



เรียนรู้เพื่อรับใช้สังคม

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทย  
ในบริษัทข้ามชาติจีน  
BUILDING WORK MOTIVATION STRATEGIES FOR THAI STAFF  
IN CHINESE MULTINATIONAL CORPORATIONS

HUANG YU

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ  
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทย  
ในบริษัทข้ามชาติจีน  
BUILDING WORK MOTIVATION STRATEGIES FOR THAI STAFF  
IN CHINESE MULTINATIONAL CORPORATIONS

HUANG YU

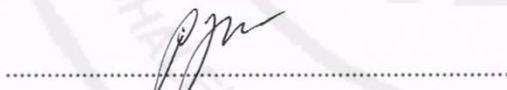
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ตรวจสอบและอนุมัติให้  
วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
เมื่อวันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2558



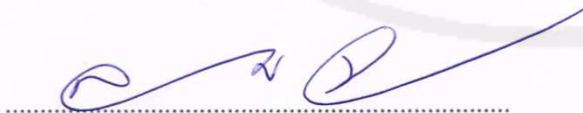
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมยศ อวเกียรติ  
ประธานกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ



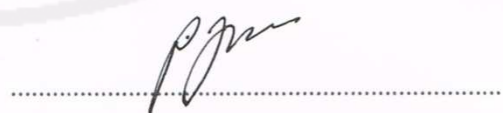
อาจารย์ ดร.พวงชมพู โจนส์  
อาจารย์ที่ปรึกษา



อาจารย์ ดร.พวงชมพู โจนส์  
กรรมการ



อาจารย์ ดร.ลันทม จอนจวบทรง  
กรรมการ



อาจารย์ ดร.พวงชมพู โจนส์  
ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต



รองศาสตราจารย์อียสา จันทรวิธานุชิต  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรณราย แสงวิเชียร  
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

## กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทย ในบริษัทข้ามชาติจีน

HUANG YU 554160

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: พวงชมพู โจนส์, Ph.D.

### บทคัดย่อ

การศึกษากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลำดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างปัจจัยทางประชากรศาสตร์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน เพื่อศึกษามิติทางวัฒนธรรมที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน และเพื่อศึกษาวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

การศึกษาครั้งนี้ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน จำนวน 513 ตัวอย่าง และใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับผู้บริหารระดับสูงชาวจีนในบริษัทข้ามชาติจีน จำนวน 6 ตัวอย่าง

ผลการศึกษาพบว่า (1) แรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีความสำคัญใน 3 อันดับแรก ได้แก่ ค่าตอบแทน สวัสดิการ และมีตรสัมพันธ์ (2) พนักงานชาวไทยที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านตำแหน่งงานต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) มิติช่องทางของระยะเวลามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (4) บริษัทข้ามชาติจีนมีวิธีการสร้างแรงจูงใจตามความต้องการของพนักงานชาวไทยในด้านความต้องการทางกายภาพ ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความรัก ความต้องการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น ความต้องการเจริญก้าวหน้าและความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือ อีกทั้งยังมีวิธีการจูงใจในการทำงานตามกระบวนการทำงานในด้านความคาดหวัง ความเสมอภาค การตั้งเป้าหมายและการเสริมแรง

**คำสำคัญ:** บริษัทข้ามชาติจีน พนักงานชาวไทย แรงจูงใจในการทำงาน

**BUILDING WORK MOTIVATION STRATEGIES FOR THAI STAFF  
IN CHINESE MULTINATIONAL CORPORATIONS**

HUANG YU 554160

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

THESIS ADVISOR: PUANGCHOMPOO JONES, Ph.D.

**ABSTRACT**

This research aims to study important work motivating factors for Thai staff in Chinese multinational corporations, the difference of work motivation factors due to different demographic characteristics, the relationship between cultural dimensions and work motivation, and work motivation methods for Thai staff in Chinese multinational corporations.

The research was done as quantitative method by using questionnaire collected from 513 Thai staff and as qualitative method by using semi-structured interview questions for 6 Chinese managers in Chinese multinational corporations .

Results shown that (1) Thai staff are motivated by salary, welfare and positive relationship with others most. (2) Thai staff who has different positions have most different motivation factors. (3) Long term versus short term orientation is related to Thai staff motivation most. (4) Chinese managers motivates Thai staff by meeting their needs. These are physiological need, safety need, love need, relatedness need, growth need and esteem need. In the process of motivation, Chinese managers pay attention to Thai staff' expectancy, equity, goal-Setting and positive reinforcement.

**Keywords:** Chinese Multinational Corporations, Thai staff, Work Motivation

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร. พวงชมพู โจนส์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการเสียสละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษาและตรวจเนื้อหาอย่างละเอียด ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมยศ อวเกียรติ ประธานสอบป้องกันวิद्यานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ลั่นทม จอนจวบทรง กรรมการสอบป้องกันวิद्यานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำอย่างดียิ่งจนสำเร็จเป็นวิद्यานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่เสียสละในการตอบคำถามที่เป็นประโยชน์ต่อวิद्यานิพนธ์ฉบับนี้ อีกทั้งยังขอขอบพระคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในทุก ๆ ด้าน และช่วยประสานงานจนสำเร็จ

ท้ายสุดนี้ขอขอบพระคุณเพื่อน ๆ และสมาชิกครอบครัวทุกท่านที่คอยช่วยเหลือ และคอยให้กำลังใจตลอดระยะเวลาในการศึกษา

HUANG YU

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภูมิ	ญ
สารบัญภาพ	ฎ
<b>บทที่ 1      บทนำ</b>	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตการศึกษา	4
1.4 สมมติฐานการวิจัย	4
1.5 คำถามของการวิจัย	4
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	5
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้จากการศึกษา	5
<b>บทที่ 2      แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
2.1 ข้อมูลที่เกี่ยวกับบริษัทข้ามชาติจีนในไทย	6
2.2 ทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของเกิร์ท ฮอฟสตีต (Geert Hofstede) และการเปรียบเทียบวัฒนธรรมจีนและวัฒนธรรมไทย	8
2.3 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจูงใจข้ามวัฒนธรรม	12
2.4 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย	23
2.5 สมมติฐานการวิจัย	24
2.6 คำถามของการวิจัย	24
<b>บทที่ 3      ระเบียบวิธีการศึกษา</b>	
3.1 วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ	25
3.2 วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ	30

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.3 จริยธรรมในการศึกษาวิจัย	31
3.4 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา	31
<b>บทที่ 4 ผลการศึกษาเชิงปริมาณของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน</b>	
4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน	32
4.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรม	34
4.3 ระดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน	39
4.4 การทดสอบสมมติฐาน	40
<b>บทที่ 5 ผลการศึกษาเชิงคุณภาพของผู้บริหารชาวจีนในบริษัทข้ามชาติจีน</b>	
5.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	82
5.2 วิเคราะห์มิติทางวัฒนธรรมของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน	83
5.3 วิเคราะห์วิธีการจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน	86
<b>บทที่ 6 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	
6.1 สรุปผลการศึกษา	98
6.2 อภิปรายผล	105
6.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผลการศึกษา	111
6.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป	112
บรรณานุกรม	113
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก เอกสารรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ	119
ภาคผนวก ข หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย	120
ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์	121
ภาคผนวก ง แบบสอบถาม	125
ภาคผนวก จ ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	130
ประวัติผู้เขียน	131

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนและร้อยละจำแนกตามเพศของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน	32
2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของอายุพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน	33
3	จำนวนและร้อยละจำแนกตามระดับการศึกษาของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน	33
4	จำนวนและร้อยละจำแนกตามตำแหน่งงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน	34
5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรม	34
6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน	39
7	ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยประชากรศาสตร์ด้านเพศกับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน	41
8	ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านอายุกับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน	42
9	ความแตกต่างค่าเฉลี่ยปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านระดับการศึกษากับแรงจูงใจในการทำงาน	43
10	ความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ (LSD) ระหว่างปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านระดับการศึกษากับแรงจูงใจในการทำงาน	44
11	ความแตกต่างค่าเฉลี่ยปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านตำแหน่งงานกับแรงจูงใจในการทำงาน	48
12	ความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ (LSD) ระหว่างปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านตำแหน่งงานกับแรงจูงใจในการทำงาน	48
13	ความคิดเห็นในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งพนักงานอายุน้อยที่มีความสามารถก่อนพนักงานที่อาวุโสเป็นเรื่องที่ไม่ยุติธรรมกับแรงจูงใจในการทำงาน	51
14	ความคิดเห็นในเรื่องห้องทำงานของหัวหน้าควรดูหุหุรกว่าห้องทำงานของลูกน้องกับแรงจูงใจในการทำงาน	52



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
15	ความคิดเห็นในเรื่องท่านกลัวขัดแย้งกับหัวหน้า เกิดความเกรงใจและไม่กล้าขัดใจหัวหน้ากับแรงจูงใจในการทำงาน	53
16	ความคิดเห็นในเรื่องท่านคาดหวังว่าหัวหน้าจะแนะนำทุกเรื่องในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงาน	54
17	ความคิดเห็นในเรื่องผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีคุณวุฒิไม่จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานรุ่นใหม่กับแรงจูงใจในการทำงาน	55
18	ความคิดเห็นในเรื่องเมื่อหัวหน้าชมเชยท่านในที่ประชุม ท่านไม่เคยรู้สึกลำบากใจและไม่เคยกลัวว่าเพื่อนร่วมงานไม่ชอบใจกับแรงจูงใจในการทำงาน	56
19	ความคิดเห็นในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานของแต่ละคนเป็นเรื่องยุติธรรมกับแรงจูงใจในการทำงาน	57
20	ความคิดเห็นในเรื่องท่านชอบทำงานคนเดียวมากกว่าทำงานเป็นกลุ่มกับแรงจูงใจในการทำงาน	58
21	ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรประเมินผลงานเป็นรายบุคคลแทนที่จะประเมินเป็นกลุ่มกับแรงจูงใจในการทำงาน	59
22	ความคิดเห็นในเรื่องการแข่งขันผลงานภายในบริษัททำให้พนักงานมีผลงานที่ดีขึ้นกับแรงจูงใจในการทำงาน	60
23	ความคิดเห็นในเรื่องงานเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของชีวิต บางครั้งยอมให้งานแทรกแซงชีวิตส่วนตัวกับแรงจูงใจในการทำงาน	61
24	ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทไม่จำเป็นต้องจัดสวัสดิการสำหรับคนในครอบครัวของท่านกับแรงจูงใจในการทำงาน	62
25	ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทไม่มีหน้าที่ดูแลเอาใจใส่ชีวิตส่วนตัวของพนักงานกับแรงจูงใจในการทำงาน	63
26	ความคิดเห็นในเรื่องท่านชอบรางวัลที่เป็นตัวเงินมากกว่ารางวัลที่เป็นวันหยุดกับแรงจูงใจในการทำงาน	64
27	ความคิดเห็นในเรื่องค่าตอบแทนที่สูงมีความสำคัญมากกว่าสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานกับแรงจูงใจในการทำงาน	65

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
28	ความคิดเห็นในเรื่องท่านไม่ต้องการอิสระในการคิด และการวางแผนวิธีการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่านกับแรงจูงใจในการทำงาน	66
29	ความคิดเห็นในเรื่องท่านไม่ชอบงานที่ท้าทายกับแรงจูงใจในการทำงาน	67
30	ความคิดเห็นในเรื่องไม่ว่าผลงานเป็นอย่างไร ท่านก็ควรจะได้ปรับเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งตามอายุงานกับแรงจูงใจในการทำงาน	68
31	ความคิดเห็นในเรื่องถ้าบริษัทที่ท่านจะทำงานที่บริษัทของท่านจนถึงเกษียณอายุกับแรงจูงใจในการทำงาน	69
32	ความคิดเห็นในเรื่องท่านไม่อยากจะเปลี่ยนตำแหน่งงานหรือย้ายไปทำงานที่หน่วยงานอื่นภายในบริษัทกับแรงจูงใจในการทำงาน	70
33	ความคิดเห็นในเรื่องสวัสดิการระยะยาว เช่น การจ่ายบำเหน็จบำนาญหลังเกษียณมีความสำคัญมากกว่าเงินเดือนปัจจุบันกับแรงจูงใจในการทำงาน	71
34	ความคิดเห็นในเรื่องการให้รางวัลเป็นหุ้นของบริษัทดีกว่าการให้รางวัลเป็นเงินกับแรงจูงใจในการทำงาน	72
35	ความคิดเห็นในเรื่องท่านควรมีความอดทนในการทำงานสูงเพื่อความสำเร็จในอนาคตกับแรงจูงใจในการทำงาน	73
36	ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทจ่ายเงินรางวัลเป็นรายปีดีกว่าจ่ายทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือนกับแรงจูงใจในการทำงาน	74
37	ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงานกับแรงจูงใจในการทำงาน	75
38	ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรจัดกิจกรรมสัมพันธ์ เช่น การจัดงานเลี้ยงการท่องเที่ยวประจำปี ฯลฯ กับแรงจูงใจในการทำงาน	76
39	ความคิดเห็นในเรื่องถ้าเป็นไปได้ บริษัทควรยืดหยุ่นในเรื่องเวลาทำงานโดยยอมให้พนักงานที่ทำงานเสร็จก่อนกลับบ้านก่อนกับแรงจูงใจในการทำงาน	77
40	ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรมีห้องนั่งเล่น ห้องกาแฟ ฯลฯ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสนพูดคุยกันและสนิทกันมากขึ้น กับแรงจูงใจในการทำงาน	78

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
41	ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรยอมให้พนักงานมาสายได้อย่างน้อย 3 ครั้งต่อเดือน กับแรงจูงใจในการทำงาน	79
42	ความคิดเห็นในเรื่องถ้าเป็นไปได้ บริษัทควรยืดหยุ่นในเรื่องสถานที่ในการทำงาน โดยยอมให้พนักงานทำงานที่บ้านได้ในบางโอกาสกับแรงจูงใจในการทำงาน	80
43	ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	82
44	สรุประดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรมของพนักงานชาวไทยในบริษัท ข้ามชาติจีน	99
45	สรุปผลสมมติฐานที่ 1 พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีปัจจัยทาง ประชากรศาสตร์ต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน	100
46	สรุปผลสมมติฐานที่ 2 มิติทางวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการ ทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน	101
47	วิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน	104

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	จำนวนโครงการลงทุนจากจจีนในไทย (พ.ศ. 2546-2555)	1
2	ประเภทของบริษัทข้ามชาติจีนในไทย (พ.ศ. 2552)	7
3	ประเภทอุตสาหกรรมที่บริษัทข้ามชาติจีนลงทุนในไทย (พ.ศ. 2546-2555)	8
4	คะแนนมิติวัฒนธรรมของประเทศจีนและประเทศไทย	12



สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

23



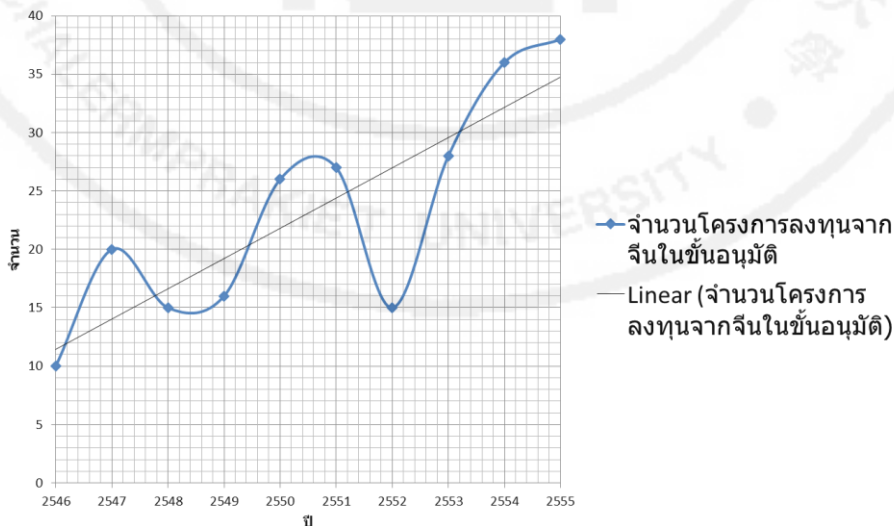
# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยมีทำเลที่ตั้งอันเป็นเสมือนประตูเชื่อมจีนกับอาเซียน เป็นศูนย์กลางการขนส่งและโลจิสติกส์ในภูมิภาคอาเซียน มีทรัพยากรและวัตถุดิบทางการเกษตรที่สำคัญ อาทิ ยางพารา มันสำปะหลัง ปาล์มน้ำมัน ซึ่งจีนมีปริมาณการผลิตไม่เพียงพอต่อความต้องการในประเทศ อีกทั้งรัฐบาลไทยมีนโยบายส่งเสริมภาคการลงทุน ทั้งการได้รับสิทธิประโยชน์ด้านภาษีอากร หลักประกันคุ้มครองต่าง ๆ ในการทำธุรกิจ รวมทั้งไม่มีข้อจำกัดทางการส่งออกและการโอนเงินตราไปยังต่างประเทศ เพิ่มความสะดวกสบายและให้อิสระต่อกลุ่มนักลงทุนต่างชาติอย่างยิ่ง ในขณะเดียวกันรัฐบาลจีนก็มีนโยบายในการสนับสนุนผู้ประกอบการให้ไปลงทุนต่างประเทศ (Go Out Strategy) อย่างต่อเนื่อง ในช่วง พ.ศ. 2546 - 2555 ที่ผ่านมานักลงทุนชาวจีนเริ่มตระหนักถึงศักยภาพและขีดความสามารถด้านการแข่งขันของไทยที่เหมาะสมอย่างยิ่งในการเป็นศูนย์กลางฐานอุตสาหกรรมอาเซียน ทำให้การขยายตัวของทุนจีนในไทยได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดและรวดเร็ว แสดงได้ดังแผนภูมิที่ 1 ดังนี้

แผนภูมิที่ 1 จำนวนโครงการลงทุนจากจีนในไทย (พ.ศ. 2546 - 2555)



ที่มา: Zhang Yingchun. 2013 : 34

ในการลงทุนต่างประเทศ ทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลถือว่ามีมีความสำคัญมาก่อนทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กร เพราะมนุษย์คือหัวใจหลักขององค์กร บริษัทข้ามชาติอยู่ใน

สภาพแวดล้อมที่ต่างวัฒนธรรมกัน บุคลากรในประเทศที่เข้าไปลงทุนจะมีความแตกต่างจากบุคลากรของบริษัทแม่ในหลาย ๆ ด้าน เช่น ด้านภาษา ด้านพฤติกรรม ด้านศาสนา ด้านวิถีชีวิต ด้านค่านิยม ฯลฯ อีกทั้งอาจจะมีผลต่อการผสมผสานในแต่ละบุคคลที่มาจากต่างชาติต่างวัฒนธรรมกัน ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความซับซ้อนและยุ่งยากมากกว่าประเทศของตนเอง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในความสำเร็จของบริษัทข้ามชาติ

Carl F. Fey และคณะได้ทำการวิจัยในบริษัทข้ามชาติ 241 บริษัทที่ดำเนินกิจการในประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศรัสเซีย และประเทศฟินแลนด์ ผลการศึกษาพบว่า ประเทศที่แตกต่างกันต้องใช้วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างกัน วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทข้ามชาติโดยตรง โดยเฉพาะวิธีการจูงใจพนักงานเป็นตัวแปรที่สำคัญสำหรับผลการดำเนินงานของบริษัทข้ามชาติ (Carl, F. Fey et al. 2009 : 690 - 712)

แรงจูงใจจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและปริมาณของงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องทราบว่า อะไรคือแรงจูงใจที่จะผลักดันให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า มั่นคงในหน้าที่การงานและมีวินัยในการทำงาน William James ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดพบว่า บุคคลที่ไม่มีแรงจูงใจ ศักยภาพจะแสดงออกมาแค่ 20% - 30% เท่านั้น ขณะที่บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงศักยภาพออกมา 80% - 90% ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าบุคคลที่ไม่มีแรงจูงใจ 3 - 4 เท่า (Wang Yude. 2012 : 10)

การจูงใจไม่ใช่เรื่องง่ายสำหรับบริษัทข้ามชาติ เนื่องจากว่าบุคคลในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมักจะมีความต้องการที่แตกต่างกันไป นักวิชาการต่างประเทศเคยทำวิจัยในบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ทั่วโลกตามทฤษฎีการจูงใจ ผลการวิจัยพบว่า เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานที่มาจากประเทศที่ใช้ภาษาฝรั่งเศสเป็นภาษาทางการ พนักงานที่มาจากประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาทางการมีความต้องการความมั่นคงปลอดภัยที่ต่ำกว่า แต่มีความต้องการความสมบูรณ์ของชีวิตที่สูงกว่า ประเทศในภูมิภาคยุโรปเหนือให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งแตกต่างกับประเทศญี่ปุ่นที่ให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Hu Cuixin. 2012 : 10)

ถึงแม้ว่าประเทศไทยและประเทศจีนร่วมมีวัฒนธรรมตะวันออกที่คล้ายคลึงกัน และมีการไปมาหาสู่กันในระยะเวลายาวนาน แต่ก็ยังมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน เช่น อาหารการกิน ประเพณี ศาสนา และค่านิยม ฯลฯ ตามทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของเกิร์ต ฮอฟสตีต (Geert Hofstede) ประเทศจีนและประเทศไทยมีความคล้ายคลึงกันในมิติวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกบุคคล ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ และแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมด้านความเป็นชาย การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน การให้ความสำคัญของการอนาคตและการตามใจตัวเอง ซึ่งวัฒนธรรมจีนมีลักษณะ “ความเป็นชาย” ขณะที่วัฒนธรรมไทยมีลักษณะ “ความเป็นหญิง” วัฒนธรรมจีนยอมรับความแตกต่างกับความไม่แน่นอน

และความไม่แน่นอน ขณะที่ประเทศไทยเน้นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ประเทศจีนมีวัฒนธรรมให้ความสำคัญกับอนาคต ขณะที่ประเทศไทยมีวัฒนธรรมให้ความสำคัญกับปัจจุบัน ประเทศจีนมีวัฒนธรรมการห้ามใจตัวเอง ขณะที่ประเทศไทยมีวัฒนธรรมการตามใจตัวเอง (The Hofstede Center. 2014 : Online)

จากงานวิจัยเบื้องต้นและประสบการณ์จริงของผู้วิจัยพบว่า ผู้บริหารชาวจีนมักจะพูดถึงปัญหาการจูงใจพนักงานชาวไทยอยู่เสมอ ซึ่งมีหลายรูปแบบ ได้แก่ การขาดความพยายาม การขาดงาน ความเฉื่อยชา การไม่เต็มใจทำงานให้เสร็จตามระยะเวลา (หลี่ เหวิน เหลียง. 2555 : 192) ดังนั้น ผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติจีนในประเทศไทยจึงต้องพยายามเข้าใจถึงพลังที่กระตุ้นพฤติกรรมของพนักงานชาวไทย และปรับกลยุทธ์การจูงใจพนักงานชาวไทยให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมไทย โดยเฉพาะบริษัทจีนที่มีโรงงานในประเทศไทย ซึ่งใช้พนักงานชาวไทยจำนวนมาก มีผู้บริหารทั้งไทยและจีน เพราะฉะนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกบริษัทจีนที่มีโรงงานตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมระยองไทย - จีน เป็นพื้นที่การศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบริษัทข้ามชาติในไทยที่ผ่านมา ส่วนมากจะศึกษาถึงบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น และมีการศึกษาแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นค่อนข้างมาก นอกจากนี้ ยังนิยมนำรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นไปเปรียบเทียบกับบริษัทข้ามชาติอื่น ๆ ในไทย เช่น บริษัทข้ามชาติสหรัฐอเมริกา บริษัทข้ามชาติฝรั่งเศส หรือเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทไทย แต่งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบริษัทข้ามชาติจีนในไทยมีจำนวนน้อยมาก และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนยังมีน้อยมาก

จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาในเรื่อง “กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน” โดยข้อมูลจากการวิจัยสามารถเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อบริษัทข้ามชาติจีนในประเทศไทย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจ และเป็นประโยชน์ต่อนักลงทุนชาวจีนที่สนใจจะมาลงทุนในประเทศไทย ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในโอกาสการเปิดเสรีการค้าประชาคมอาเซียน

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลำดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน
2. เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างปัจจัยทางประชากรศาสตร์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน



3. เพื่อศึกษามิติทางวัฒนธรรมที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน
4. เพื่อศึกษาวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

### 1.3 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้ดำเนินการศึกษากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน โดยศึกษาในส่วนของแรงจูงใจ วัฒนธรรม พนักงานชาวไทยและกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ ซึ่งการกำหนดขอบเขตของการศึกษาได้แบ่งออกดังนี้ พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนจำนวน 513 ตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามและนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอ้างอิง การวิจัยนี้ไม่รวมถึงพนักงานชั่วคราวและลูกจ้างที่บริษัทได้ว่าจ้าง (Out - Sourcing) ส่วนผู้บริหารระดับสูงชาวจีนในบริษัทข้ามชาติจีนจำนวน 6 ตัวอย่าง โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและนำมาวิเคราะห์ข้อมูลตามขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ใช้เวลาในการศึกษาตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2556 ถึงเดือนมกราคม พ.ศ. 2558

### 1.4 สมมติฐานการวิจัย

1. พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน
2. มิติทางวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

### 1.5 คำถามของการวิจัย

1. ลำดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนเป็นอย่างไร
2. พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างไร
3. มิติทางวัฒนธรรมกับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
4. บริษัทข้ามชาติจีนใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจสำหรับพนักงานชาวไทยอย่างไร

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. บริษัทข้ามชาติจีน หมายถึง บริษัทที่มีการจดทะเบียนในราชอาณาจักรไทยตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์โดยมีชาวสัญชาติจีนจากแผ่นดินใหญ่ถือหุ้นของบริษัททั้งหมด เปิดดำเนินการอย่างเป็นทางการ ใช้พนักงานชาวไทยเกิน 1/2 ของพนักงานทั้งหมด มีผู้บริหารระดับสูงเป็นชาวจีน และมีโรงงานตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมระยองไทย - จีน (Thai - Chinese Rayong Industrial Zone)
2. แรงจูงใจที่เป็นรายได้ หมายถึง แรงจูงใจที่สามารถคิดคำนวณเป็นเงินได้ ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
3. แรงจูงใจที่ไม่ใช่รายได้ หมายถึง แรงจูงใจที่ไม่สามารถคิดคำนวณเป็นเงินได้ ได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงาน มิตรสัมพันธ์ ความก้าวหน้า ลักษณะของงาน ความอิสระในการทำงาน และความภาคภูมิใจในการทำงาน
4. มิติวัฒนธรรม หมายถึง เป็นแนวคิดที่สามารถอธิบายพฤติกรรมและการสื่อสารของผู้คนในสังคมวัฒนธรรมที่แตกต่างกันตามทฤษฎีของกีร์ท ฮอฟสตีต ซึ่งจำแนกออกมาเป็น 6 ด้าน ได้แก่ มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power distance) มิติความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) มิติลักษณะความเป็นชาย (Masculinity) มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) มิติช่องทางของระยะเวลา (Pragmatism) และมิติการตามใจตัวเอง (Indulgence)

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้จากการศึกษา

1. ทำให้ผู้บริหารชาวจีนเข้าใจแรงจูงใจของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน
2. ทำให้ผู้บริหารชาวจีนเข้าใจปัจจัยเชิงสาเหตุด้านประชากรศาสตร์และมิติวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน
3. เป็นประโยชน์ต่อบริษัทข้ามชาติจีนที่ตั้งโรงงานอยู่ในไทยหรือนักลงทุนชาวจีนที่สนใจลงทุนในไทยใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การจูงใจพนักงานชาวไทยขององค์กร
4. เป็นฐานข้อมูลและแนวทางศึกษาการจูงใจข้ามวัฒนธรรมสำหรับบุคคลหรือองค์กรที่สนใจศึกษาค้นคว้าต่อไปในอนาคต

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดและเป็นแนวทางในการทำวิจัย ดังนี้

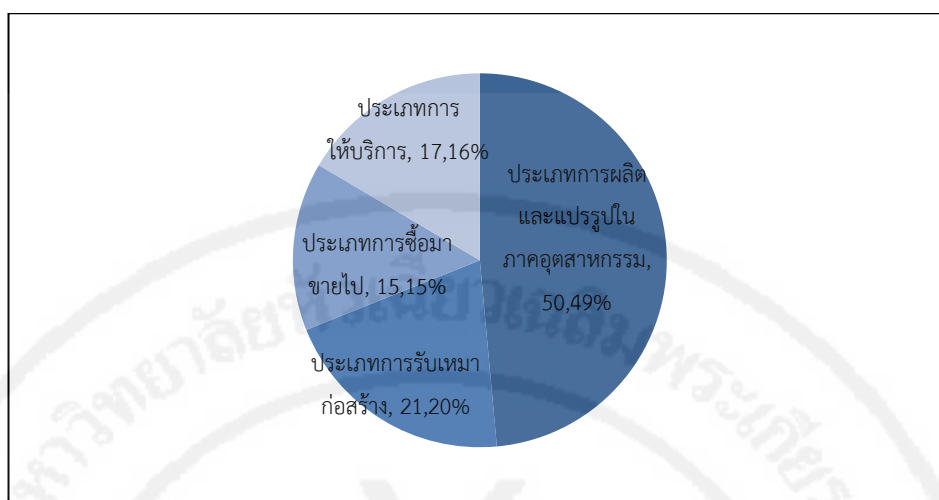
- 2.1 ข้อมูลที่เกี่ยวกับบริษัทข้ามชาติจีนในไทย
- 2.2 ทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของเกิร์ต ฮอฟสตีด (Geert Hofstede) และการเปรียบเทียบวัฒนธรรมจีนและวัฒนธรรมไทย
- 2.3 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจูงใจข้ามวัฒนธรรม
- 2.4 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย
- 2.5 สมมติฐานของการศึกษาวิจัย
- 2.6 คำถามของการศึกษาวิจัย

#### 2.1 ข้อมูลที่เกี่ยวกับบริษัทข้ามชาติจีนในไทย

##### 2.1.1 ประเภทของบริษัทข้ามชาติจีนในไทย

บริษัทจีนในประเทศไทยสามารถแบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ประเภทการผลิตและแปรรูปในภาคอุตสาหกรรม ประเภทการซื้อมาขายไป ประเภทการรับเหมาก่อสร้าง และประเภทการให้บริการ ตามสถิติของกระทรวงพาณิชย์สาธารณรัฐประชาชนจีน บริษัทข้ามชาติจีนในประเทศไทยที่ได้รายงานตัวกับสถานเอกอัครราชทูตสาธารณรัฐประชาชนจีนประจำอาณาจักรไทยจำนวนรวม 103 ราย เมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2552 ในนั้น บริษัทประเภทการผลิตและแปรรูปในภาคอุตสาหกรรมจำนวน 50 ราย บริษัทประเภทการรับเหมาก่อสร้างจำนวน 21 ราย บริษัทประเภทการซื้อมาขายไปจำนวน 15 ราย และบริษัทประเภทการให้บริการจำนวน 17 ราย แสดงได้ดังแผนภูมิที่ 2 ดังนี้

## แผนภูมิที่ 2 ประเภทของบริษัทข้ามชาติจีนในไทย (พ.ศ. 2552)

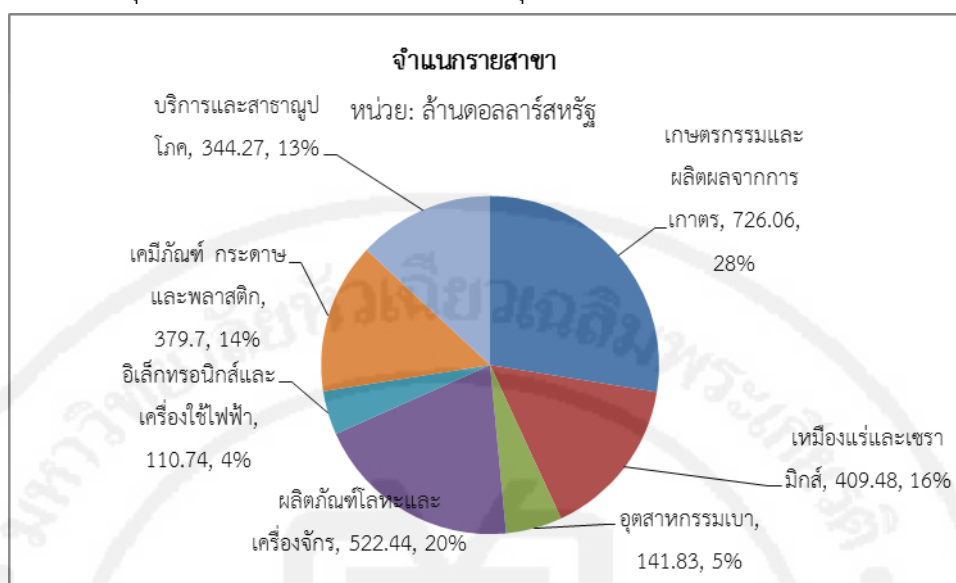


ที่มา: Ministry of Commerce of the People's Republic of China. 2010 : online

### 2.1.2 ประเภทอุตสาหกรรมที่บริษัทข้ามชาติจีนลงทุนในไทย

ในประเภทอุตสาหกรรมที่บริษัทข้ามชาติจีนลงทุนในไทย ในช่วง พ.ศ. 2546 - 2555 อุตสาหกรรมเกษตรมีมูลค่ารวม 726,060,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ คิดเป็นร้อยละ 28 อุตสาหกรรมโลหะและเครื่องจักรกลมีมูลค่ารวม 522,440,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ คิดเป็นร้อยละ 20 อุตสาหกรรมเหมืองแร่และเซรามิกส์มีมูลค่ารวม 409,480,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ คิดเป็นร้อยละ 16 อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์และอุตสาหกรรมกระดาษมีมูลค่ารวม 379,700,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ คิดเป็นร้อยละ 14 อุตสาหกรรมบริการมีมูลค่ารวม 344,270,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ คิดเป็นร้อยละ 13 อุตสาหกรรมเบาและอุตสาหกรรมสิ่งทอมีมูลค่ารวม 141,830,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ คิดเป็นร้อยละ 5 (Zhang Yingchun. 2013 : 45) แสดงได้ดังแผนภูมิที่ 3 ดังนี้

### แผนภูมิที่ 3 ประเภทอุตสาหกรรมที่บริษัทข้ามชาติลงทุนในไทย (พ.ศ. 2546 - 2555)



ที่มา: Zhang Yingchun . 2013 : 35

## 2.2 ทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของกีร์ท ฮอฟสตีต (Geert Hofstede) และการเปรียบเทียบวัฒนธรรมจีนและวัฒนธรรมไทย

กีร์ท ฮอฟสตีต (Geert Hofstede) ได้ศึกษาและวิจัยเรื่องวัฒนธรรมที่แตกต่างของแต่ละชาติ โดยทำการวิจัยบุคลากรจำนวนประมาณ 11,600 คน ที่ทำงานในบริษัทไอบีเอ็มจำนวน 39 สาขาทั่วโลกเมื่อประมาณ ค.ศ. 1980s จากนั้น ท่านได้สรุปออกมาเป็นทฤษฎีด้านวัฒนธรรมการจัดการที่ยึดฐานค่านิยมและความเชื่อของแต่ละชาติที่แตกต่างกัน

กีร์ท ฮอฟสตีต (1980) ได้อธิบาย 4 มิติทางวัฒนธรรม ดังนี้

มิติที่ 1 มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power distance)

