื่องจากความต้องการที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้ นั้นทำให้พนักงานมุ่งหวังเพียง เพื่อการผลิตให้ได้ปริมาณที่กำหนดทำให้มี โอกาสเกิดความผิดพลาดขึ้นได้ง่าย และพนักงานจะไม่มุ่งเน้นในด้านการสร้างคุณภาพให้ดีขึ้น ดังนั้น พนักงานนั้นเห็นว่าปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นจากการนำเอาจำนวนผลผลิตเป็นตัวกำหนดเงินรางวัลจูงใจนั้น ก็คือ ปัญหาทางด้านคุณภาพที่เกิดขึ้นจากพนักงาน ซึ่งอาจจะมีสาเหตุมาจากพนักงานไม่กี่คน แต่มีผลต่อเงินรางวัลแรงจูงใจโดยรวม เนื่องจากสายการผลิตเป็นแบบต่อเนื่อง ซึ่งทุกคนจะต้องทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้ผลผลิตตามเป้าหมายของแต่ละสายการผลิต การใช้จำนวนผลผลิตเป็นตัวกำหนดทำให้พนักงานนั้นเร่งที่จะทำ ให้ได้ตามเป้าที่วางเอาไว้จนลืมนึกถึงเรื่องคุณภาพของงานที่จะออกไป ก็ทำให้งานที่ออกไปไม่มีคุณภาพ และมีพนักงานอีกส่วนหนึ่งที่มีความเห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น ไม่ได้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากตัวพนักงานเอง จึงทำให้แก้ไขปัญหาไม่ได้ และไม่ยุติธรรมที่จะเอาจำนวนผลผลิตมาเป็นตัวกำหนดรางวัลแรงจูงใจให้กับพนักงาน และพนักงานได้ให้ข้อเสนอในการแก้ไขปัญหา โดยการเพิ่มการตรวจสอบงานเสียที่เกิดขึ้นแต่ละจุดจากจุดหน้า แล้วจึงเริ่มทำงานของตนเอง เพื่อไม่ให้มีผลต่อคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์มีพนักงานคนหนึ่งได้กล่าวว่า

“เกิดการเร่งงาน เพื่อให้ได้เป่าทำให้มีผลต่อคุณภาพงานที่ออกมางานที่ได้ออกมาไม่มีคุณภาพ จากการเพิ่มผลผลิตทำให้มีงานเสียมากขึ้น ปกติตัวเราทำงานจะไม่สามารถตรวจสอบได้ว่าเราทำผิดหรือไม่ต้องให้คนอื่นไปตรวจสอบ เพราะว่าคนเราจะมั่นใจในตนเองว่าไม่ผิดแน่ ๆ แต่จริง ๆ ผิด คงจะต้องตรวจสอบกันไปเป็นทอด ๆ ดังนั้น ต้องแก้ปัญหาด้วยการเพิ่มการตรวจสอบ บางทีเร่งเอาแต่งาน ก็มีงานเสียมาก”

(สัมภาษณ์วันที่ 20 มกราคม 2552)

## แผนภูมิที่ 4.18

## ปัญหาจากการใช้จำนวนผลผลิตเป็นตัวกำหนดเงินรางวัลแรงจูงใจ



#### 4.4.3 การวิเคราะห์ตัวกำหนดอื่นนอกเหนือจากการใช้จำนวนผลผลิตเป็นตัวกำหนดเงินรางวัลแรงจูงใจ

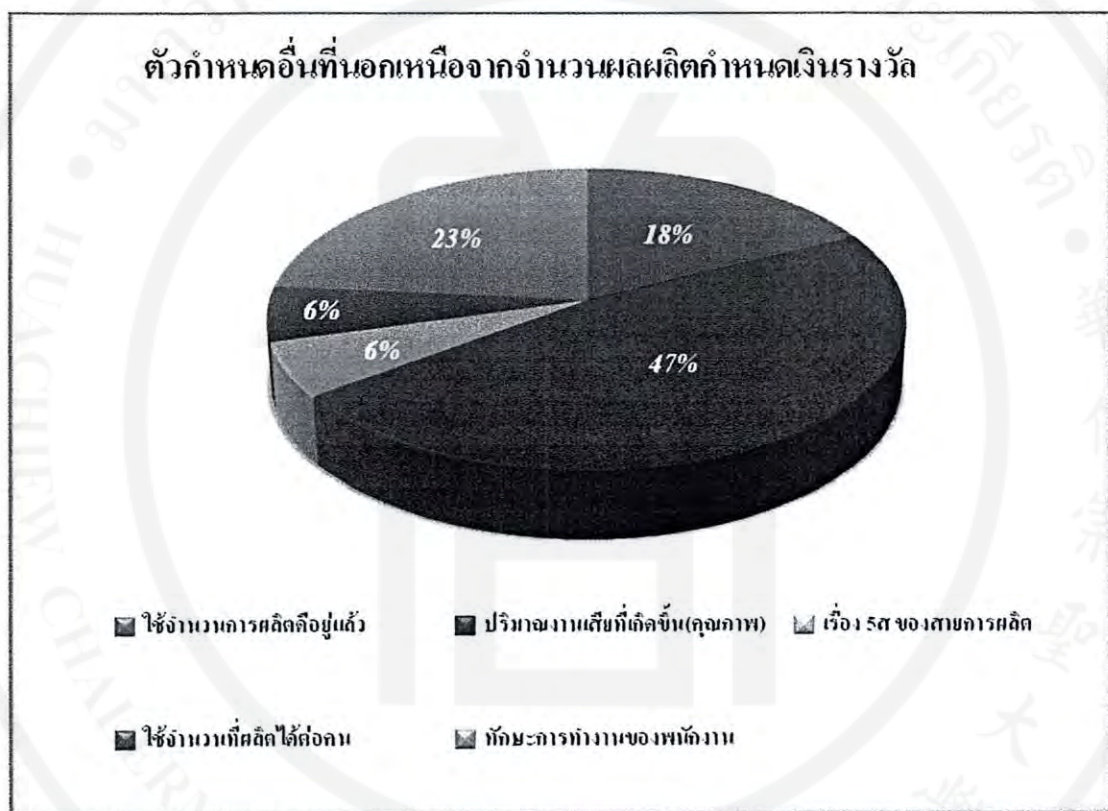
ในการกำหนดค่าแรงจูงใจนั้นสิ่งหนึ่งที่เป็นตัวกำหนด คือ ปริมาณการผลิตที่ทำให้ ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าเป็นการกำหนดที่ไม่มีประสิทธิภาพ และไม่มีความเหมาะสม เนื่องจากโอกาสที่จะทำให้เกิดงานเสียในกระบวนการผลิตเป็นไปได้มาก ดังนั้น พนักงานจึงได้นำเสนอแนวทางอื่นที่จะสามารถนำมาใช้เป็นตัวกำหนดในการพิจารณาในการให้เงินรางวัลแรงจูงใจ ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ควรจะมีการนำเอาเรื่องคุณภาพในงานที่ผลิตได้เป็นหลักในการกำหนดเงินรางวัลแรงจูงใจเช่น หากเคยผลิตงานเสียไป 3 ตัว ก็ปรับปรุงไม่ให้เสียเลยแล้วให้รางวัล จะเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานให้มีคุณภาพออกไปสู่ลูกค้า ไม่ได้มุ่งหวังเพียงจำนวนอย่างเดียวเท่านั้น

จากการสัมภาษณ์มีพนักงานคนหนึ่งได้กล่าวว่า  
 “เอาปริมาณงานที่ได้หักงานที่เสียออกไป เพื่อให้รู้ว่าได้งานดีเท่าไรเพราะ เนื่องจากเกิดการ  
 เร่งงานแล้วมีงานเสียเพิ่มขึ้น บางทีปริมาณที่ผลิตได้ตามเป้าหมายแต่งานเสียเยอะ”

(สัมภาษณ์วันที่ 20 มกราคม 2552)

#### แผนภูมิที่ 4.19

ตัวกำหนดอื่นที่นอกเหนือจากจำนวนผลผลิตกำหนดเงินรางวัล



#### 4.4.4 การวิเคราะห์สิ่งที่เป็นแรงจูงใจให้กับพนักงานผลิตงานได้เพิ่มขึ้น

ในการที่จะทำให้พนักงานผลิตงานได้เพิ่มขึ้นนั้นบริษัทได้ใช้เงินรางวัลแรงจูงใจเป็นสิ่งจูงใจ แต่เมื่อการมุ่งเน้นผลิต เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายแล้วจะทำให้ได้รับเงินรางวัลแรงจูงใจนั้นทำให้มีผลต่อคุณภาพของผลผลิต ดังนั้น พนักงานส่วนใหญ่จึงคิดว่าวิธีการนี้ไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ ส่วนใหญ่จึงมีความเห็นว่าควรจะนำเอาเรื่องของคุณภาพของงานที่ผลิตออกมาให้เป็นตัวกำหนดการให้เงินรางวัลจูงใจ แต่ในความเป็นจริงแล้วสิ่งที่เป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานนั้นไม่ใช่เงินที่จะทำให้ผลิตได้ตรงตามเป้าหมาย มีพนักงานส่วนใหญ่ได้ให้ทรศนะดังนี้ เป้าหมายการผลิตที่กำหนดให้ในแต่ละวันเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานอยากที่ผลิตงานให้ได้มากขึ้น การทำงานทุกครั้งจะมีเป้าหมายเสมอ คือ ทำตามที่หัวหน้ากำหนดให้เสร็จแล้วจึงไปช่วยคนอื่น ๆ ต่อ ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่

มองว่าการผลิตงานให้ได้ตรงตามเป้าหมายที่วางเอาไว้เป็นหน้าที่ โดยตรงของพนักงาน ดังนั้น เงินรางวัลจึงไม่ใช่สิ่งที่สำคัญสำหรับพนักงาน และนอกจากนั้นแล้วยังมีพนักงานอีกส่วนหนึ่งคิดว่าการปฏิบัติตัวของหัวหน้างานมีส่วนสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน หากหัวหน้างานพูดเพราะก็ทำให้พนักงานมีแรงทำงานอีกก็จะทำให้พนักงานรู้สึกดีทำงานก็มีความสุข ดังนั้น ลักษณะการพูดที่ดีของหัวหน้างานบางครั้งก็มีผลต่อแรงจูงใจในการผลิตงานให้ได้ตามเป้า หากมีหัวหน้างานอื่นอยู่ก็จะผลิตได้เยอะ แต่หากว่าหัวหน้างานไม่อยู่ก็มักจะไม่ได้งาน เป็นเพราะตามวิสัยของมนุษย์ชอบให้มีคนคุม

จากการสัมภาษณ์มีพนักงานคนหนึ่งได้กล่าวว่า

“เป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคนจะต้องผลิตออกไปให้ได้เยอะ ๆ ออกไปได้ดีตามเป้าหมาย เพื่อจะได้มีงานทำไปเรื่อย ๆ ก็ต้องทำออกไปให้ดีที่สุด”

(สัมภาษณ์วันที่ 20 มกราคม 2552)

#### แผนภูมิที่ 4.20

สิ่งสร้างแรงจูงใจให้ผลิตงานได้เพิ่มขึ้น



#### 4.5 การวิเคราะห์ความพึงพอใจในการใช้เงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจ ของพนักงานฝ่ายผลิต

สำหรับเงินรางวัลจูงใจที่บริษัทใช้เป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานฝ่ายผลิตนั้น ได้มีหลากหลายความเห็นหลากหลายทรรศนะ แต่โดยส่วนใหญ่แล้วทุกคนมีความพึงพอใจต่อเงินรางวัลที่ได้ ถึงแม้ว่า ในบางเดือนก็ไม่ได้รับ อันเนื่องมาจากผลิดงานไม่ได้ตรงตามเป้าหมายที่หัวหน้างานกำหนด และทุกคนทราบดีว่าการที่ผลิตไม่ได้ตามเป้าหมายนั้นส่งผลให้ไม่ได้เงินรางวัลในเดือนนั้น ๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าพนักงานรายวันฝ่ายผลิตนั้นมีความพึงพอใจในระบบการใช้เงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน และยอมรับในการตัดสินใจ การประเมินจากหัวหน้างาน และการที่พนักงานส่วนใหญ่ก็นั้นรู้สึกพึงพอใจก็คือ การยอมรับในด้านการได้รับปริมาณเงินรางวัลที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล และในบางเดือนก็ไม่ได้ อันเนื่องมาจากการผลิตงานไม่ได้ตามเป้าหมาย และอีกประเด็นที่พนักงานกล่าวถึงคือ ทางด้านสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบันที่อยู่ในช่วงถดถอย ก็ไม่ต้องการที่จะเรียกร้องอะไรไปเกินกว่าการได้มีงานทำ และนอกจากนี้พนักงานได้เปรียบเทียบกับบริษัทอื่น ๆ ภายนอกที่มีสถานการณ์การปลดพนักงาน การถูกจ้างออก การถูกลดเงินเดือน แต่ในขณะที่เดียวกันพนักงานรายวันฝ่ายผลิต บริษัทเคลด้าอิล็คทรอนิกส์ฯ นั้นยังคงมีงานทำ และได้รับเงินรางวัลที่อยู่ในระดับที่เป็นที่น่าพอใจสำหรับทุกคน พนักงานนั้นยอมรับการประเมินจากหัวหน้าว่าต้องมีเหตุผลว่าให้เพราะอะไร ไม่ให้เพราะอะไร การที่ให้มาต้องมีกฎเกณฑ์ เพราะฉะนั้นจะยอมรับในสิ่งที่หัวหน้าให้มา เพราะเป็นสิ่งที่ได้มาเปล่า ซึ่งเป็นไปไม่ได้ที่ทุกคนจะได้เท่ากัน เป็นไปไม่ได้ที่จะทำให้ทุกคนพอใจในสิ่งที่ตัดสินใจ