ในสังคมที่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง (high power distance) คนจะยอมรับว่าอำนาจนั้นเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และการแบ่งอำนาจให้แต่ละคน แต่ละบทบาท แต่ละตำแหน่งนั้นไม่เท่ากัน คนในวัฒนธรรมเหล่านี้จะได้รับการสอนว่า คนในโลกนี้ไม่เท่ากัน ในองค์กร ลูกน้องก็จะกลัวขัดแย้งกับเจ้านาย เกิดความเกรงใจและไม่กล้าขัดใจ ดังนั้น สมาชิกในวัฒนธรรมที่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจในสังคมสูงจะไม่ตั้งคำถามต่อคำสั่งของผู้บังคับบัญชา แต่คาดหวังว่าผู้บังคับบัญชาจะแนะนำทุกเรื่องในการทำงาน

กลุ่มที่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำ (Low power distance) เช่น ในยุโรปและสหรัฐอเมริกา เชื่อว่าอำนาจที่มีควรจะใช้ที่เหมาะสมตามกฎหมาย สังคมที่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำจะเคารพสิทธิส่วนบุคคล ความเท่าเทียมกันและอิสระภาพ การสร้างตัวด้วยตัวของตัวเองมีความสำคัญและเป็นการ

ยอมรับมากกว่าการได้รับมรดกมาและกล้าขัดแย้งคำสั่งหัวหน้าหากเขาคิดว่าไม่เหมาะสม ประเทศที่มีดัชนีการยอมรับความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำ จะยินดีรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานทุกระดับ มีความเสมอภาคและเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็น

ประเทศจีนมีค่าความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance Index : PDI) เท่ากับ 80 คะแนน ขณะที่ประเทศไทยมีค่าความเหลื่อมล้ำทางอำนาจเท่ากับ 64 คะแนน ถือว่ามีการยอมรับความเหลื่อมล้ำทางอำนาจในระดับสูงทั้งคู่ ซึ่งหมายถึงทั้งประเทศจีนและประเทศไทยมีการนับถือลำดับอาวุโส ลำดับชั้นชั้นในสังคมและวรรณชน ประชาชนในประเทศที่มีการยอมรับความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูงจะมีความพยายามผลักดันตนเองให้เปลี่ยนชนชั้นตนเองอยู่ในระดับที่สูงขึ้น โดยการพยายามศึกษาเล่าเรียนหรือทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จเพื่อความยอมรับทางสังคม

มิติที่ 2 มิติความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) และความเป็นกลุ่ม (Collectivism)

กลุ่มสังคมหรือวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นปัจเจกบุคคลจะถือเอาจุดมุ่งหมายของปัจเจกบุคคลเป็นสำคัญ การเปลี่ยนกลุ่มจึงเกิดขึ้นง่าย เช่น เปลี่ยนงาน หรือเปลี่ยนพรรค อัตราการแข่งขันสูง เนื่องจากความสำเร็จวัดจากความโดดเด่นของคนทั่วไป ลักษณะของคนส่วนมากจะเน้นความใฝ่ฝันของความสำเร็จ ทำให้คนแข่งขันกันทางเศรษฐกิจ โดยไม่คำนึงถึงอายุแต่เน้นความสามารถแทน ถ้าเป็นประเทศที่มีดัชนีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง จะปลูกฝังให้สมาชิกในสังคมทำสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้อื่น มีรูปแบบการดำเนินชีวิตแบบไม่ได้ถูกคาดหวังให้ดูแลซึ่งกันและกันหรือดูแลกันเองในลักษณะครอบครัวเดี่ยว การให้โอกาสให้ใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีอิสระ เป็นสิ่งที่มีค่าและสำคัญยิ่งในสังคมปัจเจกนิยม

การเน้นความเป็นกลุ่มตรงกันข้ามกับสังคมกลุ่มแรก ลักษณะของวัฒนธรรมประเภทนี้จะเน้นความสำคัญของกลุ่มสังคมที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ เช่น กลุ่มครอบครัว กลุ่มมหาวิทยาลัย กลุ่มทำงาน คนจะรักพวกพ้องเพื่อนฝูงที่มาจากแหล่งเดียวกัน แม้ความสำเร็จเป็นความใฝ่ฝันของทุกคน แต่ความสำเร็จนี้ต้องขึ้นอยู่กับเป้าหมาย ความต้องการ บรรทัดฐาน ค่านิยม ทศนคติของกลุ่ม จึงเกิดการแบ่งปัน ความคิด ความเกรงใจ ความเป็นห่วงเป็นใย การช่วยเหลือและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน วัฒนธรรมที่เน้นความเป็นกลุ่มจะมีความสัมพันธ์กับค่านิยมเรื่องอาวุโส ส่วนใหญ่จะมีการเรียงลำดับตำแหน่ง ลำดับชั้น นิยมเจ้านายและยศฐาบรรดาศักดิ์และเน้นความอาวุโส ประเทศที่มีดัชนีความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำ ก็จะปลูกฝังให้สมาชิกในสังคมนั้นมองว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ดังนั้น เมื่อกระทำการสิ่งใด จึงมักคำนึงถึงกลุ่มหรือผลกระทบที่มีต่อกลุ่มและสังคมเสมอ

ประเทศจีนกับประเทศไทยมีค่าดัชนีความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism : IDV) เท่ากัน คือ 20 คะแนน ถือว่ามีความเป็นปัจเจกบุคคลค่อนข้างต่ำ ซึ่งแสดงว่า ประเทศจีนกับประเทศไทยเป็นสังคมเกาะกลุ่ม (Collectivist) ที่เน้นความสัมพันธ์ระยะยาว มักสร้างความปลอดภัยในเรื่องต่าง ๆ ให้แก่สมาชิก

ในกลุ่มหรือพวกพ้อง เป็นสังคมที่ให้ความสำคัญกับความภักดีต่อกลุ่ม รวมถึงมีกระบวนการตัดสินใจที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากทุกฝ่ายในกลุ่ม

มิติที่ 3 มิติลักษณะความเป็นชาย (Masculinity) และลักษณะความเป็นหญิง (emininity)

สังคมเน้นลักษณะความเป็นชายเป็นวัฒนธรรมที่มีค่านิยมในการแสดงอำนาจ เป็นสังคมที่เน้นการแข่งขัน มีลักษณะตัวใครตัวมัน ต้องการอิสระ มองว่างานเป็นศูนย์กลางของชีวิต บางครั้งยอมให้งานแทรกแซงชีวิตส่วนตัว ต่างคนต่างทำงานเพื่อความสำเร็จ โดยวัดความสำเร็จทางวัตถุ บทบาทของชายและหญิงต่างกันอย่างชัดเจน โดยส่วนใหญ่ผู้ชายมักมีอำนาจเหนือกว่าและเชื่อว่าธรรมชาติมีเพื่อตอบสนองความต้องการและอำนวยความสะดวกเท่านั้น มนุษย์เป็นผู้ควบคุมเหนือธรรมชาติ สังคมที่มีการแบ่งแยกเพศสูงเป็นสังคมที่เน้นความสำเร็จของงาน (Achievement)

ส่วนสังคมเน้นลักษณะความเป็นหญิง สังคมประเภทนี้ จะให้คุณค่าต่อบุคคล ชีวิตและสิ่งแวดล้อม เชื่อว่าธรรมชาติและมนุษย์เป็นสิ่งที่พึ่งพาอาศัยกัน จึงเน้นความอะลุ่มอล่วย การใช้ชีวิตและความสัมพันธ์มากกว่าความสำเร็จทางวัตถุ ไม่แยกบทบาทชายและหญิงอย่างชัดเจน บทบาททางเพศมีการยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์และเชื่อว่าผู้หญิงผู้ชายมีอำนาจเท่าเทียมกัน สังคมที่มีการแบ่งแยกเพศต่ำเป็นสังคมที่เน้นความสุขในการดำเนินชีวิต (Quality of Life) มากกว่าเน้นงานเพียงอย่างเดียว

ประเทศจีนมีค่าความเป็นชาย (Masculinity : MAS) สูงถึง 66 คะแนน ขณะที่ประเทศไทยมีค่าความเป็นชายแค่ 34 คะแนน ซึ่งหมายถึงวัฒนธรรมจีนมีลักษณะความเป็นชาย ขณะที่วัฒนธรรมไทยมีลักษณะความเป็นหญิง

มิติที่ 4 มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

ลักษณะคนหรือสังคมที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง (High Uncertainty Avoidance) พื้นฐานความคิดของคนกลุ่มนี้ตั้งอยู่บนความไม่มั่นใจในความเปลี่ยนแปลงของอนาคต ต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงในชีวิต ไม่เชื่อมั่นว่าความเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น ทำให้สังคมมีกฎระเบียบที่เคร่งครัดและตายตัวในการปฏิบัติตนของผู้คนในสังคม สมาชิกจะมีความวิตกกังวลและความเครียดที่เกี่ยวกับความไม่แน่นอน จึงหาทางหลีกเลี่ยง สังคมรูปแบบนี้จะแสดงการต่อต้านความเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ สังคมจะเชื่อบุคคลที่มีคุณวุฒิวัยวุฒิสูงหรือผู้เชี่ยวชาญ และไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนรุ่นใหม่เท่าไรนัก ในการทำงานต้องการข้อมูลและการวางแผนอย่างเป็นทางการ และมักไม่ชอบร่วมงานกับผู้ที่อายุน้อยกว่า ทั้งนี้เพื่อป้องกันความขัดแย้งหรือเพื่อประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรองต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้น

ลักษณะสังคมที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ (Low Uncertainty Avoidance) สังคมประเภทนี้จะชอบความท้าทาย ไม่ยึดติดกับกฎต่าง ๆ เท่าไรนัก ทำให้สมาชิกมีแนวโน้มที่จะเกิดความเครียดหรือความวิตกกังวลเกี่ยวกับอนาคตน้อยกว่าประเภทแรก การดำเนินชีวิตสามารถ

ปรับเปลี่ยนผ่อนผันหรือยืดหยุ่นตามสถานการณ์ การทำงานไม่จำเป็นต้องทำตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีทัศนคติที่ดีต่อคนรุ่นใหม่ เน้นระบบเสรีนิยม เชื่อถือในความสามารถของบุคคลและคำนึงถึงสามัญสำนึกมากกว่าผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีคุณวุฒิ จึงทำให้ผู้คนยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันมากกว่า

ประเทศจีนมีค่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance index : UAI) แค่ 30 คะแนน ขณะที่ประเทศไทยมีค่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงถึง 64 คะแนน ซึ่งหมายถึงวัฒนธรรมจีนยอมรับความแตกต่างกับความไม่แน่นอนเป็นระบบและความไม่แน่นอน ขณะที่ประเทศไทยเน้นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ดังนั้น ประเทศไทยจะเคร่งครัดกับระเบียบวินัยมากกว่าประเทศจีน

หลังจากนั้น กิรท ฮอฟสตีตและคณะได้หันมาศึกษาแนวคิดของลัทธิขงจื้อที่ให้ความสำคัญกับอนาคต และได้คิดค้นมิติที่ 5 (Geert Hofstede : 1991)

มิติที่ 5 มิติช่องห่างของระยะเวลา (Long Term versus Short Term Orientation)

สังคมที่ให้ความสำคัญแก่อนาคตจะเน้นผลประโยชน์ระยะยาว ดำเนินชีวิตด้วยความระมัดระวัง เช่น ความมั่งคั่ง ความอดทน เป็นต้น

สังคมที่ให้ความสำคัญแก่ปัจจุบัน จะเน้นผลประโยชน์ระยะสั้น พนักงานในสังคมแบบนี้คาดหวังว่า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับงานจะตอบสนองความต้องการทันที

ประเทศจีนมีค่าช่องห่างของระยะเวลา (Long - term orientation : LTO) สูงถึง 118 คะแนน ขณะที่ประเทศไทยมีค่าช่องห่างของระยะเวลาแค่ 56 คะแนน ซึ่งหมายถึง ประเทศจีนมีวัฒนธรรมให้ความสำคัญกับอนาคต ขณะที่ประเทศไทยมีวัฒนธรรมให้ความสำคัญกับปัจจุบัน

เมื่อศึกษาวิจัยเพิ่มอีก 93 ประเทศ กิรท ฮอฟสตีตได้สรุปมิติที่ 6 ในหนังสือล่าสุดของเขา (Greet Hofstede, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov : 2010)

มิติที่ 6 มิติการตามใจตัวเองและการห้ามใจตัวเอง (Indulgence versus Restraint)

สมาชิกในสังคมที่เน้นการห้ามใจตัวเองจะพยายามบังคับตัวเอง ไม่ปล่อยไปตามอารมณ์หรือตามอำนาจของสิ่งแวดล้อม ดำเนินชีวิตด้วยความระมัดระวัง เช่น ความมั่งคั่ง ความอดทน ฯลฯ ประเทศที่เน้นการห้ามใจตัวเองมักพบในแถบเอเชียตะวันออกและยุโรปตะวันออก หรือเป็นประเทศมุสลิม

ในทางตรงกันข้าม สมาชิกในสังคมที่เน้นการตามใจตัวเองสูงจะทำตามความรู้สึกที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งชอบความเพลิดเพลินและความสนุกสนาน ประเทศที่เน้นการตามใจตัวเองมักพบในแถบลาตินอเมริกา ทวีปแอฟริกาบางพื้นที่ แถบยุโรปเหนือ หรือประเทศอังกฤษ รวมทั้งประเทศที่เคยเป็นอาณานิคมของประเทศอังกฤษ

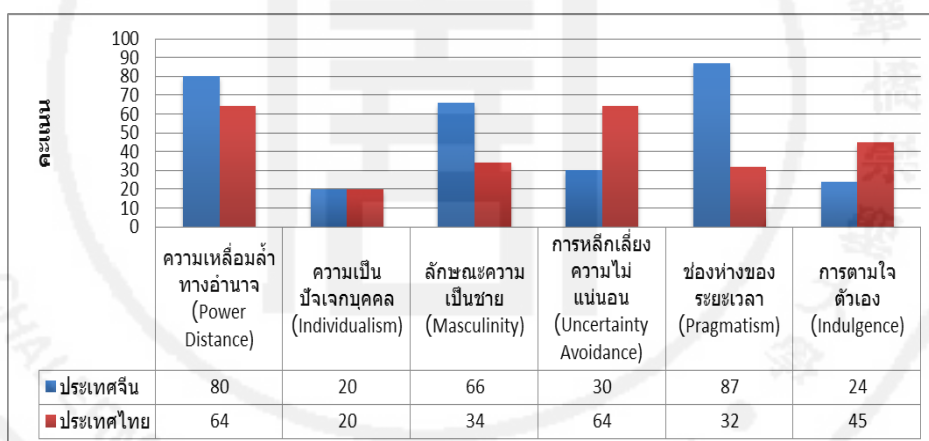
ประเทศจีนมีค่าดัชนีการตามใจตัวเอง (Indulgence versus restraint : IVR) แค่ 24 คะแนน ขณะที่ประเทศไทยมีค่าดัชนีการตามใจตัวเอง 45 คะแนน ซึ่งหมายถึง ประเทศจีนเป็นสังคม



ที่เน้นการห้ามใจตัวเอง ไม่ให้ความสำคัญกับเวลาพักผ่อน และมีค่านิยมที่ว่าทำอะไรตามใจตัวเอง เป็นเรื่องผิด ขณะที่ประเทศไทยมีวัฒนธรรมการตามใจตัวเอง

สรุปได้ว่า ตามทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของกิร์ท ฮอฟสตีต ประเทศจีนและประเทศไทยมีความคล้ายคลึงกันในมิติเรื่องความเหลื่อมล้ำทางอำนาจและความเป็นปัจเจกบุคคล แต่แตกต่างกันในมิติเรื่องลักษณะความเป็นชาย การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน การให้ความสำคัญของอนาคต และการตามใจตัวเอง ซึ่งวัฒนธรรมจีนมีลักษณะความเป็นชายขณะที่วัฒนธรรมไทยมีลักษณะความเป็นหญิง วัฒนธรรมจีนยอมรับความไม่เป็นระบบและความไม่แน่นอนขณะที่ประเทศไทยเน้นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ประเทศจีนมีวัฒนธรรมให้ความสำคัญกับอนาคตขณะที่ประเทศไทยมีวัฒนธรรมให้ความสำคัญกับปัจจุบัน ประเทศจีนมีวัฒนธรรมการห้ามใจตัวเองขณะที่ประเทศไทยมีวัฒนธรรมการตามใจตัวเอง แสดงได้ดังแผนภูมิที่ 4 ดังนี้

แผนภูมิที่ 4 คะแนนมิติวัฒนธรรมของประเทศจีนและประเทศไทย



ที่มา: The Hofstede Center. 2014 : Online

## 2.3 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจข้ามวัฒนธรรม

### 2.3.1 ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (Motivation) มีรากศัพท์มาจากภาษาลาตินว่า Movere ซึ่งมีความหมายว่าทำให้มีการเคลื่อนไหว (To Move)

นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของ “แรงจูงใจ” ดังนี้ (Fippo, E. B. 1971 : 70, ยงยุทธ เกษสาคร. 2541 : 143 และวีรัช สงวนวงค์วาน. 2551 : 208)

แรงจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นหรือการเร่งเร้าเพื่อทำให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคน อันจะเป็นผลให้คนเกิดความรู้สึกภายในที่เป็นพลังที่จะดำเนินการใด ๆ หรือแสดงพฤติกรรมให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

### 2.3.2 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นพื้นฐานสำคัญในการแสดงพฤติกรรม เหตุผลที่บางคนทุ่มเทในการทำงาน ขณะที่บางคนเฉื่อยชาในกาทำงานก็เพราะลักษณะและระดับแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ดังนั้น เราจึงจำเป็นต้องเข้าใจกระบวนการเกิดแรงจูงใจ

กระบวนการเกิดแรงจูงใจประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ (พวงเพชร วัชรอยู่. 2537 : 2, ยงยุทธ เกษสาคร. 2541 : 88)

(1) ขั้นความต้องการ (Need Stage) ความต้องการเป็นภาวะขาดสมดุลที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลขาดสิ่งที่จะทำให้ส่วนต่าง ๆ ภายในร่างกายดำเนินหน้าที่ไปตามปกติ สิ่งที่เขาขาดนั้นอาจเป็นความต้องการทางร่างกาย (Physical Need) เช่น การขาดอาหาร การขาดน้ำ ฯลฯ หรืออาจเป็นความต้องการทางจิตใจ (Psychological Need) เช่น การขาดความรัก การขาดความสนใจ ฯลฯ

(2) ขั้นแรงขับ (Drive Stage) เมื่อเกิดความต้องการในขั้นแรกแล้ว บุคคลจะนั่งเฉยอยู่ไม่ได้ อาจมีความกระวนกระวายไม่เป็นสุข ภาวะที่บุคคลเกิดความกระวนกระวายอยู่เฉย ๆ ไม่ได้นี้ เรียกว่า เกิดแรงขับ ซึ่งเป็นแรงที่มีกำเนิดจากความต้องการ ระดับความกระวนกระวายจะมีมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับความต้องการ ถ้าต้องการมากก็กระวนกระวายมาก

(3) ขั้นพฤติกรรม (Behavior Stage) เมื่อเกิดความกระวนกระวายขึ้น จะผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อตอบสนองความต้องการที่เกิดขึ้น แรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมได้รุนแรงหรือมากน้อยต่างกัน

(4) ขั้นลดแรงขับ (Drive Reduction Stage) ผลจากการกระทำกิจกรรมจะทำให้บุคคลรู้สึกดีขึ้น และลดความกระวนกระวายลง ผลของพฤติกรรมนี้จะเป็นข้อมูลย้อนกลับให้เขาพิจารณาว่า จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือไม่ และการเคลื่อนไหวในลักษณะใดถึงจะสามารถสนองความต้องการได้ เมื่อบุคคลบรรลุเป้าหมายแล้ว แรงขับจะลดลงเข้าสู่ภาวะปกติ

### 2.3.3 ประเภทของแรงจูงใจ

แรงจูงใจของมนุษย์มีรูปแบบที่หลากหลาย สามารถจำแนกประเภทได้ ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2542 : 213) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

(1) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) คือสภาวะของบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมด้วยความชอบของตนเอง ไม่มีใครบังคับ เช่น ความรู้สึกในความสำเร็จ ความท้าทายของงาน การพัฒนาความสามารถจากการทำงาน ฯลฯ

(2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) คือสภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอก เช่น เงินเดือน สวัสดิการ นโยบายขององค์กร ฯลฯ

Qi Hongliang และ Liu Ying (2549 : 145 - 147) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

(1) แรงจูงใจที่เป็นรายได้ เป็นแรงจูงใจที่สามารถคิดคำนวณเป็นเงินได้

- แรงจูงใจที่เป็นรายได้ระยะสั้น ได้แก่ ค่าตอบแทนรายปี (Annual Salary System)

ค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance Related Pay) เงินรางวัล (Bonus) สวัสดิการ ค่าสนับสนุนเพื่อแบ่งเบาภาระด้านค่าใช้จ่ายของพนักงาน (Company - Paid Consumption)

- แรงจูงใจที่เป็นรายได้ระยะยาว ได้แก่ ค่าตอบแทนตามตำแหน่ง (Job Salary)

หุ้นส่วนบริษัท รายได้หลังเกษียณ (Pension) และค่าชดเชยสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่ดีต่อสุขภาพ (Healthcare allowance)

(2) แรงจูงใจที่มีใช้รายได้ เป็นแรงจูงใจที่ไม่สามารถคิดคำนวณเป็นเงินได้

- แรงจูงใจที่มีใช้รายได้ระยะสั้น ได้แก่ ความก้าวหน้า ความภาคภูมิใจในการทำงาน ลักษณะของงาน และความอิสระในการทำงาน

- แรงจูงใจที่มีใช้รายได้ระยะยาว ได้แก่ มิตรสัมพันธ์ สภาพแวดล้อมการทำงาน การยกย่องนับถือ และอนาคตของงาน

Geert Hofstede (1983 : 625–629) ได้ทำการวิจัยกับกลุ่มผู้บริหารและพนักงานของบริษัทมากกว่า 50 ประเทศรวม 60,000 กว่าคน โดยให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการหรือเป้าหมายการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ตำแหน่งและประเภทงานส่งผลต่อแรงจูงใจเป็นอย่างมาก สำหรับผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญ ความต้องการความสำเร็จในชีวิตและความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือมีความสำคัญอยู่ในอันดับต้น ส่วนพนักงานระดับล่างจะให้ความสำคัญกับความปลอดภัย รายได้ ผลประโยชน์ และสภาพแวดล้อมการทำงานมากที่สุด

### 2.3.4 การจูงใจข้ามวัฒนธรรมตามทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของการจูงใจ (Content Theories of Motivation)

แรงจูงใจจะแตกต่างกันระหว่างบุคคล และมีลักษณะเป็นเรื่องภายในตัวคน จึงไม่สามารถสังเกต วัด หรือวิเคราะห์ได้โดยตรง ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นเรื่องที่ซับซ้อน จำเป็นต้องศึกษาทฤษฎีต่าง ๆ กลุ่มทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของการจูงใจได้ศึกษาความต้องการของมนุษย์ ทฤษฎีแรงจูงใจเหล่านี้ซึ่งสรุปจากพฤติกรรมของชาวอเมริกัน เมื่อนำไปประยุกต์ใช้กับประเทศอื่น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับบุคคลในประเทศนั้น ๆ

#### 2.3.4.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น (Need Hierarchy Theory)

Maslow A.H. (1943) ได้เสนอทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น (Maslow's Hierarchy of Needs) ในรายงานเรื่อง "A Theory of Human Motivation" Maslow ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ 3 ประการ ดังนี้

(1) มนุษย์ย่อมมีความต้องการอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นอีกไม่มีวันจบ

(2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมอื่น ๆ ต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจึงเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมของคนนั้น

(3) ความต้องการของมนุษย์จะเรียงเป็นลำดับขั้นตอนตามความสำคัญ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงต่อไป

Maslow ได้สรุปความต้องการตามลำดับขั้นของมนุษย์ไว้ 5 ขั้น คือ

(1) ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุด เพื่อความมีชีวิตอยู่รอดได้ เช่น ความต้องการน้ำ ความต้องการอาหาร ความต้องการเครื่องนุ่งห่ม ความต้องการเพศ ฯลฯ

(2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการแสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมและความคุ้มครองจากผู้อื่น

(3) ความต้องการความรัก (Love Needs) เป็นความต้องการแสวงหาความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมและได้รับความรักความเอาใจใส่จากผู้อื่น

(4) ความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการแสวงหาความรู้สึกว่าคนอื่นยกย่องให้เกียรติและให้ความสำคัญของตน

(5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for Self - Actualization) เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับตนได้ทำงานที่ตนเองชอบ เป็นตัวตนที่แท้จริงของตนเอง และประสบความสำเร็จ

Alderfer Clayton P. (1969) ได้พัฒนาทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ให้ลดเหลือ 3 ขั้น กลายเป็นทฤษฎี ERG คือ

(1) ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัย

(2) ความต้องการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น (Relatedness Need) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างอย่างมีความหมาย

(3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Need) เป็นความต้องการรวมถึงความต้องการได้รับการยกย่องและความสำเร็จในชีวิต

Alderfer ยังมีความคิดเห็นที่แตกต่างจาก Maslow ว่า ความต้องการในแต่ละลำดับขั้นนั้นสามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องเรียงลำดับ และสามารถเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันได้มากกว่าหนึ่งขั้น

การนำทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นไปใช้กับการจูงใจในระดับนานาชาตินั้น จะต้องระวังจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อเป้าหมายทางสังคมและการทำงาน เช่น ความต้องการตามลำดับขั้นที่เริ่มจากการหาปัจจัยที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ ไปสู่ขั้นการแสวงหาความมั่นคง และไปสู่ความต้องการทางสังคมนั้น ในสังคมอเมริกันอาจปรากฏชัดเจน ในขณะที่ในสังคมตะวันออก

เช่น สังคมของประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ความต้องการขั้นที่สามอาจปรากฏให้เห็นชัดเจน ตั้งแต่ความต้องการขั้นที่หนึ่งยังไม่สามารถบรรลุผลสมบูรณ์ ดังนั้น การจูงใจพนักงานจากแต่ละวัฒนธรรมโดยใช้สิ่งจูงใจเหมือนกันอาจไม่ประสบผลสำเร็จได้ (ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. 2554 : 270)

Li Qin (2010) ได้ศึกษาเรื่อง การจูงใจพนักงานในบริษัทข้ามชาติ ผลการศึกษาพบว่า ชาวตะวันตกและชาวตะวันออกต่างให้ความสำคัญต่อรายได้ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสำเร็จ และความรับผิดชอบในหน้าที่ ชาวตะวันออกให้ความสำคัญแก่ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานมากกว่าชาวตะวันตกเนื่องจากมีวัฒนธรรมการเน้นความเป็นกลุ่มขณะที่ชาวตะวันตกมีวัฒนธรรมเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล ชาวตะวันออกให้ความสำคัญแก่การยอมรับจากสังคมมากกว่าชาวตะวันตกเนื่องจากมีวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจที่สูงกว่า ชาวตะวันออกให้ความสำคัญแก่ความมั่นคงของงานมากกว่าชาวตะวันตกเนื่องจากมีวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนที่สูงกว่า

ในประเทศที่เป็นสังคมที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง เช่น ประเทศกรีซและประเทศญี่ปุ่น ความต้องการความปลอดภัยมีความสำคัญมากกว่าความต้องการความสำเร็จในชีวิต ในทางตรงกันข้าม ในประเทศที่เป็นสังคมที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศอังกฤษ ประเทศนิวซีแลนด์ ความต้องการความสำเร็จในชีวิตมีความสำคัญมากกว่าความต้องการความปลอดภัย (Phatak, Arvind V. Bhagat, Rabi S. and Kashlak, Roger J. 2009 : 398)

ในประเทศที่เป็นสังคมเน้นลักษณะความเป็นหญิง ซึ่งให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต (Quality of Life) และความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในสังคม (Social Interrelatedness) มีความต้องการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง ประเทศที่เป็นสังคมเน้นความเป็นกลุ่ม เช่น ประเทศญี่ปุ่น ประเทศเวเนซุเอลา ประเทศเม็กซิโก และประเทศอียิปต์ จะให้ความสำคัญกับความต้องการของกลุ่มมากกว่าประเทศที่เป็นสังคมเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศอังกฤษ และประเทศออสเตรเลีย ในประเทศด้อยพัฒนา เช่น ประเทศไนจีเรียและประเทศอื่นในแถบแอฟริกาตะวันออก ซึ่งเป็นสังคมที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง ความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำ และมีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง จะไม่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จในอาชีพการงาน ค่านิยมของชุมชนจะเหนือกว่าความต้องการส่วนตัวของปัจเจกบุคคล การแสวงหาความเป็น "ปัจเจกชนนิยม" จะถูกสังคมลงโทษ และถูกมองว่ามีความผิดปกติทางจิตใจ สรุปก็คือ ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ไม่สามารถใช้กับประเทศที่มีค่านิยมแตกต่างจากประเทศสหรัฐอเมริกา (Phatak, Arvind V. Bhagat, Rabi S. and Kashlak, Roger J. 2009 : 399)

Nevis Edwin C. (1983 : 249 - 264) ได้ทำการวิจัยในประเทศจีนและเสนอว่า ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ตั้งอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมตะวันตก ซึ่งให้ความสำคัญกับความต้องการส่วนตัวของปัจเจกบุคคล ทฤษฎีนี้ไม่เหมาะกับวัฒนธรรมของกลุ่ม

ประเทศเอเชีย ซึ่งให้ความสำคัญกับความต้องการของสังคมส่วนรวม ผลงานวิจัยของ Nevis พบว่า ความต้องการตามลำดับขั้นของชาวจีนมี 4 ชั้น เรียงลำดับจากล่างไปบน คือ ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Belonging / Social) ความต้องการทางกายภาพ (Physiological) ความต้องการความปลอดภัย (Safety) และความต้องการประสบความสำเร็จในการรับใช้สังคม (Self-Actualization in the Service of Society)

#### 2.3.4.2 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two - Factor Theory)

Herzberg Frederick (1959) ได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัย ทฤษฎีนี้กล่าวว่า มี 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้

(1) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งประกอบด้วยประเด็นสำคัญคือ สถานภาพ (Status) สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (Relations with Supervisors) สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Peer Relations) สัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relations with Subordinates) คุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา (Quality of Supervision) นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company Policy and Administration) ความมั่นคงในงาน (Job Security) สภาพการทำงาน (Working Condition) และค่าจ้าง (Pay)

(2) ปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่จูงใจคนทำงานให้เพิ่มผลผลิต ได้แก่ การได้มีความสำเร็จ (Achievement) การได้รับความยอมรับ (Recognition) ความก้าวหน้า (Advancement) ตัวงานเอง (Work itself) โอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่ง (Possibility of Growth) การได้รับผิดชอบ (Responsibility)

Herzberg เชื่อว่า ปัจจัยค้ำจุนได้รับการตอบสนองจะเป็นเพียงการช่วยป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเท่านั้น ไม่สามารถนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยกระตุ้นเป็นการจูงใจบุคคลให้ทำงานเท่านั้น

Xu Huang and Evert Van de Vliert (2003 : 159 - 179) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยกระตุ้นใช้ไม่ได้ผลในบางประเทศ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยกระตุ้นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานเป็นอย่างมากในประเทศที่มีความมั่งคั่ง มีรัฐสวัสดิการที่ดี มีวัฒนธรรมเน้นความเป็นปัจเจกบุคคลและความเหลื่อมล้ำทางอำนาจในสังคมต่ำ ส่วนปัจจัยค้ำจุนมีผลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานสำหรับทุกประเทศ

Michael K Hui, Kevin Au and Henry Fock (2004 : 46 - 60) ได้ศึกษาเรื่อง ผลของการมอบอำนาจข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาพบว่า ผลของการมอบอำนาจ (Empowerment) แตกต่างกันด้วยปัจจัยวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ อีกทั้งความยินดีที่จะใช้อำนาจที่มอบหมายในการจัดการและความยินดีที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าก็เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้วิธีการมอบอำนาจประสบความสำเร็จ

ปัจจัยกระตุ้นในทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เหมาะสำหรับประเทศที่เป็นสังคมเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ และมีลักษณะความเป็นชาย แต่สำหรับประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งเป็นประเทศที่เป็นสังคมเน้นความเป็นกลุ่ม การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง และมีลักษณะความเป็นหญิง เช่น ประเทศอินโดนีเซีย ประเทศปากีสถาน ปัจจัยกระตุ้นดังกล่าวนี้จะใช้กันไม่ได้ผลอย่างชัดเจน เนื่องจากคนงานไม่กล้าตัดสินใจเอง และไม่นิยมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (McFailin, Dean B. and Sweeney, Paul D. 2006 : 355)

Geert Hofstede (1980 : 42 - 63) ได้ศึกษาเรื่อง ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ และองค์กรของชาวอเมริกันใช้ได้ในประเทศหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยกระตุ้นใช้ได้ผลในประเทศที่มีวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย ผู้บริหารใช้วิธีการจูงใจด้วยการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) ซึ่งเน้นการออกแบบลักษณะงานเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นให้เกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง (Autonomy) และได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) แต่ในประเทศที่มีวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิง ผู้บริหารใช้วิธีการจูงใจด้วยการทำงานแบบกลุ่ม (Work group)

ในประเทศที่เป็นสังคมเน้นความเป็นกลุ่มหรือการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง ปัจจัยค่าจูงบางรายการ เช่น ค่าจ้าง สามารถจูงใจพนักงานในการทำงาน และนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน เนื่องจากค่าจ้างที่ดีจะทำให้สมาชิกในครอบครัวมีชีวิตที่ดีขึ้น และทำให้ชีวิตของพนักงานมีความมั่นคงมากขึ้น

ในประเทศที่เป็นสังคมเน้นความเป็นกลุ่ม เช่น ประเทศอินเดีย พนักงานอาจจะมุ่งมั่นทำงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม ทั้ง ๆ ที่ไม่ใช่งานที่ตนชอบ (Phatak, Arvind V. Bhagat, Rabi S. and Kashlak, Roger J. 2009 : 400)

Xu Huang, Evert Van de Vliert and Gerben Van der Vegt (2005 : 459-482) ได้ศึกษาเรื่อง ทำลายความเงิบ : การจูงใจด้วยการมีส่วนร่วมและความคิดเห็นของพนักงานในระดับนานาชาติ ผลการศึกษาพบว่า ในประเทศที่มีวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำ นโยบายการให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างทางการและบรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วมต่างส่งผลให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น ขณะที่ในประเทศที่มีวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง นโยบายการให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างทางการใช้ได้ผลต่อเมื่อบรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วมได้รับการยอมรับกันโดยทั่วไป

#### 2.3.4.3 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation Theory)

McClelland David C. and Others (1953) ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จ มิได้หวัง

รางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ในแง่ของการทำงาน ความต้องการความสำเร็จนี้ หมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์กรใดมีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

คุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการ ได้แก่

(1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการมีผลงานและบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา

(2) ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นความต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น

(3) ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการมีอิทธิพลและครอบงำเหนือผู้อื่น

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เหมาะสมสำหรับประเทศที่เป็นสังคมมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ และมีลักษณะความเป็นชาย ได้แก่ ประเทศอังกฤษ ประเทศอเมริกา ประเทศแคนาดา ประเทศออสเตรเลีย ประเทศอินเดีย ประเทศสิงคโปร์ และฮ่องกง (Hodgetts, Richard M. and Fred Luthans. 2003 : 393)

Abraham Sagie and Others (1996 : 431 - 444) ได้ศึกษาเรื่อง โครงสร้างและอิทธิพลของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ : การเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรม ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีอิทธิพลมากที่สุดในประเทศสหรัฐอเมริกา (วัฒนธรรมเน้นปัจเจกบุคคล) และมีอิทธิพลน้อยที่สุดสำหรับประเทศญี่ปุ่น (วัฒนธรรมเน้นความเป็นกลุ่ม)

Geert Hofstede (1980 : 42 - 63) ได้ศึกษาเรื่อง ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ และองค์กรของชาวอเมริกันใช้ได้ในประเทศหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า บุคคลในประเทศที่มีวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายและการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำจะให้ความสำคัญแก่ความต้องการความสำเร็จและความท้าทาย บุคคลในประเทศที่มีวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายและการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงจะให้ความสำคัญแก่ความต้องการความสำเร็จและความมั่นคง ขณะที่บุคคลในประเทศที่มีวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิงให้ความสำคัญแก่ความต้องการมิตรสัมพันธ์

สรุปได้ว่า ความต้องการหรือแรงจูงใจของพนักงานมีความคล้ายคลึงกัน แต่พนักงานในแต่ละประเทศให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน การจูงใจพนักงานจึงต้องพิจารณาเลือกปัจจัยที่พนักงานในประเทศนั้นให้ความสำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารชาวตะวันตกควรคำนึงถึงลำดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้อสอดคล้องกับความต้องการที่พนักงานชาวไทยให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ



## 2.3.5 การจูงใจข้ามวัฒนธรรมตามทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายกระบวนการทำงาน (Process Theories of Motivation)

### 2.3.5.1 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

Vroom V. H. (1964) ได้เสนอทฤษฎีความคาดหวังว่า การจูงใจในการทำงานมีองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

(1) ความคาดหวัง (Expectancy) คือ บุคคลประเมินความเป็นไปได้ว่า ถ้ามีความพยายามเพิ่มขึ้นหรือทำงานหนักขึ้นจะนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้น

(2) สิ่งที่เป็นเครื่องมือ (Instrumentality) คือ การรับรู้และหวังผลงานที่ดีขึ้นจะนำไปสู่รางวัลตอบแทนที่ต้องการ

(3) ความชอบพอ (Valence) คือ คุณค่าของรางวัลหรือความชอบพอในรางวัล

การจูงใจในการทำงานนั้นเพิ่มขึ้นจากการที่บุคคลมีความคาดหวังว่าความสามารถของตนจะนำไปสู่ผลงานที่ดี และรับรู้ว่าจะอะไรคือรางวัลตอบแทนสำหรับผลงานที่ดีนั้น แล้วต้องมีความชอบพอในรางวัลนั้น

พนักงานในประเทศที่เป็นสังคมเน้นความเป็นปัจเจกบุคคลและมีลักษณะความเป็นชายจะเชื่อว่า ถ้ามีความพยายามเพิ่มขึ้นหรือทำงานหนักขึ้นจะนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้น ขณะที่พนักงานในประเทศที่มีวัฒนธรรมตรงกันข้ามกลับคิดว่า ปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลเป็นอย่างมาก ยกตัวอย่างเช่น พนักงานชาวจีนเชื่อว่า ทุกสิ่งทุกอย่างกำหนดโดยโชคชะตา พนักงานชาวเม็กซิโกเชื่อว่า การเกิดในครอบครัวที่ดีเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญ พนักงานชาวซาอุดีอาระเบียเชื่อว่า ผลงานที่เกิดขึ้นกำหนดโดยพระเจ้า (McFailin Dean B. and Sweeney Paul D. 2006 : 360)

พนักงานในประเทศที่เน้นความเป็นกลุ่มจะคาดหวังบริษัทดูแลเอาใจใส่ชีวิตส่วนตัวของพวกเขา ขณะที่พนักงานชาวอเมริกันหรือพนักงานจากประเทศอื่นที่เน้นความเป็นปัจเจกบุคคลไม่มีความคาดหวังดังกล่าว ในกลุ่มประเทศลาตินอเมริกา โดยเฉพาะประเทศบราซิล ชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวของพนักงานจะผูกพันกัน บริษัทส่วนใหญ่มีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือสำหรับปัญหาส่วนตัวของพนักงาน เช่น ปัญหาการเงินที่เกิดจากความเจ็บป่วยของสมาชิกในครอบครัว ๆ (Phatak, Arvind V. Bhagat, Rabi S. and Kashlak, Roger J. 2009 : 404)

นอกจากนี้ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมนั้นยังส่งผลต่อความชอบพอในรางวัล ตัวอย่างเช่น พนักงานชาวสวีเดนที่มีผลงานดีเด่นชอบรางวัลที่เป็นวันหยุดมากกว่ารางวัลที่เป็นตัวเงิน ขณะที่พนักงานชาวญี่ปุ่นเลือกรางวัลที่เป็นตัวเงิน (Hodgetts, Richard M. and Fred Luthans, 2003 : 402)

### 2.3.5.2 ทฤษฎีว่าด้วยความเสมอภาค (Equity Theory)

Adams, J. S. (1963 : 442 - 436) ได้เสนอทฤษฎีว่าด้วยความเสมอภาค ทฤษฎีนี้กล่าวว่า คนเราจะประมาณว่า สิ่งที่เราได้ทำไปนั้นควรได้รับผลตอบแทนแค่ไหน และจะเปรียบเทียบกับสิ่งที่ตนได้รับนั้นแตกต่างจากคนอื่นอย่างไร โดยเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$\frac{\text{Person's Outcomes (ผลที่ได้รับ)}}{\text{Person's Input (การลงทุน)}} = \frac{\text{Other's Outcomes (ผลที่ได้รับ)}}{\text{Other's Input (การลงทุน)}}$$

เมื่อใดที่พนักงานเกิดการรับรู้ความไม่เสมอภาค แรงจูงใจในการทำงานก็จะน้อยลง เขาจะพยายามทำให้เกิดความเสมอภาคโดยการลดระดับตัวบ่อนหรือเรียกร้องผลตอบแทนเพิ่มขึ้น

ความเข้าใจความยุติธรรมนั้นจะแตกต่างกันไปในแต่ละสังคม ในสังคมที่มีวัฒนธรรมเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา เข้าใจว่า เรื่องยุติธรรมก็คือ การตอบแทนตามผลงานและความสามารถของแต่ละคน แต่ในสังคมที่มีวัฒนธรรมเน้นความเป็นกลุ่ม เช่น ประเทศจีน เข้าใจว่า เรื่องยุติธรรมคือทุกคนได้เท่าเทียมกัน (McFailin Dean B. , Sweeney Paul D. 200 : 357)

Simon S. K. Lam and Others (2002 : 1 - 18) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจเรื่องยุติธรรมในองค์กรและผลลัพธ์ของงาน : การศึกษาข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาพบว่า ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจในสังคมยิ่งต่ำ ความเข้าใจเรื่องยุติธรรมในองค์กรมีผลต่อผลลัพธ์ของงานยิ่งมาก

ส่วนในการเลื่อนตำแหน่ง ถ้าผู้บริหารต่างประเทศเห็นพนักงานญี่ปุ่นคนหนึ่งมีความสามารถสูงแม้อายุน้อย เนื่องจากทำงานร่วมกับผู้อื่นในกลุ่มได้ดีและสามารถนำพาให้กลุ่มประสบผลสำเร็จ ดังนั้นจึงเลื่อนขั้นบุคคลผู้นั้นขึ้นไปสู่ตำแหน่งบริหารหรือหัวหน้าของกลุ่ม การตอบแทนดังกล่าวอาจนำไปสู่ความยุ่งยากให้กับพนักงานผู้นั้นและสมาชิกในกลุ่ม เนื่องจากความอาวุโสเป็นสิ่งสำคัญในการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานอายุน้อยก่อนพนักงานที่อาวุโส จึงขัดกับประเพณีและความรู้สึกของบุคคลเหล่านั้น ทำให้ทำงานร่วมกันด้วยความลำบากใจยิ่งไปกว่านั้น ยังทำลายค่านิยมที่ความสำเร็จเกิดจากกลุ่ม มิใช่เกิดจากความสามารถของผู้หนึ่งผู้ใด ทำให้คุณค่าของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มถูกทำลายลง (ชนงกรณ์ กุณชลบุตร 2554 : 274)

### 2.3.5.3 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal - Setting Theory)

Locke Edwin A. (1968 : 157 - 189) เสนอทฤษฎีการตั้งเป้าหมายว่า แรงจูงใจเบื้องต้นในการทำงานเกิดจากความปรารถนาที่จะไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป้าหมายที่ตั้งไว้มีความสำคัญที่จะชี้แนวทางของพฤติกรรมที่บุคคลจะต้องกระทำอย่างมีประสิทธิภาพ

ในประเทศที่เป็นสังคมเน้นความเป็นกลุ่ม พนักงานจะยินดีให้ความร่วมมือกับเป้าหมายที่ตั้งไว้สำหรับกลุ่ม ขณะที่พนักงานจากประเทศที่เป็นสังคมเน้นความเป็นปัจเจกบุคคลชอบเป้าหมายที่ตั้งไว้สำหรับแต่ละคน (Hulin and Triandis. 1981 : 336 - 357)

#### 2.3.5.4 ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

Skinner B. F. (1938) ได้เสนอทฤษฎีการเสริมแรง ทฤษฎีนี้พิจารณาถึงผลที่ติดตตามาของการกระทำในอดีตจะมีอิทธิพลต่อการกระทำในอนาคต บุคคลจะมีพฤติกรรมอย่างไรอย่างหนึ่ง เพราะว่าในอดีตพวกเขาเรียนรู้ว่าพฤติกรรมดังกล่าวเกี่ยวข้องกับผลผลิตตามมาที่ให้ความสนใจกับเขา และพฤติกรรมอื่น ๆ จะเกี่ยวข้องกับผลผลิตตามมาที่ให้ความสนใจไม่พอใจ ตัวเสริมแรงแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

(1) ตัวเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) หมายถึงสิ่งเร้าใดเมื่อนำมาใช้แล้วทำให้อัตราการตอบสนองมากขึ้น เช่น คำชมเชย รางวัล อาหาร เป็นต้น

(2) ตัวเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) หมายถึงสิ่งเร้าใดเมื่อนำออกใช้แล้วทำให้อัตราการตอบสนองน้อยลง เช่น เสียงดัง คำตำหนิ อากาศร้อน กลิ่นเหม็นเป็นตัวเสริมแรงทางลบ

Skinner คิดว่า การลงโทษ (Punishment) กับการเสริมแรงทางลบต่างกัน โดยเน้นว่าการลงโทษเป็นการระงับหรือหยุดยั้งพฤติกรรม

ในสังคมที่มีวัฒนธรรมเน้นความเป็นกลุ่ม เช่น ประเทศญี่ปุ่น ถ้าหากชมเชยพนักงานในที่ประชุมจะทำให้พนักงานรู้สึกไม่สบายใจ เพราะไม่ยอมให้ตนแยกออกจากกลุ่ม ขณะที่ในสังคมที่มีวัฒนธรรมเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล การได้รับคำชมเชยในที่ประชุมจะทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจ

สังคมที่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูงจะชอบใช้มาตรการการลงโทษ เช่น ประเทศจีน ประเทศมาเลเซีย ขณะที่สังคมที่มีความแตกต่างระหว่างอำนาจต่ำจะเน้นการให้รางวัลมากกว่า เช่น ประเทศเยอรมัน (Zhou Jian. 2005 : 14 - 19)

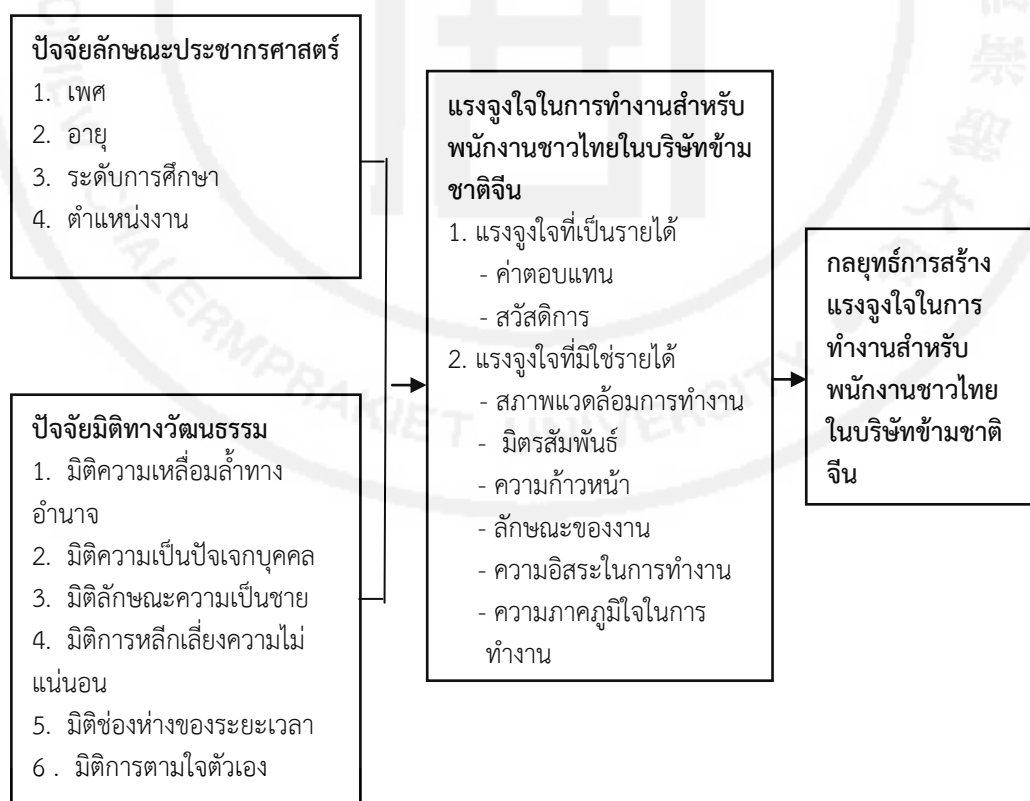
สรุปได้ว่า การจูงใจในการทำงานควรสร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด ให้ความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรมหรือมีความเสมอภาคแก่ผู้ทำงานที่แตกต่างกัน นอกจากนั้น การจูงใจในการทำงานยังควรร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ท้าทาย และมีความเป็นไปได้ให้กับพนักงาน ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยตัวเสริมแรงทั้งทางบวกและทางลบ แต่ในประเทศที่มีวัฒนธรรมต่างกัน พนักงานมีความคาดหวังแตกต่างกัน มีความเข้าใจเรื่องยุติธรรม เป้าหมาย และตัวเสริมแรงแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจีนในบริษัทข้ามชาติจีนควรเรียนรู้ความเข้าใจของพนักงานชาวไทย เพื่อที่จะได้กำหนดวิธีการจูงใจที่เหมาะสมกับพนักงานชาวไทย

จากการศึกษาข้างต้นพบว่า เนื่องจากมีความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมจีนและวัฒนธรรมไทย ผู้บริหารจีนจึงควรปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการให้เข้ากับวัฒนธรรมไทย วิธีที่สำคัญที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในต่างแดน ก็คือ การสร้างกลยุทธ์การจูงใจที่เหมาะสมให้แก่บุคลากรขององค์กร ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำผลงานที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการศึกษา อ้างอิง เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิด และสร้างแบบสอบถามเพื่อค้นหาแรงจูงใจที่พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนให้ความสำคัญ ความเข้าใจทางมิติวัฒนธรรมของพนักงานชาวไทย สุดท้ายนำไปกำหนดกลยุทธ์การจูงใจพนักงานชาวไทยอย่างถูกต้อง

## 2.4 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน” ผู้วิจัยได้กำหนดแนวคิดไว้ดังนี้

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย



## 2.5 สมมติฐานการวิจัย

1. พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน
2. มิติทางวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

## 2.6 คำถามของการวิจัย

1. ลำดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนเป็นอย่างไร
2. พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างไร
3. มิติทางวัฒนธรรมกับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
4. บริษัทข้ามชาติจีนใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจสำหรับพนักงานชาวไทยอย่างไร

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน” ครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Method Research) โดยใช้ทั้งวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ออกแบบวิธีวิจัย ดังนี้

1. วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ศึกษาลำดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน ความแตกต่างระหว่างปัจจัยทางประชากรศาสตร์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน และมิติทางวัฒนธรรมที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ศึกษาวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยของบริษัทข้ามชาติจีน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - structured Interview)

#### 3.1 วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ

##### 3.1.1 ประชากรในการศึกษา

ประชากรเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานชาวไทยของบริษัทข้ามชาติจีน ซึ่งเป็นบริษัทประเภทการผลิตและแปรรูปในภาคอุตสาหกรรมที่มีการจดทะเบียนในราชอาณาจักรไทยตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์โดยมีชาวสัญชาติจีนจากแผ่นดินใหญ่ถือหุ้นของบริษัททั้งหมด ใช้พนักงานชาวไทยเกิน 1/2 ของพนักงานทั้งหมด มีผู้บริหารระดับสูงเป็นชาวจีน และมีโรงงานตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมระยองไทย - จีน รวม 52 บริษัท โดยมีตำแหน่งรองลงมาจากผู้จัดการแผนก ทั้งนี้จะไม่รวมถึงพนักงานชั่วคราวและลูกจ้างที่บริษัทได้ว่าจ้าง (Out - Sourcing) รวมจำนวน 4,350 คน

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 4,350 ตัวอย่างโดยใช้สูตรการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากรโดยกำหนดความเชื่อมั่นที่ 95% ความผิดพลาดไม่เกิน 5% ซึ่งใช้วิธีการกำหนดตัวอย่างจากการคำนวณดังสูตรของ Yamane, Taro (1967 : 886)

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดยที่ n = ขนาดตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ค่าคลาดเคลื่อนจากค่าจริงของประชากรกำหนดไว้ที่ร้อยละ 5  
แทนค่าได้ดังนี้

$$n = \frac{4,350}{1 + 4,350 \times (0.05)^2}$$

$$\approx 366 \text{ ตัวอย่าง}$$

การคำนวณได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนประชากร 366 คน เพื่อลดความคลาดเคลื่อนและป้องกันการสูญหายหรือได้กลับคืนไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ผู้ศึกษาจึงใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 600 คน หลังจากเก็บแบบสอบถามกลับมา ผู้ศึกษาคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่กรอกข้อมูลสมบูรณ์ครบถ้วนเท่านั้นได้จำนวนรวม 513 ตัวอย่าง

### 3.1.3 การสุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. วิธีการสุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sampling) คือ เก็บข้อมูลเฉพาะบริษัทที่ให้ความร่วมมือในการทำวิจัยครั้งนี้ รวม 6 บริษัท
2. วิธีการสุ่มตัวตามโควตา (Quota Sampling) คือ แบ่งกลุ่มของพนักงานชาวไทยในแต่ละบริษัทเป็นพนักงานเพศหญิงและพนักงานเพศชาย จากนั้น จัดสรรโควตาตัวอย่างไปให้แต่ละกลุ่มตามสัดส่วนของจำนวนพนักงานชาวไทยทั้งหมดในบริษัทนั้น ๆ แล้วทำการสุ่มจากแต่ละกลุ่มตามโควตาให้ได้บริษัทละ 100 คน รวม 600 ตัวอย่าง

### 3.1.4 เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามความคิดเห็นที่ได้จัดสร้างขึ้นสำหรับใช้ศึกษาถึงแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน ประกอบด้วย 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานปัจจุบัน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรมของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามระดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

ในนั้น ตอนที่ 2 เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ในรูปแบบมาตรวัดลิเกิร์ต (Likert Scale) ซึ่งเป็นการวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรม โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคำตอบได้เพียง 1 ข้อ และมีหลักเกณฑ์ในการให้คะแนนแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น (Level of Opinion)	คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strong Agree)	5
เห็นด้วย (Agree)	4
ไม่แน่ใจ (Neutral)	3
ไม่เห็นด้วย (Disagree)	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly Disagree)	1

ตอนที่ 3 เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าในรูปแบบมาตรวัดลิเกิร์ต ซึ่งเป็นการวัดระดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคำตอบได้เพียง 1 ข้อ และมีหลักเกณฑ์ในการให้คะแนนแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับความสำคัญ (Level of Importance)	คะแนน
มากที่สุด (Most)	5
มาก (Very)	4
ปานกลาง (Moderate)	3
น้อย (Little)	2
น้อยที่สุด (Least)	1

### 3.1.5 การทดสอบเครื่องมือ

การสร้างแบบสอบถามในการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากเอกสาร ตำรา และบางส่วนได้ดัดแปลงมาจากงานวิจัยต่าง ๆ โดยดำเนินการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร โดยการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
2. กำหนดประเด็นและขอบเขตของคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัย
3. สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาของคำถามในแต่ละข้อและนำมาแก้ไขให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา
4. นำแบบสอบถามที่ได้จากการตรวจสอบแล้วไปทดลองเก็บข้อมูลจากพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ตัวอย่าง เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปช่วยคำนวณ สรุปผลการคำนวณ ปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่นรายปัจจัยของเครื่องมือที่ใช้มีค่าเท่ากับ 0.765



### 3.1.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้รับความร่วมมือและได้รับข้อมูลตามความเป็นจริงในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อบริษัทข้ามชาติจีน ซึ่งตั้งโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมระยองไทย - จีน รวม 52 บริษัท เพื่อชี้แจงจุดประสงค์ในการทำวิจัยครั้งนี้
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปยังบริษัทที่มีการตอบรับให้ความร่วมมือ และชี้แจงการตอบแบบสอบถามให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ช่วยแจกให้พนักงานชาวไทยในบริษัทนั้น ๆ โดยใช้เวลาในการตอบแบบสอบถาม 1 สัปดาห์
3. ผู้วิจัยเดินทางไปเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนจากเจ้าหน้าที่ของบริษัทข้ามชาติจีน ที่ให้ความร่วมมือในการทำวิจัย

### 3.1.7 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้จะได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ค่าสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับข้อมูลส่วนบุคคล ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S. D.) ใช้อธิบายถึงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรม และลำดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าในในรูปแบบมาตรวัดลิเกิร์ต เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติพื้นฐาน คือการหาค่าพิสัย (ค่ามากที่สุด - ค่าน้อยสุด) และการใช้สูตรการคำนวณหาความกว้างของอันตรภาคชั้น (วิชิต อุ๋อัน. 2548 : 181) ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{5-1}{5}$$

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = 0.8$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนได้ดังนี้

การแปลผลแบบสอบถามตอนที่ 2

- |             |         |                                     |
|-------------|---------|-------------------------------------|
| 4.21 - 5.00 | หมายถึง | เห็นด้วยอย่างยิ่งกับมิติทางวัฒนธรรม |
| 3.41 - 4.20 | หมายถึง | เห็นด้วยกับมิติทางวัฒนธรรม          |
| 2.61 - 3.40 | หมายถึง | เห็นด้วยปานกลางกับมิติทางวัฒนธรรม   |

1.81 - 2.60	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยกับมิติทางวัฒนธรรม
1.00 - 1.80	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับมิติทางวัฒนธรรม

### การแปลผลแบบสอบถามตอนที่ 3

4.21 - 5.00	หมายถึง	ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 - 4.20	หมายถึง	ความสำคัญอยู่ในระดับมาก
2.61 - 3.40	หมายถึง	ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 - 2.60	หมายถึง	ความสำคัญอยู่ในระดับน้อย
1.00 - 1.80	หมายถึง	ความสำคัญอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. ค่าสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งเป็นสถิติขั้นสูงเพื่อทำการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ต่างกัน จะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติการทดสอบ t - test สำหรับการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่เป็นอิสระกัน เพื่อทดสอบว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านเพศที่ต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันหรือไม่

ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติการทดสอบ F - test แบบทางเดียว (One - Way ANOVA) สำหรับการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มขึ้นไป เพื่อทดสอบว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านระดับการศึกษาที่ต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันหรือไม่ และพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านตำแหน่งงานที่ต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันหรือไม่ เมื่อทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนแล้วพบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร ผู้วิจัยจะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธี Least Square Difference (LSD)

ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ใช้วัดความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรเชิงปริมาณ 2 ตัว ได้แก่ อายุกับแรงจูงใจในการทำงาน

สมมติฐานที่ 2 มิติทางวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันใช้วัดความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรเชิงปริมาณ 2 ตัว ได้แก่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรมกับระดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

### 3.2 วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

#### 3.2.1 การเลือกพื้นที่ในการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดพื้นที่ในการศึกษาบริษัทข้ามชาติจีนที่ตั้งโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมระยองไทย - จีนรวม 52 บริษัท

#### 3.2.2 ผู้ให้ข้อมูล

ผู้บริหารชาวจีนที่มีประสบการณ์บริหารบริษัทข้ามชาติจีนดังกล่าว ซึ่งมีตำแหน่งคณะกรรมการหรือผู้จัดการใหญ่ รวมจำนวน 6 คน

#### 3.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - structured Interview) ผู้วิจัยกำหนดหัวข้อคำถามที่ทำการศึกษาในลักษณะกว้าง ๆ ล่วงหน้า ส่วนใหญ่เป็นลักษณะคำถามแบบเปิดที่ผู้วิจัยต้องใช้วิธีสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลระดับเชิงลึก การตั้งคำถามในการสัมภาษณ์เป็นหน้าที่ของผู้วิจัยที่จะซักถามรายละเอียดจากผู้ให้สัมภาษณ์ คำถามมีประเด็นสำคัญคือวิธีการสร้างแรงจูงใจที่เป็นรายได้สำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน และวิธีการสร้างแรงจูงใจที่มีโชรายได้สำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน ลักษณะของการสัมภาษณ์จะออกมาในลักษณะของการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ ในการสัมภาษณ์จะจัดรูปแบบอย่างเป็นทางการ โดยมีลักษณะคำถามเหมือนกัน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท

ตอนที่ 2 วิธีการสร้างแรงจูงใจที่เป็นรายได้สำหรับพนักงานชาวไทย

ตอนที่ 3 วิธีการสร้างแรงจูงใจที่มีโชรายได้สำหรับพนักงานชาวไทย

#### 3.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้รับความร่วมมือและได้รับข้อมูลตามความเป็นจริงในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อบริษัทข้ามชาติจีน ซึ่งตั้งโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมระยองไทย - จีนรวม 52 บริษัท เพื่อชี้แจงจุดประสงค์ในการทำวิจัยครั้งนี้

2. ผู้วิจัยจัดส่งแบบสัมภาษณ์และนัดหมายเวลาสถานที่สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงชาวจีนของบริษัทข้ามชาติจีนที่มีการตอบรับให้ความร่วมมือการวิจัยครั้งนี้

3. ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ตามสถานที่และเวลาที่ได้นัดหมาย

#### 3.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจะดำเนิน 4 ประการ คือ การจัดระเบียบข้อมูล การให้รหัสข้อมูล การแสดงข้อมูล และการสรุปและวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ชาย โปธิสิตา. 2552 : 364)

1. การจัดระเบียบข้อมูล ซึ่งเป็นการจัดทำให้ข้อมูลอยู่ในสภาพที่พร้อมจะนำไปวิเคราะห์ได้โดยสะดวก ได้แก่ การถอดเทปบันทึกเสียง การจัดประเภทข้อมูล และการจัดเก็บข้อมูล เพื่อความปลอดภัยและความสะดวกในการค้นหาหรือเรียกมาใช้ภายหลัง

2. การให้รหัสข้อมูล คือ การกำหนดรหัสเป็นการจำแนกข้อมูลตามหมวดหมู่ของเนื้อหา ซึ่งการให้รหัสข้อมูลจำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ การให้รหัสแบบนิรนัย และการให้รหัสแบบอุปนัย

การให้รหัสแบบนิรนัย เป็นการให้รหัสตามขอบเขตของเนื้อหา โดยมีการตั้งรหัสไว้ล่วงหน้า และรายการรหัสที่เตรียมไว้นั้นจะมีทั้งรหัสสำหรับหัวข้อเรื่องสำคัญ ๆ และรหัสย่อยสำหรับข้อความที่มีความหมายสอดคล้องกับแต่ละหัวข้อ ซึ่งรหัสที่เตรียมไว้นั้นเป็นเพียงรายการขั้นต้นและใช้เป็นแนวทางในการอ่านและเลือกข้อความสำหรับให้รหัสเท่านั้น รหัสบางตัวที่เตรียมไว้นั้นอาจจะถูกใช้ ถูกเปลี่ยน หรือไม่ถูกต้องเลยก็ได้ ขึ้นอยู่กับข้อมูลจะชี้นำไปข้อความใด

การให้รหัสแบบอุปนัย เป็นรหัสที่ไม่มีการเตรียมไว้ล่วงหน้า

3. การแสดงข้อมูล คือ การนำเอาหน่วยข้อมูลที่เรานำออกเป็นส่วนย่อย ๆ และให้รหัสเรียบร้อยแล้วเหล่านั้น กลับมารวมกันใหม่ให้เป็นกลุ่ม ๆ ตามประเด็นหรือหัวข้อการวิเคราะห์ เพื่อให้ข้อมูลในแต่ละกลุ่มสามารถบอกเรื่องราวเดียวกันได้อย่างมีความหมาย

4. การสรุปและวิเคราะห์ข้อมูล คือ การนำประเด็นสำคัญที่ปรากฏขึ้นจากข้อมูลที่ทำกรย่อหรือสรุปความหมายทั้งหมดนั้น มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างตามขอบเขตเนื้อหา

### 3.3 จริยธรรมในการศึกษาวิจัย

ก่อนที่ไปเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้นำส่งเค้าโครงวิทยานิพนธ์และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อการพิจารณาของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ และได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัย จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำหนังสือถึงบริษัทข้ามชาติจีนที่ตั้งโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมระยองไทย - จีน พร้อมแนบตัวอย่างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ไปด้วย และอธิบายทางโทรศัพท์เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ผลที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งคุณค่าที่จะได้รับจากการวิจัยโดยละเอียด เพื่อขอรับอนุญาตในการเก็บข้อมูล ระหว่างการดำเนินการเก็บข้อมูล ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยมีสิทธิบอกเลิกการร่วมโครงการวิจัยนี้เมื่อใดก็ได้ ข้อมูลส่วนบุคคลนั้นจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ

### 3.4 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้มีระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2556 ถึงเดือนมกราคม พ.ศ. 2558

## บทที่ 4

### ผลการศึกษาเชิงปริมาณของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน โดยทำการเก็บแบบสอบถามพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 513 ตัวอย่าง โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาทำการประมวลผล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและเชิงอนุมานในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งผลการศึกษาแบ่งออกเป็นดังนี้

4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

4.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรม

4.3 ระดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

4.4 การทดสอบสมมติฐาน

4.4.1 พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

4.4.2 มิติทางวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

#### 4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

จากการศึกษาลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน สามารถสรุปข้อมูลได้ดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละจำแนกตามเพศของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานชาวไทย ในบริษัทข้ามชาติจีน		จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	349	68
	หญิง	164	32
	รวม	513	100.0

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 349 คน คิดเป็นร้อยละ 68 ส่วนเพศหญิงมีจำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 32

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของอายุพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานชาวไทย ในบริษัทข้ามชาติจีน	$\bar{x}$	S.D.
อายุ	28.76	6.384

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนอายุ 28.76 ปี โดยเฉลี่ย

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละจำแนกตามระดับการศึกษาของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานชาวไทย ในบริษัทข้ามชาติจีน	จำนวน (คน)	ร้อยละ	
ระดับการศึกษา	ประถมศึกษา	70	13.6
	มัธยมศึกษาตอนต้น	183	35.7
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	145	28.3
	อนุปริญญา/ปวส.	55	10.7
	ปริญญาตรี	57	11.1
	สูงกว่าปริญญาตรี	3	0.6
	รวม	513	100.0

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 35.7 รองลงมา ได้แก่ มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 28.3 ประถมศึกษาจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 ปริญญาตรีจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 11.1 และระดับสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละจำแนกตามตำแหน่งงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานชาวไทย ในบริษัทข้ามชาติจีน		จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตำแหน่งงาน	พนักงานปฏิบัติการ	470	91.6
	หัวหน้าคุมงาน	33	6.4
	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกหรือผู้จัดการแผนก	10	2.0
	<b>รวม</b>	<b>513</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 470 คน คิดเป็นร้อยละ 91.6 รองลงมา ได้แก่ หัวหน้าคุมงาน จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 6.4 และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกหรือผู้จัดการแผนก จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0

#### 4.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรม

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรม

มิติทางวัฒนธรรม	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรม			
	$\bar{x}$	S. D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
<b>มิติที่ 1 มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ( Power distance )</b>				
1. การเลื่อนตำแหน่งพนักงานอายุน้อยที่มีความสามารถก่อนพนักงานที่อาวุโสเป็นเรื่องที่ไม่ยุติธรรม	3.01	1.211	เห็นด้วยปานกลาง	21
2. ห้องทำงานของหัวหน้าควรดูหรูหรากว่าห้องทำงานของลูกน้อง	2.84	1.725	เห็นด้วยปานกลาง	25
3. ท่านกลัวขัดแย้งกับหัวหน้า เกิดความเกรงใจและไม่กล้าขัดใจหัวหน้า	3.02	1.098	เห็นด้วยปานกลาง	20
4. ท่านคาดหวังว่าหัวหน้าจะแนะนำทุกเรื่องในการทำงาน	3.64	1.304	เห็นด้วย	6

ตารางที่ 5 (ต่อ)

มิติทางวัฒนธรรม	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรม			
	$\bar{x}$	S. D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
5. ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีคุณวุฒิไม่จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานรุ่นใหม่	2.50	1.186	ไม่เห็นด้วย	30
<b>รวม</b>	<b>3.00</b>	<b>1.305</b>	<b>เห็นด้วยปานกลาง</b>	
<b>มิติที่ 2 มิติความเป็นปัจเจกบุคคล ( Individualism ) และความเป็นกลุ่ม ( Collectivism )</b>				
6. เมื่อหัวหน้าชมเชยท่านในที่ประชุม ท่านไม่เคยรู้สึกลำบากใจ และไม่เคยกลัวว่าเพื่อนร่วมงานไม่ชอบใจ	3.36	0.976	เห็นด้วยปานกลาง	17
7. การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานของแต่ละคนเป็นเรื่องยุติธรรม	3.64	1.014	เห็นด้วย	6
8. ท่านชอบทำงานคนเดียวมากกว่าทำงานเป็นกลุ่ม	2.79	1.150	เห็นด้วยปานกลาง	26
9. บริษัทควรประเมินผลงานเป็นรายบุคคล แทนที่จะประเมินเป็นกลุ่ม	3.61	1.081	เห็นด้วย	9
10. การแข่งขันผลงานภายในบริษัททำให้พนักงานมีผลงานที่ดีขึ้น	3.63	1.002	เห็นด้วย	8
<b>รวม</b>	<b>3.41</b>	<b>1.045</b>	<b>เห็นด้วย</b>	
<b>มิติที่ 3 มิติลักษณะความเป็นชาย ( Masculinity ) และลักษณะความเป็นหญิง ( Femininity )</b>				
11. งานเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของชีวิต บางครั้งยอมให้งานแทรกแซงชีวิตส่วนตัว	2.88	1.069	เห็นด้วยปานกลาง	23
12. บริษัทไม่จำเป็นต้องจัดสวัสดิการสำหรับคนในครอบครัวของท่าน	2.63	1.145	เห็นด้วยปานกลาง	29
13. บริษัทไม่มีหน้าที่ดูแลเอาใจใส่ชีวิตส่วนตัวของพนักงาน	2.71	1.219	เห็นด้วยปานกลาง	28