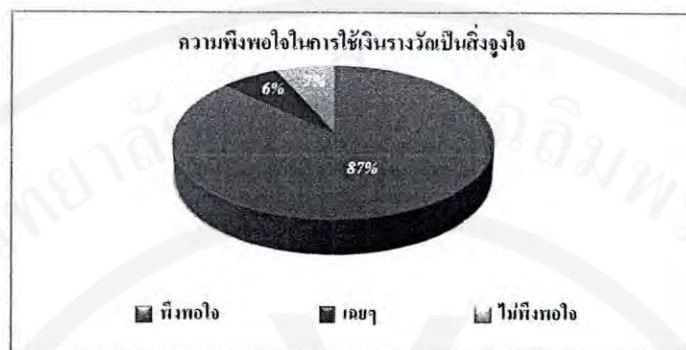
จากการสัมภาษณ์มีพนักงานคนหนึ่งได้กล่าวว่า

“ถ้าเดือนไหนเราได้มาเราก็รู้สึกดีใจ เพราะแต่ละคนได้ไม่เท่ากัน เพราะความประพอดิแต่ละคนไม่เหมือนกัน หัวหน้างานเขาก็อยู่บางคนก็ประพอดิไม่ดี บางคนก็ทำงานเงินก็จะได้ไม่เท่ากัน พอใจกับสิ่งที่เราทำออกไป เพราะเราทำไม่ได้ สิ่งที่เขาให้มันก็สมเหตุสมผลอยู่แล้วไม่ใช่เราอยากได้ฝ่ายเดียว มันก็เป็นไปไม่ได้ เราอยากได้แต่ทำให้เขาไม่ได้ เราก็ไม่ได้เงินรางวัล ก็ไม่ได้คิดอะไรมาก”

(สัมภาษณ์วันที่ 15 มกราคม 2552)

#### แผนภูมิที่ 4.21

#### ความพึงพอใจในการใช้เงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจ



#### 4.6 การวิเคราะห์ปัจจัยอื่นที่นำเสนอ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานในฝ่ายผลิต

จากการสัมภาษณ์พนักงานรายวันฝ่ายผลิตนั้น ส่วนใหญ่นั้นมีความพึงพอใจกับระบบเดิมที่เป็นอยู่แต่ได้มีแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา เพื่อให้ตรงกับความต้องการของพนักงานมากขึ้น ซึ่งจะมีตั้งแต่วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน การคำนวณเงินรางวัลให้กับพนักงาน การมอบสิ่งที่เป็นรางวัลจูงใจที่เป็นเงินหรือไม่เป็นเงิน ซึ่งจะวิเคราะห์ออกเป็นหัวข้อดังนี้

##### 4.6.1 การวิเคราะห์แนวทางในการปรับปรุงพัฒนาระบบการสร้างแรงจูงใจ

แนวทางในการปรับปรุงพัฒนาระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานนั้นมีทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินซึ่งการวิเคราะห์ในส่วนนี้นั้นจะเป็นการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการสร้างแรงจูงใจสำหรับพนักงานรายวันฝ่ายผลิต เพื่อให้ตรงกับความต้องการของพนักงาน ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่นั้นได้ให้ความเห็นว่าควรจะมีการปรับเปลี่ยนระบบการสร้างแรงจูงใจให้เป็นรูปแบบอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการให้เงินรางวัลบ้าง เพื่อให้เกิดความรู้สึกทางจิตใจมากกว่าการเป็นนายจ้าง และลูกจ้าง ของรางวัลอย่างอื่นนั้นมีผลทางจิตใจมากกว่าการได้เงินและในด้านของแนวทางในการปรับเปลี่ยนนั้น พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าควรเพิ่มในกิจกรรมที่เน้นการมีกิจกรรมที่ทำร่วมกันในองค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ในที่ทำงานให้ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการจัดนำเที่ยวที่ออกไปเป็นหมู่คณะ และมีกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสามัคคี หรือการจัดกิจกรรมภายในบริษัทที่เปิดโอกาสให้พนักงาน และหัวหน้างาน ได้มีโอกาสได้ทำร่วมกัน และอีกแนวทางหนึ่งในการปรับเปลี่ยนนั้นต้องการให้มีการเพิ่มปริมาณเงินรางวัลที่ได้ในแต่ละครั้งให้สูงขึ้นเพื่อให้เห็นความแตกต่างระหว่างการที่ได้รับ และไม่ได้รับเงินรางวัล เนื่องจากปริมาณที่ได้ในปัจจุบันนั้นทำให้พนักงานไม่เห็นความสำคัญกับเงินรางวัลที่ได้มา เนื่องจากมีปริมาณที่น้อยเกินไป

จนบางทีพนักงานไม่เห็นความสำคัญของเงินรางวัลที่ได้เพราะน้อยเกินไปจนไม่เห็นว่าได้มาแล้วทำให้เกิดความภาคภูมิใจ

แผนภูมิที่ 4.22  
สิ่งจูงใจอื่นที่นอกเหนือจากเงินรางวัล



#### 4.6.2 การวิเคราะห์แนวทางในการปรับปรุงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน

พนักงาน โดยส่วนใหญ่ทราบดีว่าผู้ที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ หัวหน้างาน ซึ่งจะใช้วิธีการในการประเมินที่เป็นรูปแบบมาตรฐานทั่วทั้งองค์กร ซึ่งวิธีการประเมินแบบเดิมนั้นพนักงานมีส่วนร่วมในการรับรู้การประเมินค่อนข้างน้อย และขาดการแจ้งกลับจากหัวหน้างาน ซึ่งการที่พนักงานจะได้ทราบผลการประเมิน ก็ต่อเมื่อได้รับเงินรางวัลนั้นไปแล้ว และไม่ทราบถึงเหตุผลของการได้มา ซึ่งเงินรางวัลนั้น ๆ ดังนั้น พนักงานส่วนใหญ่จึงมีความเห็นว่าต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการประเมินด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานตัวเองเสียก่อนแล้ว หลังจากนั้นจึงให้หัวหน้าส่วนงานประเมินอีกครั้ง และจึงส่งให้กับหัวหน้าสายการผลิตเป็นผู้พิจารณาผลการประเมิน เพื่ออนุมัติ



และนอกจากนั้นแล้วพนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะได้รับทราบถึงผลการประเมิน โดยไม่จำเป็นต้องทราบถึงผลของเงินรางวัลที่ได้ เพียงเพื่อต้องการที่จะได้รับทราบถึงข้อบกพร่องของตนเอง และแนวทางในการปรับปรุงต่อไปในอนาคตจากการแจ้งเป็นรายบุคคลจากหัวหน้างาน และนอกจากนั้นแล้วพนักงานยังได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหลังจากการได้รับรู้ถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าหากพนักงานทราบผลการประเมินการปฏิบัติงานก่อนนั้นจะเกิดการเปรียบเทียบกันระหว่างพนักงานแล้วทำให้เกิดปัญหาการขัดแย้งในแผนกขึ้น ซึ่งพนักงานได้ให้แนวทางในการแก้ไขปัญหาว่าหัวหน้างานไม่ควรแจ้งถึงผลลัพธ์จากการประเมิน แต่ควรจะเป็นการแจ้งให้ทราบถึงจุดบกพร่อง และจุดเด่นในตัวเองของพนักงาน เพื่อการปรับปรุง และหัวหน้างานควรจะต้องแจ้งให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของจุดบกพร่องของตัวพนักงาน เพื่อการปรับปรุงพัฒนาตนเองได้ต่อไปในอนาคต

#### แผนภูมิที่ 4.23

#### แนวทางการปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงาน



#### 4.6.3 การวิเคราะห์ความต้องการอื่นที่นอกเหนือจากการให้เงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจ

การที่พนักงานได้รางวัลจูงใจที่เป็นตัวเงินในการให้สัมภาษณ์บางคนนั้นไม่คิดว่าการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้มากขึ้น แต่กลับมองถึงสิ่งของรางวัลอย่างอื่นที่ไม่ใช่เงินจะมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจมากกว่า เนื่องจากเป็นรางวัลที่ได้ทางใจ และสามารถเก็บเอาไว้เป็นของที่ระลึกได้ แต่พนักงานส่วนใหญ่ก็ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับรางวัลที่สามารถจูงใจพนักงานได้ก็คือ การจัดให้มีการออกไปเที่ยวนอกสถานที่ร่วมกันระหว่างพนักงานภายในบริษัท พนักงานได้เห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่าง เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน มากกว่าการได้เงิน และมีพนักงานส่วนหนึ่งได้ให้ความเห็นว่าควรจะเป็นของรางวัลที่เป็นสิ่งของ เพื่อความรู้สึกภูมิใจทางใจว่าสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถเก็บของรางวัลนั้นไว้เป็นความภูมิใจได้ และบางกลุ่มนั้นได้ให้ความเห็นว่าไม่คิดต้องการอยากได้สิ่งอื่น ๆ เนื่องมาจากสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน

จากการสัมภาษณ์มีพนักงานคนหนึ่งได้กล่าวว่า

“ที่เป็นอยู่อย่างนี้เหมือนมีแรงจูงใจทุกวันว่าเราต้องทำงานได้ตามเป้าหมายเหมือนกันทุกวัน ที่ให้มาอยู่ในทุกวันนี้ก็ดีอยู่แล้ว หากเพิ่มค่าตอบแทนจูงใจให้ก็จะดีกว่านี้ แต่หลายคนรู้อยู่แล้วว่าบริษัทอยู่ในระดับนี้เราไม่ควรเรียกร้องอะไรไปมากกว่านี้ ขอให้บริษัทอยู่ได้เราจะได้ไม่ดกงาน แต่หากมันคงหรือดีกว่านี้เราก็ต้องการได้สิ่งที่ดีขึ้น”

(สัมภาษณ์วันที่ 23 มกราคม 2552)

แผนภูมิที่ 4.24  
 สิ่งจูงใจอื่นที่นอกเหนือจากเงินรางวัล

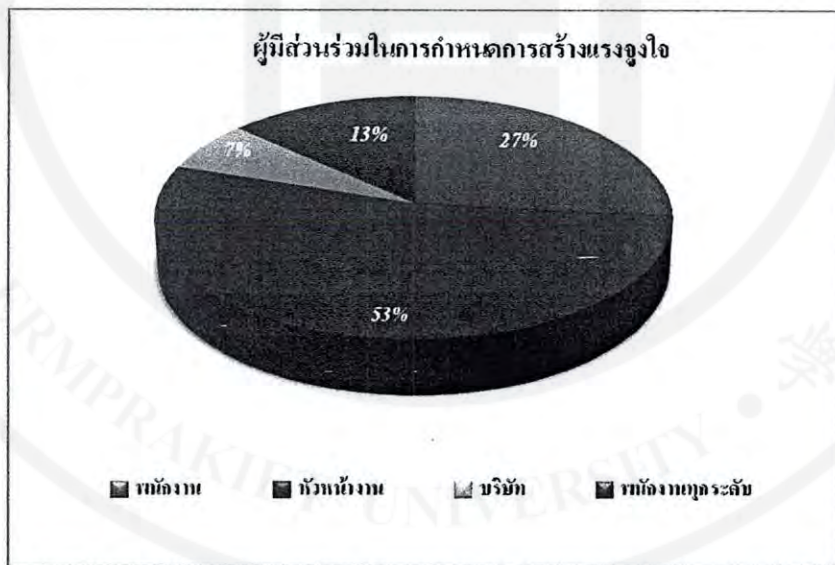


#### 4.6.4 การวิเคราะห์บุคคลที่จะมีส่วนร่วมในการกำหนดการสร้างแรงจูงใจได้ดีที่สุด

สำหรับวิธีการในการสร้างแรงจูงใจนั้น จะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร ซึ่งเป็นการกำหนดจากการบริหารระดับบนให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่นั้นให้ความเห็นว่าการกำหนดวิธีการในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานฝ่ายผลิตนั้น หัวหน้างาน โดยตรงควรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการในการสร้างแรงจูงใจ เนื่องจากเป็นบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดพนักงานมากที่สุด เป็นคนที่สามารถผลักดัน กระตุ้น และสนับสนุนให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ดีที่สุด และหัวหน้างานจะเข้าใจดีว่าพนักงานแท้จริงแล้วต้องการอะไร หัวหน้างานเปรียบเสมือนตัวแทนของพนักงานที่จะมีส่วนร่วมในการกำหนดหลาย ๆ สิ่ง หลาย ๆ อย่างให้กับพนักงานเพราะฉะนั้นหัวหน้างานจึงเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือพนักงานทั้งหมดในสายการผลิต หากหัวหน้างานต้องการให้พนักงานปฏิบัติแบบไหนก็สามารถกำหนดให้พนักงานปฏิบัติได้ ดังนั้น หัวหน้างานจึงเหมาะสมที่สุดในการมีส่วนร่วมในการกำหนดการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน

#### แผนภูมิที่ 4.25

#### ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดการสร้างแรงจูงใจ



จากการทำการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกที่ได้มานั้น ทำให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่ที่มีความเข้าใจถึงสถานการณ์สภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันเป็นอย่างดีจึงไม่ต้องการเรียกร้องในสิ่งที่เกินกว่าที่บริษัทสามารถที่จะทำได้ และความคิดเห็นต่าง ๆ ที่พนักงานส่วนใหญ่ต้องการในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่นอกเหนือจากเงิน ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวิธีการที่จะนำมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจที่นอกเหนือจากเงินแก่พนักงานรายวัน และนอกจากนั้นแล้วการที่ระดับผู้บริหารจะนำวิธีการใด ๆ เข้ามาใช้ นั้น การยอมรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน ซึ่งเป็นผู้รับก็มีความสำคัญว่าพวกเขาเหล่านั้นมีความต้องการเป็นอย่างไร เพื่อที่จะปรับให้เกิดความสอดคล้องกัน ยังผลให้เกิดประสิทธิภาพของโครงการสูงสุด

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการค้นคว้าหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ และแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ โดยการทำการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึก จากพนักงานรายวันฝ่ายผลิตของโรงงานเคลต้าอิลีคทรอนิคส์ประเทศไทยในนิคมอุตสาหกรรมบางปูจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 15 คน ในการศึกษาด้วยตนเองฉบับนี้ ซึ่งได้ผลสรุปแนวคิดในด้านความต้องการ เป้าหมายของพนักงานรายวันฝ่ายผลิตได้ โดยตรง ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่สามารถนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานรายวันฝ่ายผลิต ทักษะของพนักงานรายวันฝ่ายผลิตที่มีต่อระบบการให้ค่าตอบแทนแรงจูงใจ ในปัจจุบัน ประสิทธิภาพในการให้ค่าตอบแทนแรงจูงใจ โดยการให้จำนวนผลผลิตมาเป็นตัวกำหนดของพนักงานฝ่ายผลิต ความพึงพอใจในการใช้เงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจของพนักงานรายวันฝ่ายผลิต และปัจจัยอื่นที่นำเสนอ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานในฝ่ายผลิตให้กับพนักงานรายวัน ซึ่งจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาระบบการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในฝ่ายผลิต โดยมีการนำเอาทฤษฎีทางด้านความต้องการลำดับขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ทฤษฎีการจูงใจพื้นฐาน การให้รางวัลในระดับปัจเจกบุคคล และทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ มาเป็นสิ่งที่ใช้ช่วยในการแปลผลในการศึกษาด้วยตัวเองในฉบับนี้

จากผลการวิจัยในบทที่ 4 ทำให้ทราบถึงความต้องการพื้นฐานของพนักงานรายวันในฝ่ายผลิต เป้าหมายในการทำงานที่แท้จริงของพนักงาน ความคาดหวังของพนักงานจากการทำงาน ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความมุงหวังต่าง ๆ ในชีวิต และการทำงาน และนอกจากนั้นแล้วทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบการสร้างแรงจูงใจด้วยเงินรางวัลในปัจจุบันนั้นพนักงานมีความรู้สึกอย่างไรต่อระบบที่บริษัทนำมาใช้ ซึ่งในปัจจุบันระบบในการให้เงินรางวัลของพนักงานนั้นจะถูกกำหนดด้วยการนำเอาปริมาณการผลิตมาเป็นตัวกำหนดในการให้เงินรางวัลในแต่ละครั้ง ซึ่งพนักงานจะต้องมุง เพื่อผลิตให้ได้ปริมาณมาก ๆ เพื่อให้ได้มา ซึ่งเงินรางวัล ดังนั้น การศึกษาให้ด้านประสิทธิภาพของการนำเอาปริมาณการผลิตมาเป็นตัวกำหนดจึงมีความจำเป็นที่จะศึกษา เพื่อให้ทราบถึงความเหมาะสมในการนำเอาระบบนี้มาใช้ในการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานว่าพนักงานมีความพึงพอใจในระบบที่ใช้เงินรางวัลเป็นตัวสร้างแรงจูงใจอย่างไร เพื่อนำเอาผลการศึกษานั้นไปปรับปรุงระบบการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานรายวันในฝ่ายผลิต ซึ่งจากผลการศึกษาที่นั่นทำให้ทราบว่าระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานในฝ่ายผลิตนั้นจะต้องสอดคล้องกับความต้องการในชีวิตของพนักงาน เป้าหมาย และความคาดหวังจากการทำงานของพนักงานรายวันฝ่ายผลิตด้วย จึงจะทำให้ระบบการ

สร้างแรงจูงใจนั้น ได้ผลที่มีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นแล้ว การสร้างแรงจูงใจด้วยเงินรางวัลเพียงอย่างเดียวก็จะทำให้พนักงานที่ไม่ได้มีความคาดหวังในเรื่องเงินนั้น มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อระบบการสร้างแรงจูงใจด้วยเงิน ดังนั้น ระบบการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานนั้นควรมีความหลากหลายในการจูงใจให้กับพนักงานในการทำงานที่นอกเหนือจากเงิน ซึ่งพนักงานได้ให้ทรรศนะที่หลากหลายในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในฝ่ายผลิตสำหรับพนักงานรายวัน ซึ่งเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน

## 5.2 อภิปรายผล

ในการอภิปรายผลงานวิจัยนั้นจะได้แบ่งประเด็นการอภิปรายผลเป็นประเด็น คือ เริ่มจากการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานรายวันในฝ่ายผลิตว่าอะไรที่เป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลมาจากความต้องการพื้นฐานของชีวิต สิ่งที่เป็นตัวกระตุ้นที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจนั้น ๆ และผู้ที่มีส่วนช่วยให้ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นนั้น ๆ จากนั้นจะเป็นการวิเคราะห์ถึงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบการให้ค่าตอบแทนเงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานในฝ่ายผลิต ความเข้าใจถึงระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต ความเหมาะสมของการให้ค่าตอบแทนเงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจให้กับพนักงาน ความคิดเห็นของพนักงานต่อวิธีการใช้จำนวนการผลิตเป็นตัวกำหนดในการให้ค่าตอบแทนเงินรางวัล และปัจจัยที่เป็นตัวจูงใจที่แท้จริงที่กระตุ้นให้พนักงานฝ่ายผลิต ผลิตงานได้มากขึ้น รวมถึงประสิทธิภาพของระบบการให้ค่าตอบแทนเงินรางวัลในปัจจุบัน และแนวทางในการพัฒนาระบบการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานรายวันในฝ่ายผลิต

จากการวิจัยทางด้านปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานรายวันในฝ่ายผลิตนั้น ได้เริ่มต้นศึกษาตั้งแต่ความต้องการพื้นฐานในชีวิตของพนักงาน ซึ่ง Sigmund Freud เชื่อว่ามนุษย์มักจะไม่รู้ถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ตนต้องการ ดังนั้น การถามถึงความต้องการของชีวิตทำให้พนักงานได้มองย้อนถึงความเป็นตัวเอง และความต้องการที่แท้จริงของตนเอง ซึ่งความต้องการพื้นฐานของพนักงานนั้น คือ การการได้มา ซึ่งเงิน เพื่อใช้ในการดำรงชีวิตประจำวัน เพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานในชีวิต ซึ่งเกิดจากความขาดสมดุลหรือขาดบางสิ่งบางอย่างแล้วต้องการ ได้รับสิ่งนั้น ๆ ทั้งความต้องการทางด้านร่างกาย และจิตใจ ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการพื้นฐานในชีวิตดังทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ที่กล่าวเอาไว้ว่า ความต้องการขั้นที่ต่ำที่สุดของมนุษย์คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ดังนั้น การที่พนักงานมีความต้องการพื้นฐานในชีวิต คือ การได้มาซึ่งเงินที่เป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะนำมาใช้ในการซื้อสิ่งต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานให้กับชีวิต คือ ปัจจัย 4 ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยาการรักษาโรค ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าพนักงานรายวันในฝ่ายผลิตนั้นมีความต้องการอยู่ในลำดับขั้นที่ 1 ตามทฤษฎีความต้องการ

ตามลำดับขั้นของ Maslow (Ivancevich Konopaske and Matteson. 2008 : 113-115) คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย และจำเป็นที่จะต้องได้รับการตอบสนองที่เพียงพอก่อนจึงจะเริ่มความต้องการในขั้นต่อไป จากบทความ “เงินเป็นเครื่องมือในการจูงใจจริงหรือ” ของเกศินีได้ให้แง่คิดที่ว่า สถานการณ์ที่องค์กรจะสามารถใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจได้ คือ พนักงานขององค์กรจะต้องมีความต้องการเงิน ซึ่งถือเป็นความต้องการลำดับแรกของชีวิต ซึ่งตรงกับความต้องการของพนักงานที่มีความต้องการเงินเป็นความต้องการพื้นฐาน และนอกจากนั้นยังมีพนักงานบางส่วนมีความต้องการในลำดับขั้นต่อไปของทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow (Ivancevich Konopaske and Matteson. 2008 : 113-115) คือ ความต้องการด้านความมั่นคง และปลอดภัย ซึ่งพวกเขามีความต้องการมีงานทำที่มั่นคง อันเนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยในปัจจุบันนั้น การมีงานทำที่มั่นคงเป็นสิ่งที่พนักงานรายวันต้องการ เนื่องจากหากถูกเลิกจ้างนั้น จะส่งผลกระทบต่อรายได้ของพนักงานนั้น คือ พนักงานจะขาดการตอบสนองขั้นพื้นฐานของชีวิต คือ จะไม่มีเงินที่จะซื้ออาหาร ไม่มีค่าเช่าบ้าน หรือผ่อนบ้านที่พักอาศัย ไม่มีเงินรักษาตัวเมื่อเจ็บป่วย และในส่วนของเป้าหมายในการทำงานของพนักงานนั้น ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ คือ การบรรลุเป้าหมายในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย จากทฤษฎีความต้องการของ McClelland (Ivancevich ,Konopaske and Matteson. 2008 : 119-120) นั้นความต้องการความสำเร็จเป็นสิ่งหนึ่งที่มนุษย์นั้นต้องการ ดังนั้น การที่พนักงานมีเป้าหมายในการบรรลุเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายนั้นพนักงานเป็นบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จจะต่อสู้ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จส่วนตัวมากกว่ารางวัลในรูปสิ่งของ และจากทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย(Goal-setting Theory) (Ivancevich,Konopaske and Matteson. 2008 : 121) บอกเอาไว้ว่าหากพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของเขานั้น พนักงานจะมีความพยายามมากขึ้น และได้รับการยอมรับเป้าหมายนั้น และนอกจากนั้นแล้วการได้รับความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่พนักงานได้ตั้งเป้าหมาย เนื่องจากว่าความสุขที่เกิดขึ้นในบรรยากาศในสถานที่ทำงานนั้นเป็นเป้าหมายในการมาทำงานของพนักงานดังในทฤษฎีความต้องการของ McClelland (Ivancevich,Konopaske and Matteson. 2008 : 119-120) ที่กล่าวถึงความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) คือ การที่พนักงานต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มในที่ทำงาน ต้องการมีความสัมพันธ์ และผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน มีความเป็นมิตรไมตรีต่อกัน และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น ส่วนสิ่งที่พนักงานคาดหวังจากการมาทำงานนั้นก็ คือ การได้รับผลตอบแทนที่เพียงพอต่อการดำรงชีพ และความมั่นคงในหน้าที่การงาน ซึ่งตรงกับความต้องการพื้นฐานที่พนักงานต้องการ เพื่อนำเงินไปตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายที่เป็นความต้องการพื้นฐานในชีวิต และความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต ซึ่งผู้ที่เป็นแรงบันดาลใจ และเป็นแรงผลักดันในการทำงานของพนักงาน ก็คือ ครอบครัว ซึ่งเป็นสังคมหน่วยย่อยพื้นฐานของมนุษย์ที่มี ดังนั้น พนักงานจึงมีความต้องการที่จะทำให้ครอบครัวนั้นมีฐานะที่มั่นคงไม่เดือดร้อน พวกเขาจึงต้องทำงาน เพื่อนำเงินที่ได้ไปช่วยเหลือจุนเจือครอบครัวของตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความต้องการของพนักงานที่กำหนดให้พนักงานจะต้อง