ตารางที่ 5 (ต่อ)

มิติทางวัฒนธรรม	ระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรม			
	$\bar{x}$	S. D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
14. ท่านชอบรางวัลที่เป็นตัวเงินมากกว่ารางวัลที่เป็นวันหยุด	3.48	1.145	เห็นด้วย	13
15. ค่าตอบแทนที่สูงมีความสำคัญมากกว่าสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน	2.85	1.123	เห็นด้วย ปานกลาง	24
<b>รวม</b>	<b>2.91</b>	<b>1.140</b>	<b>เห็นด้วย ปานกลาง</b>	
<b>มิติที่ 4 มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ( Uncertainty Avoidance )</b>				
16. ท่านไม่ต้องการอิสระในการคิด และการวางแผนวิธีการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่าน	2.79	2.195	เห็นด้วย ปานกลาง	27
17. ท่านไม่ชอบงานที่ทำทนาย	2.94	1.116	เห็นด้วย ปานกลาง	22
18. ไม่ว่าผลงานเป็นอย่างไร ท่านก็ควรจะได้ปรับเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งตามอายุงาน	3.38	1.151	เห็นด้วย ปานกลาง	15
19. ถ้าบริษัทดี ท่านจะทำงานที่บริษัทของท่านจนถึงเกษียณอายุ	3.97	0.935	เห็นด้วย	5
20. ท่านไม่อยากจะเปลี่ยนตำแหน่งงานหรือย้ายไปทำงานที่หน่วยงานอื่นภายในบริษัท	3.50	0.997	เห็นด้วย	11
<b>รวม</b>	<b>3.32</b>	<b>1.279</b>	<b>เห็นด้วย ปานกลาง</b>	
<b>มิติที่ 5 มิติช่องห่างของระยะเวลา ( Long Term versus Short Term Orientation )</b>				
21. สวัสดิการระยะยาว เช่น การจ่ายบำเหน็จบำนาญหลังเกษียณมีความสำคัญมากกว่าเงินเดือนปัจจุบัน	3.48	1.143	เห็นด้วย	13
22. ให้รางวัลเป็นหุ้นของบริษัทดีกว่าให้เงิน	3.27	1.147	ปานกลาง	18

ตารางที่ 5 (ต่อ)

มิติทางวัฒนธรรม	ระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรม			
	$\bar{x}$	S. D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
23. ท่านควรมีความอดทนในการทำงานสูงเพื่อความสำเร็จในอนาคต	3.99	0.909	เห็นด้วย	4
24. บริษัทจ่ายเงินรางวัลเป็นรายปีดีกว่าจ่ายทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือน	3.54	1.146	เห็นด้วย	10
25. บริษัทควรมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงาน	4.29	0.794	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2
<b>รวม</b>	<b>3.71</b>	<b>1.028</b>	<b>เห็นด้วย</b>	

จากตารางที่ 5 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรมของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ บริษัทควรจัดกิจกรรมสัมพันธ์ เช่น การจัดงานเลี้ยง การท่องเที่ยวประจำปี ฯลฯ (ค่าเฉลี่ย 4.38) บริษัทควรมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 4.29) และบริษัทควรมีห้องนั่งเล่น ห้องกาแฟ ฯลฯ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสพูดคุยกันและสนิทกันมากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 4.00)

ส่วนระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรมของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนใน 3 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ บริษัทไม่มีหน้าที่ดูแลเอาใจใส่ชีวิตส่วนตัวของพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 2.71) บริษัทไม่จำเป็นต้องจัดสวัสดิการสำหรับคนในครอบครัวของท่าน (ค่าเฉลี่ย 2.63) และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีคุณวุฒิไม่จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานรุ่นใหม่ (ค่าเฉลี่ย 2.50)

หากพิจารณารายด้านมิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power distance) พบว่า การเลื่อนตำแหน่งพนักงานอายุน้อยที่มีความสามารถก่อนพนักงานที่อาวุโสเป็นเรื่องที่ไม่ยุติธรรม ห้องทำงานของหัวหน้าควรดูหรูหรากว่าห้องทำงานของลูกน้อง และท่านกลัวขัดแย้งกับหัวหน้า เกิดความเกรงใจและไม่กล้าขัดใจหัวหน้า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 3.01 2.84 และ 3.02 ตามลำดับ ท่านคาดหวังว่าหัวหน้าจะแนะนำทุกเรื่องในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยโดยมีค่าเฉลี่ย 3.64 ส่วนผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีคุณวุฒิไม่จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานรุ่นใหม่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยโดยมีค่าเฉลี่ย 2.50

ด้านมิติความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) และความเป็นกลุ่ม (Collectivism) พบว่าเมื่อหัวหน้าชมเชยท่านในที่ประชุม ท่านไม่เคยรู้สึกลำบากใจและไม่เคยกลัวว่าเพื่อนร่วมงานไม่ชอบใจ และท่านชอบทำงานคนเดียวมากกว่าทำงานเป็นกลุ่ม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.36 และ 2.79 ตามลำดับ ส่วนการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานของแต่ละคนเป็นเรื่องยุติธรรม บริษัทควรประเมินผลงานเป็นรายบุคคลแทนที่จะประเมินเป็นกลุ่ม และการแข่งขันผลงานภายในบริษัททำให้พนักงานมีผลงานที่ดีขึ้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ย 3.63 3.61 และ 3.64 ตามลำดับ

ด้านมิติลักษณะความเป็นชาย (Masculinity) และลักษณะความเป็นหญิง (Femininity) พบว่างานเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของชีวิต บางครั้งยอมให้งานแทรกแซงชีวิตส่วนตัว บริษัทไม่จำเป็นต้องจัดสวัสดิการสำหรับคนในครอบครัวของท่าน บริษัทไม่มีหน้าที่ดูแลเอาใจใส่ชีวิตส่วนตัวของพนักงาน และค่าตอบแทนที่สูงมีความสำคัญมากกว่าสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.88 2.63 2.71 และ 2.85 ตามลำดับ ส่วนท่านชอบรางวัลที่เป็นตัวเงินมากกว่ารางวัลที่เป็นวันหยุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ย 3.48

ด้านมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) พบว่าท่านไม่ต้องการอิสระในการคิดและการวางแผนวิธีการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่าน ท่านไม่ชอบงานที่ทำทนาย และไม่ว่าผลงานเป็นอย่างไร ท่านก็ควรจะได้ปรับเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งตามอายุงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.79 2.94 และ 3.38 ตามลำดับ ส่วนถ้าบริษัทดี ท่านจะทำงานที่บริษัทของท่านจนถึงเกษียณอายุ และท่านไม่อยากจะเปลี่ยนตำแหน่งงานหรือย้ายไปทำงานที่หน่วยงานอื่นภายในบริษัท มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ย 3.97 และ 3.50 ตามลำดับ

ด้านมิติช่องว่างของระยะเวลา (Long Term versus Short Term Orientation) พบว่าบริษัทจ่ายเงินรางวัลเป็นรายปีดีกว่าจ่ายทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือน ท่านควรมีความอดทนในการทำงานสูงเพื่อความสำเร็จในอนาคต สวัสดิการระยะยาว เช่น การจ่ายบำเหน็จบำนาญหลังเกษียณมีความสำคัญมากกว่าเงินเดือนปัจจุบัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ย 3.54 3.99 และ 3.48 ตามลำดับ การให้รางวัลเป็นหุ้นของบริษัทดีกว่าการให้รางวัลเป็นเงิน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.27 ส่วนบริษัทควรมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่าเฉลี่ย 4.29

ด้านมิติการตามใจตัวเองและการห้ามใจตัวเอง (Indulgence versus Restraint) พบว่าบริษัทควรจัดกิจกรรมสัมพันธ์ เช่น การจัดงานเลี้ยง การท่องเที่ยวประจำปี ฯลฯ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่าเฉลี่ย 4.38 ถ้าเป็นไปได้ บริษัทควรยืดหยุ่นในเรื่องเวลาทำงานโดยยอมให้พนักงานที่ทำงานเสร็จก่อนกลับบ้านก่อน และถ้าเป็นไปได้ บริษัทควรยืดหยุ่นในเรื่องสถานที่

ในการทำงานโดยยอมให้พนักงานทำงานที่บ้านได้ในบางโอกาส มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 3.38 และ 3.21 ตามลำดับ ส่วนบริษัทควรมีห้องนั่งเล่น ห้องกาแฟ ฯลฯ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสพูดคุยกันและสนิทกันมากขึ้น และบริษัทควรยอมให้พนักงานมาสายได้อย่างน้อย 3 ครั้งต่อเดือน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยโดยมีค่าเฉลี่ย 4.00 และ 3.50 ตามลำดับ

#### 4.3 ระดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน			
	$\bar{x}$	S. D.	ระดับความสำคัญ	อันดับ
1. ค่าตอบแทน	4.30	0.863	มากที่สุด	1
2. สวัสดิการ	4.29	0.842	มากที่สุด	2
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	4.06	0.855	มาก	5
4. มิตรสัมพันธ์	4.20	0.795	มาก	3
5. ความก้าวหน้า	4.14	0.831	มาก	4
6. ลักษณะของงาน	3.92	0.857	มาก	8
7. ความอิสระในการทำงาน	3.97	0.850	มาก	7
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	3.99	0.826	มาก	6
<b>รวม</b>	<b>4.11</b>	<b>0.840</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 6 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญระดับมากที่สุด ได้แก่ ค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 4.30) และสวัสดิการ (ค่าเฉลี่ย 4.29)

แรงจูงใจในการทำงานมีความสนใจระดับมาก ได้แก่ มิตรสัมพันธ์ (ค่าเฉลี่ย 4.20) ความก้าวหน้า (ค่าเฉลี่ย 4.14) สภาพแวดล้อมการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.06) ความภาคภูมิใจในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.99) ความอิสระในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.97) และลักษณะของงาน (ค่าเฉลี่ย 3.92)

โดยภาพรวมแล้ว แรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.11)

#### 4.4 การทดสอบสมมติฐาน

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน มีการกำหนดสมมติฐานในการศึกษา ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ต่างกัน จะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติสำหรับการทดสอบสมมติฐาน คือ การทดสอบ t - test เพื่อทดสอบว่าพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านเพศต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานที่ต่างกันหรือไม่ การทดสอบ F - test แบบทางเดียว (One - Way ANOVA) เพื่อทดสอบว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านระดับการศึกษาและด้านตำแหน่งงานที่ต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานที่ต่างกันหรือไม่ เมื่อทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนแล้วพบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร ผู้วิจัยจะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธี Least Square Difference (LSD) ส่วนสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ใช้วัดความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรเชิงปริมาณ 2 ตัว ได้แก่ อายุกับแรงจูงใจในการทำงาน

สมมติฐานที่ 2 มิติทางวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติสำหรับการทดสอบสมมติฐาน คือ สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ทั้งนี้สมมติฐานทั้ง 2 ข้อ กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หากค่านัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก แต่ถ้าค่านัยสำคัญทางสถิติมากกว่า 0.05 จะยอมรับสมมติฐานหลัก

##### 4.4.1 ความแตกต่างระหว่างปัจจัยทางประชากรศาสตร์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนและการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ต่างกัน จะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

###### สมมติฐานที่ 1.1

$H_0$  : พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านเพศที่ต่างกัน จะมีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านเพศที่ต่างกัน จะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 7 ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยประชากรศาสตร์ด้านเพศกับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

แรงจูงใจในการทำงาน	เพศ					
	ชาย		หญิง		t	Sig.
	$\bar{X}$	S. D.	$\bar{X}$	S. D.		
1. ค่าตอบแทน	4.30	0.822	4.30	0.948	-0.033	0.974
2. สวัสดิการ	4.33	0.753	4.22	1.003	1.226	0.221
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	4.11	0.826	3.95	0.905	1.928	0.055
4. มิตรสัมพันธ์	4.21	0.773	4.18	0.843	0.387	0.699
5. ความก้าวหน้า	4.22	0.799	3.98	0.876	2.934*	0.004
6. ลักษณะของงาน	3.99	0.838	3.76	0.878	2.806*	0.005
7. ความอิสระในการทำงาน	4.06	0.814	3.79	0.898	3.434*	0.001
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	4.07	0.792	3.83	0.876	3.050*	0.002

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน พบว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีประชากรศาสตร์ด้านเพศที่ต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกันในเรื่องของ ค่าตอบแทน สวัสดิการ สภาพแวดล้อมการทำงาน และมิตรสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีประชากรศาสตร์ด้านเพศที่ต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันในเรื่องของความก้าวหน้า ลักษณะของงาน ความอิสระในการทำงาน และความภาคภูมิใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีรายละเอียดดังนี้ ผู้ชายให้ความสำคัญกับเรื่องความก้าวหน้า ( $\bar{X} = 4.22$ ) มากกว่าผู้หญิง ( $\bar{X} = 3.98$ ) ผู้ชายให้ความสำคัญกับเรื่องลักษณะของงาน ( $\bar{X} = 3.99$ ) มากกว่าผู้หญิง ( $\bar{X} = 3.76$ ) ผู้ชายให้ความสำคัญกับเรื่องความอิสระในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.06$ ) มากกว่าผู้หญิง ( $\bar{X} = 3.79$ ) และผู้ชายให้ความสำคัญกับเรื่องความภาคภูมิใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.07$ ) มากกว่าผู้หญิง ( $\bar{X} = 3.83$ )

### สมมติฐานที่ 1.2

$H_0$  : ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านอายุไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านอายุมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 8** ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านอายุกับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

แรงจูงใจในการทำงาน	ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านอายุ	
	r	Sig.
1. ค่าตอบแทน	0.021	0.639
2. สวัสดิการ	0.057	0.199
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	-0.021	0.638
4. มิตรสัมพันธ์	-0.012	0.778
5. ความก้าวหน้า	0.003	0.950
6. ลักษณะของงาน	-0.025	0.572
7. ความอิสระในการทำงาน	<b>-0.096*</b>	<b>0.030</b>
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	-0.017	0.075

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านอายุมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติในเรื่องของความอิสระในการทำงาน ( $r = -0.096$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานอายุน้อยยิ่งให้ความสำคัญกับความอิสระในการทำงาน

ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านอายุไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติในเรื่องของค่าตอบแทน สวัสดิการ สภาพแวดล้อมการทำงาน มิตรสัมพันธ์ ความก้าวหน้า ลักษณะของงาน และความภาคภูมิใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### สมมติฐานที่ 1.3

$H_0$  : พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านระดับการศึกษาที่ต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านระดับการศึกษาที่ต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

**ตารางที่ 9** ความแตกต่างค่าเฉลี่ยปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านระดับการศึกษากับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับการศึกษา												F	Sig.
	ประถมศึกษา		มัธยมศึกษาตอนต้น		มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.		อนุปริญญา/ปวส.		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
ค่าตอบแทน	4.34	0.740	4.07	0.877	4.33	0.885	4.65	0.726	4.49	0.869	5.00	0.000	5.711*	0.000
สวัสดิการ	4.31	0.692	4.19	0.826	4.27	0.902	4.38	0.913	4.53	0.804	5.00	0.000	2.005	0.077
สภาพแวดล้อมการทำงาน	4.21	0.797	3.97	0.880	3.98	0.897	4.11	0.832	4.30	0.706	4.33	0.577	2.103	0.064
มิตรสัมพันธ์	4.30	0.709	4.07	0.805	4.10	0.898	4.35	0.615	4.53	0.601	5.00	0.000	4.658*	0.000
ความก้าวหน้า	4.14	0.767	4.11	0.854	4.06	0.846	4.16	0.788	4.37	0.816	5.00	0.000	1.812	0.109
ลักษณะของงาน	4.10	0.764	3.87	0.841	3.76	0.948	4.11	0.685	4.02	0.855	4.67	0.577	2.983*	0.012
ความอิสระทำงาน	4.09	0.794	3.94	0.859	3.85	0.900	4.11	0.762	4.05	0.811	5.00	0.000	2.144	0.059
ความภาคภูมิใจในการทำงาน	4.11	0.733	3.92	0.808	3.91	0.892	4.05	0.870	4.14	0.743	5.00	0.000	2.192	0.054



**ตารางที่ 10** ความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ (LSD) ระหว่างปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านระดับการศึกษา กับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับการศึกษา (I)	ระดับการศึกษา (J)	Mean Difference (I - J)	Std . Error	Sig .	
ค่าตอบแทน	ประถมศึกษา	มัธยมศึกษาตอนต้น	<b>0.272*</b>	0.119	<b>0.022</b>	
		มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	0.010	0.123	0.938	
		อนุปริญญา/ปวส.	<b>-0.312*</b>	0.152	<b>0.041</b>	
		ปริญญาตรี	-0.148	0.151	0.325	
		สูงกว่าปริญญาตรี	-0.657	0.498	0.187	
	มัธยมศึกษาตอนต้น	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	<b>-0.262*</b>	0.094	<b>0.005</b>	
		อนุปริญญา/ปวส.	<b>-0.584*</b>	0.130	<b>0.000</b>	
		ปริญญาตรี	<b>-0.420*</b>	0.128	<b>0.001</b>	
		สูงกว่าปริญญาตรี	-0.929	0.491	0.059	
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	อนุปริญญา/ปวส.	<b>-0.321*</b>	0.134	<b>0.017</b>	
		ปริญญาตรี	-0.158	0.132	0.233	
		สูงกว่าปริญญาตรี	-0.667	0.492	0.176	
	อนุปริญญา/ปวส.	ปริญญาตรี	0.163	0.160	0.306	
		สูงกว่าปริญญาตรี	-0.345	0.500	0.490	
	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	-0.509	0.500	0.309	
	มิตรสัมพันธ์	ประถมศึกษา	มัธยมศึกษาตอนต้น	<b>0.229*</b>	0.110	<b>0.038</b>
			มัธยมปลาย/ปวช.	<b>0.196</b>	<b>0.114</b>	<b>0.086</b>

ตารางที่ 10 (ต่อ)

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับการศึกษา (I)	ระดับการศึกษา (J)	Mean Difference (I - J)	Std . Error	Sig .	
มิตรสัมพันธ์	ประถมศึกษา	อนุปริญญา/ ปวส.	-0.045	0.141	0.747	
		ปริญญาตรี	-0.226	0.139	0.105	
		สูงกว่า ปริญญาตรี	-0.700	0.461	0.129	
	มัธยมศึกษาตอนต้น	มัธยมศึกษาตอน ปลาย/ปวช.	-0.33	0.087	0.704	
		อนุปริญญา/ ปวส.	<b>-0.274*</b>	0.120	<b>0.023</b>	
		ปริญญาตรี	<b>-0.455*</b>	0.119	<b>0.000</b>	
		สูงกว่าปริญญา ตรี	<b>-0.929*</b>	0.455	<b>0.042</b>	
	มัธยมศึกษาตอน ปลาย/ปวช.	อนุปริญญา/ ปวส.	-0.241	0.124	0.052	
		ปริญญาตรี	<b>-0.422*</b>	0.122	<b>0.001</b>	
		สูงกว่า ปริญญาตรี	<b>-0.896*</b>	0.456	<b>0.050</b>	
	อนุปริญญา/ปวส.	ปริญญาตรี	-0.181	0.148	0.221	
		สูงกว่า ปริญญาตรี	0.655	0.463	0.158	
	ปริญญาตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี	-0.474	0.463	0.307	
	ลักษณะของงาน	ประถมศึกษา	มัธยมศึกษา ตอนต้น	0.231	0.119	0.053
			มัธยมศึกษาตอน ปลาย/ปวช.	<b>0.343*</b>	0.124	<b>0.006</b>
อนุปริญญา/ ปวส.			-0.009	0.153	0.953	
ปริญญาตรี			0.082	0.151	0.586	
สูงกว่าปริญญาตรี			-0.567	0.501	0.258	

ตารางที่ 10 (ต่อ)

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับการศึกษา (I)	ระดับการศึกษา (J)	Mean Difference (I - J)	Std . Error	Sig .
ลักษณะของงาน	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	0.112	0.095	0.237
		อนุปริญญา/ปวส.	-0.240	0.1311	0.066
		ปริญญาตรี	-0.149	0.129	0.249
		สูงกว่าปริญญาตรี	-0.798	0.494	0.107
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	อนุปริญญา/ปวส.	<b>-0.352*</b>	0.135	<b>0.009</b>
		ปริญญาตรี	-0.261	0.133	0.050
		สูงกว่าปริญญาตรี	<b>0.352*</b>	0.135	<b>0.009</b>
	อนุปริญญา/ปวส.	ปริญญาตรี	0.092	0.160	0.569
		สูงกว่าปริญญาตรี	-0.558	0.503	0.268
	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	-0.649	0.503	0.197

จากตารางที่ 9 และ 10 ผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านระดับการศึกษาที่ต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันในเรื่องของค่าตอบแทน มิตรสัมพันธ์ และลักษณะของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในเรื่องของค่าตอบแทน กลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีให้ความสำคัญมากที่สุด ( $\bar{X} = 5.00$ ) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาอนุปริญญา/ปวส. ( $\bar{X} = 4.65$ ) และกลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ( $\bar{X} = 4.49$ ) ในเรื่องของมิตรสัมพันธ์ กลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีให้ความสำคัญมากที่สุด ( $\bar{X} = 5.00$ ) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ( $\bar{X} = 4.53$ ) และกลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาอนุปริญญา/ปวส. ( $\bar{X} = 4.35$ ) ในเรื่องของลักษณะของงาน กลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีให้

ความสำคัญมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ ) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษานุปริญญา/ปวส. ( $\bar{X} = 4.11$ ) และกลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาประถมศึกษา ( $\bar{X} = 4.10$ )

ทั้งนี้ จึงนำมาทดสอบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า แรงจูงใจด้านค่าตอบแทน พนักงานชาวไทย ในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ที่ประถมศึกษาให้ความสำคัญแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนต่างจากกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ที่มัธยมศึกษาตอนต้นและอนุปริญญา/ปวส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ที่มัธยมศึกษาตอนต้นให้ความสำคัญแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนต่างจากกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ที่มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. อนุปริญญา/ปวส. และปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ที่มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. ให้ความสำคัญแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนต่างจากกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ที่อนุปริญญา/ปวส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

แรงจูงใจด้านมิตรสัมพันธ์ พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ที่ประถมศึกษาให้ความสำคัญแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนต่างจากกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ที่มัธยมศึกษาตอนต้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ที่มัธยมศึกษาตอนต้นให้ความสำคัญแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนต่างจากกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ที่อนุปริญญา/ปวส. ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ที่มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. ให้ความสำคัญแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนต่างจากกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ที่ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนแรงจูงใจด้านลักษณะของงาน พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ที่ประถมศึกษาให้ความสำคัญแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนต่างจากกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ที่มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ที่มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. ให้ความสำคัญแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนต่างจากกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ที่อนุปริญญา/ปวส. และสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### สมมติฐานที่ 1.4

$H_0$  : พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านตำแหน่งงานที่ต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านตำแหน่งงานที่ต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 11 ความแตกต่างค่าเฉลี่ยปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านตำแหน่งงานกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ตำแหน่งงาน						F	Sig .
	พนักงานปฏิบัติการ		หัวหน้าคุมงาน		ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก หรือผู้จัดการแผนก			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ค่าตอบแทน	4.26	0.871	4.82	0.528	4.44	0.882	6.788*	0.001
2. สวัสดิการ	4.26	0.847	4.76	0.614	4.33	0.866	5.502*	0.004
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	4.02	0.865	4.55	0.506	4.22	0.833	6.035*	0.003
4. มิตรสัมพันธ์	4.16	0.806	4.58	0.502	4.78	0.441	6.817*	0.001
5. ความก้าวหน้า	4.11	0.842	4.45	0.617	4.67	0.500	4.528*	0.011
6. ลักษณะของงาน	3.89	0.865	4.12	0.740	4.33	0.707	2.183	0.114
7. ความอิสระในการทำงาน	3.96	0.859	4.15	0.712	4.00	0.866	0.789	0.455
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	3.98	0.834	4.09	0.723	4.00	0.866	0.263	0.769

ตารางที่ 12 ความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ (LSD) ระหว่างปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านตำแหน่งงานกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับการศึกษา ( I )	ระดับการศึกษา ( J )	Mean Difference ( I - J )	Std . Error	Sig .
ค่าตอบแทน	พนักงานปฏิบัติการ	หัวหน้าคุมงาน	-0.561*	0.154	0.000
		ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก หรือ ผู้จัดการแผนก	-0.187	0.287	0.515
	หัวหน้าคุมงาน	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก หรือผู้จัดการแผนก	0.374	0.321	0.245
สวัสดิการ	พนักงานปฏิบัติการ	หัวหน้าคุมงาน	-0.498*	0.150	0.001
		ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก หรือ ผู้จัดการแผนก	-0.074	0.281	0.793
สวัสดิการ	หัวหน้าคุมงาน	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก หรือผู้จัดการแผนก	0.424	0.314	0.177

ตารางที่ 12 (ต่อ)

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับการศึกษา (I)	ระดับการศึกษา (J)	Mean Difference (I - J)	Std . Error	Sig .
สภาพแวดล้อมการทำงาน	ปฏิบัติการ	หัวหน้าคุมงาน	-0.522*	0.152	0.001
		ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก หรือ ผู้จัดการแผนก	-0.199	0.285	0.485
	หัวหน้าคุมงาน	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก หรือผู้จัดการแผนก	0.323	0.318	0.310
มิตรสัมพันธ์	พนักงานปฏิบัติการ	หัวหน้าคุมงาน	-0.416*	0.142	0.003
		ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก หรือ ผู้จัดการแผนก	-0.618*	0.265	0.020
	หัวหน้าคุมงาน	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก หรือ ผู้จัดการแผนก	-0.202	0.296	0.495
ความก้าวหน้า	พนักงานปฏิบัติการ	หัวหน้าคุมงาน	-0.344*	0.149	0.021
		ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก หรือ ผู้จัดการแผนก	-0.556*	0.278	0.046
	หัวหน้าคุมงาน	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก หรือ ผู้จัดการแผนก	-0.212	0.310	0.494

จากตารางที่ 11 และ 12 ผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านตำแหน่งงานที่ต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันในเรื่องของค่าตอบแทน สวัสดิการ สภาพแวดล้อมการทำงาน มิตรสัมพันธ์ และความก้าวหน้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในเรื่องของค่าตอบแทน กลุ่มหัวหน้าคุมงานให้ความสำคัญมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$ ) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มผู้ช่วยผู้จัดการแผนกหรือผู้จัดการแผนก ( $\bar{X} = 4.44$ ) และกลุ่มพนักงานปฏิบัติการ ( $\bar{X} = 4.26$ ) ในเรื่องของสวัสดิการ กลุ่มหัวหน้าคุมงานให้ความสำคัญมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.76$ ) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มผู้ช่วยผู้จัดการแผนกหรือผู้จัดการแผนก ( $\bar{X} = 4.33$ ) และกลุ่มพนักงานปฏิบัติการ ( $\bar{X} = 4.26$ ) ในเรื่องของสภาพแวดล้อมการทำงาน กลุ่มหัวหน้าคุมงานให้ความสำคัญมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ ) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มผู้ช่วยผู้จัดการแผนกหรือผู้จัดการแผนก ( $\bar{X} = 4.22$ ) และกลุ่มพนักงานปฏิบัติการ ( $\bar{X} = 4.02$ ) ในเรื่องของมิตรสัมพันธ์ กลุ่มผู้ช่วยผู้จัดการแผนกหรือผู้จัดการแผนกให้ความสำคัญมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ ) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มหัวหน้าคุมงาน ( $\bar{X} = 4.58$ ) และกลุ่มพนักงานปฏิบัติการ ( $\bar{X} = 4.16$ ) ในเรื่องของความก้าวหน้ากลุ่มผู้ช่วยผู้จัดการแผนกหรือผู้จัดการแผนกให้ความสำคัญมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ ) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มหัวหน้าคุมงาน ( $\bar{X} = 4.45$ ) และกลุ่มพนักงานปฏิบัติการ ( $\bar{X} = 4.11$ )

ทั้งนี้ จึงนำมาทดสอบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า แรงจูงใจด้านค่าตอบแทน พนักงานชาวไทย ในบริษัทข้ามชาติจีนที่เป็นพนักงานปฏิบัติการให้ความสำคัญแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนต่างจากกลุ่มที่เป็นหัวหน้าทีมงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

แรงจูงใจด้านสวัสดิการ พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่เป็นพนักงานปฏิบัติการให้ความสำคัญแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนต่างจากกลุ่มที่เป็นหัวหน้าทีมงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

แรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่เป็นพนักงานปฏิบัติการให้ความสำคัญแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนต่างจากกลุ่มที่เป็นหัวหน้าทีมงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

แรงจูงใจด้านมิตรสัมพันธ์ พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่เป็นพนักงานปฏิบัติการให้ความสำคัญแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนต่างจากกลุ่มที่เป็นหัวหน้าทีมงานและกลุ่มที่เป็นผู้ช่วยผู้จัดการแผนกหรือผู้จัดการแผนก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

แรงจูงใจด้านความก้าวหน้า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่เป็นพนักงานปฏิบัติการให้ความสำคัญแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนต่างจากกลุ่มที่เป็นหัวหน้าทีมงานและกลุ่มที่เป็นผู้ช่วยผู้จัดการแผนกหรือผู้จัดการแผนก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 4.4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างมิติทางวัฒนธรรมกับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**สมมติฐานที่ 2** มิติทางวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

##### สมมติฐานที่ 2.1

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งพนักงานอายุน้อยที่มีความสามารถก่อนพนักงานที่อาวุโสเป็นเรื่องที่ไม่ยุติธรรมไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งพนักงานอายุน้อยที่มีความสามารถก่อนพนักงานที่อาวุโสเป็นเรื่องที่ไม่ยุติธรรมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 13** ความคิดเห็นในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งพนักงานอายุน้อยที่มีความสามารถก่อนพนักงานที่อาวุโสเป็นเรื่องที่ไม่ยุติธรรมกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งพนักงานอายุน้อยที่มีความสามารถก่อนพนักงานที่อาวุโสเป็นเรื่องที่ไม่ยุติธรรม	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	0.013	0.774
2. สวัสดิการ	-0.025	0.568
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	<b>0.149*</b>	<b>0.001</b>
4. มิตรสัมพันธ์	0.061	0.166
5. ความก้าวหน้า	0.046	0.303
6. ลักษณะของงาน	<b>-0.089*</b>	<b>0.044</b>
7. ความอิสระในการทำงาน	<b>0.097*</b>	<b>0.028</b>
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	<b>0.129*</b>	<b>0.003</b>

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งพนักงานอายุน้อยที่มีความสามารถก่อนพนักงานที่อาวุโสเป็นเรื่องที่ไม่ยุติธรรมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของสภาพแวดล้อมการทำงาน ( $r = 0.149$ ) มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ความภาคภูมิใจในการทำงาน ( $r = 0.129$ ) ความอิสระในการทำงาน ( $r = 0.097$ ) และ ลักษณะของงาน ( $r = -0.089$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานยังเห็นด้วยกับเรื่องการเลื่อนตำแหน่งพนักงานอายุน้อยที่มีความสามารถก่อนพนักงานที่อาวุโสเป็นเรื่องที่ไม่ยุติธรรมก็จะยังไม่ให้ความสำคัญกับลักษณะของงาน

ความคิดเห็นในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งพนักงานอายุน้อยที่มีความสามารถก่อนพนักงานที่อาวุโสเป็นเรื่องที่ไม่ยุติธรรมไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของค่าตอบแทน สวัสดิการ มิตรสัมพันธ์ และความก้าวหน้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### สมมติฐานที่ 2.2

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องห้องทำงานของหัวหน้าควรดูหุรหุรกว่าห้องทำงานของลูกน้องไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน



$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องห้องทำงานของหัวหน้าควบคุมดูแลมากกว่าห้องทำงานของลูกน้องมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 14** ความคิดเห็นในเรื่องห้องทำงานของหัวหน้าควบคุมดูแลมากกว่าห้องทำงานของลูกน้องกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องห้องทำงานของหัวหน้าควบคุมดูแลมากกว่าห้องทำงานของลูกน้อง	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	0.040	0.362
2. สวัสดิการ	0.011	0.798
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	<b>0.126*</b>	<b>0.004</b>
4. มิตรสัมพันธ์	0.078	0.078
5. ความก้าวหน้า	0.132	0.003
6. ลักษณะของงาน	<b>0.141*</b>	<b>0.001</b>
7. ความอิสระในการทำงาน	<b>0.089*</b>	<b>0.044</b>
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	0.072	0.106

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องห้องทำงานของหัวหน้าควบคุมดูแลมากกว่าห้องทำงานของลูกน้องมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของลักษณะของงาน ( $r = 0.141$ ) มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงาน ( $r = 0.126$ ) และความอิสระในการทำงาน ( $r = 0.089$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความคิดเห็นในเรื่องห้องทำงานของหัวหน้าควบคุมดูแลมากกว่าห้องทำงานของลูกน้องไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของค่าตอบแทน สวัสดิการ มิตรสัมพันธ์ ความก้าวหน้า และความภาคภูมิใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### สมมติฐานที่ 2.3

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องท่านกลัวขัดแย้งกับหัวหน้า เกิดความเกรงใจและไม่กล้าขัดใจหัวหน้าไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องท่านกลัวขัดแย้งกับหัวหน้า เกิดความเกรงใจและไม่กล้าขัดใจหัวหน้ามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 15** ความคิดเห็นในเรื่องท่านกลัวขัดแย้งกับหัวหน้า เกิดความเกรงใจและไม่กล้าขัดใจหัวหน้ากับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องท่านกลัวขัดแย้งกับหัวหน้า เกิดความเกรงใจและไม่กล้าขัดใจหัวหน้า	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	0.050	0.255
2. สวัสดิการ	0.050	0.262
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	<b>0.138*</b>	<b>0.002</b>
4. มิตรสัมพันธ์	0.033	0.460
5. ความก้าวหน้า	0.011	0.798
6. ลักษณะของงาน	0.033	0.453
7. ความอิสระในการทำงาน	0.070	0.115
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	0.052	0.241

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องท่านกลัวขัดแย้งกับหัวหน้า เกิดความเกรงใจและไม่กล้าขัดใจหัวหน้ามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของสภาพแวดล้อมการทำงาน ( $r = 0.138$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความคิดเห็นในเรื่องท่านกลัวขัดแย้งกับหัวหน้า เกิดความเกรงใจและไม่กล้าขัดใจหัวหน้าไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของค่าตอบแทน สวัสดิการ มิตรสัมพันธ์ ความก้าวหน้า ลักษณะของงาน ความอิสระในการทำงาน และความภาคภูมิใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### สมมติฐานที่ 2.4

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องท่านคาดหวังว่าหัวหน้าจะแนะนำทุกเรื่องในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องท่านคาดหวังว่าหัวหน้าจะแนะนำทุกเรื่องในการทำงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 16** ความคิดเห็นในเรื่องท่านคาดหวังว่าหัวหน้าจะแนะนำทุกเรื่องในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องท่านคาดหวังว่าหัวหน้าจะแนะนำทุกเรื่องในการทำงาน	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	-0.112*	0.011
2. สวัสดิการ	0.014	0.754
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	-0.129*	0.003
4. มิตรสัมพันธ์	0.037	0.397
5. ความก้าวหน้า	0.046	0.296
6. ลักษณะของงาน	-0.008	0.853
7. ความอิสระในการทำงาน	0.007	0.870
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	0.015	0.738

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องท่านคาดหวังว่าหัวหน้าจะแนะนำทุกเรื่องในการทำงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของค่าตอบแทน ( $r = -0.112$ ) และสภาพแวดล้อมการทำงาน ( $r = -0.129$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานยังเห็นด้วยกับเรื่องท่านคาดหวังว่าหัวหน้าจะแนะนำทุกเรื่องในการทำงานยังไม่ให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อมการทำงาน

ความคิดเห็นในเรื่องท่านคาดหวังว่าหัวหน้าจะแนะนำทุกเรื่องในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของ สวัสดิการ มิตรสัมพันธ์ ความก้าวหน้า ลักษณะของงาน ความอิสระในการทำงาน และความภาคภูมิใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### สมมติฐานที่ 2.5

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีคุณวุฒิไม่จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานรุ่นใหม่ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีคุณวุฒิไม่จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานรุ่นใหม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

ตารางที่ 17 ความคิดเห็นในเรื่องผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีคุณวุฒิไม่จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานรุ่นใหม่กับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีคุณวุฒิไม่จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานรุ่นใหม่	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	-0.064	0.145
2. สวัสดิการ	-0.017	0.700
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	<b>0.096*</b>	<b>0.030</b>
4. มิตรสัมพันธ์	0.012	0.789
5. ความก้าวหน้า	0.007	0.870
6. ลักษณะของงาน	<b>0.103*</b>	<b>0.020</b>
7. ความอิสระในการทำงาน	0.060	0.174
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	-0.023	0.604

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีคุณวุฒิไม่จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานรุ่นใหม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของสภาพแวดล้อมการทำงาน ( $r = -0.129$ ) และลักษณะของงาน ( $r = 0.103$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานยังเห็นด้วยกับเรื่องผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีคุณวุฒิไม่จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานรุ่นใหม่ยังไม่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมการทำงาน

ความคิดเห็นในเรื่องผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีคุณวุฒิไม่จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานรุ่นใหม่ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนใน

เรื่องของค่าตอบแทน สวัสดิการ มิตรสัมพันธ์ ความก้าวหน้า ความอิสระในการทำงาน และความภาคภูมิใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### สมมติฐานที่ 2.6

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องเมื่อหัวหน้าชมเชยท่านในที่ประชุม ท่านไม่เคยรู้สึกลำบากใจ และไม่เคยกลัวว่าเพื่อนร่วมงานไม่ชอบใจไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องเมื่อหัวหน้าชมเชยท่านในที่ประชุม ท่านไม่เคยรู้สึกลำบากใจ และไม่เคยกลัวว่าเพื่อนร่วมงานไม่ชอบใจมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 18** ความคิดเห็นในเรื่องเมื่อหัวหน้าชมเชยท่านในที่ประชุม ท่านไม่เคยรู้สึกลำบากใจ และไม่เคยกลัวว่าเพื่อนร่วมงานไม่ชอบใจกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องเมื่อหัวหน้าชมเชยท่านในที่ประชุม ท่านไม่เคยรู้สึกลำบากใจ และไม่เคยกลัวว่าเพื่อนร่วมงานไม่ชอบใจ	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	-0.079	0.074
2. สวัสดิการ	0.047	0.290
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.054	0.223
4. มิตรสัมพันธ์	0.076	0.086
5. ความก้าวหน้า	<b>0.109*</b>	<b>0.014</b>
6. ลักษณะของงาน	<b>0.192*</b>	<b>0.000</b>
7. ความอิสระในการทำงาน	<b>0.155*</b>	<b>0.000</b>
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	<b>0.184*</b>	<b>0.000</b>

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องเมื่อหัวหน้าชมเชยท่านในที่ประชุม ท่านไม่เคยรู้สึกลำบากใจ และไม่เคยกลัวว่าเพื่อนร่วมงานไม่ชอบใจมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของลักษณะของงาน ( $r = 0.192$ ) มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ความภาคภูมิใจในการทำงาน ( $r = 0.184$ ) ความอิสระในการทำงาน ( $r = 0.155$ ) และความก้าวหน้า ( $r = 0.109$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความคิดเห็นในเรื่องเมื่อหัวหน้าชมเชยท่านในที่ประชุม ท่านไม่เคยรู้สึกลำบากใจ และไม่เคยกลัวว่าเพื่อนร่วมงานไม่ชอบใจไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของค่าตอบแทน สวัสดิการ สภาพแวดล้อมการทำงาน และมีตรสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### สมมติฐานที่ 2.7

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานของแต่ละคนเป็นเรื่องยุติธรรมไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานของแต่ละคนเป็นเรื่องยุติธรรมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 19** ความคิดเห็นในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานของแต่ละคนเป็นเรื่องยุติธรรมกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานของแต่ละคนเป็นเรื่องยุติธรรม	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	0.072	0.104
2. สวัสดิการ	<b>0.095*</b>	<b>0.032</b>
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.082	0.064
4. มิตรสัมพันธ์	0.186*	0.000
5. ความก้าวหน้า	0.236	0.000
6. ลักษณะของงาน	<b>0.206*</b>	<b>0.000</b>
7. ความอิสระในการทำงาน	<b>0.220*</b>	<b>0.000</b>
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	<b>0.243*</b>	<b>0.000</b>

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานของแต่ละคนเป็นเรื่องยุติธรรมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของความภาคภูมิใจในการทำงาน ( $r = 0.243$ ) มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ความอิสระในการทำงาน ( $r = 0.220$ ) ลักษณะของงาน ( $r = 0.206$ ) และสวัสดิการ ( $r = 0.095$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความคิดเห็นในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานของแต่ละคนเป็นเรื่องยุติธรรมไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมการทำงาน มิตรสัมพันธ์ และความก้าวหน้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### สมมติฐานที่ 2.8

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องท่านชอบทำงานคนเดียวมากกว่าทำงานเป็นกลุ่มไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องท่านชอบทำงานคนเดียวมากกว่าทำงานเป็นกลุ่มมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 20** ความคิดเห็นในเรื่องท่านชอบทำงานคนเดียวมากกว่าทำงานเป็นกลุ่มกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องท่านชอบทำงานคนเดียวมากกว่าทำงานเป็นกลุ่ม	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	0.014	0.749
2. สวัสดิการ	0.105*	0.018
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.240*	0.000
4. มิตรสัมพันธ์	0.094*	0.034
5. ความก้าวหน้า	0.201*	0.000
6. ลักษณะของงาน	0.241*	0.000
7. ความอิสระในการทำงาน	0.183*	0.000
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	0.124*	0.005

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องท่านชอบทำงานคนเดียวมากกว่าทำงานเป็นกลุ่มมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของลักษณะของงาน ( $r = 0.241$ ) มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงาน ( $r = 0.240$ ) ความก้าวหน้า ( $r = 0.201$ ) ความอิสระในการทำงาน ( $r = 0.183$ ) ความภาคภูมิใจในการทำงาน ( $r = 0.124$ ) สวัสดิการ ( $r = 0.105$ ) และมิตรสัมพันธ์ ( $r = 0.094$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความคิดเห็นในเรื่องท่านชอบทำงานคนเดียวมากกว่าทำงานเป็นกลุ่มไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของค่าตอบแทน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### สมมติฐานที่ 2.9

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรประเมินผลงานเป็นรายบุคคลแทนที่จะประเมินเป็นกลุ่มไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรประเมินผลงานเป็นรายบุคคลแทนที่จะประเมินเป็นกลุ่มมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 21** ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรประเมินผลงานเป็นรายบุคคลแทนที่จะประเมินเป็นกลุ่มกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรประเมินผลงานเป็นรายบุคคลแทนที่จะประเมินเป็นกลุ่ม	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	0.087*	0.050
2. สวัสดิการ	0.124*	0.005
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.168*	0.000
4. มิตรสัมพันธ์	0.063	0.157
5. ความก้าวหน้า	0.154*	0.000
6. ลักษณะของงาน	0.237*	0.000
7. ความอิสระในการทำงาน	0.155*	0.000
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	0.167*	0.000

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรประเมินผลงานเป็นรายบุคคลแทนที่จะประเมินเป็นกลุ่มมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของลักษณะของงาน ( $r = 0.237$ ) มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงาน ( $r = 0.168$ ) ความภาคภูมิใจในการทำงาน ( $r = 0.167$ ) ความอิสระในการทำงาน ( $r = 0.155$ ) ความก้าวหน้า ( $r = 0.154$ ) สวัสดิการ ( $r = 0.124$ ) และค่าตอบแทน ( $r = 0.087$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรประเมินผลงานเป็นรายบุคคลแทนที่จะประเมินเป็นกลุ่มไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของมิตรสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### สมมติฐานที่ 2.10

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องการแข่งขันผลงานภายในบริษัททำให้พนักงานมีผลงานที่ดีขึ้นไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องการแข่งขันผลงานภายในบริษัททำให้พนักงานมีผลงานที่ดีขึ้นมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 22** ความคิดเห็นในเรื่องการแข่งขันผลงานภายในบริษัททำให้พนักงานมีผลงานที่ดีขึ้นกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องการแข่งขันผลงานภายในบริษัททำให้พนักงานมีผลงานที่ดีขึ้น	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	0.073	0.098
2. สวัสดิการ	<b>0.101*</b>	<b>0.022</b>
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.061	0.168
4. มิตรสัมพันธ์	0.052	0.242
5. ความก้าวหน้า	<b>0.159*</b>	<b>0.000</b>
6. ลักษณะของงาน	<b>0.152*</b>	<b>0.001</b>
7. ความอิสระในการทำงาน	<b>0.128*</b>	<b>0.004</b>
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	<b>0.137*</b>	<b>0.002</b>

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องการแข่งขันผลงานภายในบริษัททำให้พนักงานมีผลงานที่ดีขึ้นมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของความก้าวหน้า ( $r = 0.159$ ) มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ลักษณะของงาน ( $r = 0.152$ ) ความภาคภูมิใจในการทำงาน ( $r = 0.137$ ) ความอิสระในการทำงาน ( $r = 0.128$ ) และสวัสดิการ ( $r = 0.101$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความคิดเห็นในเรื่องการแข่งขันผลงานภายในบริษัททำให้พนักงานมีผลงานที่ดีขึ้นไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมการทำงาน และมิตรสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### สมมติฐานที่ 2.11

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องงานเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของชีวิต บางครั้งยอมให้งานแทรกแซงชีวิตส่วนตัวไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องงานเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของชีวิต บางครั้งยอมให้งานแทรกแซงชีวิตส่วนตัวมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 23** ความคิดเห็นในเรื่องงานเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของชีวิต บางครั้งยอมให้งานแทรกแซงชีวิตส่วนตัวกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องงานเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของชีวิต บางครั้งยอมให้งานแทรกแซงชีวิตส่วนตัว	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	0.036	0.413
2. สวัสดิการ	0.030	0.496
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.066	0.137
4. มิตรสัมพันธ์	0.025	0.566
5. ความก้าวหน้า	0.046	0.303
6. ลักษณะของงาน	0.062	0.163
7. ความอิสระในการทำงาน	0.065	0.140
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	0.027	0.535

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องงานเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของชีวิต บางครั้งยอมให้งานแทรกแซงชีวิตส่วนตัวไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### สมมติฐานที่ 2.12

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทไม่จำเป็นต้องจัดสวัสดิการสำหรับคนในครอบครัวของท่านไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทไม่จำเป็นต้องจัดสวัสดิการสำหรับคนในครอบครัวของท่านมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 24** ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทไม่จำเป็นต้องจัดสวัสดิการสำหรับคนในครอบครัวของท่านกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทไม่จำเป็นต้องจัดสวัสดิการสำหรับคนในครอบครัวของท่าน	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	-0.092*	0.038
2. สวัสดิการ	-0.008	0.853
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.079	0.074
4. มิตรสัมพันธ์	0.068	0.124
5. ความก้าวหน้า	0.075	0.092
6. ลักษณะของงาน	0.076	0.087
7. ความอิสระในการทำงาน	0.066	0.137
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	-0.008	0.857

จากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทไม่จำเป็นต้องจัดสวัสดิการสำหรับคนในครอบครัวของท่านมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของค่าตอบแทน ( $r = -0.092$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานยังเห็นด้วยกับเรื่องบริษัทไม่จำเป็นต้องจัดสวัสดิการสำหรับคนในครอบครัวของท่านยังไม่ให้ความสำคัญกับค่าตอบแทน

ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทไม่จำเป็นต้องจัดสวัสดิการสำหรับคนในครอบครัวของท่านไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของสวัสดิการ สภาพแวดล้อมการทำงาน มิตรสัมพันธ์ ความก้าวหน้า ลักษณะของงาน ความอิสระในการทำงาน และความภาคภูมิใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### สมมติฐานที่ 13

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทไม่มีหน้าที่ดูแลเอาใจใส่ชีวิตส่วนตัวของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทไม่มีหน้าที่ดูแลเอาใจใส่ชีวิตส่วนตัวของพนักงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 25** ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทไม่มีหน้าที่ดูแลเอาใจใส่ชีวิตส่วนตัวของพนักงานกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทไม่มีหน้าที่ดูแลเอาใจใส่ชีวิตส่วนตัวของพนักงาน	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	-0.045	0.306
2. สวัสดิการ	0.023	0.603
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	<b>0.114*</b>	<b>0.010</b>
4. มิตรสัมพันธ์	<b>0.107*</b>	<b>0.015</b>
5. ความก้าวหน้า	<b>0.087*</b>	<b>0.049</b>
6. ลักษณะของงาน	<b>0.108*</b>	<b>0.014</b>
7. ความอิสระในการทำงาน	<b>0.113*</b>	<b>0.010</b>
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	0.038	0.391

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทไม่มีหน้าที่ดูแลเอาใจใส่ชีวิตส่วนตัวของพนักงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของสภาพแวดล้อมการทำงาน ( $r = 0.114$ ) มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ลักษณะของงาน ( $r = 0.108$ ) มิตรสัมพันธ์ ( $r = 0.107$ ) และความก้าวหน้า ( $r = 0.087$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทไม่มีหน้าที่ดูแลเอาใจใส่ชีวิตส่วนตัวของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของค่าตอบแทน สวัสดิการ ความอิสระในการทำงาน และความภาคภูมิใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### สมมติฐานที่ 2.14

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องท่านชอบรางวัลที่เป็นตัวเงินมากกว่ารางวัลที่เป็นวันหยุดไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องท่านชอบรางวัลที่เป็นตัวเงินมากกว่ารางวัลที่เป็นวันหยุดมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 26** ความคิดเห็นในเรื่องท่านชอบรางวัลที่เป็นตัวเงินมากกว่ารางวัลที่เป็นวันหยุดกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องท่านชอบรางวัลที่เป็นตัวเงินมากกว่ารางวัลที่เป็นวันหยุด	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	0.187*	0.000
2. สวัสดิการ	0.161*	0.000
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.174*	0.000
4. มิตรสัมพันธ์	0.158*	0.000
5. ความก้าวหน้า	0.132*	0.003
6. ลักษณะของงาน	0.135*	0.002
7. ความอิสระในการทำงาน	0.168*	0.000
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	0.084	0.059

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องท่านชอบรางวัลที่เป็นตัวเงินมากกว่ารางวัลที่เป็นวันหยุดมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของค่าตอบแทน ( $r = 0.187$ ) มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงาน ( $r = 0.174$ ) ความอิสระในการทำงาน ( $r = 0.168$ ) สวัสดิการ ( $r = 0.161$ ) มิตรสัมพันธ์ ( $r = 0.158$ ) ความก้าวหน้า ( $r = 0.132$ ) และลักษณะของงาน ( $r = 0.135$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความคิดเห็นในเรื่องท่านชอบรางวัลที่เป็นตัวเงินมากกว่ารางวัลที่เป็นวันหยุดไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของความภาคภูมิใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### สมมติฐานที่ 2.15

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องค่าตอบแทนที่สูงมีความสำคัญมากกว่าสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องค่าตอบแทนที่สูงมีความสำคัญมากกว่าสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 27** ความคิดเห็นในเรื่องค่าตอบแทนที่สูงมีความสำคัญมากกว่าสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องค่าตอบแทนที่สูงมีความสำคัญมากกว่าสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	-0.001	0.980
2. สวัสดิการ	0.069	0.121
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	<b>0.099*</b>	<b>0.024</b>
4. มิตรสัมพันธ์	0.023	0.601
5. ความก้าวหน้า	-0.010	0.823
6. ลักษณะของงาน	0.043	0.327
7. ความอิสระในการทำงาน	0.043	0.335
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	-0.010	0.820

จากตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องค่าตอบแทนที่สูงมีความสำคัญมากกว่าสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องสภาพแวดล้อมการทำงาน ( $r = 0.099$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความคิดเห็นในเรื่องค่าตอบแทนที่สูงมีความสำคัญมากกว่าสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของค่าตอบแทน สวัสดิการ มิตรสัมพันธ์ ความก้าวหน้า ลักษณะของงาน ความอิสระในการทำงาน และความภาคภูมิใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### สมมติฐานที่ 2.16

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องท่านไม่ต้องการอิสระในการคิด และการวางแผนวิธีการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่านไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องท่านไม่ต้องการอิสระในการคิด และการวางแผนวิธีการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่านมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 28** ความคิดเห็นในเรื่องท่านไม่ต้องการอิสระในการคิด และการวางแผนวิธีการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่านกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องท่านไม่ต้องการอิสระในการคิด และการวางแผนวิธีการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่าน	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	0.031	0.482
2. สวัสดิการ	0.009	0.834
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.064	0.148
4. มิตรสัมพันธ์	0.014	0.748
5. ความก้าวหน้า	-0.008	0.865
6. ลักษณะของงาน	0.055	0.211
7. ความอิสระในการทำงาน	0.027	0.536
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	0.009	0.846

จากตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องท่านไม่ต้องการอิสระในการคิด และการวางแผนวิธีการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่านไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### สมมติฐานที่ 2.17

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องท่านไม่ชอบงานที่ทำทนายไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องท่านไม่ชอบงานที่ทำทนายมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

ตารางที่ 29 ความคิดเห็นในเรื่องท่านไม่ชอบงานที่ทำทลายกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องท่านไม่ชอบงานที่ทำทลาย	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	0.002	0.967
2. สวัสดิการ	-0.023	0.598
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.065	0.140
4. มิตรสัมพันธ์	-0.033	0.453
5. ความก้าวหน้า	-0.084	0.058
6. ลักษณะของงาน	0.055	0.211
7. ความอิสระในการทำงาน	0.004	0.919
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	-0.011	0.800

จากตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องท่านไม่ชอบงานที่ทำทลายไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### สมมติฐานที่ 2.18

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องไม่ว่าผลงานเป็นอย่างไร ท่านก็ควรจะได้ปรับเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งตามอายุงานไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องไม่ว่าผลงานเป็นอย่างไร ท่านก็ควรจะได้ปรับเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งตามอายุงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน



**ตารางที่ 30** ความคิดเห็นในเรื่องไม่ว่าผลงานเป็นอย่างไร ท่านก็ควรจะได้ปรับเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งตามอายุงานกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องไม่ว่าผลงานเป็นอย่างไร ท่านก็ควรจะได้ปรับเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งตามอายุงาน	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	-0.001	0.983
2. สวัสดิการ	-0.079	0.073
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	<b>0.120*</b>	<b>0.007</b>
4. มิตรสัมพันธ์	0.045	0.307
5. ความก้าวหน้า	-0.008	0.850
6. ลักษณะของงาน	0.045	0.313
7. ความอิสระในการทำงาน	0.061	0.170
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	0.000	0.997

จากตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องไม่ว่าผลงานเป็นอย่างไร ท่านก็ควรจะได้ปรับเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งตามอายุงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของสภาพแวดล้อมการทำงาน ( $r=0.120$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความคิดเห็นในเรื่องไม่ว่าผลงานเป็นอย่างไร ท่านก็ควรจะได้ปรับเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งตามอายุงานไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของค่าตอบแทน สวัสดิการ มิตรสัมพันธ์ ความก้าวหน้า ลักษณะของงาน ความอิสระในการทำงาน และความภาคภูมิใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### สมมติฐานที่ 2.19

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องถ้าบริษัทดี ท่านจะทำงานที่บริษัทของท่านจนถึงเกษียณอายุไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องถ้าบริษัทดี ท่านจะทำงานที่บริษัทของท่านจนถึงเกษียณอายุมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 31** ความคิดเห็นในเรื่องถ้าบริษัทที่ ท่านจะทำงานที่บริษัทของท่านจนถึงเกษียณอายุ กับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องถ้าบริษัทที่ ท่านจะทำงานที่บริษัทของท่านจนถึงเกษียณอายุ	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	0.163*	0.000
2. สวัสดิการ	0.216*	0.000
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.184*	0.000
4. มิตรสัมพันธ์	0.204*	0.000
5. ความก้าวหน้า	0.225*	0.000
6. ลักษณะของงาน	0.170*	0.000
7. ความอิสระในการทำงาน	0.137*	0.002
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	0.167*	0.000

จากตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องถ้าบริษัทที่ ท่านจะทำงานที่บริษัทของท่านจนถึงเกษียณอายุ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของความก้าวหน้า ( $r = 0.225$ ) มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ สวัสดิการ ( $r = 0.216$ ) มิตรสัมพันธ์ ( $r = 0.204$ ) สภาพแวดล้อมการทำงาน ( $r = 0.184$ ) ลักษณะของงาน ( $r = 0.170$ ) ความภาคภูมิใจในการทำงาน ( $r = 0.167$ ) ค่าตอบแทน ( $r = 0.163$ ) และความอิสระในการทำงาน ( $r = 0.137$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### สมมติฐานที่ 2.20

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องท่านไม่อยากจะเปลี่ยนตำแหน่งงานหรือย้ายไปทำงานที่หน่วยงานอื่นภายในบริษัทไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องท่านไม่อยากจะเปลี่ยนตำแหน่งงานหรือย้ายไปทำงานที่หน่วยงานอื่นภายในบริษัทมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 32** ความคิดเห็นในเรื่องท่านไม่อยากจะเปลี่ยนตำแหน่งงานหรือย้ายไปทำงานที่หน่วยงานอื่นภายในบริษัทกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องท่านไม่อยากจะเปลี่ยนตำแหน่งงานหรือย้ายไปทำงานที่หน่วยงานอื่นภายในบริษัท	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	0.210*	0.000
2. สวัสดิการ	0.120*	0.007
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.155*	0.000
4. มิตรสัมพันธ์	0.143*	0.001
5. ความก้าวหน้า	0.041	0.358
6. ลักษณะของงาน	0.086	0.051
7. ความอิสระในการทำงาน	0.146*	0.001
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	0.108*	0.014

จากตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องท่านไม่อยากจะเปลี่ยนตำแหน่งงานหรือย้ายไปทำงานที่หน่วยงานอื่นภายในบริษัทมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของค่าตอบแทน ( $r = 0.210$ ) มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงาน ( $r = 0.155$ ) ความอิสระในการทำงาน ( $r = 0.146$ ) มิตรสัมพันธ์ ( $r = 0.143$ ) สวัสดิการ ( $r = 0.120$ ) และความภาคภูมิใจในการทำงาน ( $r = 0.108$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความคิดเห็นในเรื่องท่านไม่อยากจะเปลี่ยนตำแหน่งงานหรือย้ายไปทำงานที่หน่วยงานอื่นภายในบริษัทไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของความก้าวหน้า และลักษณะของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### สมมติฐานที่ 2.21

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องสวัสดิการระยะยาว เช่น การจ่ายบำเหน็จบำนาญหลังเกษียณมีความสำคัญมากกว่าเงินเดือนปัจจุบันไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องสวัสดิการระยะยาว เช่น การจ่ายบำเหน็จบำนาญหลังเกษียณมีความสำคัญมากกว่าเงินเดือนปัจจุบันมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 33** ความคิดเห็นในเรื่องสวัสดิการระยะยาว เช่น การจ่ายบำเหน็จบำนาญหลังเกษียณมีความสำคัญมากกว่าเงินเดือนปัจจุบันกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องสวัสดิการระยะยาว เช่น การจ่ายบำเหน็จบำนาญหลังเกษียณมีความสำคัญมากกว่าเงินเดือนปัจจุบัน	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	0.157*	0.000
2. สวัสดิการ	0.171*	0.000
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.151*	0.001
4. มิตรสัมพันธ์	0.094*	0.033
5. ความก้าวหน้า	0.040*	0.001
6. ลักษณะของงาน	0.207*	0.000
7. ความอิสระในการทำงาน	0.201*	0.001
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	0.206*	0.000

จากตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องสวัสดิการระยะยาว เช่น การจ่ายบำเหน็จบำนาญหลังเกษียณมีความสำคัญมากกว่าเงินเดือนปัจจุบันมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของลักษณะของงาน ( $r = 0.207$ ) มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ความภาคภูมิใจในการทำงาน ( $r = 0.206$ ) ความอิสระในการทำงาน ( $r = 0.201$ ) สวัสดิการ ( $r = 0.171$ ) ค่าตอบแทน ( $r = 0.157$ ) สภาพแวดล้อมการทำงาน ( $r = 0.151$ ) มิตรสัมพันธ์ ( $r = 0.094$ ) และความก้าวหน้า ( $r = 0.040$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### สมมติฐานที่ 2.22

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องการให้รางวัลเป็นหุ้นของบริษัทดีกว่าการให้รางวัลเป็นเงินไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องการให้รางวัลเป็นหุ้นของบริษัทดีกว่าการให้รางวัลเป็นเงินมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 34** ความคิดเห็นในเรื่องการให้รางวัลเป็นหุ้นของบริษัทดีกว่าการให้รางวัลเป็นเงินกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องการให้รางวัลเป็นหุ้นของบริษัทดีกว่าการให้รางวัลเป็นเงิน	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	0.030	0.494
2. สวัสดิการ	<b>0.127*</b>	<b>0.004</b>
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	<b>0.087*</b>	<b>0.048</b>
4. มิตรสัมพันธ์	<b>0.109*</b>	<b>0.013</b>
5. ความก้าวหน้า	<b>0.274*</b>	<b>0.000</b>
6. ลักษณะของงาน	<b>0.284*</b>	<b>0.000</b>
7. ความอิสระในการทำงาน	<b>0.198*</b>	<b>0.000</b>
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	<b>0.246*</b>	<b>0.000</b>

จากตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องการให้รางวัลเป็นหุ้นของบริษัทดีกว่าการให้รางวัลเป็นเงินมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของลักษณะของงาน ( $r = 0.284$ ) มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ความก้าวหน้า ( $r = 0.274$ ) ความภาคภูมิใจในการทำงาน ( $r = 0.246$ ) ความอิสระในการทำงาน ( $r = 0.198$ ) สวัสดิการ ( $r = 0.127$ ) มิตรสัมพันธ์ ( $r = 0.109$ ) และสภาพแวดล้อมการทำงาน ( $r = 0.087$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความคิดเห็นในเรื่องการให้รางวัลเป็นหุ้นของบริษัทดีกว่าการให้รางวัลเป็นเงินไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของค่าตอบแทน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### สมมติฐานที่ 2.23

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องท่านควรมีความอดทนในการทำงานสูงเพื่อความสำเร็จในอนาคตไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องท่านควรมีความอดทนในการทำงานสูงเพื่อความสำเร็จในอนาคตมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 35** ความคิดเห็นในเรื่องท่านควรมีความอดทนในการทำงานสูงเพื่อความสำเร็จในอนาคตกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องท่านควรมีความอดทนในการทำงานสูงเพื่อความสำเร็จในอนาคต	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	0.147*	0.001
2. สวัสดิการ	0.161*	0.000
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.079	0.074
4. มิตรสัมพันธ์	0.236*	0.000
5. ความก้าวหน้า	0.204*	0.000
6. ลักษณะของงาน	0.192*	0.000
7. ความอิสระในการทำงาน	0.205*	0.000
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	0.227*	0.000

จากตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องท่านควรมีความอดทนในการทำงานสูงเพื่อความสำเร็จในอนาคตมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของมิตรสัมพันธ์ ( $r = 0.236$ ) มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ความภาคภูมิใจในการทำงาน ( $r = 0.227$ ) ความอิสระในการทำงาน ( $r = 0.205$ ) ความก้าวหน้า ( $r = 0.204$ ) ลักษณะของงาน ( $r = 0.192$ ) สวัสดิการ ( $r = 0.161$ ) และ ค่าตอบแทน ( $r = 0.147$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความคิดเห็นในเรื่องท่านควรมีความอดทนในการทำงานสูงเพื่อความสำเร็จในอนาคตไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของสภาพแวดล้อมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### สมมติฐานที่ 2.24

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทจ่ายเงินรางวัลเป็นรายปีดีกว่าจ่ายทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทจ่ายเงินรางวัลเป็นรายปีดีกว่าจ่ายทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือนมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 36** ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทจ่ายเงินรางวัลเป็นรายปีดีกว่าจ่ายทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือน กับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทจ่ายเงินรางวัลเป็นรายปีดีกว่าจ่ายทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือน	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	0.110*	0.013
2. สวัสดิการ	0.091*	0.040
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.086	0.051
4. มิตรสัมพันธ์	0.091*	0.040
5. ความก้าวหน้า	0.131*	0.003
6. ลักษณะของงาน	0.164*	0.000
7. ความอิสระในการทำงาน	0.152*	0.001
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	0.063	0.152

จากตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทจ่ายเงินรางวัลเป็นรายปีดีกว่าจ่ายทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือนมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทย ในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของลักษณะของงาน ( $r = 0.164$ ) มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ความอิสระในการทำงาน ( $r = 0.152$ ) ความก้าวหน้า ( $r = 0.131$ ) ค่าตอบแทน ( $r = 0.110$ ) สวัสดิการ ( $r = 0.091$ ) และ มิตรสัมพันธ์ ( $r = 0.091$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทจ่ายเงินรางวัลเป็นรายปีดีกว่าจ่ายทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือนไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของสภาพแวดล้อมการทำงานและความภาคภูมิใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### สมมติฐานที่ 2.25

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 37** ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงาน กับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงาน	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	0.246*	0.000
2. สวัสดิการ	0.222*	0.000
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.132*	0.003
4. มิตรสัมพันธ์	0.162*	0.000
5. ความก้าวหน้า	0.117*	0.008
6. ลักษณะของงาน	0.062	0.159
7. ความอิสระในการทำงาน	0.113*	0.010
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	0.091*	0.040

จากตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของค่าตอบแทน ( $r = 0.246$ ) มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ สวัสดิการ ( $r = 0.222$ ) มิตรสัมพันธ์ ( $r = 0.162$ ) สภาพแวดล้อมการทำงาน ( $r = 0.132$ ) ความก้าวหน้า ( $r = 0.117$ ) ความอิสระในการทำงาน ( $r = 0.113$ ) และความภาคภูมิใจในการทำงาน ( $r = 0.091$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของลักษณะของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### สมมติฐานที่ 2.26

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรจัดกิจกรรมสัมพันธ์ เช่น การจัดงานเลี้ยง การท่องเที่ยวประจำปี ฯลฯ ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรจัดกิจกรรมสัมพันธ์ เช่น การจัดงานเลี้ยง การท่องเที่ยวประจำปี ฯลฯ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน



**ตารางที่ 38** ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรจัดกิจกรรมสัมพันธ์ เช่น การจัดงานเลี้ยงการท่องเที่ยวประจำปี ฯลฯ กับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรจัดกิจกรรมสัมพันธ์ เช่น การจัดงานเลี้ยงการท่องเที่ยวประจำปี ฯลฯ	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	0.232*	0.000
2. สวัสดิการ	0.199*	0.000
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.140*	0.001
4. มิตรสัมพันธ์	0.226*	0.000
5. ความก้าวหน้า	0.186*	0.000
6. ลักษณะของงาน	0.143	0.001
7. ความอิสระในการทำงาน	0.163*	0.000
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	0.199*	0.000

จากตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรจัดกิจกรรมสัมพันธ์ เช่น การจัดงานเลี้ยง การท่องเที่ยวประจำปี ฯลฯ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของค่าตอบแทน ( $r = 0.232$ ) มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ มิตรสัมพันธ์ ( $r = 0.226$ ) สวัสดิการ ( $r = 0.199$ ) ความภาคภูมิใจในการทำงาน ( $r = 0.199$ ) ความก้าวหน้า ( $r = 0.186$ ) ความอิสระในการทำงาน ( $r = 0.163$ ) และสภาพแวดล้อมการทำงาน ( $r = 0.140$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรจัดกิจกรรมสัมพันธ์ เช่น การจัดงานเลี้ยง การท่องเที่ยวประจำปี ฯลฯ ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของลักษณะของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### สมมติฐานที่ 2.27

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องถ้าเป็นไปได้ บริษัทควรยืดหยุ่นในเรื่องเวลาทำงานโดยยอมให้พนักงานที่ทำงานเสร็จก่อนกลับบ้านก่อน ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องถ้าเป็นไปได้ บริษัทควรยืดหยุ่นในเรื่องเวลาทำงานโดยยอมให้พนักงานที่ทำงานเสร็จก่อนกลับบ้านก่อน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 39** ความคิดเห็นในเรื่องถ้าเป็นไปได้ บริษัทควรยืดหยุ่นในเรื่องเวลาทำงานโดยยอมให้พนักงานที่ทำงานเสร็จก่อนกลับบ้านก่อนกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องถ้าเป็นไปได้ บริษัทควรยืดหยุ่นในเรื่องเวลาทำงานโดยยอมให้พนักงานที่ทำงานเสร็จก่อนกลับบ้านก่อน	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	0.067	0.131
2. สวัสดิการ	0.080	0.072
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	<b>0.167*</b>	<b>0.000</b>
4. มิตรสัมพันธ์	0.039	0.378
5. ความก้าวหน้า	<b>0.088*</b>	<b>0.047</b>
6. ลักษณะของงาน	<b>0.196*</b>	<b>0.000</b>
7. ความอิสระในการทำงาน	<b>0.127*</b>	<b>0.004</b>
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	0.076	0.084

จากตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องถ้าเป็นไปได้ บริษัทควรยืดหยุ่นในเรื่องเวลาทำงานโดยยอมให้พนักงานที่ทำงานเสร็จก่อนกลับบ้านก่อน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของลักษณะของงาน ( $r = 0.196$ ) มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงาน ( $r = 0.167$ ) ความอิสระในการทำงาน ( $r = 0.127$ ) และความก้าวหน้า ( $r = 0.088$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความคิดเห็นในเรื่องถ้าเป็นไปได้ บริษัทควรยืดหยุ่นในเรื่องเวลาทำงานโดยยอมให้พนักงานที่ทำงานเสร็จก่อนกลับบ้านก่อน ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของค่าตอบแทน สวัสดิการ มิตรสัมพันธ์ และความภาคภูมิใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### สมมติฐานที่ 2.28

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรมีห้องนั่งเล่น ห้องกาแฟ ฯลฯ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสพูดคุยกันและสนิทกันมากขึ้น ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรมีห้องนั่งเล่น ห้องกาแฟ ฯลฯ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสพูดคุยกันและสนิทกันมากขึ้น มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 40** ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรมีห้องนั่งเล่น ห้องกาแฟ ฯลฯ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสพูดคุยกันและสนิทกันมากขึ้น กับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องถ้าเป็นไปได้ บริษัทควรมีห้องนั่งเล่น ห้องกาแฟ ฯลฯ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสพูดคุยกันและสนิทกันมากขึ้น	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	0.133*	0.003
2. สวัสดิการ	0.090*	0.042
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.124*	0.005
4. มิตรสัมพันธ์	0.063	0.157
5. ความก้าวหน้า	0.026	0.556
6. ลักษณะของงาน	0.169*	0.000
7. ความอิสระในการทำงาน	0.064	0.151
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	0.076	0.086

จากตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องถ้าเป็นไปได้ บริษัทควรมีห้องนั่งเล่น ห้องกาแฟ ฯลฯ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสพูดคุยกันและสนิทกันมากขึ้น มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของลักษณะของงาน ( $r = 0.169$ ) มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ค่าตอบแทน ( $r = 0.133$ ) สภาพแวดล้อมการทำงาน ( $r = 0.124$ ) และ สวัสดิการ ( $r = 0.090$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความคิดเห็นในเรื่องถ้าเป็นไปได้ บริษัทควรมีห้องนั่งเล่น ห้องกาแฟ ฯลฯ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสพูดคุยกันและสนิทกันมากขึ้น ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงาน

ชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของมิตรสัมพันธ์ ความก้าวหน้า ความอิสระในการทำงาน และ ความภาคภูมิใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### สมมติฐานที่ 2.29

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรยอมให้พนักงานมาสายได้อย่างน้อย 3 ครั้งต่อเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรยอมให้พนักงานมาสายได้อย่างน้อย 3 ครั้งต่อเดือน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 41** ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรยอมให้พนักงานมาสายได้อย่างน้อย 3 ครั้งต่อเดือน กับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรยอมให้พนักงานมาสายได้อย่างน้อย 3 ครั้งต่อเดือน	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	0.026	0.553
2. สวัสดิการ	<b>0.128*</b>	<b>0.004</b>
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.086	0.052
4. มิตรสัมพันธ์	0.036	0.411
5. ความก้าวหน้า	0.033	0.455
6. ลักษณะของงาน	<b>0.096*</b>	<b>0.030</b>
7. ความอิสระในการทำงาน	<b>0.092*</b>	<b>0.038</b>
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	<b>0.087*</b>	<b>0.049</b>

จากตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรยอมให้พนักงานมาสายได้อย่างน้อย 3 ครั้งต่อเดือน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของ สวัสดิการ ( $r = 0.128$ ) มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ลักษณะของงาน ( $r = 0.096$ ) ความอิสระในการทำงาน ( $r = 0.092$ ) และความภาคภูมิใจในการทำงาน ( $r = 0.087$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทควรยอมให้พนักงานมาสายได้อย่างน้อย 3 ครั้งต่อเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมการทำงาน มิตรสัมพันธ์ และความก้าวหน้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### สมมติฐานที่ 2.30

$H_0$  : ความคิดเห็นในเรื่องถ้าเป็นไปได้ บริษัทควรยืดหยุ่นในเรื่องสถานที่ในการทำงานโดยยอมให้พนักงานทำงานที่บ้านได้ในบางโอกาส ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

$H_1$  : ความคิดเห็นในเรื่องถ้าเป็นไปได้ บริษัทควรยืดหยุ่นในเรื่องสถานที่ในการทำงานโดยยอมให้พนักงานทำงานที่บ้านได้ในบางโอกาส มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

**ตารางที่ 42** ความคิดเห็นในเรื่องถ้าเป็นไปได้ บริษัทควรยืดหยุ่นในเรื่องสถานที่ในการทำงานโดยยอมให้พนักงานทำงานที่บ้านได้ในบางโอกาสกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ความคิดเห็นในเรื่องถ้าเป็นไปได้ บริษัทควรยืดหยุ่นในเรื่องสถานที่ในการทำงานโดยยอมให้พนักงานทำงานที่บ้านได้ในบางโอกาส	
	r	Sig .
1. ค่าตอบแทน	0.064	0.148
2. สวัสดิการ	0.155*	0.000
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.180*	0.000
4. มิตรสัมพันธ์	0.140*	0.001
5. ความก้าวหน้า	0.216*	0.000
6. ลักษณะของงาน	0.255*	0.000
7. ความอิสระในการทำงาน	0.224*	0.000
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	0.248*	0.000

จากตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องถ้าเป็นไปได้ บริษัทควรยืดหยุ่นในเรื่องสถานที่ในการทำงานโดยยอมให้พนักงานทำงานที่บ้านได้ในบางโอกาส มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของลักษณะของงาน ( $r = 0.255$ ) มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ความภาคภูมิใจในการทำงาน ( $r = 0.248$ ) ความอิสระในการทำงาน ( $r = 0.224$ )

ความก้าวหน้า ( $r = 0.216$ ) สภาพแวดล้อมการทำงาน ( $r = 0.180$ ) สวัสดิการ ( $r = 0.155$ ) และมิตรสัมพันธ์ ( $r = 0.140$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความคิดเห็นในเรื่องถ้าเป็นไปได้ บริษัทควรยืดหยุ่นในเรื่องสถานที่ในการทำงานโดยยอมให้พนักงานทำงานที่บ้านได้ในบางโอกาส ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนในเรื่องของค่าตอบแทน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



## บทที่ 5

### ผลการศึกษาเชิงคุณภาพของผู้บริหารชาวจีนในบริษัทข้ามชาติจีน

การศึกษาวิจัยในส่วนนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำ การสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้างของผู้บริหารชาวจีนในบริษัทข้ามชาติจีน จำนวน 6 ตัวอย่าง โดยนำข้อมูลที่ได้มาทำการ รวบรวมและวิเคราะห์ ดังนี้

- 5.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
- 5.2 วิเคราะห์มิติทางวัฒนธรรมของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน
- 5.3 วิเคราะห์วิธีการจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

#### 5.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตารางที่ 43 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ลำดับที่	กำหนดชื่อ	เพศ	องค์กร
1	เอ	ชาย	สมาคมบริษัทข้ามชาติจีนในไทย
2	บี	ชาย	นิคมอุตสาหกรรมระยองไทย-จีน
3	ซี	ชาย	บริษัทข้ามชาติจีนในไทย
4	ดี	ชาย	บริษัทข้ามชาติจีนในไทย
5	อี	ชาย	บริษัทข้ามชาติจีนในไทย
6	เอฟ	หญิง	บริษัทข้ามชาติจีนในไทย

จากข้อมูลในตารางข้างต้นจะพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารชาวจีนใน บริษัทข้ามชาติจีนจำนวน 6 ท่าน โดยส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 5 ท่าน และเพศหญิงจำนวน 1 ท่าน โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ตัวแทนสมาคมบริษัทข้ามชาติจีนในไทย จำนวน 1 ท่าน
2. ตัวแทนนิคมอุตสาหกรรมระยองไทย-จีน จำนวน 1 ท่าน
3. ผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติจีนในไทย จำนวน 4 ท่าน

## 5.2 วิเคราะห์มิติทางวัฒนธรรมของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

ก่อนที่จะกำหนดกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน ก็ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของพวกเขา ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

### มิติที่ 1 มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power distance)

จากคำพูดของกลุ่มตัวอย่าง 3 ท่านสรุปได้ว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีวัฒนธรรมที่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนนับถือลำดับชั้นในสังคมโดยแสดงให้เห็นจากกิจกรรมารยาทต่าง ๆ ของพนักงานชาวไทยที่มีต่อผู้ใหญ่ชาวจีนทั้งในเวลางานและนอกเวลางาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“พนักงานชาวไทยนับถือลำดับชั้นในสังคม ทุกครั้งที่ผมไปโรงงาน คนงานก็แสดงความเคารพโดยยกมือไหว้ เพราะพวกเขาทราบว่า ผมเป็นผู้ใหญ่ กิจกรรมารยาทต่าง ๆ ของลูกน้องชาวไทยที่มีต่อผมแสดงถึงความแตกต่างระหว่างผู้ใหญ่และลูกน้องอย่างชัดเจน”

(เอ : 16 พฤษภาคม 2557 : สัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีวัฒนธรรมที่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง

### มิติที่ 2 มิติความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) และความเป็นกลุ่ม (Collectivism)

จากคำพูดของกลุ่มตัวอย่าง 4 ท่านสรุปได้ว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีวัฒนธรรมที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนเปลี่ยนงานบ่อยด้วยเหตุผลที่งานใหม่ได้เงินเดือนหรือตำแหน่งที่สูงกว่า ซึ่งเป็นลักษณะอย่างหนึ่งของวัฒนธรรมความเป็นปัจเจกบุคคล

“ถึงแม้ว่าบริษัทเคยให้ความช่วยเหลือกับพนักงานชาวไทย หรือเป็นลูกน้องที่ผมสอนงานตั้งแต่ต้นจนเขาทำงานเก่ง ถ้าหากมีบริษัทอื่นที่จ้างแพงกว่า พนักงานก็ลาออกจากบริษัทเราโดยไม่ลำนึกบุญคุณบริษัท ผมคิดว่า พนักงานชาวไทยอาจจะคิดว่าเป็นเรื่องธรรมดาในการเปลี่ยนงานเพื่อได้ค่าจ้างที่แพงขึ้นหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้น”

(ดี : 8 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

ถ้าหากได้รับการส่งเสริมจากทางบริษัท พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนก็กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับผู้บริหารชาวจีน ดังนั้น ผู้บริหารชาวจีนควรเปิดช่องทางส่งเสริมให้พนักงานชาวไทยแสดงความคิดเห็น เช่น การเขียนอีเมลถึงผู้บริหาร การจัดประชุมตัวแทนพนักงาน



ชาวไทยพูดคุยกันเป็นประจำ ฯลฯ โดยเฉพาะบริษัทที่เพิ่งเปิดดำเนินการที่ไทยไม่นาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารชาวจีนและพนักงานชาวไทย การเปิดช่องทางให้พนักงานชาวไทยแสดงความคิดเห็นเป็นปัจจัยหนึ่งที่จูงใจพวกเขาอยู่กับบริษัทข้ามชาติจีน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“ผมมีอีเมลอันหนึ่งที่คอยรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานชาวไทย ถ้ามีความไม่พอใจกับการบริหารจัดการ พนักงานทุกคนสามารถเขียนถึงผมโดยตรง ในระยะแรก ๆ มีคนเขียนอีเมลมาเยอะมาก พนักงานชาวไทยไม่ได้กลัวขัดแย้งกับผม ซึ่งเป็นผู้จัดการทั่วไปของบริษัท พนักงานที่กล้าออกความคิดเห็นคัดค้านนโยบายการบริหาร กลับได้รับการยกย่องเป็นผู้กล้าหาญในกลุ่มเพื่อนร่วมงานชาวไทย”

(ดี : 8 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีวัฒนธรรมที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง

### มิติที่ 3 มิติลักษณะความเป็นชาย (Masculinity) และลักษณะความเป็นหญิง (Femininity)

จากคำพูดของกลุ่มตัวอย่าง 6 ท่านสรุปได้ว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นหญิง พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนไม่ยอมให้งานแซงแซงชีวิตส่วนตัว และเน้นความสุขในการดำเนินชีวิตมากกว่าเน้นงานเพียงอย่างเดียว ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“พนักงานชาวไทยไม่มีความทะเยอทะยานเท่ากับพนักงานชาวจีน แต่ก่อนผมเคยบริหารงานที่ลูกบริษัทแอฟริกา พนักงานในนั้นก็ไม่มีความทะเยอทะยานเหมือนกัน ผมคิดว่า นี่อาจเป็นลักษณะที่คล้าย ๆ กันของพนักงานในประเทศเมืองร้อน เนื่องจากปัจจัยทางภูมิอากาศทำให้การดำเนินชีวิตมีความสะดวกสบาย ไม่ต้องทะเยอทะยานมากก็อยู่รอดได้”

(เอ : 16 พฤษภาคม 2557 : สัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นหญิง

### มิติที่ 4 มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

จากคำพูดของกลุ่มตัวอย่าง 5 ท่านสรุปได้ว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีวัฒนธรรมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง

พนักงานในบริษัทข้ามชาติจีนมักทำตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดโดยไม่ต้องควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด ทั้งขั้นตอนการผลิตที่ตรวจสอบได้และตรวจสอบไม่ได้ ซึ่งเป็นลักษณะอย่างหนึ่งของสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“พนักงานชาวไทยมักทำตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดโดยไม่ต้องควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด ยกตัวอย่างเช่น โรงงานเราต้องการใส่วัตถุดิบที่เป็นต้นหญ้า และต้นไม้ตั้ง 10 ต้นต่อวัน ทุกวันคนงานชาวไทยก็จัดวางวัตถุดิบเหล่านี้อย่างเป็นระเบียบ ทั้ง ๆ ที่เราแค่สอนว่าควรทำอะไรและไม่ต้องลงไปตรวจสอบ”

(ซี : 22 พฤษภาคม 2557 : สัมภาษณ์)

“คนงานชาวไทยมักตั้งใจทำทุกขั้นตอน รวมทั้งส่วนที่มองไม่เห็นจากภายนอกของผลิตภัณฑ์ ยกตัวอย่างเช่น ขั้นตอนการขึ้นตะปูควงตัวเล็ก ๆ ที่อยู่ในตัวมิเตอร์ คนงานชาวไทยทุกคนมักขันให้แน่น ๆ ซึ่งแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงกับคนงานชาวจีน”

(บี : 11 มิถุนายน 2557 : สัมภาษณ์)

พนักงานจะคาดหวังว่าหัวหน้าจะแนะนำทุกเรื่องในการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารชาวจีนควรเขียนกฎระเบียบและแผนงานต่าง ๆ ให้ชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งสำหรับพนักงานชาวไทย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“การบริหารพนักงานชาวไทยต้องการแนะนำพวกเขาทุกขั้นตอนอย่างละเอียด และเขียนเป็นแผนงานอย่างเป็นทางการ หลังจากนั้น พวกเขาจะทำตามที่เคยบอกไว้แน่นอน”

(อี : 10 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีวัฒนธรรมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง

#### มิตินที่ 5 มิติช่องห่างของระยะเวลา (Long Term versus Short Term Orientation)

จากคำพูดของกลุ่มตัวอย่าง 4 ท่านสรุปได้ว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีวัฒนธรรมที่มีช่องห่างของระยะเวลายาว

พนักงานในบริษัทข้ามชาติจีนให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ระยะสั้น ซึ่งเป็นลักษณะอย่างหนึ่งของสังคมที่มีช่องห่างของระยะเวลายาว ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“คนงานชาวจีนส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับโอกาสการพัฒนามากกว่าเงินเดือนปัจจุบัน แต่คนงานชาวไทยไม่ใช่ โอกาสการ

อบรมและพัฒนาทักษะต่าง ๆ ดูเหมือนไม่ดึงดูดใจพวกเขามาก พวกเขาให้ความสำคัญแก่เงินเดือนปัจจุบันมากที่สุด”

(อี : 10 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีวัฒนธรรมที่มีช่องห่างของระยะเวลาสั้น  
**มิติที่ 6 มิติการตามใจตัวเองและการห้ามใจตัวเอง (Indulgence versus Restraint)**

จากคำพูดของกลุ่มตัวอย่าง 6 ท่านสรุปได้ว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีวัฒนธรรมการตามใจตัวเอง

พนักงานชาวไทยชอบความเพลิดเพลินและความสนุกสนาน ซึ่งเป็นลักษณะอย่างหนึ่งของวัฒนธรรมการตามใจตัวเอง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“พนักงานชาวไทยชอบความเพลิดเพลินและความสนุกสนาน ในโอกาสเทศกาลปีใหม่ทุกปี บริษัทเราจะจัดงานเลี้ยงและจัดเวทีร้องคาราโอเกะ ชาวไทยชอบมาก”

(เอ : 16 พฤษภาคม 2557 : สัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีวัฒนธรรมการตามใจตัวเอง

### 5.3 วิเคราะห์วิธีการจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

#### 5.3.1 วิเคราะห์วิธีการจูงใจในการทำงานตามความต้องการของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

พนักงานชาวไทยมีความต้องการทางกายภาพ ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความรัก ความต้องการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น ความต้องการเจริญก้าวหน้า และความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือ ซึ่งจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไปในทิศทางเดียวกันดังนี้

##### 1) ความต้องการทางกายภาพ

ถึงแม้ว่าเงินไม่ใช่ปัจจัยสี่ (อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค) แต่ถ้าไม่มี ก็อาจไม่ได้สักปัจจัยมาครอบครอง ดังนั้น เงินรางวัลเป็นวิธีขั้นพื้นฐานสำหรับการจูงใจในการทำงานนอกจากจ่ายค่าจ้างตามที่กฎหมายแรงงานไทยกำหนดแล้ว บริษัทยังควรกำหนดวิธีการจ่ายเงินรางวัลที่ชัดเจน เพื่อเป็นการจูงใจพนักงานชาวไทย

สัดส่วนเงินรางวัลตามผลงานในรายได้รวมของพนักงานชาวไทยไม่สามารถกำหนดสูงมากเนื่องด้วยปัจจัยทางกฎหมายแรงงานไทย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“เนื่องจากกฎหมายแรงงานไทยกำหนดเรื่องค่าจ้างขั้นต่ำวันละ 300 บาท และเงินเดือนปริญญาตรีเดือนละ 15,000 บาท ดังนั้น

เขียนไว้ชัดเจนว่า ไม่สามารถเอาเงินได้อื่นมาคำนวณรวมเป็นฐานเงินเดือน ดังนั้น สัดส่วนเงินรางวัลตามผลงานในรายได้รวมของพนักงานชาวไทยจึงไม่ได้กำหนดสูงมากนัก ไม่งั้นจะทำให้รายได้รวมของพนักงานสูงเกินไป”

(เอฟ : 10 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

เงินรางวัลแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ เงินรางวัลที่จ่ายตามอายุงาน เบี้ยขยัน เงินรางวัลพนักงานดีเด่น และโบนัสประจำปี ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“เงินรางวัลประจำปีของบริษัทเราประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ 1) เงินรางวัลที่จ่ายให้กับพนักงานที่ทำงานกับบริษัทเป็นเวลานานอายุงาน 5 ปี เท่ากับ 1,000 บาท 10 ปี เท่ากับ 2,000 บาท ตอนนี้อายุงานสูงสุดคือ 26 ปี เท่ากับ 5,000 บาท 2) เบี้ยขยัน 5,000 บาท 3) เงินรางวัลพนักงานดีเด่นแผนกละ 1 คน คนละ 5,000 บาท 4) โบนัสประจำปีกำหนดจาก 8 % ของกำไรบริษัท ปีนั้นหลังหักเงินรางวัล 3 ประการดังกล่าว แบ่งเป็น A B C 3 ระดับ ปีที่ผ่านมาระดับ A อยู่ที่ 12,000 บาท ระดับ B อยู่ที่ 10,000 บาท ระดับ C อยู่ที่ 8,000 บาท”

(ซี : 22 พฤษภาคม 2557 : สัมภาษณ์)

จากข้อมูลข้างต้น บริษัทควรกำหนดวิธีการจ่ายเงินรางวัลที่ชัดเจน โดยกำหนดสัดส่วนของเงินรางวัลตามผลงานในรายได้รวมไม่สูงมาก และสามารถแบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่ เงินรางวัลที่จ่ายตามอายุงาน เบี้ยขยัน เงินรางวัลพนักงานดีเด่น และโบนัสประจำปี

## 2) ความต้องการความปลอดภัย

เนื่องจากพนักงานชาวไทยมีวัฒนธรรมหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง การจัดสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพและการจ่ายเงินบำเหน็จจึงเป็นวิธีจูงใจในการทำงานที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพื่อให้พนักงานชาวไทยรู้สึกมั่นคงกับการทำงานที่บริษัทข้ามชาติจีน อีกทั้งพนักงานชาวไทยมีวัฒนธรรมที่มีลักษณะช่องห่างของระยะเวลาสั้น การจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพยังสามารถช่วยห้พนักงานชาวไทยมีการออมเงินอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“บริษัทได้จัดสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ พนักงานจ่ายเงินสะสมคนละ 250 บาทต่อเดือน บริษัทจ่ายเงินสมทบให้คนละ 250 บาทต่อเดือน กองทุนจะไม่ให้สมาชิกถอนเงินออกบางส่วน เพราะจะเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกรนำเงินไปใช้ซึ่งไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการออมเงินเพื่อไว้ใช้หลังเกษียณหรือลาออกจากงาน นอกจากนี้ สำหรับพนักงานที่ร่วมงานกับบริษัท 5 ปีขึ้นไป

เรายังมีการจ่ายเงินบำเหน็จเป็นจำนวนเงินเท่ากับ 10 เดือนของเงินเดือน”

(ซี : 22 พฤษภาคม 2557 : สัมภาษณ์)

สำหรับบริษัทข้ามชาติจีนที่เพิ่งเปิดดำเนินการที่ไทยไม่นาน ส่วนใหญ่ยังไม่สามารถจัดขึ้นมาได้ เนื่องจากพนักงานชาวไทยยังมีความเชื่อมั่นบริษัทไม่สูงหรือบริษัทยังไม่มีเงินทุนที่เพียงพอในการดำเนินนโยบายนี้ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“ผมเคยเสนอการจัดสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ แต่พนักงานชาวไทยในบริษัทเราส่วนใหญ่คัดค้าน พวกเขาไม่ยอมให้มีการหักเงินจากเงินเดือน อาจจะเพราะว่าพวกเขาส่วนใหญ่ชอบผ่อนบ้าน ผ่อนรถ ไม่ชอบออมเงิน อีกทั้ง อาจจะเพราะว่าพวกเขามีความเชื่อมั่นบริษัทเราไม่สูง กล่าว่าเงินก้อนนี้จะหายไปถ้าบริษัทเปิดตลาดไทยไม่ได้แล้วต้องปิดกิจการ”

(ดี : 8 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

จากข้อมูลข้างต้น บริษัทควรจัดสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพและการจ่ายเงินบำเหน็จ แต่สำหรับบริษัทข้ามชาติจีนที่เพิ่งเปิดดำเนินการที่ไทยไม่นานส่วนใหญ่ยังไม่สามารถจัดขึ้นมาได้ เนื่องจากพนักงานชาวไทยยังมีความเชื่อมั่นบริษัทไม่สูงหรือบริษัทยังไม่มีเงินทุนที่เพียงพอในการดำเนินนโยบายนี้

### 3) ความต้องการความรัก

เนื่องจากพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นหญิง พนักงานชาวไทยจึงมีความต้องการความรักสูง ดังนั้น บริษัทจึงมีหน้าที่ดูแลเอาใจใส่ชีวิตส่วนตัวของพนักงาน รวมถึงครอบครัวของพนักงานด้วย ซึ่งถือเป็นวิธีการจูงใจในการทำงานที่สำคัญ

การดูแลเอาใจใส่พนักงานชาวไทยมีหลายวิธี เช่น เวลาพนักงานป่วยเข้าโรงพยาบาล บริษัทควรส่งตัวแทนไปเยี่ยมไข้ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“ถ้าหากพนักงานชาวไทยป่วยเข้าโรงพยาบาล บริษัทจะไปเยี่ยมไข้ด้วยกระเช้าผลไม้มูลค่า 500 บาท เราอยากให้พนักงานชาวไทยรู้สึกว่าเป็นบริษัทไม่เพียงแค่ว่าเป็นสถานที่ทำงาน แต่ยังเป็นครอบครัวใหญ่ที่อบอุ่น”

(อี : 10 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

ในโอกาสวันคล้ายวันเกิดของพนักงาน บริษัทสามารถจัดกิจกรรมฉลองวันคล้ายวันเกิด สำหรับบริษัทที่มีพนักงานจำนวนมากสามารถใช้วิธีจัดเดือนละครึ่งโดยรวมคนที่เกิดเดือนเดียวกันมาฉลองในวันเดียวกัน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“เราจะจัดงานฉลองวันเกิดให้พนักงานชาวไทยเดือนละครึ่ง จะรวมคนที่เกิดเดือนเดียวกันมาจัดในวันเดียวกัน ในช่วงเวลาพักเที่ยง ทุกคนจะช่วยกันร้องเพลงสุขสันต์วันเกิดให้กับเพื่อนร่วมงาน บริษัทจะซื้อไอติมให้ทุกคนและมอบของขวัญวันเกิดให้เจ้าของวันเกิด ปีที่แล้ว ของขวัญวันเกิดเป็นพัดลมหนึ่งเครื่อง เราอยากให้พนักงานรู้สึกอบอุ่นในการร่วมงานกับบริษัทเรา”

(ซี : 22 พฤษภาคม 2557 : สัมภาษณ์)

กรณีพนักงานชาวไทยแต่งงานหรือกรณีบิดามารดา สามีภรรยาและบุตรพนักงานเสียชีวิตนั้น ผู้ใหญ่ของบริษัทหรือตัวแทนบริษัทควรจะไปร่วมงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“ผู้ใหญ่ของบริษัทจะไปร่วมวันแต่งงานของพนักงานชาวไทย โดยมีการกล่าวอวยพรและให้เงินขวัญถุงวันแต่งงาน ในกรณีบิดามารดา สามีภรรยาและบุตรพนักงานเสียชีวิตนั้น ตัวแทนบริษัทจะไปร่วมงานศพและ มอบเงินช่วยเหลือค่าฌาปนกิจศพ เพื่อแบ่งเบาทุกข์และเป็นกำลังใจให้กับพนักงาน”

(เอฟ : 10 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

ในโอกาสเทศกาลที่สำคัญ บริษัทควรมีการมอบของขวัญให้พนักงานชาวไทย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“บริษัทเรานอกจากมีการมอบของขวัญให้พนักงานชาวไทยในโอกาสวันปีใหม่ และวันสงกรานต์แล้ว ยังมีการมอบของขวัญตามเทศกาลจีน เช่น เราจะแจกบ๊ะจ่างในเทศกาลไหว้บ๊ะจ่าง เพื่อให้พนักงานชาวไทยเรียนรู้วัฒนธรรมจีนมากขึ้น และรักบริษัทข้ามชาติจีนมากขึ้น”

(อี : 10 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

นอกจากตัวพนักงานแล้ว บริษัทยังมีหน้าที่ดูแลเอาใจใส่ครอบครัวของพนักงานด้วย เช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลพ่อแม่ คู่สมรส ลูก ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“เนื่องจากบริษัทเราดำเนินการที่ประเทศไทยเพิ่งได้สองปี การจัดสวัสดิการจึงยังไม่ได้ครอบคลุมถึงครอบครัวพนักงาน เคยมี

พนักงานเสนอว่า ให้จัดสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลพ่อแม่ คู่สมรส และลูก บริษัทเราคาดว่าอนาคตน่าจะมีให้”

(เอฟ : 10 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

บริษัทยังสามารถกำหนดนโยบายสนับสนุนการเรียนหนังสือของลูกพนักงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“บริษัทเรามีนโยบายสนับสนุนการเรียนหนังสือของลูกพนักงาน คือ ถ้าหากว่าลูกของพนักงานสอบเข้ามหาวิทยาลัย บริษัทเราจะให้ทุนอุดหนุนค่าเล่าเรียนโดยเบิกจ่ายตามความเป็นจริง ลูกของคนงานชาวไทยส่วนใหญ่จบแค่ระดับมัธยม เราอยากส่งเสริมให้พวกเขามีโอกาสเรียนสูงขึ้น นโยบายนี้ได้ใจพนักงานชาวไทย บางคนรุ่นพ่อเป็นคนงานของบริษัทเรา พอลูกเรียนจบมาก็มาทำงานที่บริษัทเรา”

(ซี : 22 พฤษภาคม 2557 : สัมภาษณ์)

จากข้อมูลข้างต้น บริษัทควรดูแลเอาใจใส่ชีวิตส่วนตัวของพนักงานโดยแสดงให้เห็นจากสวัสดิการต่าง ๆ เช่น การเยี่ยมไข้ การจัดงานฉลองวันเกิด การร่วมวันแต่งงานหรืองานศพบิดามารดา สามีภรรยา หรือบุตรของพนักงาน การมอบของขวัญให้พนักงานชาวไทยในเทศกาลสำคัญ ฯลฯ นอกจากนี้ บริษัทยังควรจัดสวัสดิการสำหรับครอบครัวของพนักงาน เช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลพ่อแม่ คู่สมรส ลูก และนโยบายสนับสนุนการเรียนหนังสือของลูกพนักงาน ฯลฯ

#### 4) ความต้องการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น

พนักงานในบริษัทข้ามชาติจึงให้ความสำคัญแก่ความต้องการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น ซึ่งเป็นลักษณะอย่างหนึ่งของสังคมที่มีวัฒนธรรมความเป็นหญิง อีกทั้ง พนักงานในบริษัทข้ามชาติก็ยังชอบความเพลิดเพลินและความสนุกสนาน ซึ่งเป็นลักษณะอย่างหนึ่งของสังคมที่ตามใจตัวเอง ดังนั้นผู้บริหารชาวจีนควรจัดกิจกรรมสัมพันธ์หรือกิจกรรมนันทนาการตามความเหมาะสม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงาน และสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีชีวิตชีวา ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งสำหรับพนักงานชาวไทย

บริษัทสามารถใช้วิธีจัดตั้งสโมสรพนักงาน เพื่อจัดกิจกรรมนันทนาการต่าง ๆ โดยสมาชิกทุกคนที่เข้าร่วมแบ่งปันค่าใช้จ่ายด้วยกัน และบริษัทให้เงินสนับสนุนส่วนหนึ่งสำหรับบางกิจกรรม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“พนักงานชาวไทยชอบกิจกรรมนันทนาการมาก ดังนั้น บริษัทเราจึงจัดตั้งสโมสรพนักงาน พนักงานประจำทั้งหมดถือว่าเป็นสมาชิก ค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ สมาชิกทุกคนที่เข้าร่วมจะจ่ายด้วยกัน สโมสรเราจัดกิจกรรมบ่อย ๆ ตามที่พนักงานเสนอ

กิจกรรมส่วนใหญ่จะเป็นงานเลี้ยงหรือร้องคาราโอเกะ นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมการท่องเที่ยวประจำปี จัดปีละสองครั้ง ครั้งหนึ่งคือ บริษัทจ่ายเงินสนับสนุน พนักงานชาวไทยทุกคนก็ไปพร้อมกัน อีก ครั้งหนึ่งคือพนักงานจ่ายเงินเอง ก็จะมีคนที่ชอบเที่ยวไปด้วยกัน”

(ดี : 8 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

บริษัทกำหนดให้พนักงานชาวจีนและชาวไทยเข้าร่วมกิจกรรมด้วยกัน จะช่วยให้ พนักงานสองประเทศได้เข้าใจกันมากขึ้น ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“บริษัทเราได้จัดทีมเข้าร่วมการแข่งขันบาสเกตบอลและการ แข่งขันป้องกันที่ทางนิคมฯจัดขึ้น เราตั้งใจกำหนดให้ทีมมีทั้ง พนักงานชาวไทยและชาวจีน เพื่อให้พวกเขาได้สนิทกันมากขึ้น นอกจากนี้ บริษัทเรายังจัดการแข่งขันตะกร้อเองตามที่พนักงาน ไทยเสนอ”

(อี : 10 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

บริษัทควรมีพื้นที่เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสพูดคุยกันและสนิทกันมากขึ้น พื้นที่ กิจกรรมอาจรวมเป็นตัวเดียวกันกับสถานที่ทานข้าว หรือเป็นสถานที่ออกกำลังกาย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้ กล่าวไว้ดังนี้

“บริษัทเรามีศาลาให้พนักงานชาวไทยนั่งเล่นโดยติดตั้งพัดลมไว้ให้ ช่วงเวลาพักเที่ยง คนงานจะมานั่งตรงนี้ทานข้าวเที่ยง และพูดคุย กัน”

(เอ : 16 พฤษภาคม 2557 : สัมภาษณ์)

“บริษัทเรามีสนามบาสเกตบอล พนักงานชาวไทยและชาวจีน สามารถมาเล่นด้วยกันได้ เพื่อให้สนิทกันมากขึ้น”

(อี : 10 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

จากข้อมูลข้างต้น บริษัทควรจัดกิจกรรมสัมพันธ์หรือกิจกรรมมันทานการตามความ เหมาะสม เช่น งานเลี้ยงหรือร้องคาราโอเกะ การท่องเที่ยวประจำปี การแข่งขันกีฬา ฯลฯ โดย กำหนดให้พนักงานชาวจีนและชาวไทยเข้าร่วมด้วยกัน ซึ่งอาจจัดตั้งเป็นสโมสรพนักงาน ส่วนการ ออกแบบสถานที่ทำงาน บริษัทควรจัดพื้นที่ให้พนักงานได้มีโอกาสพูดคุยกันและสนิทกัน ซึ่งอาจรวม เป็นตัวเดียวกันกับสถานที่ทานข้าวหรือเป็นสถานที่ออกกำลังกาย

##### 5) ความต้องการเจริญก้าวหน้า

เนื่องจากพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ สูง ดังนั้น อายุงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง สำหรับพนักงาน



ชาวไทยที่ไม่เรียนรู้ บริษัทจะใช้วิธีการจูงใจด้วยการสอนงานและการพัฒนาพวกเขาเป็นหัวหน้า ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“อายุงานเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่เราพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกและหัวหน้าทีมงานต่างมาจากพนักงานระดับปฏิบัติการ หลาย ๆ คนแต่ก่อนก็เป็นแค่คนงานธรรมดา ถ้ามีพนักงานปฏิบัติที่ไม่เรียนรู้ บริษัทจะยินดีส่งเขาไปอบรม และเรียนหนังสือวันเสาร์อาทิตย์ เมื่อเขาพัฒนาตัวเองและอยู่กับบริษัทเป็นเวลานานพอสมควร เราก็จะเลื่อนตำแหน่งเขาเป็นระดับผู้บริหาร”

(ซี : 22 พฤษภาคม 2557 : สัมภาษณ์)

รูปแบบการอบรมเน้นการสาธิตเป็นหลัก ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“ผมมีความรู้สึก ว่า พนักงานปฏิบัติชาวไทยไม่รู้จักเรียนรู้ด้วยตัวเอง ไม่ชอบอะไรที่เป็นหนังสือและตัวเลข ดังนั้น รูปแบบการอบรมของเราส่วนใหญ่เน้นการสาธิตเป็นหลัก และแนะนำทุกขั้นตอนการผลิต”

(เอฟ : 10 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

แทนที่จะส่งพนักงานชาวไทยไปศึกษาเรียนรู้งานที่บริษัทแม่ในประเทศจีน บริษัทข้ามชาติจีนส่วนใหญ่ส่งพนักงานชาวจีนมายังไทยเป็นผู้สอนงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“บริษัทเคยคิดว่าจะส่งพนักงานชาวไทยจำนวนหนึ่งไปศึกษาเรียนรู้งานที่บริษัทแม่ เพื่อพัฒนาพวกเขาเป็นผู้บริหารระดับกลาง แต่สุดท้ายไม่ได้ทำ เพราะเห็นว่า อัตราการเข้าออกของพนักงานชาวไทยค่อนข้างสูง ไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เราจึงส่งพนักงานชาวจีนมายังไทยเป็นผู้สอนงาน”

(อี : 10 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

นอกจากการอบรมแล้ว บริษัทข้ามชาติจีนยังสามารถจัดกิจกรรมอื่นในการตอบสนองความต้องการเจริญก้าวหน้าของพนักงานชาวไทย เช่น กิจกรรมสร้างผลงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“บริษัทเราได้จัดโครงการแข่งขันทักษะการผลิต เพื่อส่งเสริมให้พนักงานชาวไทยทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น”