มีความต้องการเช่นนั้น คือ ทำงาน เพื่อได้เงินมาจุนเจือครอบครัว และให้เกิดความมั่นคงภายในครอบครัว ซึ่งตรงกับความต้องการเบื้องต้นในจิตใจของพนักงาน ซึ่งพวกเขากำลังที่จะก้าวไปสู่ความต้องการลำดับต่อไปตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow (Ivancevich Konopaske and Matteson. 2008 : 113-115) คือ ความมั่นคงปลอดภัยในครอบครัว และในด้านความคาดหวังนั้น จากทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (Ivancevich Konopaske and Matteson. 2008 : 121-122) นั้น พนักงานจะพิจารณาว่าความสามารถ และความพยายามนั้นจะทำให้ได้ผลตามที่พึงปรารถนา ซึ่งพนักงานจะประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง เปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ได้รับ โดยคาดหวังว่า หากทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วก็จะได้รับผลตอบแทนเป็นรางวัลหากถูกมองข้ามไปก็จะทำให้แรงจูงใจในการทำงานต่ำลง และนอกจากนั้นแล้วพนักงานจะมองในเรื่องคุณค่าของผลตอบแทนที่ได้รับ หากเป็นไปตามที่คาดหวังก็จะเป็นบวก และหากไม่เป็นไปตามที่คาดหวังก็จะเป็นลบ ซึ่งในงานวิจัยนี้คุณค่าที่ได้ของพนักงานนั้นเป็นบวกเนื่องจากเป็นไปตามที่พนักงานคาดหวัง

ทางด้านสิ่งกระตุ้นที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากทำงานนั้นพนักงานเห็นว่า การใช้เงิน ซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจภายนอกนั้น เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความจูงใจในการทำงานได้ ซึ่งตรงกับเป้าหมาย และความต้องการของพนักงานก็คือ เงิน ซึ่งเงินนั้นถือเป็นเครื่องล่อใจที่จะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของมนุษย์จากทฤษฎีการจูงใจพื้นฐาน และเป็นสิ่งเร้าที่ทำให้แสดงพฤติกรรมก็ คือ การมาทำงาน เพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการนั้น ก็คือ เงิน และจะนำไปสู่ความต้องการของพนักงานก็ คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ซึ่งในการกำหนดตัวกระตุ้นนั้น จะถูกกำหนดด้วยตัวพนักงานเอง ซึ่งถือเป็นการจูงใจภายในที่บุคคลมีความต้องการที่จะแสวงหาบางสิ่งด้วยตนเอง โดยมีต้องให้ผู้อื่นมาเกี่ยวข้อง ซึ่งความต้องการเหล่านั้นล้วนเกิดมาจากภายในตัวของพนักงานเอง ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะส่งผลให้เกิดการบรรลุสู่เป้าหมายของตนเอง และความพอใจสูงสุด

ในส่วนของการวิจัยทัศนคติที่มีต่อระบบการใช้ค่าตอบแทนแรงจูงใจ และความพึงพอใจต่อการให้ค่าตอบแทนจูงใจเป็นสิ่งจูงใจของพนักงานฝ่ายผลิต ในปัจจุบันนั้นพนักงานมีความรู้ความเข้าใจ และรับรู้ในเรื่องระบบการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในฝ่ายผลิตเป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นผลประโยชน์ที่ตนเองได้รับ ซึ่งเป็นการใช้เทคนิคการจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน เป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างกระตือรือร้น เนื่องจากการตอบสนองความต้องการของพนักงาน ตั้งแต่ ความต้องการทางด้านร่างกาย ทางด้านความมั่นคงปลอดภัย ไม่ว่าจะเป็น โบนัสหรือเงินพิเศษที่ให้กับพนักงานเป็นกรณีพิเศษ หรือค่าตอบแทนจูงใจ ซึ่งสอดคล้องตามเทคนิคการจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งการใช้ค่าตอบแทนจูงใจนี้เองที่ตรงกับความต้องการพื้นฐานของพนักงาน ซึ่งพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการให้เงินรางวัลเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนัญชิตา ชมใจเพชร (2549) ที่ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจ Express ของบริษัทเอก-ชัยดิศทริบิวชั่นซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส) ได้สรุปผลงานวิจัยไว้ว่า เงินโบนัสที่องค์กรจัดให้เป็นปัจจัยหนึ่ง

ที่จูงใจให้ทำงานกับองค์กร และงานวิจัยของ สุนันท์ นิยมในธรรม และคณะ (2546 : 65) ทำการศึกษาปัจจัยของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทผ้าดิบ จำกัด (มหาชน) ได้สรุปผลงานวิจัยไว้ว่า แรงจูงใจในด้านรางวัลที่ได้รับเมื่อทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้พนักงานก็มีความพึงพอใจในการใช้ค่าตอบแทนจูงใจเป็นสิ่งจูงใจให้กับพนักงานฝ่ายผลิต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่กล่าวมา และสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Ivancevich Konopaske and Matteson. 2008 : 116-118) ที่กล่าวในเรื่องของปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ เนื่องจากว่าการที่พนักงานได้รับเงินรางวัลจูงใจนั้นเป็นสิ่งที่พนักงานได้รับนอกเหนือจากค่าแรงรายวัน ซึ่งถือเป็นผลประโยชน์ส่วนเพิ่ม ซึ่งจะสามารถนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตได้

ในด้านของการประเมินผลงานของพนักงานนั้นพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าหน้าที่หัวหน้างานเป็นผู้ประเมินผลงานนั้นมีความเหมาะสมที่สุด เนื่องจากเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุด และสามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจึงทำให้หัวหน้างานนั้นมีความเหมาะสมที่สุด ซึ่งในการประเมินผลงานนั้นควรนำเอาคุณภาพจากผลของการทำงานของพนักงานเป็นปัจจัยหลักในการประเมินผลงานตามแนวคิดปัจจัยที่ใช้ในการประเมินของ D.C.Sud (1972 : 27) ที่กล่าวไว้ใน *Incentives in Industry* ซึ่งหัวหน้างานจะต้องไม่ใช้ความรู้สึกส่วนตัวเข้ามาใช้ในการประเมินผลงานให้กับพนักงาน ซึ่งผลการประเมินนั้นจะต้องมีการตรวจสอบ และอนุมัติ โดยหัวหน้างานลำดับชั้นต่อไปอีกครั้ง ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยหัวหน้างานนั้นเป็นหนึ่งในข้อจำกัดที่ทำให้เกิดปัญหาของการประเมินผลของการปฏิบัติงาน ตามหลักการของ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2541 : 245-262) ที่ว่าความลำเอียงของผู้ประเมิน มาตรฐานที่ไม่เหมือนกันของผู้ประเมินเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นระหว่างพนักงาน และหัวหน้างานผู้ประเมิน ดังนั้น ผู้ประเมินนั้นจะต้องได้รับการความรู้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และปราศจากความลำเอียงในการประเมิน ซึ่งกระบวนการในการตรวจสอบผลการประเมินจากผู้ประเมิน โดยหัวหน้างานลำดับชั้นที่สูงกว่าก็จะสามารถช่วยให้ความผิดพลาดจากการประเมินลดลงได้ และที่สำคัญ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีเอกสารอ้างอิงก็จะทำให้ปัญหาในด้านความขัดแย้งระหว่างผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมินลดลงได้

ในด้านของการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีอื่นที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนจูงใจแล้วนั้นจากเทคนิคการสร้างแรงจูงใจตามแนวคิดของ คีร์วรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 166) นั้นการจูงใจด้วยวิธีการอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงินนั้นทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ซึ่งถือเป็นรางวัลทางใจที่พนักงานได้รับ และรู้สึกที่อยากจะทุ่มเทการทำงานให้กับบริษัทให้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการแจกอาหารพิเศษ การได้รับการยกย่องเชิดชู หรือแม้แต่การจูงใจด้วยงาน ด้วยการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่พนักงานด้วยการให้โอกาสไปดูงานในต่างประเทศ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพัน เกิดความภาคภูมิใจ และจงรักภักดีต่อองค์กร เพราะการที่ให้ค่าตอบแทนจูงใจในรูป

ตัวเงิน เปรียบเสมือนการได้เงินจากนายจ้าง พนักงานนำเงินไปใช้แล้วหมดไป ไม่ได้ก่อให้เกิดความรู้สึกทางใจเกิดขึ้น แต่การใช้เทคนิคจูงใจด้วยวิธีการอื่น ๆ นั้นจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการศึกษาแรงจูงใจของ Benjamin W. Niebel (Benjamin W. Niebel. 1993 : 764-765) นั้นกล่าวว่า พนักงานที่ถูกคาดหวังที่จะได้รับรางวัลที่ดีเมื่อพวกเขาได้ให้ความทุ่มเทในการทำงาน

และในส่วนการวิจัยถึงประสิทธิภาพการใช้เงินรางวัลแรงจูงใจ โดยการใช้จำนวนผลผลิตมาเป็นตัวกำหนดของพนักงานฝ่ายผลิต ในปัจจุบันการประเมินการให้ค่าตอบแทนจูงใจแก่พนักงานรายวันในฝ่ายผลิตนั้น ได้มีการใช้จำนวนผลผลิตเป็นตัวกำหนด พนักงานเห็นว่าการใช้วิธีการนี้เป็นตัวกำหนดไม่ได้ทำให้พนักงานรู้สึกอยากที่จะผลิตงานให้ได้เพิ่มขึ้น เนื่องจากเกิดปัญหาต่าง ๆ ในสายการผลิตที่พนักงานไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง และเมื่อไม่สามารถผลิตได้ตามเป้าหมายแล้วทำให้ไม่ได้เงินรางวัล และเกิดขึ้นบ่อยครั้งจนพนักงานไม่มีความรู้สึกว่าการให้ค่าตอบแทนจูงใจจะสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้อีก ดังทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของ Frederick W. Taylor (2545) ซึ่งการที่นำเอาระบบค่าตอบแทนแรงจูงใจมาใช้นั้นถือเป็นการจัดการแบบดั้งเดิมที่คิดว่าความสำเร็จของการบริหารเกือบทั้งหมดขึ้นอยู่กับเริ่มต้นจากพนักงานจากการใช้จำนวนผลผลิตเป็นตัวกำหนดค่าแรงจูงใจ ซึ่งมักจะเกิดขึ้นได้ยาก ดังนั้น จึงควรใช้การจัดการรูปแบบวิทยาศาสตร์ที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารที่หน้าที่ในการนำเอาความรู้ และประสบการณ์มาช่วยในการหาวิธีการทำงานให้กับพนักงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดเป็นมาตรฐาน และหากพนักงานสามารถทำงานได้มากกว่ามาตรฐานก็จะได้รับเงินรางวัลพิเศษ ดังนั้น จึงต้องมีการฝึกฝนพนักงานในการทำงานให้ชำนาญ เพื่อป้องกันปัญหาที่จะตามมานั้น คือ ปัญหาทางด้านคุณภาพที่จะเกิดขึ้นจากการที่พนักงานต้องการได้ผลผลิตมาก ๆ จนทำให้เกิดความบกพร่องเกิดขึ้นจนก่อให้เกิดปัญหาทางด้านคุณภาพตามมาในที่สุด ดังนั้น การใช้การจัดการทางวิทยาศาสตร์ที่เน้นในการมีส่วนร่วมของระดับบริหาร และการฝึกอบรมพนักงานให้ได้ตามหลักเกณฑ์ที่ตั้งเอาไว้ ตามทฤษฎีของ Taylor นั้นเข้าช่วยจะทำให้สามารถลดปัญหาที่จะตามมาได้ และสามารถนำเอาเรื่องคุณภาพมาเป็นตัวกำหนดค่าตอบแทนจูงใจได้ตามความเห็นของพนักงานส่วนใหญ่

ซึ่งนอกเหนือจากการใช้ค่าตอบแทนจูงใจมาเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานพัฒนาปริมาณการผลิตแล้ว พนักงานเห็นว่า เป้าหมายในการทำงานของพนักงานนั้น คือ สิ่งที่จูงใจให้เกิดการพัฒนาปริมาณการผลิต ซึ่งจากคุณลักษณะของมนุษย์ตามแนวคิดของ Mc Gregor (อ้างถึงใน พรธณี ประเสริฐวงศ์. 2525 : 74) นั้นพนักงานนั้นมีความรู้สึกว่เป้าหมายในการผลิตนั้นเป็นหน้าที่ของ โดยตรงพนักงาน ซึ่งพนักงานเหล่านั้นถือเป็นลักษณะตามทฤษฎี Y ที่เป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งควรได้รับการจูงใจในทางบวก คือ ส่งเสริมให้พนักงานได้รับความพึงพอใจในการทำงาน เช่นการเลื่อนตำแหน่ง การให้ค่าจ้างที่สูงขึ้น โดยอ้างอิงในทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Ivancevich Konopaske and Matteson. 2008 : 116-118) ที่นำมาใช้เพื่อเกิดการจูงใจในการทำงานอยู่

ในระดับสูง โดยทำให้พนักงานได้รับความพึงพอใจในการทำงาน ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน ด้วยอัตราค่าจ้างที่เหมาะสม หลักประกันในอาชีพ โอกาสเจริญก้าวหน้าในอาชีพ

และในส่วนการวิจัยปัจจัยอื่นที่น่าสนใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานในฝ่ายผลิต ซึ่งจะเป็นการนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงระบบในการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ซึ่งวิธีการจูงใจในการทำงานของพนักงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานนั้นตามแนวคิดในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานมีหลากหลายวิธีในการสร้างจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงิน และเป็นสิ่งอื่น ๆ ซึ่งพนักงานมีความเห็นว่าการส่งเสริมให้มีการทำกิจกรรมร่วมกันภายในองค์กรนั้นเป็นการทำให้พนักงานเกิดความอุ่นใจในการทำงานร่วมกัน และเกิดความคุ้นเคยกันมากขึ้น เพื่อลดการเกิดกลุ่มที่ไม่เป็นทางการในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำกิจกรรมกันระหว่างพนักงาน และระดับหัวหน้างาน เพื่อเกิดความสามัคคีในแผนก และลดความขัดแย้งระหว่างหัวหน้างาน และพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของ Taylor (2545) ที่เขาเชื่อว่ายังมีรูปแบบการจัดการแบบอื่น ๆ ที่ดีกว่าการให้ผลตอบแทนพิเศษหรือสิ่งจูงใจ ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานนั้นมาจากหลากหลายแนวทางมากกว่า การใช้เงินรางวัลตอบแทนแต่ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือมากขึ้น ดังนั้น การจัดกิจกรรมที่นอกเหนือจากงานหลักที่สร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีในการทำงานก็เป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจที่ดีให้กับพนักงาน และในส่วนของค่าตอบแทนจูงใจนั้นควรจะมีการปรับเพิ่ม ซึ่งจากทฤษฎีการใช้ค่าจ้างแบบจูงใจของ Taylor (2545) นั้นมีการกำหนดอัตราจ้างไว้ 2 ระดับ คือ ระดับสูง และต่ำ ซึ่งควรนำมาใช้เป็นวิธีการให้ค่าตอบแทนจูงใจแก่พนักงาน หากพนักงานทำงานได้ตามมาตรฐานก็จะได้รับรางวัลในระดับสูง และหากพนักงานทำงานไม่ได้ตามมาตรฐานก็จะได้รับรางวัลในระดับต่ำหรือไม่ได้เลย ซึ่งเป็นแนวทางในการปรับปรุงในการให้ค่าแรงจูงใจแก่พนักงาน และวิธีการในการปรับปรุงระบบการประเมินผลงานให้กับพนักงานนั้น พนักงานได้ให้ความคิดเห็นว่าควรมีการปรับเปลี่ยนวิธีการจากเดิมนั้นให้หัวหน้างานเป็นผู้ประเมินผลงานให้กับพนักงานเท่านั้น โดยให้ปรับเปลี่ยน โดยให้พนักงานเป็นผู้ประเมินผลงานให้กับตนเองก่อนแล้วหัวหน้างานเป็นผู้พิจารณา และส่งให้กับหัวหน้างานระดับสูงเป็นผู้อนุมัติอีกครั้ง และหลังจากนั้นพนักงานควรได้รับการบอกกล่าวจากหัวหน้างานในด้านวิธีการในการปรับปรุงความประพฤติ การปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพในการทำงานต่อไปดังในทฤษฎีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล ที่กล่าวไว้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือทางการบริหารงาน และเป็นช่องทางให้มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น และช่องทางให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงงานหรือพฤติกรรมที่ยังบกพร่อง ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่จำเป็นต้องการที่จะทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองในช่วงเวลาที่ผ่านมาเพื่อการปรับปรุงพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นหนึ่งในวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในทฤษฎีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2541 : 245-262) และ วันชัย ริจิวนิช (2548 : 461-463)

นั้น ได้ให้ข้อควรระวังในการใช้แผนการจูงใจว่า การละเลยในการแจ้งให้พนักงานทราบเกี่ยวกับแผนการจูงใจ และกระบวนการที่ใช้มันเป็นสิ่งที่พึงระวัง

จากทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของ Taylor (2545) นั้น ได้เน้นในส่วนของฝ่ายบริหารจัดการให้มีส่วนร่วมอย่างจริงจัง ซึ่งจะต้องมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบมากขึ้นไม่สามารถละทิ้งการพัฒนาปรับปรุงไว้กับพนักงานฝ่ายเดียว ซึ่งฝ่ายบริหารมีหน้าที่ในการรวบรวมความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานที่มี มาบันทึก และจัดแบ่ง และสร้างเป็นกฎระเบียบหรือวิธีการที่จะทำ ให้พนักงานทำงานได้ง่ายขึ้น ดังนั้น พนักงานส่วนใหญ่จึงมองเห็นว่าบุคคลที่จะมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการสร้างแรงจูงใจนั้นก็ คือ หัวหน้างาน ซึ่งหัวหน้างานนั้นจะเข้าใจถึงการทำงานของพนักงานเป็นอย่างดี และเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง

ซึ่งจากทั้งหมดที่ได้ทำการศึกษามานั้น ระบบในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยเงินรางวัลสำหรับพนักงานรายวันในฝ่ายผลิตนั้นมีความเหมาะสมต่อองค์กร และสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน แต่ต้องการการปรับปรุงในด้านปริมาณการให้เงินรางวัลให้สูงขึ้น เกณฑ์ในการให้เงินรางวัลควรนำเอาเรื่องคุณภาพเป็นเกณฑ์หลักในการตัดสินใจการให้เงินรางวัล ดังในคุณลักษณะที่ดีของแผนการจ่ายเงินรางวัลของ วันชัย ริจิวนิช (2548 : 461-463) ที่กล่าวถึงแผนการจ่ายเงินจูงใจนั้นควรสัมพันธ์ไปกับการควบคุมการผลิต การควบคุมคุณภาพ และการควบคุมงบประมาณ และในด้านการประเมินผลงานนั้นควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเอง และนอกจากนั้นแล้วหัวหน้างานควรมีการแจ้งถึงจุดบกพร่องในการทำงานของพนักงานอย่างเป็นทางการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงผลการประเมิน และการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพของพนักงานในอนาคต ในการชี้ให้เห็นถึงผลของงาน (Job Supervision) นั้นเป็นหนึ่งในวิธีการของการจูงใจที่จะส่งผลกระทบต่อปริมาณการผลิต ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาการผลิตได้อีกวิธีหนึ่ง และในส่วนของวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานนั้นควรเน้นวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในวิธีที่ไม่ใช้ตัวเงินให้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดให้มีการทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในสถานที่ทำงาน ซึ่งจะส่งผลถึงการทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น

จากบทความ “การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน” (มีนาคม 2532) นั้น ได้กล่าวถึงการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจ่ายเงินเดือนให้เพียงพอต่อการดำรงชีพ การสร้างความพอใจในงาน การส่งเสริมการทำกิจกรรมร่วมกันในองค์กร นั้นสอดคล้องกับวิธีการต่าง ๆ ที่พนักงานนั้น ได้ให้คำแนะนำ เพื่อการปรับปรุงกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในฝ่ายผลิต ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารควรให้การพิจารณาเป็นพิเศษ

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

ในส่วนของการข้อเสนอแนะในประเด็นของงานวิจัยนั้นผู้วิจัยเห็นว่า การให้ค่าตอบแทนจูงใจพนักงานรายวันฝ่ายผลิตนั้น การกำหนดประเภทการให้สิ่งจูงใจที่ตรงกับความต้องการของพนักงานเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากจะเป็นสิ่งที่จะช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านความต้องการพื้นฐานของพนักงาน และความคาดหวังจากการทำงานของพนักงาน ในระดับของการให้ค่าตอบแทนจูงใจที่เป็นตัวเงินนั้นควรอยู่ในปริมาณที่เหมาะสมที่ทำให้พนักงานเห็นความสำคัญ และเห็นความแตกต่างระหว่างกันได้ และไม่ได้แต่ให้อยู่ในปริมาณที่ไม่ทำให้ต้นทุนการผลิตเปลี่ยนแปลง ซึ่งหากจะใช้ให้ได้ผลดีนั้นจากแนวคิดของการศึกษาระบบค่าแรงจูงใจ (นิเวศเจริญใจ. ม.ป.ป. : 166-167) กล่าวว่า ประโยชน์ของการใช้ระบบค่าแรงจูงใจนั้น คือ ทำให้ผลผลิตต่อหน่วยลดลง ซึ่งมาจากการที่ผลิตได้ในปริมาณที่มากขึ้นในขณะที่ใช้เวลาเท่าเดิม ดังนั้น การส่งเสริมให้ปรับเพิ่มการให้ค่าตอบแทนจูงใจนั้นควรจะทำควบคู่ไปกับแนวคิดนี้ เพื่อไม่ให้มีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต และนอกจากนั้นแล้วการที่ให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานอย่างชัดเจนเป็นเรื่องที่สำคัญ เนื่องจากจะทำให้พนักงานสนองต่อนโยบายจากฝ่ายบริหารได้อย่างถูกต้อง หากพนักงานไม่เข้าใจถึงจุดประสงค์ของผู้บริหารนั้น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานในฝ่ายผลิตก็จะไม่เกิดขึ้น และจะไม่มีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาปริมาณการผลิตได้ ดังในคุณลักษณะที่ดีของแผนการจ่ายเงินรางวัลของ วันชัย ริจินิช (2548 : 461-462) ที่กล่าวถึงแผนการจ่ายเงินจูงใจที่ดีต้องเป็นแผนที่มีความเรียบง่าย และพนักงานเข้าใจ โดยไม่ยาก ซึ่งผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องให้ความรู้แก่พนักงานในด้านแผนการจ่ายเงินจูงใจ

และในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นผู้บริหารควรให้ความรู้ และความเข้าใจในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนดังในข้อควรปฏิบัติสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2541 : 245-246) ที่กล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรชี้แจง และอธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่าจะประเมินผลทางด้านใดบ้าง เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงกระบวนการให้การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมินในอนาคต และนอกจากนั้นแล้วต้องให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เข้าใจอย่างลึกซึ้งว่า วัตถุประสงค์ หลักการ วิธีการ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดการประเมินที่ได้ประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดความยุติธรรมมากที่สุด และนอกจากนั้นแล้วกระบวนการในการสอบกลับถึงผลการประเมินที่เป็นเอกสารนั้นเป็นสิ่งจำเป็นมากที่สุด เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงานเกิดความโปร่งใส และสามารถสอบกลับได้ในกรณีที่เกิดปัญหาเกิดขึ้น เพื่อให้มีหลักฐานในการยืนยันผลการประเมินการปฏิบัติงานแก่พนักงาน และหลังจากที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วควรมีการแจ้งให้พนักงานได้ทราบเป็นรายบุคคลถึงผลการปฏิบัติงานในช่วงของเวลา

การประเมินผล เพื่อให้พนักงานได้รับทราบ และร่วมกันหาทางแก้ไข และปรับปรุงต่อไปในอนาคต โดยหัวหน้างานจะต้องให้ความร่วมมือเข้าไปช่วยเหลือพนักงานในการปรับปรุง ไม่ควรปล่อยให้พนักงานที่ของพนักงานเพียงอย่างเดียว ซึ่งในการประชุม เพื่อแจ้งให้ทราบนั้น ไม่จำเป็นที่จะต้องแจ้งให้ทราบถึงผลลัพธ์ในการประเมินว่าอยู่ในระดับใดแต่เป็นเพียงแค่การแจ้งให้ทราบถึงข้อบกพร่อง และวิธีการแก้ไขเท่านั้น เนื่องจากหากแจ้งผลลัพธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนั้นอาจจะทำให้พนักงานเกิดการเปรียบเทียบระหว่างพนักงาน และก่อให้เกิดปัญหาเกิดขึ้นได้

ในส่วนของปัญหาที่เกิดขึ้นจากวิธีการทำงานที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากการทำงานของพนักงานนั้น ในระดับจัดการควรเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดการทำงานที่เป็นมาตรฐานเกิดขึ้น และพนักงานจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องไม่เกิดความเสียดังกล่าว และสามารถใช้ปริมาณการผลิตเป็นเป้าหมายในการทำงานให้กับพนักงานได้อย่างเป็นระบบดังในการศึกษาทดลองของ Taylor Frederick W. Taylor (2545) ที่ได้ทดลองเพิ่มค่าแรง โบนัสให้กับพนักงานที่ทำงานได้ตามกำหนดอีก 60% และคนที่ไม่สามารถทำได้ก็ส่งผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำ และสอนวิธีการทำงานที่ถูกต้องจนกว่าจะสามารถทำได้ตามกำหนด ซึ่งผลการศึกษาชี้แนะว่าพนักงานสามารถทำงานได้ดีขึ้นในทุก ๆ ด้าน เนื่องจากปัญหาเหล่านี้ส่วนไม่ได้เกิดขึ้น เพราะพนักงานในฝ่ายผลิตเช่น การขาดแคลนวัตถุดิบ เครื่องจักรเสีย หรือกระบวนการผลิตไม่เหมาะสม ดังนั้น เมื่อปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้นแล้วได้นำเอาปริมาณผลผลิตมาเป็นตัวกำหนดค่าแรงจูงใจแล้วนั้น จะส่งผลให้พนักงานไม่ได้รับค่าแรงจูงใจ และหากว่าปัญหาเหล่านี้ไม่ได้ถูกแก้ไขพนักงานก็จะไม่ได้รับค่าแรงจูงใจต่อไป จนทำให้พนักงานไม่รู้ถึงความสำคัญของคุณค่าแรงจูงใจที่จะนำมาใช้จูงใจพนักงาน เพื่อให้ผลิตงานให้ได้มากขึ้น ดังนั้น ฝ่ายสนับสนุนการผลิต และฝ่ายบริหารควรร่วมมือกัน เพื่อจะจัดปัญหาเหล่านี้ให้หมดไป เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดพนักงานเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อระบบการสร้างแรงจูงใจ และในส่วนของปริมาณค่าตอบแทนจูงใจควรกำหนดให้มีความแตกต่างระหว่างการที่ได้เงินรางวัล และไม่ได้เงินรางวัลมิฉะนั้นแล้วพนักงานก็จะไม่เห็นถึงความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีนี้ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงต้นทุนที่เพิ่มขึ้นด้วย หากการสร้างแรงจูงใจไม่สามารถทำให้ได้ปริมาณการผลิตที่เพิ่มขึ้นอันจะส่งผลต่อต้นทุนต่อหน่วยที่ลดลงได้แล้วนั้นก็สมควรที่จะปรับเพิ่มอัตราค่าแรงจูงใจ แต่หากว่าปริมาณต้นทุนต่อหน่วยนั้นลดลงนั้นก็พิจารณาการปรับเพิ่มอัตราค่าแรงจูงใจได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับผลกระทบต่อต้นทุนต่อหน่วยด้วย

ในส่วนของ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการอื่นที่ไม่ใช่เงินรางวัลนั้น ควรจัดให้มีความสม่ำเสมอขึ้น เพื่อไม่ให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นมาชั่วคราว จัดแล้วไม่เกิดประโยชน์อะไรขึ้นมา ดังนั้น การจัดต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอสามารถสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงานได้เป็นอย่างดี แล้วพนักงานจะรู้สึกถึงความผูกพันต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการจัดรับประทานอาหารร่วมกัน การแจกอาหารกลางวัน การจัดกิจกรรมภายในองค์กร การจัดทัศนศึกษาออกสถานที่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยครั้งนัก ซึ่งในมุมมองของ

ผู้วิจัยนั้นมองว่าสามารถทำได้ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อความสัมพันธ์ในองค์กร ทั้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และพนักงาน หรือระหว่างแผนกเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรแต่ในปัจจุบันการจัดกิจกรรมการสร้างแรงจูงใจประเภทนี้ได้ลดน้อยลงไปจนทำให้พนักงานไม่รู้สึกถึงความสำคัญของกิจกรรมเหล่านี้ไป และนอกจากนี้แล้วด้วยสถานการณ์เศรษฐกิจที่ถดถอยในปัจจุบันนั้น การสร้างความมั่นใจในด้านความมั่นคงของบริษัทให้กับพนักงานจากฝ่ายบริหาร คือ แรงจูงใจในการทำงานที่สำคัญอีกสิ่งหนึ่ง เนื่องจากพนักงานเริ่มเกิดความรู้สึกไม่มั่นใจต่อความมั่นคงขององค์กรด้วยสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มากระทบ จึงทำให้พนักงานเกิดความกังวลในการทำงาน ดังนั้น การที่ฝ่ายบริหารจะออกมาสร้างความมั่นใจในการทำงานให้กับพนักงานนั้นเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจให้พนักงานเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานได้ดี ในสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน

ในส่วนของผู้ที่มีส่วนช่วยในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานนั้น ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าหัวหน้างานนั้นควรจะเป็นผู้ที่มีส่วนช่วยในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานได้ดีที่สุด แต่ในความเป็นจริงแล้วหัวหน้างานเหล่านั้นไม่ได้รับการอบรมในเรื่องการสร้างแรงจูงใจในที่ทำงานมาเลย ซึ่งสิ่งนี้ในบางครั้งเป็นเรื่องทางด้านจิตวิทยา และทักษะการโน้มน้าวใจของผู้ที่เป็นหัวหน้างาน ดังนั้น บริษัทควรที่จะจัดให้มีการฝึกอบรมในด้านนี้ เพื่อที่หัวหน้างานจะสามารถนำเอาทักษะเหล่านี้ไปสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการทำงานได้ เนื่องจากหัวหน้างานเหล่านั้นล้วนอยู่ใกล้ชิดกับพนักงานมากกว่าฝ่ายบริหาร และนอกจากนั้นแล้วระดับบริหารควรให้การสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่เสริมสร้างการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วย

#### 5.4 ข้อเสนอแนะในการนำเสนองานวิจัยในครั้งถัดไป

1. สำหรับงานวิจัยในครั้งถัดไปนั้น การศึกษาถึงระบบในการสร้างแรงจูงใจด้วยเงินรางวัลให้กับพนักงานในระดับจัดการ ก็เป็นอีกงานวิจัยที่น่าสนใจเนื่องจากว่าปัจจัยต่าง ๆ นั้นจะเปลี่ยนไปพนักงานเป็นพนักงานในระดับที่สูงขึ้น การได้เงินรางวัลมาอาจไม่ใช่สิ่งจำเป็นอีกต่อไป ความต้องการพื้นฐานในชีวิตก็เปลี่ยนไป เป้าหมายในการทำงานก็เปลี่ยนไป ดังนั้น การใช้วิธีในการสร้างแรงจูงใจต่อพนักงานในกลุ่มนี้นั้นก็จะเปลี่ยนไป ซึ่งจะต้องนำเสนอในมุมมองของระดับการจัดการ ซึ่งเป็นระดับที่สูงขึ้นการให้ทัศนคติจะกว้างขวางมากขึ้น
2. งานวิจัยฉบับนี้นั้นได้ถูกจัดทำขึ้นในช่วงสภาวะเศรษฐกิจถดถอย ดังนั้น ความต้องการในชีวิตของพนักงานก็จะแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ดังนั้น สภาวะเศรษฐกิจจึงเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความต้องการของพนักงานรายวัน ดังนั้น การจัดทำงานวิจัยในครั้งถัดไปควรจัดทำในสภาวะเศรษฐกิจที่ปกติ ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบกันได้ระหว่างสภาวะการทางเศรษฐกิจที่



แตกต่างกัน โดยอาจจะจัดทำให้รูปแบบงานวิจัยเชิงปริมาณก็ได้ ซึ่งสามารถนำเอาคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกไปเป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบคำตอบในแบบสอบถามได้

### 5.5 ข้อจำกัดในการศึกษาวิจัย

สิ่งที่ได้กล่าวไปแล้วถึงช่วงเวลาในการทำงานวิจัยฉบับนี้นั้นอยู่ในช่วงสภาวะเศรษฐกิจถดถอย ดังนั้น การที่จะให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มเวลาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ซึ่งการนัดหมายให้พนักงานมาเข้าสัมภาษณ์นั้นเป็นสิ่งที่ต้องจัดหาเวลาที่เหมาะสมที่ไม่มีผลกระทบต่อสายการผลิตและด้วยงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดที่ไม่สามารถนัดพนักงานให้มาเข้าสัมภาษณ์ในช่วงนอกเวลาทำงานได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องติดต่อกับผู้จัดการแผนกล่วงหน้า เพื่อทำการจัดเตรียมพนักงานในการสัมภาษณ์ และนอกจากนั้นแล้วงานศึกษาวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาวิจัยกับพนักงานรายวันในฝ่ายผลิต ดังนั้น ความเข้าใจถึงความหมายของคำศัพท์บางคำ จำเป็นที่จะต้องมีการอธิบายเป็นภาษาที่เข้าใจง่าย เพื่อให้พนักงานสามารถตอบคำถามได้ตรงประเด็น และต้องมีการแปลคำพูดของพนักงานให้เป็นความหมายทางวิชาการในการจัดทำรายงานวิจัยอีกครั้ง และนอกจากนั้นแล้วเนื้อหาในงานวิจัยเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ที่เป็นเงินของพนักงาน ซึ่งมีความละเอียดอ่อน ดังนั้น การศึกษาวิจัยจึงต้องกระทำอย่างระมัดระวังไม่มีการชี้้นำให้พนักงานเกิดความเข้าใจผิด ซึ่งการนำเสนอก็จำเป็นต้องใช้ความระมัดระวัง เนื่องจากข้อมูลบางประการเป็นข้อมูลที่ไม่สามารถเปิดเผยได้ของทางบริษัท และเนื่องจากการที่มีขนาดจำนวนตัวอย่างที่ 15 คน นั้นมีความเหมาะสมสำหรับการทำสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ซึ่งผู้วิจัยเองไม่มีประสบการณ์ในการเก็บข้อมูลด้วยวิธีนี้ ซึ่งถือเป็นขีดจำกัดของการทำสนทนากลุ่ม และอาจส่งผลให้วิธีการดังกล่าวกลายเป็นการสัมภาษณ์กลุ่มเท่านั้น และจะทำให้ข้อมูลที่เก็บได้ไม่มีความถูกต้อง จึงได้ทำการเลือกสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกเป็นวิธีในการเก็บข้อมูลงานวิจัย

### บรรณานุกรม

- “การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน” (มีนาคม 2532) อินตัสตรี แม็กกาซีน. 7 หน้า 102-106.
- กิ่งพร ทองใบ. (ม.ป.ป.) การบริหารค่าตอบแทน พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- เกศินี วิฑูรชาติ. (มีนาคม-พฤษภาคม 2520) “เงินเป็นเครื่องมือในการจูงใจจริงหรือ” วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2(5) หน้า 31-36.
- จงพิศ ศิริรัตน์. (เมษายน-มิถุนายน 2523) “พฤติกรรมและแรงจูงใจ” วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 5(17) หน้า 91-96.
- ชญัญชิตา ชมใจเพชร. (2549) การศึกษาปัจจัยของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา : ในธุรกิจ Express ของบริษัทเอก-ชัย ดิสทริบิวชั่นซิสเต็ม จำกัด (เทสโก้ โลตัส). สารนิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) กรุงเทพมหานคร : โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ทวีศักดิ์ นพเกษตร. (2551) วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เล่ม 1. พิมพ์ครั้งที่ 2. นครราชสีมา : ชมรมพยาบาลชุมชนแห่งประเทศไทย และภาควิชาเวชศาสตร์ชุมชน.
- (2549) วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เล่ม 2. พิมพ์ครั้งที่ 3. นครราชสีมา : ชมรมพยาบาลชุมชนแห่งประเทศไทย และภาควิชาเวชศาสตร์ชุมชน.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546) การบริหารค่าตอบแทน. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : บริษัทประชุมช่าง จำกัด.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. (เมษายน 2524) “Quality Control Circle : เทคนิคของการจูงใจคนงานในประเทศไทยญี่ปุ่นและการนำมาใช้ในสังคมไทย” เอกสารวิชาการไทย-ญี่ปุ่นศึกษา. 3(1) หน้า 64-82.
- นิวิท เจริญใจ. (ม.ป.ป.) การศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลา. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2541) การบริหารค่าจ้างสำหรับมืออาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ โอ.เอส. พรินติ้ง เฮ้าส์.
- พรรณี ประเสริฐวงษ์. (2525) “เงินเท่านั้นหรือคือสิ่งจูงใจคนให้ทำงาน” วารสารรามคำแหง คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 8(8) หน้า 69-78.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2545) การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : บริษัท บพิตรการพิมพ์ จำกัด.
- วันชัย วิจารณ์ช. (2548) การศึกษาการทำงาน. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550) การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- สุนันท์ นิยมในธรรม และคณะ. (2546) การศึกษาปัจจัยของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทฝ้าย จำกัด (มหาชน). การสัมมนาเชิงปฏิบัติการการจัดการภาครัฐและเอกชน หลักสูตรการจัดการภาครัฐและเอกชนมหบัณฑิต. กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุภางศ์ จันทวางนิช. (2551) การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Benjamin W.Niebel. (1993) **Motion and Time Study Edition 9<sup>th</sup>**. The United State of America : The McGraw-Hill Company.
- D.C. Sud. (1972) **Incentives in Industry**. India : Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Frederick W. Taylor. (2545) **Scientific Management** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แปลนพริ้นติ้ง จำกัด.
- Ivancevich, Konopaske and Matteson. (2008) **Organizational Behavior and Management Edition 8<sup>th</sup>**. Singapore : The McGraw-Hill Company.



ภาคผนวก

โครงสร้างคำถามเพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ			
Topic	Main Question	Follow Up	Probe Question
ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานในฝ่ายผลิต	ความต้องการพื้นฐานในชีวิตในปัจจุบันคืออะไร	อะไรคือเป้าหมายในการทำงาน	อะไรคือความคาดหวังจากการทำงาน
		อะไรเป็นแรงบันดาลใจหรือแรงผลักดันในการทำงานทุกวันนี้	ทำอย่างไรจึงจะมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางเอาไว้ได้
ทัศนคติที่มีต่อระบบการใช้จ่ายงบประมาณในปัจจุบัน	ระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานในปัจจุบันเป็นอย่างไร	อะไรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน	สิ่งเหล่านั้นขัดกับความต้องการเบื้องต้นหรือไม่อย่างไร
		กระบวนการค่าตอบแทนในปัจจุบันเป็นอย่างไรบ้างที่บริษัทให้ออกเหนือจากค่าแรงรายวัน	ตัวกระตุ้นนั้นตรงกับความต้องการในชีวิตหรือไม่เพราะอะไร
ทัศนคติที่มีต่อระบบการใช้จ่ายงบประมาณในปัจจุบัน	ระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานในปัจจุบันเป็นอย่างไร	อะไรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน	ใครควรจะเป็นผู้ที่กำหนดตัวกระตุ้นนั้นให้แก่พนักงาน
		กระบวนการค่าตอบแทนในปัจจุบันเป็นอย่างไรบ้างที่บริษัทให้ออกเหนือจากค่าแรงรายวัน	รู้สึกอย่างไรกับการใช้เงินรางวัลเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาผลผลิตให้สูงขึ้น
ทัศนคติที่มีต่อระบบการใช้จ่ายงบประมาณในปัจจุบัน	ระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานในปัจจุบันเป็นอย่างไร	อะไรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน	อะไรที่เป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้มีผลกระทบต่อการได้เงินรางวัลในแต่ละครั้ง
		กระบวนการค่าตอบแทนในปัจจุบันเป็นอย่างไรบ้างที่บริษัทให้ออกเหนือจากค่าแรงรายวัน	ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการประเมินผลของหัวหน้างาน
ทัศนคติที่มีต่อระบบการใช้จ่ายงบประมาณในปัจจุบัน	ระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานในปัจจุบันเป็นอย่างไร	อะไรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน	สิ่งที่ได้ตรงกับความต้องการหรือไม่อย่างไรและต้องการสิ่งใดที่นอกเหนือจากการให้เงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจ
		กระบวนการค่าตอบแทนในปัจจุบันเป็นอย่างไรบ้างที่บริษัทให้ออกเหนือจากค่าแรงรายวัน	วิธีการจัดการกับปัญหานี้ควรทำอย่างไร
ทัศนคติที่มีต่อระบบการใช้จ่ายงบประมาณในปัจจุบัน	ระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานในปัจจุบันเป็นอย่างไร	อะไรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน	คิดว่าควรให้เงินเป็นรางวัลหรือสิ่งอื่นๆเหมาะสมกว่ากันเพราะอะไร
		กระบวนการค่าตอบแทนในปัจจุบันเป็นอย่างไรบ้างที่บริษัทให้ออกเหนือจากค่าแรงรายวัน	

โครงสร้างคำถามเพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ			
Topic	Main Question	Follow Up	Probe Question
ประสิทธิภาพในการใช้ คำตอบแทน แรงจูงใจ โดยการ ใช้จำนวนผลผลิต มาเป็นตัวกำหนด ของพนักงานฝ่าย ผลิต	ประสิทธิภาพ ของการใช้ จำนวนผลผลิต เป็นตัวกำหนดค่า แรงจูงใจเป็น อย่างไร	ความเหมาะสมของการนำเอาจำนวน ผลผลิตมาเป็นตัวกำหนดค่าแรงจูงใจเป็น อย่างไร	ปัญหาที่พบจากการใช้จำนวนผลผลิต เป็นตัวกำหนดค่าแรงจูงใจ
		นอกเหนือจากการใช้จำนวนผลผลิตเป็น ตัวกำหนดค่าแรงจูงใจแล้วควรใช้อะไร	ความเหมาะสมของการใช้ระบบอื่นๆ เป็นตัวกำหนดค่าแรงจูงใจ
ความพึงพอใจใน การใช้คำตอบแทน เงินรางวัลเป็น สิ่งจูงใจ ของ พนักงานฝ่ายผลิต	พนักงานมีความ พึงพอใจหรือไม่ อย่างไรเกี่ยวกับ การใช้ คำตอบแทนเงิน รางวัลเป็น สิ่งจูงใจ ของ พนักงานฝ่ายผลิต	อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจใน ระบบการสร้างแรงจูงใจด้วยเงินรางวัล	
		ควรปรับปรุงวิธีการประเมินผลอย่างไร	พนักงานควรมีส่วนร่วมในการรับทราบ ประเมินหรือไม่เพราะเหตุใด
การปรับปรุงและ พัฒนาระบบการ สร้างแรงจูงใจใน ฝ่ายผลิต	แนวทางในการ ปรับปรุงพัฒนา ระบบการสร้าง แรงจูงใจควรเป็น อย่างไร	ควรปรับเปลี่ยนระบบการสร้างแรงจูงใจ อย่างไร	ผลกระทบโดยรวมจะเป็นอย่างไรจะ ได้รับการยอมรับหรือไม่
		สิ่งอื่นที่นอกเหนือจากการให้เงินรางวัล เป็นสิ่งจูงใจแล้วควรใช้การสร้างแรงจูงใจ วิธีอื่นอย่างไร	ใครควรมีส่วนร่วมในการ กำหนดการสร้างแรงจูงใจได้ดีที่สุด
			ผลกระทบที่ตามมา หลังจากทราบผลการ ประเมินและวิธีป้องกัน ปัญหาที่จะตามมา

ผนวก ข.

แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานรายวันระดับปฏิบัติการในฝ่ายผลิต

แบบบันทึกคำถามในการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึก(In-depth Interview)

หัวข้อการศึกษาอิสระเรื่อง : การศึกษาระบบแรงจูงใจในการทำงานด้วยเงินรางวัล (Incentives) ของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทเคลต้าอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัดมหาชน

(สัมภาษณ์มุมมองของพนักงานฝ่ายผลิตของโรงงานเคลต้าอิเล็กทรอนิกส์นิคมอุตสาหกรรมบางปู)

คำถามในการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อดังนี้

1. คำถามทั่วไปที่เกี่ยวกับผู้ถูกสัมภาษณ์
2. คำถามที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
  - 2.1 คำถามเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำงาน ความต้องการพื้นฐานในชีวิต
  - 2.2 คำถามเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อระบบการสร้างแรงจูงใจ โดยรวมของบริษัทและแผนก
  - 2.3 คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อระบบการสร้างแรงจูงใจด้วยเงินรางวัล
  - 2.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างแนวทางการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีอื่น

หัวข้อที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลผู้ถูกสัมภาษณ์

1. อายุ.....ปี และอายุงาน .....
2. สถานภาพในปัจจุบัน
  - 1)  โสด
  - 2)  สมรส
  - 3)  หย่าร้าง/แยกกันอยู่
  - 4)  หม้าย
3. ระดับการศึกษา
  - 1)  มัธยมศึกษาตอนต้น
  - 2)  มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.
  - 3)  อนุปริญญา/ปวส.
  - 4)  ปริญญาตรี

## 4. ตำแหน่ง

- 1)  พนักงานฝ่ายผลิต
- 2)  หัวหน้าสายงานผลิตระดับต้น
- 3)  อื่น.....

## 5. รายได้ต่อเดือน.....บาท

## หัวข้อที่ 2 คำถามเกี่ยวกับงานวิจัย

## 2.1 คำถามเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำงาน ความต้องการพื้นฐาน

- ความต้องการพื้นฐานในชีวิตในปัจจุบันนี้คืออะไร  
.....
- เป้าหมายในการทำงานคืออะไร(อนาคตในการทำงาน)  
.....
- คาดหวังอะไรบ้างจากการทำงาน(สิ่งที่จะได้จากการทำงาน)  
.....
- ทำอย่างไรจึงจะมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางเอาไว้ได้  
.....
- อะไรเป็นแรงบันดาลใจหรือแรงผลักดันในการทำงานทุกวันนี้  
.....
- สิ่งเหล่านั้นขัดกับความต้องการเบื้องต้นหรือไม่อย่างไร  
(แรงผลักดันหรือแรงบันดาลใจ)  
.....
- ความต้องการเบื้องต้นในจิตใจคืออะไร(อาจจะไม่ตรงกับความต้องการในตอนแรกก็ได้)  
.....
- อะไรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน(เงิน,ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน,สวัสดิการ,ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ฯลฯ)  
.....
- ตัวกระตุ้นนั้นตรงกับความต้องการในชีวิตหรือไม่เพราะอะไร  
.....



- ใครควรจะเป็นผู้ที่กำหนดตัวกระตุ้นนั้นให้แก่พนักงาน

.....

## 2.2 คำถามเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อระบบการใช้ค่าตอบแทนแรงจูงใจ ในปัจจุบัน

- ระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานในปัจจุบันเป็นอย่างไร

.....

- กระบวนการค่าตอบแทนในปัจจุบันเป็นอย่างไรหรือมีอะไรบ้างที่บริษัทให้นอกเหนือจากค่าแรงรายวัน

.....

- รู้สึกอย่างไรกับการใช้เงินรางวัลเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาผลผลิตให้สูงขึ้น

.....

- อะไรที่เป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้มีผลกระทบต่อการใช้เงินรางวัลในแต่ละครั้ง

.....

- ควรจะปรับปรุงที่ตัวพนักงานหรือระบบอย่างไร

.....

- ระบบการประเมินผลจากหัวหน้างานเป็นอย่างไร

.....

- ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการประเมินผลของหัวหน้างาน

.....

- วิธีการจัดการกับปัญหานั้นควรทำอย่างไร

.....

- มีระบบการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานฝ่ายผลิตในรูปแบบอื่นที่ไม่ใช่เงินหรือไม่อย่างไร

.....

- สิ่งที่ได้ตรงกับความต้องการหรือไม่อย่างไรและต้องการสิ่งใดที่นอกเหนือจากการให้เงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจ

.....

- คุณคิดว่า การให้เงินเป็นรางวัลหรือสิ่งอื่นๆเหมาะสมกว่ากันเพราะอะไร

.....

2.3 คำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการใช้ค่าตอบแทนแรงจูงใจ โดยการใช้จำนวนผลผลิตมาเป็นตัวกำหนดของพนักงานฝ่ายผลิต

- ประสิทธิภาพของการใช้จำนวนผลผลิตเป็นตัวกำหนดค่าแรงจูงใจเป็นอย่างไร (ใช้แล้วได้ผลเป็นอย่างไร)

.....

- ความเหมาะสมของการนำเอาจำนวนผลผลิตมาเป็นตัวกำหนดค่าแรงจูงใจเป็นอย่างไร (เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม, สังคม, วัฒนธรรมของบริษัท)

.....

- ปัญหาที่พบจากการใช้จำนวนผลผลิตเป็นตัวกำหนดค่าแรงจูงใจ

.....

- วิธีการจัดการกับปัญหานั้นควรทำอย่างไร

.....

- นอกเหนือจากการใช้จำนวนผลผลิตเป็นตัวกำหนดค่าแรงจูงใจแล้วควรใช้อะไร

.....

- ความเหมาะสมของการใช้ระบบอื่นๆเป็นตัวกำหนดค่าแรงจูงใจ(หากมี)

.....

- อะไรเป็นสิ่งที่เป็แรงจูงใจที่อยากจะทำงานให้ได้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น

.....

2.4 คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการใช้ค่าตอบแทนเงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจ ของพนักงานฝ่ายผลิต

- พนักงานมีความพึงพอใจหรือไม่อย่างไรเกี่ยวกับการใช้ค่าตอบแทนเงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจ ของพนักงานฝ่ายผลิต

.....

- อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในระบบการสร้างแรงจูงใจด้วยเงินรางวัล

.....

2.5 คำถามเกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาระบบการสร้างแรงจูงใจในฝ่ายผลิต

- แนวทางในการปรับปรุงพัฒนาระบบการสร้างแรงจูงใจควรเป็นอย่างไร

.....

- ควรปรับปรุงวิธีการประเมินผลอย่างไร

.....

- พนักงานควรมีส่วนร่วมในการรับรู้การประเมินหรือไม่เพราะเหตุใด

.....

- ผลกระทบที่ตามมาหลังจากทราบผลการประเมินและวิธีป้องกันปัญหาที่จะตามมา

.....

- ควรปรับเปลี่ยนระบบการสร้างแรงจูงใจอย่างไร

.....

- ผลกระทบโดยรวมจะเป็นอย่างไรจะได้รับการยอมรับหรือไม่

.....

- สิ่งอื่นที่นอกเหนือจากการให้เงินรางวัลเป็นสิ่งจูงใจแล้วควรใช้การสร้างแรงจูงใจวิธีอื่นอย่างไร

.....

- ใครควรจะมีส่วนร่วมในการกำหนดการสร้างแรงจูงใจได้ดีที่สุด

.....

































## ผนวก ง.

## แบบฟอร์มแสดงความยินยอมในการเข้าสัมภาษณ์

## Consent Form

ข้าพเจ้า.....ได้อนุญาตให้นายคุณินทร์ สิทธิการ เข้าสัมภาษณ์ ข้อมูลเกี่ยวกับดำเนินการจัดทำการศึกษาอิสระเรื่อง “การศึกษาระบบแรงจูงใจในการทำงานด้วยเงินรางวัล(Incentives) ของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทเคลด้าอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัดมหาชน นั้น ข้าพเจ้าขอรับรองว่าข้อมูลที่ให้กับนักศึกษานั้นเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีการ ขั้นตอนการจัดทำการศึกษาอิสระในหัวข้อดังกล่าว

การสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกด้วยวิธีการบันทึกเทปและจดบันทึกที่จัดทำโดย นายคุณินทร์ สิทธิการ นั้นข้าพเจ้าขอรับรองว่าเป็นข้อมูลความจริง มีความถูกต้อง และน่าเชื่อถือ ทั้งนี้ ข้าพเจ้าได้มีโอกาสในการตรวจสอบคำถามและเตรียมคำตอบตามที่ข้าพเจ้ามีความเข้าใจไว้เรียบร้อยแล้ว

.....  
(.....)

วันที่...../...../.....

ผู้ให้สัมภาษณ์

.....  
(.....)

วันที่...../...../.....

พยาน

## ผนวก จ.

## ระดับขั้นตำแหน่งงานของพนักงานรายวัน

ระดับขั้นตำแหน่งงานของพนักงานรายวัน (ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัทเคลต้า อิเล็กทรอนิกส์ฯ)

แบ่งออกเป็นทั้งหมด 7 ระดับดังนี้

1. ระดับ D1 เป็นตำแหน่ง พนักงานรายวันฝ่ายปฏิบัติการ,พนักงานฝ่ายสนับสนุน และ แม่บ้าน
2. ระดับ D2 พนักงานระดับปฏิบัติการในสายการผลิตงานทดลอง,พนักงานจัดส่งวัสดุดิบ, พนักงานห้องอบ,พนักงานบัดกรี และพนักงานรับสินค้า
3. ระดับ D3 พนักงานฝีมือระดับ 1, พนักงานเก็บข้อมูลและพนักงานควบคุมสินค้าคงคลัง ระดับ1
4. ระดับ D4 พนักงานผลิตงานตัวอย่าง, พนักงานผู้ช่วยฝ่ายอบรม,พนักงานฝีมือระดับ 2, พนักงานควบคุมสินค้าคงคลังระดับ 2, พนักงานผู้ควบคุมเตาบัดกรีและพนักงานตรวจสอบคุณภาพ
5. ระดับ D5 หัวหน้าสายงานระดับ B และพนักงานขับฟอร์คลิฟท์
6. ระดับ D6 หัวหน้าสายงานตรวจสอบคุณภาพ
7. ระดับ D7 หัวหน้าสายงานระดับ A

ซึ่งในแต่ละระดับนั้นจะมีค่าตำแหน่งที่แตกต่างกันออกไปยกเว้นระดับ D1 ที่ไม่มีค่าตำแหน่ง โดยค่าตำแหน่งนั้นจะเพิ่มจำนวนขึ้นตามลำดับขั้นของตำแหน่ง ดังนั้นการที่พนักงานนั้นมีแรงจูงใจ ในด้านการเติบโตในอาชีพนั้นก็เป็นอีกวิธีในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นสำหรับ พนักงานรายวันและสำหรับ โครงสร้างเงินเดือนของพนักงานรายวันทุกระดับจะเหมือนกันทั้งหมด ยกเว้นค่าตำแหน่งที่ได้รับและค่าแรงรายวันที่ได้รับ

### หลักการประเมินผลงานของพนักงาน

หัวข้อในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายวัน โดยการให้คะแนนเพื่อใช้ในการประเมินการให้เงินรางวัลประจำเดือน ซึ่งมีการแบ่งหัวข้อในการประเมินดังนี้

1. ประสิทธิภาพโดยรวมของสายการผลิต โดยจะได้อมาจากการคำนวณประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมของสายการผลิตที่พนักงานแต่ละคนประจำอยู่ โดยมีสูตรคำนวณดังนี้

$$\text{ประสิทธิภาพการทำงาน} = \frac{\text{เวลาที่ทำงานได้}}{\text{เวลาโดยรวม}} \times 100$$

เวลาโดยรวม = เวลาสูญเสีย

โดยในแต่ละส่วนที่นำมาใช้ในการคำนวณ ได้มาดังนี้

เวลาที่ทำงานได้ = เวลามาตรฐาน x จำนวนผลผลิต

เวลามาตรฐาน = รอบเวลาการทำงาน x จำนวนคน

เวลาโดยรวม = จำนวนคนทั้งหมด x เวลาที่ใช้ทั้งหมด


เวลาสูญเสียรวม = ผลรวมของ เวลาสูญเสีย x จำนวนคนทั้งหมด

ซึ่งทั้งหมดนี้จะถูกกำหนดด้วยปริมาณการผลิตที่ทำให้ในแต่ละวันซึ่งพนักงานในสายการผลิตจะต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาตามเป้าหมายที่วางเอาไว้

2. คุณภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคล เป็นการวัดประสิทธิภาพในการทำงานออกมาในด้านคุณภาพของงานที่ออกมา โดยหัวหน้างานชั้นต้นจะเป็นผู้ประเมินในการให้คะแนนในการทำงาน โดยใช้ใบผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Operator Performance) เป็นเครื่องมือในการประเมินคุณภาพในการทำงานของพนักงานรายบุคคลดังแผนภาพที่ 1

ตารางที่ 1

ใบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน



**ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Operator Performance)**

Month \_\_\_\_\_ Line \_\_\_\_\_ Station \_\_\_\_\_

Code \_\_\_\_\_ Name \_\_\_\_\_ Foreman / Supervisor \_\_\_\_\_

การจัดการแก้ไข (Corrective Action)

Date	Problem	Corrective Action	O.P. Sign	Subj. Sign

หมายเหตุ: 1. การประเมินผลของพนักงาน จะใช้ใบประเมินผลปฏิบัติงานเมื่อมีเหตุการณ์ 2. ใบประเมินผลปฏิบัติงานปฏิบัติงานเมื่อมีเหตุการณ์

**การตรวจสอบโดยพนักงานเอง**

ที่	ลักษณะการตรวจสอบ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
1	ตรวจสอบเวลา Attendance และระบบฯ EDC																																
2	พนักงานเข้าทำงานเข้าใจ CI																																
3	การปฏิบัติงานตาม CI และอุปกรณ์ตาม CI ที่กำหนด																																
4	ตรวจสอบ 7M ที่ใช้คือหรือตาม CI ระบบ และ 5M ถูกต้อง																																
5	อุปกรณ์ เครื่องมือ Fixture คืออะไร และอยู่ในสภาพดี																																
6	ตรวจสอบ 7M Fixture และ 5M อยู่ในสภาพดี																																
7	ดำเนินการอบรมในส่วนงานที่ปฏิบัติงานอยู่																																
หรือกรณีการตรวจสอบตามข้อ 1 - 7																																	
Leader ตรวจสอบและเซ็นชื่อในรายงานหากผู้ถูกตรวจสอบ																																	
Sup. พ. ตรวจสอบและเซ็นชื่อในรายงานหากผู้ถูกตรวจสอบ																																	

ที่มา : ฝ่ายผลิตบริษัทเคลต้า อิเล็กทรอนิกส์ฯ. 2551

3. การปฏิบัติตามกฎระเบียบของพนักงานรายบุคคล เป็นการประเมินผลงานโดยพิจารณาจากพฤติกรรมในการประพฤติปฏิบัติตนของพนักงานในขณะที่อยู่ในระหว่างการทำงาน โดยจะต้องไม่ประพฤติปฏิบัติตัวที่ขัดต่อกฎระเบียบของบริษัทและกฎระเบียบของแผนกซึ่งผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่ประเมินให้คะแนนตามหลักฐานที่บันทึกไว้ในเดือนที่ผ่านมา

4. การเข้างานของพนักงานรายบุคคล เป็นการประเมินการเข้างานของพนักงานในแต่ละเดือนที่ทำการประเมิน ซึ่งพนักงานจะได้รับคะแนนสูงสุดเมื่อพนักงานมาทำงานทุกวัน ไม่มี การขาดการลา หรือการเข้างานสาย โดยประวัติการเข้างานของพนักงานรายวันสามารถดูได้จาก การรูดบัตรของพนักงาน โดยสามารถตรวจสอบได้จากระบบอินทราเน็ต (Intranet) ของบริษัทฯ ดังตารางที่ 1

## ตารางที่ 2

ตัวอย่างประวัติการทำงานของพนักงานรายวัน

Date	Shift	Time In	Time out	Over Time		Leave Record	
				Hour	HR Accept	Leave	Hour
1-Oct-08	D	06.30	20.35	2.45	Ok	-	-
2-Oct-08	D	06.20	17.29	-	-	-	-
3-Oct-08	D	06.30	17.27	-	-	-	-
4-Oct-08	-	-	-	-	-	-	-
5-Oct-08	-	-	-	-	-	-	-
6-Oct-08	D	06.44	17.28	-	-	-	-
7-Oct-08	D	06.30	17.27	-	-	-	-
8-Oct-08	-	-	-	-	-	H.Vacation	8.45
9-Oct-08	-	-	-	-	-	H.Vacation	8.45
10-Oct-08	D	06.41	17.3	-	-	-	-
11-Oct-08	D	06.49	16.4	8.00	Ok	-	-
12-Oct-08	-	-	-	-	-	-	-
13-Oct-08	D	06.41	17.27	-	-	-	-
14-Oct-08	D	06.44	17.29	-	-	-	-
15-Oct-08	D	06.42	17.27	-	-	-	-
16-Oct-08	D	06.44	17.27	-	-	-	-
17-Oct-08	D	06.42	17.27	-	-	-	-
18-Oct-08	-	-	-	-	-	-	-
19-Oct-08	-	-	-	-	-	-	-
20-Oct-08	D	06.32	17.26	-	-	-	-
21-Oct-08	D	06.44	17.27	-	-	-	-
22-Oct-08	D	06.42	17.27	-	-	-	-
23-Oct-08	D	06.41	17.27	-	-	-	-
24-Oct-08	D	06.42	17.27	-	-	-	-
25-Oct-08	-	-	-	-	-	-	-
26-Oct-08	-	-	-	-	-	-	-
27-Oct-08	D	06.44	17.27	-	-	-	-
28-Oct-08	D	06.42	17.27	-	-	-	-
29-Oct-08	D	06.42	17.27	-	-	-	-
30-Oct-08	D	06.42	17.27	-	-	-	-
31-Oct-08	D	06.32	17.43	-	-	-	-

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัทเคลต้า อิเล็กทรอนิกส์ฯ. 2551

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อพิจารณาให้เงิน โบนัสพิเศษประจำปีนั้น ได้แบ่งระดับของผลงานดังนี้

พนักงานรายวันที่มีผลการทำงานในระดับดีมากจะได้รับเกรด A

พนักงานรายวันที่มีผลการทำงานในระดับดีจะได้รับเกรด B

พนักงานรายวันที่มีผลการทำงานในระดับปานกลางจะได้รับเกรด C

พนักงานรายวันที่มีผลการทำงานในระดับที่ต้องปรับปรุงจะได้รับเกรด D

ซึ่งหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินก็จะเหมือนกับการประเมินผลงานประจำเดือนคือ ประเมินจากประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม คุณภาพจากการทำงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบบริษัทและแผนก และประวัติการทำงานของพนักงานรายวัน ซึ่งจะเป็นการพิจารณาผลการทำงานในระดับบุคคล พนักงานรายวันที่ได้รับการประเมินในแต่ละเกรดก็จะได้รับ โบนัสเป็นเงินรางวัลตามจำนวนวันที่ได้คูณกับค่าแรงรายวันของพนักงานงาน เช่น พนักงานรายวันที่ได้รับการประเมินเกรด A จากการประชุมของฝ่ายบริหารพิจารณาให้เงินรางวัลเป็นจำนวน Y วัน ก็จะเท่ากับ Y วัน คูณกับค่าแรงของพนักงานรายวันผู้ที่ได้รับการประเมิน

### ตารางที่ 3

#### การประเมินผลงานประจำปีของพนักงานรายวัน

DES D-GRADE YEAR END APPRAISAL					
Dept :		Line :			
NO.	CODE	NAME	GRADE	REMARK	
			A	B	C
			(EXCELLENT)	(GOOD)	(FAIR)
			D	TOTAL	
			(NEED IMPROVEMENT)	0	0
ACTUAL	= OF PERSON	0	0	0	0
	PERCENTAGE				
QUOTA					
Reviewed by: _____					
Approved by: _____					

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัทเคลต้า อิเล็กทรอนิกส์ฯ. 2551

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล	นายคณินทร์ สิทธีการ
วัน เดือน ปีเกิด	17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2521
ที่อยู่	199/81 หมู่ 3 ซอย 3 ตำบลแพรกษา อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ 10280
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2542 ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2543 – ปัจจุบัน วิศวกรอาวุโสฝ่ายผลิตบริษัทเคลต้าอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)