(เอฟ : 10 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

ส่วนกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle : QCC) สามารถให้โอกาสทุกคนได้แสดงความสามารถของตนเอง ทำให้พนักงานและบริษัทพัฒนาไปพร้อมกัน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“บริษัทส่งเสริมให้พนักงานทุกคนเขียนข้อเสนอดี ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ทุกวัน เราจะมีการมอบรางวัลให้กับพนักงานที่มีไอเดียดีที่สุดในงานฉลองปีใหม่ตอนสิ้นปี นอกจากนี้ ยังทำกิจกรรม QCC คือให้กลุ่มย่อยกลุ่มหนึ่งดำเนินงานปรับปรุงคุณภาพในสถานที่ทำงานโดยใช้วิธีการและขั้นตอนการแก้ปัญหาอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ เรามีรางวัลสำหรับกลุ่มที่ทำได้ดีที่สุดเช่นกัน”

(ซี : 22 พฤษภาคม 2557 : สัมภาษณ์)

บริษัทข้ามชาติจีนส่งเสริมพนักงานชาวไทยในการคิดข้อคิดเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ช่วยประหยัดต้นทุนการผลิตแทนที่จะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“เราไม่ได้ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่เกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ในประเทศไทย เพราะว่าแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่ที่แม่บริษัท ส่วนพนักงานชาวไทย เราส่งเสริมให้ข้อคิดเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ช่วยประหยัดต้นทุนการผลิตเป็นหลัก เราได้ตั้งเงินรางวัลให้สำหรับข้อคิดที่ได้นำมาประยุกต์ใช้จริง และมีการตีพิมพ์ในหนังสือพิมพ์กรุป เพื่อให้ลูกบริษัทอื่น ๆ ภายในเครือข่ายสามารถเรียนรู้ด้วยกัน ปัจจุบันนี้ พนักงานชาวไทยยังเขียนไม่ค่อยได้ อาจจะเพราะว่าบริษัทเราเพิ่งเปิดดำเนินการในประเทศไทยแค่ 2 ปี พนักงานชาวไทยยังไม่คุ้นเคยกับงานมากนัก อย่างไรก็ตาม บริษัทก็จะส่งเสริมต่อไป”

(อี : 10 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

จากข้อมูลข้างต้น บริษัทควรพิจารณาอายุงานเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาพนักงานชาวไทยมีหลายวิธี เช่น การอบรมที่เน้นการสาธิตเป็นหลักโดยส่งพนักงานชาวจีนมายังไทยเป็นผู้สอนงาน กิจกรรมสร้างผลงาน กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ กิจกรรมส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการประหยัดต้นทุนการผลิต ฯลฯ

#### 6) ความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือ

พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีความต้องการแสวงหาความรู้ดีกว่าคนอื่น ยกย่องให้เกียรติและให้ความสำคัญของตน บริษัทจึงใช้วิธีการจูงใจในการทำงานด้วยการคัดเลือกพนักงานดีเด่น หรือตั้งรางวัลอื่น ๆ ตามวัฒนธรรมองค์กร เช่น ทีมงานดีเด่น รางวัลสำหรับการคิดสร้างสรรค์ รางวัลสำหรับความมีมนุษยสัมพันธ์ดี รางวัลคนดีมีคุณธรรม ฯลฯ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“ตอนใกล้ ๆ ลี้นปี แต่ละแผนกจะเสนอรายชื่อพนักงานดีเด่นของแผนกนั้น ๆ ต้องเป็นคนที่มีผลงานดีและมีความรับผิดชอบสูง จากนั้นทางคณะกรรมการจะเป็นคนคัดเลือกออกมา 4-5 คน และประกาศรายชื่อในงานฉลองวันปีใหม่ นอกจากนี้มีรางวัลพนักงานดีเด่น เรายังมีรางวัลทีมงานดีเด่น รางวัลสำหรับการคิดสร้างสรรค์ รางวัลสำหรับความมีมนุษยสัมพันธ์ดี และรางวัลคนดีมีคุณธรรม”

(ซี : 22 พฤษภาคม 2557 : สัมภาษณ์)

เนื่องจากพนักงานชาวไทยมีวัฒนธรรมช่องทางของระยะเวลาสั้น ดังนั้น การคัดเลือกพนักงานดีเด่นทุกเดือนจะได้ผลที่ดี ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“บริษัทเราจะคัดเลือกพนักงานดีเด่นประจำเดือน แล้วเอาผลมาเลือกพนักงานดีเด่นประจำปี การคัดเลือกทุกเดือนจะทำให้พนักงานชาวไทยทะเลาะทะเลาะกันมากขึ้น”

(อี : 10 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

รางวัลสำหรับพนักงานดีเด่นไม่เพียงแต่สามารถตั้งเป็นเงินรางวัล ยังสามารถจัดให้เป็นรูปแบบอื่น เช่น ให้มีโอกาสไปศึกษาดูงานที่บริษัทแม่ที่ประเทศจีน

“รางวัลพนักงานดีเด่นของเราคือ ได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานที่บริษัทแม่ที่ประเทศจีน พนักงานที่เคยไปต่างประเทศประทับใจกับความยิ่งใหญ่ของบริษัทแม่ และภูมิใจกับองค์กรมากขึ้น เมื่อกลับมาจากจีน ก็จะเล่าประสบการณ์ให้เพื่อนร่วมงานชาวไทยฟัง ทำให้คนที่ไม่ได้ไปมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น”

(ดี : 8 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

จากข้อมูลข้างต้น บริษัทสามารถคัดเลือกพนักงานดีเด่นหรือตั้งรางวัลอื่น ๆ ตามวัฒนธรรมองค์กรทั้งประจำเดือนและประจำปีเพื่อเป็นการจูงใจพนักงานชาวไทยในการทำงาน

รางวัลสำหรับพนักงานดีเด่นสามารถจัดให้เป็นหลายรูปแบบ เช่น ให้มีโอกาสดูงานที่บริษัทแม่ที่ประเทศจีน ฯลฯ

### 5.3.2 วิเคราะห์วิธีการจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนตามกระบวนการทำงาน

#### 1) ความคาดหวัง

ความคาดหวังและความชอบพอในรางวัลแตกต่างกันระหว่างพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตและพนักงานฝ่ายบริหาร ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“พนักงานส่วนสำนักงานชอบวันหยุดมาก ดังนั้น ผมจึงใช้วันหยุดเป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งให้พวกเขาได้อยู่กับบริษัทเรา นอกจากวันหยุดประจำปี 13 วันตามกฎหมายแรงงานแล้ว บริษัทเรายังกำหนดวันหยุดให้อีกสองวันหยุด คือ วันตรุษจีน 3 วัน และวันชาติจีน 3 วัน”

(ดี : 8 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

“ถ้าเป็นระดับคนงาน พวกเขาชอบทำงานในวันหยุดมาก เพราะค่าโอทีสูง ตามที่กฎหมายแรงงานกำหนด ในวันธรรมดา ค่าแรงหลัง 8 ชั่วโมง ต้องคิด 1.5 เท่าของค่าแรงปกติ ส่วนในวันหยุด ค่าแรง 8 ชั่วโมงแรก คิด 1 เท่าของค่าแรงปกติ และค่าแรงหลัง 8 ชั่วโมงต้องคิด 3 เท่า ของค่าแรงปกติ”

(ซี : 22 พฤษภาคม 2557 : สัมภาษณ์)

จากข้อมูลข้างต้น พนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตอยากได้ค่าทำงานล่วงเวลาแทนที่จะหยุด ขณะที่พนักงานฝ่ายบริหารอยากได้วันหยุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานชาวไทยที่มีตำแหน่งงานต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

#### 2) ความเสมอภาค

หลักเกณฑ์การจ่ายเงินรางวัลควรแสดงถึงความยุติธรรม ในสังคมที่มีวัฒนธรรมเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล เรื่องยุติธรรมก็คือ การตอบแทนตามผลงานและความสามารถของแต่ละคน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“หลักเกณฑ์การจ่ายเงินรางวัลเน้นจ่ายตามผลงานของแต่ละบุคคล มากกว่าจ่ายตามผลงานของทีม สัดส่วนอยู่ที่ 7 : 3 บริษัทเราจะประกาศผลคะแนนของแต่ละคน ซึ่งเกี่ยวข้องกับจำนวนเงินรางวัล

โดยตรง เพื่อให้พนักงานชาวไทยเห็นถึงความแตกต่างระหว่างแต่ละคน และทะเยอทะยานมากขึ้น”

(ดี : 8 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

จากข้อมูลข้างต้น หลักเกณฑ์การจ่ายเงินรางวัลเน้นจ่ายตามผลงานของแต่ละบุคคล มากกว่าจ่ายตามผลงานของทีม บริษัทยังประกาศผลคะแนนของแต่ละคน ซึ่งเกี่ยวข้องกับจำนวนเงินรางวัลโดยตรง

### 3) การตั้งเป้าหมาย

เนื่องจากพนักงานที่มีวัฒนธรรมเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้น บริษัทควรตั้งเป้าหมายสำหรับแต่ละคนแทนที่จะตั้งเป้าหมายสำหรับกลุ่ม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“ผมกำหนดจำนวนชิ้นต่อการผลิตมิเตอร์ของแต่ละคน ส่วนเกินจะจ่ายเป็นเงินรางวัลให้ ใครผลิตได้มากก็ได้เงินรางวัลมาก ตั้งแต่ผมใช้วิธีนี้ คนงานชาวไทยทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นเยอะ”

(บี : 11 มิถุนายน 2557 : สัมภาษณ์)

เนื่องจากพนักงานชาวไทยมีวัฒนธรรมช่องทางของระยะเวลาสั้น ดังนั้น บริษัทควรให้รางวัลหลังจากบรรลุเป้าหมายระยะสั้น

“นอกจากโบนัสประจำปีแล้ว บริษัทเรายังจ่ายโบนัสการผลิตประจำเดือน เดือนละ 1,500 บาท ถึงแม้ว่าจำนวนเงินไม่เยอะแต่ใช้ได้ผลดี”

(เอฟ : 10 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

จากข้อมูลข้างต้น บริษัทข้ามชาติจีนควรตั้งเป้าหมายสำหรับพนักงานชาวไทยแต่ละคน และให้รางวัลหลังจากบรรลุเป้าหมายระยะสั้น

### 4) การเสริมแรง

บริษัทข้ามชาติจีนนิยมใช้ตัวเสริมแรงทางบวกมากกว่าตัวเสริมแรงทางลบ เช่น เพื่อจูงใจพนักงานชาวไทยไม่ขาดลามาสาย บริษัทสามารถใช้วิธีการให้เงินรางวัล ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้กล่าวไว้ดังนี้

“พนักงานชาวไทยยังชอบขาดลามาสายด้วยเหตุผลเรื่องเล็ก ๆ ดังนั้น ผมจะจูงใจพนักงานชาวไทยด้วยเบี้ยขยัน”

(ซี : 22 พฤษภาคม 2557 : สัมภาษณ์)

เนื่องจากพนักงานชาวไทยมีวัฒนธรรมความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้น บริษัทจึงใช้วิธีการชมเชยเป็นรายบุคคลในการประชุม การประกาศหรือทำหนังสือขอบคุณ

“ผมชอบชมเชยพนักงานชาวไทยเป็นรายบุคคลต่อหน้าพนักงาน  
ทุกคนในการประชุมเข้าก่อนเริ่มงาน พนักงานชาวไทยส่วนใหญ่จะ  
ไม่เกิดความอิจฉาริษยา นอกจากนี้ บริษัทเรายังมีการประกาศ  
หรือทำหนังสือขอบคุณพนักงานที่ทำงานได้ดี”

(อี : 10 กรกฎาคม 2557 : สัมภาษณ์)

จากข้อมูลข้างต้น ตัวเสริมแรงทางบวกที่ใช้กันมีได้แก่ เงินรางวัล การชมเชยเป็น  
รายบุคคลในการประชุม การประกาศหรือการทำหนังสือขอบคุณ ฯลฯ



## บทที่ 6

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน เป็นการศึกษาเพื่อเสนอวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานในบริษัทข้ามชาติจีนให้เข้ากับวัฒนธรรมไทย และสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานชาวไทย ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้เลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sampling) และวิธีการสุ่มตัวอย่างตามโควตา (Quota Sampling) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสอบถามพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน จำนวน 513 ตัวอย่าง ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการทดสอบ (Pre - test) ข้อมูลกับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน จำนวน 30 ตัวอย่าง เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม พบว่า ค่าความเชื่อมั่นรายปัจจัยของเครื่องมือที่ใช้มีค่าเท่ากับ 0.765 หลังจากดำเนินการเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้วนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการแสดงผลการศึกษา ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบ t - test เพื่อทดสอบว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านเพศต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันหรือไม่ การทดสอบ F - test แบบทางเดียว (One - Way ANOVA) เพื่อทดสอบว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านระดับการศึกษาและด้านตำแหน่งงานต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันหรือไม่ และสถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรเชิงปริมาณ 2 ตัว ได้แก่ อายุกับแรงจูงใจในการทำงาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรมกับแรงจูงใจในการทำงาน โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95 เปอร์เซ็นต์ นอกจากการวิจัยเชิงปริมาณแล้ว ก็ได้วิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับสูงชาวจีนในบริษัทข้ามชาติจีนดังกล่าว รวมจำนวน 6 คน ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะได้ดังนี้

#### 6.1 สรุปผลการศึกษา

##### 6.1.1 สรุปผลการศึกษาเชิงปริมาณของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

###### (1) ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 349 คน คิดเป็นร้อยละ 68 อายุ 28.76 ปีโดยเฉลี่ย มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 35.7 มีตำแหน่งเป็นพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 470 คน คิดเป็นร้อยละ 91.6

###### (2) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรม

**ตารางที่ 44** สรุประดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรมของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติ  
จีน

มิติทางวัฒนธรรม	สรุประดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรม			
	$\bar{x}$	S . D .	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
มิติที่ 1 มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power distance)	3.00	1.305	เห็นด้วยปานกลาง	5
มิติที่ 2 มิติความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) และความเป็นกลุ่ม (Collectivism)	3.41	1.045	เห็นด้วย	3
มิติที่ 3 มิติลักษณะความเป็นชาย (Masculinity) และลักษณะความเป็นหญิง (Femininity)	2.91	1.140	เห็นด้วยปานกลาง	6
มิติที่ 4 มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)	3.32	1.279	เห็นด้วยปานกลาง	4
มิติที่ 5 มิติช่องทางของระยะเวลา (Long Term versus Short Term Orientation)	3.71	1.028	เห็นด้วย	1
มิติที่ 6 มิติการตามใจตัวเองและการห้ามใจตัวเอง (Indulgence versus Restraint)	3.64	1.047	เห็นด้วย	2
<b>รวม</b>	<b>3.33</b>	<b>1.141</b>	<b>เห็นด้วยปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 44 สรุปได้ว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรมของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.33) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มิติช่องทางของระยะเวลา (Long Term versus Short Term Orientation) (ค่าเฉลี่ย 3.71) มิติการตามใจตัวเองและการห้ามใจตัวเอง (Indulgence versus Restraint) (ค่าเฉลี่ย 3.64) มิติความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) และความเป็นกลุ่ม (Collectivism) (ค่าเฉลี่ย 3.41) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ส่วนมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) (ค่าเฉลี่ย 3.32) มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power distance) (ค่าเฉลี่ย 3.00) มิติลักษณะความ



เป็นชาย (Masculinity) และลักษณะความเป็นหญิง (Femininity) (ค่าเฉลี่ย 2.91) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

(3) ระดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

โดยภาพรวมแล้ว แรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.11) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญใน 3 อันดับแรก ได้แก่ ค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 4.30) สวัสดิการ (ค่าเฉลี่ย 4.29) และมิตรสัมพันธ์ (ค่าเฉลี่ย 4.20)

(4) ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

**ตารางที่ 45** สรุปผลสมมติฐานที่ 1 พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

แรงจูงใจในการทำงาน	ปัจจัยทางประชากรศาสตร์		
	เพศ	ระดับการศึกษา	ตำแหน่งงาน
1. ค่าตอบแทน		✓	✓
2. สวัสดิการ			✓
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน			✓
4. มิตรสัมพันธ์		✓	✓
5. ความก้าวหน้า	✓		✓
6. ลักษณะของงาน	✓	✓	
7. ความอิสระในการทำงาน	✓		
8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน	✓		

หมายเหตุ : ✓ หมายถึง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ยอมรับสมมติฐาน)

เว้นว่าง หมายถึง ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ปฏิเสธสมมติฐาน)



## ตารางที่ 46 (ต่อ)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรม	แรงจูงใจในการทำงาน								
	ค่า ตอบแทน	สวัสดิ การ	สภาพ แวดล้อม การ ทำงาน	มิตร สัมพันธ์	ความ ก้าวหน้า	ลักษณะ ของงาน	ความ อิสระใน การ ทำงาน	ความ ภาคภูมิใจ ในการ ทำงาน	รวม
9. บริษัทควรประเมินผลงานเป็นรายบุคคลแทนที่จะประเมินเป็นกลุ่ม	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	7
10. การแข่งขันผลงานภายในบริษัททำให้พนักงานมีผลงานที่ดีขึ้น		✓			✓	✓	✓	✓	5
<b>รวม</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>27</b>
<b>มิติที่ 3 มิติลักษณะความเป็นชาย และ ลักษณะความเป็นหญิง</b>									
11. งานเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของชีวิต บางครั้งยอมให้งานแทรกแซงชีวิตส่วนตัว									0
12. บริษัทไม่จำเป็นต้องจัดสวัสดิการสำหรับคนในครอบครัวของท่าน	✓								1
13. บริษัทไม่มีหน้าที่ดูแลเอาใจใส่ชีวิตส่วนตัวของพนักงาน			✓	✓	✓	✓	✓		5
14. ท่านชอบรางวัลที่เป็นตัวเงินมากกว่ารางวัลที่เป็นวันหยุด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		7
15. ค่าตอบแทนที่สูงมีความสำคัญมากกว่าสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน			✓						1
<b>รวม</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>14</b>
<b>มิติที่ 4 มิติการหลีกเลี่ยงความไม่ แน่นอน</b>									
16. ท่านไม่ต้องการอิสระในการคิด และการวางแผนวิธีการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่าน									0
17. ท่านไม่ชอบงานที่ท้าทาย									0
18. ไม่ว่าผลงานเป็นอย่างไร ท่านก็ควรจะได้ปรับเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งตามอายุงาน			✓						1
19. ถ้าบริษัทดี ท่านจะทำงานที่บริษัทของท่านจนถึงเกษียณอายุ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
20. ท่านไม่อยากจะเปลี่ยนตำแหน่งงานหรือย้ายไปทำงานที่หน่วยงานอื่นภายในบริษัท	✓	✓	✓	✓			✓	✓	6
<b>รวม</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>15</b>
<b>มิติที่ 5 มิติช่องทางของระยะเวลา</b>									
22. การให้รางวัลเป็นหุ้นของบริษัทดีกว่าการให้รางวัลเป็นเงิน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
23. ท่านควรมีความอดทนในการทำงานสูงเพื่อความสำเร็จในอนาคต	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	7
24. บริษัทจ่ายเงินรางวัลเป็นรายปีดีกว่าจ่ายทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือน	✓	✓		✓	✓	✓	✓		6
25. บริษัทควรมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงาน	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	7

## ตารางที่ 46 (ต่อ)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรม	แรงจูงใจในการทำงาน								
	ค่าตอบแทน	สวัสดิการ	สภาพแวดล้อมการทำงาน	มิตรสัมพันธ์	ความก้าวหน้า	ลักษณะของงาน	ความอิสระในการทำงาน	ความภาคภูมิใจในการทำงาน	รวม
รวม	4	5	3	5	5	4	5	4	35
มิติที่ 6 มิติการตามใจตัวเองและการห้ามใจตัวเอง									
26.บริษัทควรจัดกิจกรรมสัมพันธ์ เช่น การจัดงานเลี้ยง การท่องเที่ยวประจำปี ฯลฯ	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	7
27.ถ้าเป็นไปได้ บริษัทควรยืดหยุ่นในเรื่องเวลาทำงาน โดยยอมให้พนักงานที่ทำงานเสร็จก่อนกลับบ้านก่อน			✓		✓	✓	✓		4
28.บริษัทควรมีห้องนั่งเล่น ห้องกาแฟ ฯลฯ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสพูดคุยกันและสนิทกันมากขึ้น	✓	✓	✓			✓			4
29.บริษัทควรยอมให้พนักงานมาสายได้อย่างน้อย 3 ครั้งต่อเดือน		✓				✓	✓	✓	4
30.ถ้าเป็นไปได้ บริษัทควรยืดหยุ่นในเรื่องสถานที่ในการทำงานโดยยอมให้พนักงานทำงานที่บ้านได้ในบางโอกาส		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
รวม	2	4	4	2	3	4	4	3	26

หมายเหตุ : ✓ หมายถึง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ยอมรับสมมติฐาน)

เว้นว่าง หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ปฏิเสธสมมติฐาน)

จากตารางที่ 46 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า มิติช่องทางของระยะเวลาที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมากที่สุดรองลงมา ได้แก่ มิติความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นกลุ่ม มิติการตามใจตัวเองและการห้ามใจตัวเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 6.1.2 สรุปผลการศึกษาเชิงคุณภาพของผู้บริหารชาวจีนในบริษัทข้ามชาติจีน

#### (1) มิติทางวัฒนธรรมของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้บริหารชาวจีนในบริษัทข้ามชาติจีนพบว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีลักษณะวัฒนธรรมดังนี้

ด้านมิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power distance) พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนนับถือลำดับชั้นในสังคมโดยแสดงให้เห็นจากกิริยามารยาทต่าง ๆ ของพนักงานชาวไทยที่มีต่อผู้ใหญ่ชาวจีนทั้งในเวลาทำงานและนอเวลาทำงาน

ด้านมิติความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) และความเป็นกลุ่ม (Collectivism) พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนเปลี่ยนงานบ่อยด้วยเหตุผลที่งานใหม่ได้เงินเดือนหรือตำแหน่งที่สูงกว่า ซึ่งเป็นลักษณะอย่างหนึ่งของวัฒนธรรมความเป็นปัจเจกบุคคล ถ้าหากได้รับการส่งเสริมจากทางบริษัท พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนก็กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับผู้บริหารชาวจีน

ด้านมิติลักษณะความเป็นชาย (Masculinity) และลักษณะความเป็นหญิง (Femininity) พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนไม่ยอมให้งานแซงแซงชีวิตส่วนตัว และเน้นความสุขในการดำเนินชีวิต (Quality of Life) มากกว่าเน้นงานเพียงอย่างเดียว

ด้านมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) พนักงานในบริษัทข้ามชาติจีนมักทำตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดโดยไม่ต้องควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด และคาดหวังว่าหัวหน้าจะแนะนำทุกเรื่องในการทำงาน

ด้านมิติช่องทางของระยะเวลา (Long Term versus Short Term Orientation) พนักงานในบริษัทข้ามชาติจีนให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ระยะสั้น

ด้านมิติการตามใจตัวเองและการห้ามใจตัวเอง (Indulgence versus Restraint) พนักงานชาวไทยชอบความเพลิดเพลินและความสนุกสนาน

## (2) วิธีการจูงใจในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารชาวจีนในบริษัทข้ามชาติจีน วิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน ได้แก่ วิธีการจูงใจในการทำงานตามความต้องการของพนักงานชาวไทย และวิธีการจูงใจในการทำงานตามกระบวนการทำงาน สามารถสรุปได้ดังนี้

### ตารางที่ 47 วิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

วิธีการจูงใจในการทำงานตามความต้องการของพนักงานชาวไทย	
ความต้องการของพนักงานชาวไทย	วิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
ความต้องการทางกายภาพ	กำหนดวิธีการจ่ายเงินรางวัลที่ชัดเจน
ความต้องการความปลอดภัย	จัดสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และการจ่ายเงินบำเหน็จ
ความต้องการความรัก	ดูแลเอาใจใส่ชีวิตส่วนตัวของพนักงาน รวมถึงครอบครัวของพนักงานด้วย

## ตารางที่ 47 (ต่อ)

วิธีการจูงใจในการทำงานตามความต้องการของพนักงานชาวไทย	
ความต้องการของพนักงานชาวไทย	วิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
ความต้องการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น	จัดกิจกรรมสัมพันธ์ และควรมีพื้นที่เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสพูดคุยกันและสนิทกันมากขึ้น
ความต้องการเจริญก้าวหน้า	พัฒนาพนักงานชาวไทยเป็นหัวหน้า โดยการสอนงาน ส่งไปไปอบรมหรือเรียนหนังสือ จัดกิจกรรมสร้างผลงาน และจัดกิจกรรม QCC
ความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือ	คัดเลือกพนักงานดีเด่น และตั้งรางวัลต่าง ๆ ตามวัฒนธรรมองค์กร
วิธีการจูงใจในการทำงานตามกระบวนการทำงาน	
กระบวนการทำงาน	วิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
ความคาดหวัง	ตั้งรางวัลตามความคาดหวังที่แตกต่างกันระหว่างพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตและพนักงานฝ่ายบริหาร
ความเสมอภาค	จ่ายตอบแทนตามผลงานและความสามารถของแต่ละคน โดยใช้หลักเกณฑ์เน้นจ่ายตามผลงานของแต่ละบุคคล
การตั้งเป้าหมาย	ตั้งเป้าหมายสำหรับพนักงานชาวไทยแต่ละคน และให้รางวัลหลังจากบรรลุเป้าหมายระยะสั้น
การเสริมแรง	ใช้ตัวเสริมแรงทางบวกที่ใช้กันมี ได้แก่ เงินรางวัล การชมเชยเป็นรายบุคคลในการประชุม การประกาศจดหมายขอบคุณ ฯลฯ

## 6.2 อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

### 6.2.1 ลำดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

จากการศึกษาลำดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญใน 3 อันดับแรก ได้แก่ ค่าตอบแทน สวัสดิการ และมิตรสัมพันธ์ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Li Qin (2010) ที่พบว่า ชาวตะวันตกและชาวตะวันออกต่างให้ความสำคัญต่อรายได้ ชาวตะวันออกให้ความสำคัญแก่ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานมากกว่าชาวตะวันตก อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Phatak, Arvind V. Bhagat, Rabi S. and Kashlak, Roger J. (2009) ที่กล่าวว่า ในประเทศที่เป็นสังคมเน้นลักษณะความเป็นหญิง ซึ่งให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในสังคม (Social Interrelatedness) มีความต้องการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง ในประเทศที่เป็นสังคมเน้นความเป็นกลุ่มหรือการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง ปัจจัยค้ำจุนบางรายการ เช่น ค่าจ้าง สามารถจูงใจพนักงานในการทำงาน และนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Xu Huang and Evert Van de Vliert (2003) ที่พบว่า ปัจจัยค้ำจุนมีผลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานสำหรับทุกประเทศ ไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร (2554) ที่กล่าวว่า ในสังคมตะวันออก เช่น สังคมของประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ความต้องการขั้นที่สามอาจปรากฏให้เห็นชัดเจนตั้งแต่ความต้องการขั้นที่หนึ่งยังไม่สามารถบรรลุผลสมบูรณ์

แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญใน 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ ความภาคภูมิใจในการทำงาน ความอิสระในการทำงาน และลักษณะของงาน ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Xu Huang, Evert Van de Vliert and Gerben Van der Vegt (2005) ที่พบว่า ในประเทศที่มีวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง นโยบายการให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างทางการใช้ได้ผลต่อเมื่อบรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วมได้รับการยอมรับกันโดยทั่วไป ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Geert Hofstede (1980) ที่พบว่า บุคคลในประเทศที่มีวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิงให้ความสำคัญแก่ความต้องการมิตรสัมพันธ์ ปัจจัยกระตุ้นใช้ได้ผลในประเทศที่มีวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย

### 6.2.2 พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนที่มีลักษณะประชากรศาสตร์ต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านเพศส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านความก้าวหน้า ลักษณะงาน และความอิสระในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้ชายกับผู้หญิงต่างมีความต้องการด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และมิตรสัมพันธ์ แต่ผู้ชายให้ความสำคัญกับเรื่องความก้าวหน้า ( $\bar{X} = 4.22$ ) มากกว่าผู้หญิง ( $\bar{X} = 3.98$ ) ผู้ชายให้ความสำคัญกับเรื่องลักษณะของงาน ( $\bar{X} = 3.99$ ) มากกว่าผู้หญิง

( $\bar{X} = 3.76$ ) ผู้ชายให้ความสำคัญกับเรื่องความอิสระในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.06$ ) มากกว่าผู้หญิง ( $\bar{X} = 3.79$ ) และผู้ชายให้ความสำคัญกับเรื่องความภาคภูมิใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.07$ ) มากกว่าผู้หญิง ( $\bar{X} = 3.83$ )

ประชากรศาสตร์ด้านอายุมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทย ในบริษัทข้ามชาติในเรื่องของความอิสระในการทำงาน ( $r = -0.096$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 บุคคลที่มีอายุยิ่งน้อยต้องการความอิสระในการทำงานยิ่งมาก

ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน สำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจึงแตกต่างกันในเรื่องของ ค่าตอบแทน มิตรสัมพันธ์ และ ลักษณะของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในเรื่องของค่าตอบแทน กลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีให้ความสำคัญมากที่สุด ( $\bar{X} = 5.00$ ) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษานุปริญญา/ปวส. ( $\bar{X} = 4.65$ ) และกลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ( $\bar{X} = 4.49$ ) ในเรื่องของมิตรสัมพันธ์ กลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีให้ความสำคัญมากที่สุด ( $\bar{X} = 5.00$ ) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ( $\bar{X} = 4.53$ ) และกลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษานุปริญญา/ปวส. ( $\bar{X} = 4.35$ ) ในเรื่องของลักษณะของงาน กลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีให้ความสำคัญมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ ) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษานุปริญญา/ปวส. ( $\bar{X} = 4.11$ ) และกลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาประถมศึกษา ( $\bar{X} = 4.10$ ) ไม่สอดคล้องกับ Maslow A.H. (1943) ที่กล่าวว่า ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมอื่น ๆ ต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจึงเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมของคนนั้น

ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านตำแหน่งงานส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ สภาพแวดล้อมการทำงาน มิตรสัมพันธ์ และความก้าวหน้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในเรื่องของความก้าวหน้ากลุ่มผู้ช่วยผู้จัดการแผนกหรือผู้จัดการแผนกให้ความสำคัญมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ ) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มหัวหน้าคุมงาน ( $\bar{X} = 4.45$ ) และกลุ่มพนักงานปฏิบัติการ ( $\bar{X} = 4.11$ ) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารชาวจีนในบริษัทข้ามชาติจีน พบว่า ความต้องการระหว่างพนักงานปฏิบัติการและพนักงานฝ่ายบริหารมีความแตกต่างกัน พนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตอยากได้ค่าทำงานล่วงเวลาแทนที่จะหยุด ขณะที่พนักงานฝ่ายบริหารอยากได้วันหยุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Geert Hofstede (1983) ที่พบว่า ตำแหน่งและประเภทงานส่งผลต่อแรงจูงใจเป็นอย่างมาก สำหรับผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญ ความต้องการความสำเร็จในชีวิตและความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือมีความสำคัญอยู่ในอันดับต้น ส่วนพนักงานระดับล่างจะให้ความสำคัญกับความปลอดภัย รายได้ ผลประโยชน์ และสภาพแวดล้อมการทำงานมากที่สุด



### 6.2.3 มิติทางวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

จากการศึกษามิติทางวัฒนธรรมของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน พบว่า มิติช่องห่างของระยะเวลา มิติการตามใจตัวเอง มิติความเป็นปัจเจกบุคคล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ส่วนมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ มิติลักษณะความเป็นชาย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ The Hofstede Center (2010) ที่กล่าวว่า ชาวไทยมีวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและการตามใจตัวเองค่อนข้างสูง มีวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิง แต่ไม่สอดคล้องกับส่วนที่ว่า ชาวไทยมีวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง มีวัฒนธรรมช่องห่างของระยะเวลายาว และมีความเป็นกลุ่ม

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพแวดล้อมการทำงานมากที่สุด เนื่องจากบุคคลที่มีวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง อาจจะต้องการการออกแบบสถานที่ทำงานให้แสดงถึงอำนาจที่แตกต่าง ห้องทำงานของหัวหน้าต้องดูหรูหรากว่าห้องทำงานของลูกน้อง

มิติความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นกลุ่มมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานด้านลักษณะงาน ความอิสระในการทำงาน และความภาคภูมิใจในการทำงานมากที่สุด ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิดของ McFailin, Dean B. and Sweeney, Paul D. (2006) ที่กล่าวว่า สำหรับประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งเป็นประเทศที่เป็นสังคมเน้นความเป็นกลุ่ม ปัจจัยกระตุ้นจะใช้กันไม่ได้ผลอย่างชัดเจน เนื่องจากคนงานไม่กล้าตัดสินใจเอง และไม่นิยมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

มิติลักษณะความเป็นชายและลักษณะความเป็นหญิงมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพแวดล้อมมากที่สุด ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Geert Hofstede (1980) ที่พบว่าบุคคลที่มีวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิงจะให้คุณค่าต่อสิ่งแวดล้อม และเน้นความสุขในการดำเนินชีวิตมากกว่าเนื้องานเพียงอย่างเดียว

มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมากที่สุด ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Geert Hofstede (1980) ที่พบว่าบุคคลที่มีวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงในชีวิต ดังนั้น การจัดสถานที่ทำงานและเวลาการทำงานจึงต้องมีกฎระเบียบที่เคร่งครัดและตายตัว

มิติช่องห่างของระยะเวลามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานด้านสวัสดิการ มิตรสัมพันธ์ ความก้าวหน้า และความอิสระในการทำงานมากที่สุด ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Geert Hofstede (1980) ที่พบว่า บุคคลที่ให้ความสำคัญแก่อนาคตจะเน้นผลประโยชน์ระยะยาว ต้องการสวัสดิการระยะยาว มิตรสัมพันธ์ และมีความอดทนในการทำงานสูงเพื่อความสำเร็จในอนาคต

มิติการตามใจตัวเองและการห้ามใจตัวเองมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานด้านสวัสดิการ สภาพแวดล้อมการทำงาน ลักษณะงาน และความอิสระในการทำงานมากที่สุด เนื่องจากบุคคลที่วัฒนธรรมการตามใจตัวเองอาจต้องการบริษัทที่สวัสดิการประเภทกิจกรรมสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมการทำงานที่สะดวกสบาย อีกทั้งอาจต้องการลักษณะงานที่หลากหลาย และความอิสระในการทำงานเพื่อให้สนุกกับงานที่ทำ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารชาวจีนในบริษัทข้ามชาติจีน พบว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีวัฒนธรรมที่มีช่องห่างของระยะเวลาสั้น ซึ่งขัดแย้งกับผลการศึกษาเชิงปริมาณที่ว่า พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีวัฒนธรรมที่มีช่องห่างของระยะเวลายาว เนื่องจากผู้บริหารชาวจีนเห็นว่า พนักงานชาวไทยให้ความสำคัญแก่เงินเดือนปัจจุบันมากกว่าปัจจัยอื่น

#### 6.2.4 วิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้บริหารชาวจีนในบริษัทข้ามชาติจีนพบว่า บริษัทข้ามชาติจีนมีวิธีการสร้างแรงจูงใจตามความต้องการของพนักงานชาวไทย ดังนี้

ด้านความต้องการทางกายภาพ นอกจากจ่ายค่าจ้างตามที่กฎหมายแรงงานไทยกำหนดแล้ว บริษัทข้ามชาติจีนยังควรกำหนดวิธีการจ่ายเงินรางวัลที่ชัดเจน เพื่อเป็นการจูงใจพนักงานชาวไทย เงินรางวัลแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ เงินรางวัลที่จ่ายตามอายุงาน เบี้ยขยัน เงินรางวัลพนักงานดีเด่น และโบนัสประจำปี

ความต้องการความปลอดภัย การจัดสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และการจ่ายเงินบำเหน็จเป็นวิธีจูงใจในการทำงานที่สำคัญอย่างหนึ่ง

ความต้องการความรัก บริษัทข้ามชาติจีนมีหน้าที่ดูแลเอาใจใส่ชีวิตส่วนตัวของพนักงาน รวมถึงครอบครัวของพนักงานด้วย การดูแลเอาใจใส่ชีวิตส่วนตัวของพนักงานแสดงให้เห็นจากสวัสดิการต่าง ๆ เช่น การเยี่ยมไข้พนักงานชาวไทยป่วยเข้าโรงพยาบาล การจัดงานฉลองวันเกิด การร่วมวันแต่งงาน การมอบของขวัญให้พนักงานชาวไทยในเทศกาลสำคัญ ฯลฯ

ความต้องการมีสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น บริษัทข้ามชาติจีนควรจัดกิจกรรมสัมพันธ์ และควรมีพื้นที่เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสพูดคุยกันและสนิทกันมากขึ้น พื้นที่กิจกรรมอาจจะรวมเป็นส่วนตัวเดียวกันกับสถานที่ทานข้าว หรือเป็นสถานที่ออกกำลังกาย

ความต้องการเจริญก้าวหน้า สำหรับพนักงานชาวไทยที่ใฝ่เรียนรู้ บริษัทข้ามชาติจีนจะใช้วิธีการจูงใจด้วยการพัฒนาพวกเขาเป็นหัวหน้าโดยการส่งไปอบรมหรือเรียนหนังสือ รูปแบบการอบรมเน้นการสาธิตเป็นหลัก บริษัทข้ามชาติจีนส่วนใหญ่ส่งพนักงานชาวจีนมายังไทยเป็นผู้สอนงาน นอกจากนี้ บริษัทยังสามารถจัดกิจกรรมสร้างผลงานและจัดกิจกรรม QCC

ความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือ บริษัทข้ามชาติจีนใช้วิธีการจูงใจในการทำงานด้วยการคัดเลือกพนักงานดีเด่น หรือตั้งรางวัลอื่น ๆ ตามวัฒนธรรมองค์กร เช่น ทีมงานดีเด่น รางวัล

สำหรับการคิดสร้างสรรค์ รางวัลสำหรับความมีมนุษยสัมพันธ์ดี รางวัลคนดีมีคุณธรรม ฯลฯ รางวัลสำหรับพนักงานดีเด่นไม่เพียงแต่สามารถตั้งเป็นเงินรางวัล ยังสามารถจัดให้เป็นรูปแบบอื่น เช่น ให้มีโอกาสไปศึกษาดูงานที่บริษัทแม่ที่ประเทศจีน

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow A. H. (1943) ที่กล่าวว่า ความต้องการของมนุษย์มี 5 ชั้น ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความรัก ความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือ และความต้องการความสำเร็จในชีวิต อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Alderfer Clayton P. (1969) ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างจาก Maslow ว่า ความต้องการในแต่ละลำดับขั้นนั้นสามารถเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันได้มากกว่าหนึ่งขั้น

สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้บริหารชาวจีนในบริษัทข้ามชาติจีนพบว่า บริษัทข้ามชาติจีนมีวิธีการสร้างแรงจูงใจตามกระบวนการทำงานของพนักงานชาวไทย ดังนี้

ความคาดหวัง พนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตอยากได้ค่าทำงานล่วงเวลาแทนที่จะหยุด ขณะที่พนักงานฝ่ายบริหารอยากได้วันหยุด ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom V. H. (1964) ที่กล่าวว่า การจูงใจในการทำงานมีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ ความคาดหวัง สิ่งที่เป็นเครื่องมือ และความชอบพอ

ความเสมอภาค หลักเกณฑ์การจ่ายเงินรางวัลเน้นจ่ายตามผลงานของแต่ละบุคคลมากกว่าจ่ายตามผลงานของทีม ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิดของ McFailin Dean B., Sweeney Paul D. (2006) ที่กล่าวว่า ความเข้าใจความยุติธรรมนั้นจะแตกต่างกันไปในแต่ละสังคม ในสังคมที่มีวัฒนธรรมเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา เข้าใจว่า เรื่องยุติธรรมก็คือ การตอบแทนตามผลงานและความสามารถของแต่ละคน

การตั้งเป้าหมาย บริษัทข้ามชาติจีนตั้งเป้าหมายสำหรับพนักงานชาวไทยแต่ละคน และให้รางวัลหลังจากบรรลุเป้าหมายระยะสั้น ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Hulin and Triandis (1981) ที่กล่าวว่า พนักงานจากประเทศที่เป็นสังคมเน้นความเป็นปัจเจกบุคคลชอบเป้าหมายที่ตั้งไว้สำหรับแต่ละคน

การเสริมแรง บริษัทข้ามชาติจีนนิยมใช้ตัวเสริมแรงทางบวกมากกว่าตัวเสริมแรงทางลบ ตัวเสริมแรงทางบวกที่ใช้กันมีได้แก่ เงินรางวัล การชมเชยเป็นรายบุคคลในการประชุม การประกาศจดหมายขอบคุณ ฯลฯ ผลการศึกษานี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zhou Jian (2005) ที่พบว่า สังคมที่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูงจะชอบใช้มาตรการการลงโทษ ขณะที่สังคมที่มีความแตกต่างระหว่างอำนาจต่ำจะเน้นการให้รางวัลมากกว่า

### 6.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผลการศึกษา

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากการผลการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

1. บริษัทควรใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันตามประชากรศาสตร์ ได้แก่ ตำแหน่งงาน เพศ ระดับการศึกษา และอายุ เช่น สำหรับพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งงานเป็นผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานที่ได้รับการศึกษาสูง จะใช้วิธีการจูงใจด้วยการพัฒนาพวกเขาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นโดยสอนงานหรือส่งไปอบรม

2. เนื่องจากพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีวัฒนธรรมที่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง บริษัทจึงควรพิจารณาอายุงานเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาพนักงานชาวไทยมีหลายวิธี เช่น การอบรมที่เน้นการสาธิตเป็นหลักโดยส่งพนักงานชาวจีนมายังไทยเป็นผู้สอนงาน กิจกรรมสร้างผลงาน กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ กิจกรรมส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการประหยัดต้นทุนการผลิต ฯลฯ

3. เนื่องจากพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีวัฒนธรรมที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง หลักเกณฑ์การจ่ายเงินรางวัลจึงเน้นจ่ายตามผลงานของแต่ละบุคคลมากกว่าจ่ายตามผลงานของทีม บริษัทข้ามชาติจีนควรตั้งเป้าหมายสำหรับพนักงานชาวไทยแต่ละคน บริษัทยังสามารถใช้วิธีการชมเชยเป็นรายบุคคลในการประชุม การประกาศ หรือการทำหนังสือขอบคุณ

4. เนื่องจากพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นหญิง บริษัทจึงควรดูแลเอาใจใส่ชีวิตส่วนตัวของพนักงานโดยแสดงให้เห็นจากสวัสดิการต่าง ๆ เช่น การเยี่ยมไข้ การจัดงานฉลองวันเกิด การร่วมวันแต่งงานหรืองานศพบิดามารดา สามีภรรยา หรือบุตรของพนักงาน การมอบของขวัญให้พนักงานชาวไทยในเทศกาลสำคัญ ฯลฯ นอกจากนี้ บริษัทยังควรจัดสวัสดิการสำหรับครอบครัวของพนักงาน เช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลพ่อแม่ คู่สมรส ลูก และนโยบายสนับสนุนการเรียนหนังสือของลูกพนักงาน ฯลฯ

5. เนื่องจากพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีวัฒนธรรมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนค่อนข้างสูง บริษัทจึงควรเขียนกฎระเบียบและแผนงานต่าง ๆ ให้ชัดเจน และจัดสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพและการจ่ายเงินบำเหน็จ

6. เนื่องจากพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีวัฒนธรรมที่มีช่องว่างของระยะเวลาสั้น บริษัทจึงควรให้รางวัลหลังจากบรรลุเป้าหมายระยะสั้น

7. เนื่องจากพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีวัฒนธรรมการตามใจตัวเอง บริษัทจึงควรจัดกิจกรรมสัมพันธ์หรือกิจกรรมมันทานการตามความเหมาะสม เช่น งานเลี้ยงหรือร้องคาราโอเกะ การท่องเที่ยวประจำปี การแข่งขันกีฬา ฯลฯ โดยกำหนดให้พนักงานชาวจีนและชาวไทยเข้าร่วมด้วยกัน ซึ่งอาจจัดตั้งเป็นสโมสรพนักงาน ส่วนการออกแบบสถานที่ทำงาน บริษัทควรจัดพื้นที่ให้

พนักงานได้มีโอกาสพูดคุยกันและสนิทกัน ซึ่งอาจรวมเป็นตัวเดียวกันกับสถานที่ทานข้าวหรือเป็นสถานที่ออกกำลังกาย

#### 6.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาคั้งต่อไป

1. ควรมีการเปรียบเทียบกับความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรมและแรงจูงใจของพนักงานชาวจีนในบริษัทข้ามชาติจีน เพื่อให้เห็นถึงความเหมือนและความแตกต่างระหว่างพนักงานชาวจีนและพนักงานชาวไทย ทำให้พนักงานทั้งสองประเทศได้เข้าใจซึ่งกันและกัน และทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนประเภทอื่น ได้แก่ บริษัทข้ามชาติจีนประเภทการรับเหมาก่อสร้าง ประเภทการให้บริการ และประเภทการซื้อมาขายไป

### บรรณานุกรม

ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. (2548) **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : วี.เจ.พรีนติ้ง.

\_\_\_\_\_. (2554) **การจัดการระหว่างประเทศ**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชาย โปธิสิตา. (2552) **ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : บริษัท อมรินทร์พรีนติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

พยอม วงศ์สารศรี. (2542) **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์.

พรนพ พุกกะพันธ์. (2544) **ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ**. กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์.

พวงเพชร วัชรอยู่. (2537) **แรงจูงใจกับการทำงาน**. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรีนติ้งเฮ้าส์.

มัลลิกา ต้นสอน. (2544) **การจัดการยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ยงยุทธ เกษสาคร. (2541) **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ลมลเพชร อภิสัทธีรินทร์. (2556) **ทุนมังกร รุกบุกไทย ชูขอนแก่น เส้นทางค้า “อาเซียน**

**จีน”**[ออนไลน์] แหล่งที่มา :

<http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/business/bizweek/20130812/522597/%E0%B8%97%E0%B8%B8%E0%B8%99%E0%B8%A1%E0%B8%B1%E0%B8%87%E0%B8%81%E0%B8%A3-%E0%B8%A3%E0%B8%B8%E0%B8%81%E0%B8%9A%E0%B8%B8%E0%B8%81%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2-%E0%B8%8A%E0%B8%B9%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B9%81%E0%B8%81%E0%B9%88%E0%B8%99-%E0%B9%80%E0%B8%AA%E0%B9%89%E0%B8%99%E0%B8%97%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%AD%E0%B8%B2%E0%B9%80%E0%B8%8B%E0%B8%B5%E0%B8%A2%E0%B8%99%E0%B8%88%E0%B8%B5%E0%B8%99.html> (7 ธันวาคม 2556)

วิจิต อุ๋อัน. (2548) **การวิจัยธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.

วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2551) **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : เพียร์สันเอด์ดูเคชั่น อินโดไชนน่า.

เสถียร เหลืองอร่าม. (2519) **หลักการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : แพร่พิทยา.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- หลี่ เหวิน เหลียง. (2555) **โอกาสในการส่งเสริมการลงทุนของจีนในไทยอย่างยั่งยืนวิเคราะห์จากมิติวัฒนธรรม**. วิจัย.ปริญญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาพัฒนาสังคมและการจัดการสิ่งแวดล้อม) กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- Abraham Sagie, Dov Elizur and Hirotugu Yamauchi. (1996) "The Structure and Strength of Achievement Motivation : A Cross-cultural Comparison" **Journal of Organizational Behavior**. 17(5) page 431-444.
- Adams, J.S. (1963) "Towards An Understanding of Inequality" **Journal of Abnormal and Normal Social Psychology**. 6(7) page 422-436.
- Alderfer, Clayton P. (May 1969) "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs" **Organizational Behaviour and Human Performance**. 4(2) page 142-175.
- Carl, F.Fey et al.(May 2009) "opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance:a comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland , and Russia" **Journal of International Business Studies**. 40(4) page 690-712.
- Flippo, E.B. (1971) **Principles of personnel administration**. New York : Mc Graw-Hill.
- Geert Hofstede. (1980) **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. Beverly Hills CA : Sage Publications.
- \_\_\_\_\_. (1983) "Motivaton, leadership,and organization : Do American theories apply abroad? " **Organizational Dynamics**. (9) 1 : 42-63
- \_\_\_\_\_. (1991) **Cultures and Organizations : Software of the Mind**, Maidenhead. UK: McGraw-Hill.
- Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov. (2010) **Cultures and Organizations: Software of the Mind, 3rd ed**. New York : McGraw-Hill.
- Herzberg Frederick, Mausner, Bernard and Snyderman, Barbara B. (1959) **The Motivation to Work (2nd ed)**. New York: John Wiley.
- Hodgetts, Richard M. and Fred Luthans (2003) **International Management-Culture, Strategy, and Behavior (5th edition)**. New York : Mc Graw-Hill/Irwin

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hu Cuixin. (2012) **the Human Resource Management Research of Managing Overseas Chinese Staff in Overseas Corporations of China due to Culture Difference**. MBA (Science and Engineering Management) Sichuan Province : Chongqing Normal University
- Hulin,C.L. & Triandis, H.C. (1981) **Meaning of work in different organizaitional environments**. in P.C.Nystrom &W.H.Starback (eds.) Handbook of organizational design. New York:Oxford University Press.
- Li Qin. (2010) **Employee Motivation in a cross-cultural Organisation**.MBA(International Business) Helsinki:Arcada University of Applied Science
- Locke, Edwin A. (1968) "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives" **Organizational behavior and human performance**. (3) 2 : 157-189.
- Maslow, A.H. (1943) "A Theory of Human Motivation" **Psychological Review**. 50(4) page 370-396.
- McClelland, D. C. and Others . (1953) **The Achievement Motive**. New York : Appleton-Century-Crofts.
- McFailin Dean B. and Sweeney Paul D (2006) **International Management : Strategic Opportunities and Cultural Challenges**. New York : Houghton Mifflin Company.
- McFailin, Dean B. Sweeney, Paul D. (2006) **International Management-Strategic Opportunities and Cultural Challenge (3rd edition)**.Boston:Houghton Mifflin Company.
- Michael K Hui, Kevin Au and Henry Fock. (2004) " Empowerment effects across cultures" **Journal of International Business Studies**. (2004) 35 : 46–60
- Ministry of Commerce of the People’s Republic of China. (2010) **Investment Barriers Report** [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <http://template1.mofcom.gov.cn/article/bs/by/201110/20111007782794.shtml> (1 มิถุนายน 2557)



### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Nevis, Edwin C. (1983) "Using an American Perspective in Understanding Another Culture : Toward a Hierarchy of Needs for the People's Republic of China" **Journal of Applied Behavioral Science**. (19) 3 page 249–264.
- Phatak, Arvind V. Bhagat, Rabi S. and Kashlak, Roger J. (2009) **International Management (2nd edition)**. Singapore : McGraw-Hill Education(Asia).
- Qi Hongliang and Liu Ying. (2006) "Research on motivation factors of human capital" **Scientific Management Research**. 2006 (11) Page145-147.
- Simon S.K.Lam, John Schaubroeck and Samuel Aryee. (2002) "relationship between organizational justice and employee work outcome : a cross-national study" **journal of organizational behavior**. (23)1page 1-18.
- Skinner, B.F. (1938) **The Behavior of Organisms**. New York: Appleton-Century-Crofts.
- The Hofstede Center. **Country Comprison** [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <http://geert-hofstede.com/china.html> (27 กุมภาพันธ์ 2557)
- Vroom, V. H. (1964) **Work and Motivation**. New York : John Wiley & Sons.
- Wang Yude. (2012) **Research on Staff Incentive Mechanism Multi-National Corporation**. M. L (ideological and political education) Hubei Province : Wuhan University of Technology
- Xu Huang and Evert Van de Vliert. (2003) " Where Intrinsic Job Satisfaction Fails to Work : National Modetators of Intrinsic Motivation" **journal of organizational behavior**. 24 (2) page159-179.
- Xu Huang, Evert Van de Vliert and Gerben Van der Vegt. (2005) "Breaking the Silence Culture : Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally" **Management and Organization Review**. 1 (3) page 459–482.
- Yamane, Taro (1967) **Statistics: An Introductory Analysis. 2nd Edition**. New York : Harper and Row
- Zhang Yingchun. (2013) **Study and Analysis Thailand Attracting FDI from Chinese Enterprises**. MBA (International Business) Shandong Province : Shandong University

Zhou Jian. (2005) **Research on Cross-cultural Encourage System**. Thesis Master of Management (Corporate Management) Dalian : Dalian Maritime University





ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

เอกสารรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ



เรียนรู้เพื่อรับใช้สังคม

## เอกสารรับรอง

(Certificate of Exemption)

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

วันที่ 27 มิถุนายน 2557

ชื่อเรื่อง กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน  
 ชื่อนักวิจัย/หัวหน้าโครงการ Miss Huang Yu  
 คณะวิชา/หลักสูตร หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
 มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

ขอรับรองว่า งานวิจัยดังกล่าวข้างต้นได้ผ่านการพิจารณาเห็นชอบโดยสอดคล้องกับ  
 ประกาศเสลซิงกิ จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

ลงนาม

(รองศาสตราจารย์ ดร.จริยาวัตร คมพยัคฆ์)  
 ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย  
 มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

วันที่รับรอง

วันที่ 27 มิถุนายน 2557

เลขที่รับรอง

อ.238/2557

วันที่ให้การรับรอง: 27 มิถุนายน 2557

วันหมดอายุใบรับรอง: 26 มิถุนายน 2559

## ภาคผนวก ข

## หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย

เขียนที่ .....

วันที่ .....

ข้าพเจ้า..... ขอทำหนังสือนี้ให้ไว้ต่อหัวหน้าโครงการวิจัย เพื่อเป็นหลักฐานแสดงว่า

ข้อ 1. ข้าพเจ้าได้รับทราบโครงการวิจัยของ HUANG YU เรื่อง **กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน**

ข้อ 2. ข้าพเจ้ายินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ด้วยความสมัครใจโดยไม่ถูกบังคับ ชูเชิญหลอกลวงแต่ประการใด และพร้อมจะให้ความร่วมมือในการวิจัย

ข้อ 3. ข้าพเจ้าได้รับการอธิบายจากผู้วิจัยเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการวิจัย ผลที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งคุณค่าที่จะได้รับการวิจัยโดยละเอียดแล้ว

ข้อ 4. ข้าพเจ้าได้รับการยืนยันจากผู้วิจัยว่าจะไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนตัวหรือข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้าพเจ้าในงานวิจัย

ข้อ 5. ข้าพเจ้าได้รับทราบแล้วว่า ข้าพเจ้ามีสิทธิจะบอกเลิกการร่วมโครงการวิจัยนี้เมื่อใดก็ได้

ข้าพเจ้าได้อ่านและเข้าใจข้อความตามหนังสือนี้โดยตลอดแล้ว เห็นว่าถูกต้องตามเจตนาของข้าพเจ้า จึงได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญพร้อมกับผู้วิจัย

ลงชื่อ.....ผู้ให้ความยินยอม  
(.....)

ลงชื่อ.....ผู้วิจัย  
(...HUANG YU...)

**ภาคผนวก ค**  
**แบบสัมภาษณ์**

ผู้ให้สัมภาษณ์..... ตำแหน่งงาน.....  
 สัมภาษณ์วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....  
 เบอร์โทรศัพท์.....

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท**

1. ปีการจัดตั้งบริษัทในประเทศไทย .....
2. สินค้าที่ผลิต .....
3. ทุนจดทะเบียน .....
4. พนักงานชาวจีน ..... คน  
 พนักงานชาวไทย ..... คน  
 มีการจ้างงานบุคคลชาติอื่นๆ นอกจากชาวจีนและชาวไทยหรือไม่.....  
 ถ้ามี โปรดระบุชาติและจำนวนคน .....
5. พนักงานเพศชาย ..... คน พนักงานเพศหญิง..... คน
6. อัตราการเข้าออกของพนักงานชาวไทย ..... คน/ปี เป็นสัดส่วน.....ของพนักงานทั้งหมด

**ส่วนที่ 2 การสร้างแรงจูงใจที่เป็นรายได้**

ลำดับที่	หมวดหมู่	รหัส
1. ค่าตอบแทน	การกำหนดเงินรางวัลให้แก่พนักงานชาวไทยเป็นอย่างไร	P
	เงินรางวัลตามผลงานเป็นสัดส่วนเท่าไรของรายได้พนักงาน	P.1
	หลักเกณฑ์การจ่ายเงินรางวัลให้กับพนักงานชาวไทยเป็นอย่างไร เช่น จ่ายตามผลงานของแต่ละบุคคล จ่ายตามผลงานของทีม ฯลฯ	P.2
	การกำหนดระยะเวลาการจ่ายเงินรางวัลอย่างไร จ่ายเป็นทุก 3 เดือน ทุก 6 เดือน หรือรายปี	P.3
	บริษัทมีนโยบายจะให้สิทธิพนักงานชาวไทยถือหุ้นของบริษัทหรือไม่	P.4

ลำดับที่	หมวดหมู่	รหัส
2. สวัสดิการ	สวัสดิการสำหรับพนักงานชาวไทยนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดมีอะไรบ้าง	W
	สวัสดิการดังกล่าวมีผลอย่างไร พนักงานชาวไทยชอบหรือไม่	W.1
	เคยมีพนักงานชาวไทยเรียกร้องวันหยุดเพิ่มเติมโดยได้รับเงินเดือนปกติหรือไม่ เคยมีพนักงานชาวไทยอยากจะได้เป็นเงินรางวัลแทนที่จะหยุดหรือไม่ พนักงานสองกลุ่มนี้เป็นอัตราเท่าไรของพนักงานชาวไทยทั้งหมดตามลำดับ	W.2
	บริษัทจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกครอบครัวของพนักงานชาวไทยหรือไม่ หากมี มีสวัสดิการอะไรบ้าง มีผลเป็นอย่างไร หากไม่มี เคยมีพนักงานชาวไทยเสนอให้มีหรือไม่ พนักงานกลุ่มนี้เป็นอัตราเท่าไรของพนักงานชาวไทยทั้งหมด	W.3
	บริษัทให้ความสำคัญกับการจัดสวัสดิการระยะยาวหรือระยะสั้น	W.4
	บริษัทมีการจ่ายบำเหน็จบำนาญหลังเกษียณให้กับพนักงานชาวไทยนอกเหนือจากกฎหมายกำหนดหรือไม่	W.5
	บริษัทมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพหรือกองทุนสหกรณ์สำหรับพนักงานชาวไทยหรือไม่	W.6

### ส่วนที่ 3 การสร้างแรงจูงใจที่ไม่ใช่รายได้

ลำดับที่	หมวดหมู่	รหัส
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน	การออกแบบสำนักงานเป็นอย่างไร	C
	การออกแบบสำนักงานสามารถเห็นความแตกต่างของอำนาจอย่างชัดเจนหรือไม่	C.1
	การออกแบบสำนักงานมีพื้นที่กิจกรรมเพื่อให้พนักงานชาวไทยได้มีโอกาสพูดคุยกันมากขึ้นหรือไม่ เช่น ห้องพักผ่อน ห้องกาแฟ ห้องฟิตเนส ฯลฯ	C.2
	การออกแบบสำนักงานเน้นกันเป็นพื้นที่ส่วนตัวให้กับพนักงานแต่ละคน หรือไม่มีการกันเพื่อให้มองเห็นกันได้ชัดเจน	C.3

ลำดับที่	หมวดหมู่	รหัส
4. มิตรสัมพันธ์	บริษัทมีการดูแลเอาใจใส่ชีวิตส่วนตัวของพนักงานอย่างไร	R
	บริษัทเยี่ยมไข้พนักงานชาวไทยหรือสมาชิกครอบครัวที่เจ็บป่วยหรือไม่	R.1
	บริษัทให้เงินช่วยเหลือพนักงานชาวไทยในกรณีเกิดเหตุจำเป็นที่ต้องใช้เงินฉุกเฉินหรือไม่	R.2
	บริษัทมีนโยบายมอบของขวัญให้กับพนักงานชาวไทยในโอกาสสำคัญอะไรบ้าง เช่น วันเกิดพนักงาน ของขวัญวันปีใหม่ เงินขวัญถุงวันแต่งงาน ฯลฯ	R.3
	บริษัทได้จัดกิจกรรมสัมพันธ์ให้กับพนักงานชาวไทยอะไรบ้าง ปีละกี่ครั้ง มีผลเป็นอย่างไร มีพนักงานที่ไม่ให้ความร่วมมือหรือไม่ กลุ่มนี้เป็นสัดส่วนเท่าไรของพนักงานชาวไทยทั้งหมด	R.4
	บริษัทจัดกิจกรรมสร้างผลงานระหว่างพนักงานชาวไทยอย่างไร	R.5
5. ความก้าวหน้า	บริษัทมีการพัฒนาพนักงานชาวไทยอย่างไร	G
	บริษัทจัดกิจกรรมส่งเสริมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมไทยจีนหรือไม่	G.1
	รูปแบบการจذبบรมให้กับพนักงานชาวไทยมีอะไรบ้าง	G.2
	บริษัทจัดส่งพนักงานชาวไทยไปศึกษาดูงานที่บริษัทแม่หรือไม่	G.3
	บริษัทมีการพัฒนาพนักงานชาวไทยที่มีศักยภาพให้เติบโตไปเป็นผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงหรือไม่	G.4
	บริษัทปรับเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งตามอายุงานเป็นหลักหรือไม่	G.5
6. ลักษณะของงาน	บริษัทมีการสร้างความท้าทายในการทำงานให้กับพนักงานชาวไทยอย่างไร	D
	บริษัทจัดการหมุนเวียนงานให้กับพนักงานชาวไทยหรือไม่ เพราะอะไร	D.1
7. ความอิสระในการทำงาน	บริษัทมีการควบคุมดูแลการทำงานของพนักงานชาวไทยอย่างไร ควบคุมดูแลทุกชั้นอย่างไรใกล้ชิด หรือให้ความอิสระในการทำงาน	I
	บริษัทให้พนักงานเป็นผู้ตั้งเป้าหมายในการทำงาน และกำหนดวิธีการหรือไม่	I.1
	บริษัทส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานชาวไทยอย่างไร	I.2



ลำดับที่	หมวดหมู่	รหัส
7. ความอิสระ ในการทำงาน	บริษัทส่งเสริมพนักงานชาวไทยแสดงความคิดเห็น และโต้แย้งใน มุมมองของเขาอย่างอิสระอย่างไร	I.3
8. ความ ภาคภูมิใจ ในการทำงาน	บริษัทสร้างความภาคภูมิใจในการทำงานให้แก่พนักงานชาวไทย อย่างไร	G
	บริษัทมีการยกย่องชมเชยพนักงานชาวไทยในที่ประชุมบ่อยครั้ง หรือไม่ เพราะอะไร	G.1
	บริษัทนิยมชมเชยพนักงานชาวไทยเป็นรายบุคคลหรือทีมงาน เพราะอะไร	G.2
	บริษัทมีการตั้งรางวัลพนักงานดีเด่นให้กับพนักงานชาวไทย หรือไม่	G.3
	บริษัทจะให้รางวัลกับพนักงานชาวไทยทันทีหลังจากบรรลุ เป้าหมายระยะสั้นหรือไม่	G.4
	บริษัททำอะไรเพื่อให้พนักงานชาวไทยเรียนรู้วิสัยทัศน์และ แนวทางพัฒนาในภาพรวม	G.5
	บริษัทจัดกิจกรรมเพื่อสังคมให้พนักงานชาวไทยเข้าร่วมหรือไม่	G.6

ภาคผนวก ง  
แบบสอบถาม

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรม

ตอนที่ 3 ระดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อนำผลการวิจัยของวิทยานิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ไปเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน ขอยืนยันว่าคำตอบของท่านจะไม่ส่งผลกระทบต่อด้านลบใดๆ ความคิดเห็นและข้อมูลทั้งหมดที่ท่านตอบจะถือเป็นความลับ เพื่อใช้ตามวัตถุประสงค์เท่านั้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน [ ] หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ

[ ] 1. ชาย

[ ] 2. หญิง

2. อายุ \_\_\_\_\_ ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

[ ] 1. ประถมศึกษา

[ ] 2. มัธยมศึกษาตอนต้น

[ ] 3. มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.

[ ] 4. อนุปริญญา/ปวส.

[ ] 5.ปริญญาตรี

[ ] 6. สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

[ ] 1. พนักงานปฏิบัติการ

[ ] 2. หัวหน้าคูมงาน

[ ] 3. ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกหรือผู้จัดการแผนก

## ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่ง 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 1 หมายถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

มิติทางวัฒนธรรม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง
<b>ส่วนที่ 1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. การเลื่อนตำแหน่งพนักงานอายุน้อยที่มี ความสามารถก่อนพนักงานที่อาวุโสเป็น เรื่องที่ไม่ยุติธรรม					
2. ห้องทำงานของหัวหน้าควรดูหรูหรากว่า ห้องทำงานของลูกน้อง					
3. ท่านกลัวขัดแย้งกับหัวหน้า เกิดความ เกรงใจและไม่กล้าขัดใจหัวหน้า					
4. ท่านคาดหวังว่าหัวหน้าจะแนะนำทุก เรื่องในการทำงาน					
5. ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีคุณวุฒิไม่จำเป็นต้อง รับฟังความคิดเห็นจากพนักงานรุ่นใหม่					
<b>ส่วนที่ 2</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
6. เมื่อหัวหน้าชมเชยท่านในที่ประชุม ท่าน ไม่เคยรู้สึกลำบากใจ และไม่เคยกลัวว่า เพื่อนร่วมงานไม่ชอบใจ					
7. การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานของ แต่ละคนเป็นเรื่องยุติธรรม					
8. ท่านชอบทำงานคนเดียวมากกว่าทำงาน เป็นกลุ่ม					
9. บริษัทควรประเมินผลงานเป็นรายบุคคล แทนที่จะประเมินเป็นกลุ่ม					
10. การแข่งขันผลงานภายในบริษัททำให้ พนักงานมีผลงานที่ดีขึ้น					

มิติทางวัฒนธรรม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง
<b>ส่วนที่ 3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
11. งานเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของชีวิต บางครั้งยอมให้งานแทรกแซงชีวิตส่วนตัว					
12. บริษัทไม่จำเป็นต้องจัดสวัสดิการสำหรับ คนในครอบครัวของท่าน					
13. บริษัทไม่มีหน้าที่ดูแลเอาใจใส่ชีวิต ส่วนตัวของพนักงาน					
14. ท่านชอบรางวัลที่เป็นตัวเงินมากกว่า รางวัลที่เป็นวันหยุด					
15. ค่าตอบแทนที่สูงมีความสำคัญมากกว่า สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
<b>ส่วนที่ 4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
16. ท่านไม่ต้องการอิสระในการคิด และการ วางแผนวิธีการปฏิบัติงานที่อยู่ในความ รับผิดชอบของท่าน					
17. ท่านไม่ชอบงานที่ทำท่าย					
18. ไม่ว่าผลงานเป็นอย่างไร ท่านก็ควรจะได้ ปรับเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งตาม อายุงาน					
19. ถ้าบริษัทดี ท่านจะทำงานที่บริษัทของ ท่านจนถึงเกษียณอายุ					
20. ท่านไม่อยากจะเปลี่ยนตำแหน่งงานหรือ ย้ายไปทำงานที่หน่วยงานอื่นภายใน บริษัท					

มิติทางวัฒนธรรม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง
<b>ส่วนที่ 5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
21. สวัสดิการระยะยาว เช่น การจ่าย บำเหน็จบำนาญหลังเกษียณมี ความสำคัญมากกว่าเงินเดือนปัจจุบัน					
22. การให้รางวัลเป็นหุ้นของบริษัทดีกว่าการ ให้รางวัลเป็นเงิน					
23. ท่านควรมีความอดทนในการทำงานสูง เพื่อความสำเร็จในอนาคต					
24. บริษัทจ่ายเงินรางวัลเป็นรายปีดีกว่าจ่าย ทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือน					
25. บริษัทควรมีสวัสดิการกองทุนสำรอง เลี้ยงชีพสำหรับพนักงาน					
<b>ส่วนที่ 6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
26. บริษัทควรจัดกิจกรรมสัมพันธ์ เช่น การ จัดงานเลี้ยง การท่องเที่ยวประจำปี ฯลฯ					
27. ถ้าเป็นไปได้ บริษัทควรยืดหยุ่นในเรื่อง เวลาทำงาน โดยยอมให้พนักงานที่ ทำงานเสร็จก่อนกลับบ้านก่อน					
28. บริษัทควรมีห้องนั่งเล่น ห้องกาแฟ ฯลฯ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสพูดคุยกันและ สนิทกันมากขึ้น					
29. บริษัทควรยอมให้พนักงานมาสายได้ อย่างน้อย 3 ครั้งต่อเดือน					
30. ถ้าเป็นไปได้ บริษัทควรยืดหยุ่นในเรื่อง สถานที่ในการทำงานโดยยอมให้ พนักงานทำงานที่บ้านได้ในบางโอกาส					

### ตอนที่ 3 ระดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

**คำชี้แจง** โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่ง 5 หมายถึง มีความสำคัญมากที่สุด และ 1 หมายถึง มีความสำคัญน้อยที่สุด

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>แรงจูงใจที่เป็นรายได้</b>	5	4	3	2	1
<b>1. ค่าตอบแทน</b> (รวมทั้งเงินเดือน และเงินรางวัล)					
<b>2. สวัสดิการ</b> (เช่น ค่าที่พัก ค่าอาหาร ค่าเดินทาง ค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ)					
<b>แรงจูงใจที่ไม่ใช่รายได้</b>	5	4	3	2	1
<b>3. สภาพแวดล้อมการทำงาน</b> (ลักษณะอาคารสำนักงานและบริเวณโดยรอบ รวมทั้งวันเวลาในการทำงาน)					
<b>4. มิตรสัมพันธ์</b> (มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน)					
<b>5. ความก้าวหน้า</b> (มีโอกาสในการเรียนรู้พัฒนา และการเจริญเติบโตในสายอาชีพ)					
<b>6. ลักษณะของงาน</b> (งานที่ทำมีความหลากหลายและความท้าทาย)					
<b>7. ความอิสระในการทำงาน</b> (มีความอิสระในการคิด การตัดสินใจ และการวางแผนวิธีการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่าน)					
<b>8. ความภาคภูมิใจในการทำงาน</b> (รู้สึกว่าการที่ทำมีคุณค่าสำหรับบริษัท และสามารถสร้างประโยชน์ให้แก่สังคม)					

ภาคผนวก จ  
ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.765	42

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล MISS HUANG YU (หยก)  
วัน เดือน ปีเกิด 19 ตุลาคม 2533  
ที่อยู่ 163 ถนนลีซิ่น ตำบลเฉียวซู เขตก่างหนัน  
เมืองกู่ยก่าง มณฑลกวางสี 537132  
ประวัติการศึกษา  
พ.ศ. 2555 คณะภาษาต่างประเทศ มหาวิทยาลัยชนชาติกวางสี  
ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาภาษาไทย

