

แรงจูงใจสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการในกิจการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับการขนส่งของ
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

Motivation of Thai Airways International Public Company Limited's Operational Level
Employees of Business Directly Associated with the Transport at Suvarnabhumi Airport

ณัฐวุฒิ ชัยวงษ์ และ พจนา สิมะเสถียร

บทคัดย่อ

บทความนี้รายงานผลการสำรวจและวิเคราะห์แรงจูงใจสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการในกิจการธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่งของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 392 คน และใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งแบบสอบถามได้ผ่านการทดสอบในเรื่องของความตรงตามเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิและหาค่าความเที่ยงโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha) ได้เท่ากับ .956 วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ สถิติ t-test และ F-test ผลการวิจัยพบว่า (1) ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับระดับความสำคัญของแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก เมื่อทำการเทียบกับมาตราวัดของลิเกิร์ต (2) ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการที่แตกต่างกันด้านเพศ และระดับการศึกษา มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการที่แตกต่างกันด้านอายุ ระยะเวลาการทำงานในหน้าที่พนักงานระดับปฏิบัติการ และหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันมีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของแรงจูงใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: แรงจูงใจ, พนักงานระดับปฏิบัติการ, การขนส่ง

Abstract

This article reported on the results of survey and analysis on motivation of Thai airways international public company limited's operational level employees on business directly associated with transportation at Suvarnabhumi Airport. The sample used in this research were 392 persons from the operational level of employees and data were collected by self administrative questionnaires. The questionnaires have been tested on content validity by competent person. The Cronbach's alpha coefficient reliability was of .956. The data were analyzed by using frequency, percentage, means, standard deviation, inferential statistics including t-test and F-test. The research revealed that (1) the opinion of operational level employees towards motivation was at high level when compared with Likert Scale (2) personal factors of the operational level employees of different gender, educational level were not affected on the opinion towards the importance of motivation at statistically significant of .05. As for personal factors of operational

level employees of different ages, including working age in the position of operational level employees and current department they were affected on the opinion towards the importance of motivation at statistically significant level of .05.

Keywords: motivation, operational level employee, transportation

ความนำ

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติที่ก่อตั้งมา 48 ปีแล้ว แต่วันนี้ต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ราคาน้ำมันเพิ่มสูงขึ้น จนทำให้บริษัทมีต้นทุนที่สูงขึ้นกว่า 30% ซึ่งทำให้ต้องแบกภาระต้นทุนที่สูงขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นจึงทำให้ผลประกอบการในไตรมาสที่ 2 ปี 2551 ออกมาขาดทุนถึง 9 พันล้านบาท ผู้บริหารระดับสูงของการบินไทย ได้ตัดสินใจทำ “การลดต้นทุน” ด้วยการลดพนักงาน 400-500 คน ด้วยการทำโครงการให้พนักงานออกก่อนกำหนด หรือ Early Retired โดยมีการจ่ายค่าชดเชยให้กับพนักงานที่เข้าร่วมโครงการนี้ประมาณ 700 ล้านบาท จะพบว่าผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งอันจะทำให้ธุรกิจของบริษัทอยู่รอดต่อไปได้ ซึ่งผู้บริหารได้เลือกที่จะจัดทำโครงการให้ออกก่อนกำหนด ซึ่งสามารถลดต้นทุนในระยะยาวได้ แต่ข้อเสียของการลดต้นทุนในลักษณะนี้ก็คือ ขวัญและกำลังใจของพนักงานจะลดลง และอาจมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานได้ ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีการสร้างขวัญและกำลังใจกับพนักงานที่ยังเหลืออยู่ เพื่อให้ทำงานกับองค์กรอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ และผ่านพ้นวิกฤตปัญหาที่กิจการกำลังประสบอยู่นี้ไปได้ (ปิยาภรณ์ อาสาทรงธรรม, 2552)

อย่างไรก็ตามบริษัทยังสามารถใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารกิจการขององค์กรนั้นได้เหมือนกันเพื่อให้เกิดการปกครองที่เป็นธรรม เกิดการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสู่พนักงานระดับล่าง

โดยมุ่งให้เกิดความเป็นอิสระในการบริหารงาน การลดการควบคุม ให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้ และสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักองค์กร โดยที่ไม่หวังผลตอบแทนก็เป็นไปได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อสำรวจและวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับระดับความสำคัญของแรงจูงใจ
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของแรงจูงใจ

สมมติฐานการวิจัย

1. ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับระดับความสำคัญของแรงจูงใจ อยู่ในระดับมากขึ้นไป
2. ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

สมพงษ์ เกษมสิน (2517) กล่าวว่า แรงจูงใจมีลักษณะเป็นนามธรรม คือ เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์

พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ เหตุนี้แรงจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับสิ่งเร้า ดังนั้นอาจจะกล่าวได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออก หรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจอาจมีได้จากทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั่นเอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคล คือ ความต้องการ

พะยอม วงศ์สารศรี (2545) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง การมีปัจจัย ต่าง ๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นกลัว การคาดหวัง การใช้เครื่องล่อ และการลงโทษ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย หรือเงื่อนไขที่ต้องการ

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537) กล่าวถึง “แรงจูงใจ” หมายถึง “สิ่งใด ๆ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้น และ “แรงจูงใจในการทำงาน” หมายถึง การพยายามให้ผลตอบแทนการทำงานของคนตามความต้องการของเขา และต้องประสานความต้องการของคนทำงานให้เข้ากับความต้องการของหน่วยงานด้วย เพื่อให้บังเกิดผลงานที่ดีที่สุดตามเป้าหมายของการทำงาน”

โสภชา อรัญวัฒน์ (2549) กล่าวถึง สิ่งจูงใจ คือ วัตถุหรือภาวะใด ๆ ที่สามารถเร้าให้เกิดการจูงใจได้ดี องค์หรือธุรกิจใด ๆ จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ก็ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน การที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกับเรานั้นก็ต้องอาศัยสิ่งจูงใจ เราอาจแบ่งการจูงใจออกได้เป็น 2 ลักษณะด้วยกัน คือ เครื่องมือจูงใจในทางกระตุ้น เครื่องมือจูงใจในทางบวก

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (financial incentive) เป็นวิธีที่ใช้กันมานานและยังคงเป็นวิธีที่จะใช้ต่อไปได้อีกนาน เพราะเป็นวิธีที่มีลักษณะที่มองเห็นได้ง่าย และชัดเจน สามารถนำไปใช้ค่อนข้างได้ผลดี สิ่งจูงใจที่เป็นเงินมีผลในการจูงใจทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การจ่ายค่าจ้างให้สูงขึ้นในกรณีที่สามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ สิ่งจูงใจที่เป็นเงินมีหลายลักษณะ เช่น

1.1 การจ่ายโบนัส เป็นการจูงใจที่นิยมกันมาก เพราะทำให้พนักงานรู้สึกเหมือนตนเองได้รับค่าจ้างสูงขึ้น นิยมจ่ายกันเป็นงวด ๆ 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี

1.2 การแบ่งปันผลกำไร เป็นการนำเอาผลกำไรมาเฉลี่ยให้กับพนักงาน วิธีนี้ช่วยกระตุ้นให้พนักงานรักษาผลประโยชน์ของบริษัทมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อหวังผลกำไรจากการดำเนินงานนั่นเอง

1.3 การให้บำเหน็จ

1.4 การให้บำนาญ ส่วนใหญ่นิยมใช้ในส่วนราชการ วิธีนี้จูงใจในแง่ของความมั่นคง จึงถือว่าบำนาญเป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งที่ทำให้คนนิยมเข้าทำงานราชการกัน

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (non-financial incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้มีผลทางด้านจิตใจ เช่น การยกย่อง ชมเชย ความมั่นคง ความรักใคร่กลมเกลียวในหมู่ผู้ร่วมงาน เป็นต้น สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินมีหลายลักษณะ เช่น

2.1 การยกย่องและยอมรับนับถือ จะทำให้ผู้รับเกิดความสุขและความพอใจอันเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงานยิ่งขึ้น

2.2 การมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ สิ่งจูงใจแบบนี้มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะคนเริ่มเข้าทำงานใหม่ ๆ

2.3 การแข่งขัน เป็นวิธีการในการกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงานให้ดีขึ้น แต่บางครั้งอาจจะมีผลลบในหมู่ผู้ร่วมงาน วิธีนี้ต้องคอยระวังการขัดแย้งกัน-ก่อกวนมอหมายอำนาจหน้าที่ ถ้ามีการมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคคลที่มีความสามารถอย่างเหมาะสม จะทำให้เขาเกิดความรู้สึกภูมิใจว่าผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นความเชื่อใจ การเข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กร เช่น การมีโอกาสร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นในนโยบายขององค์กร เป็นต้น

2.4 โอกาสก้าวหน้า เมื่อคนเราเข้าทำงาน นอกจากค่าจ้างเงินเดือนแล้ว ความต้องการขั้นต่อไปคือ ความต้องการความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

2.5 ความยุติธรรม ทุกคนย่อมต้องการความยุติธรรม ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง ไม่มีความเหลื่อมล้ำ ใครทำดีได้ดี ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีกำลังใจ และเกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา

2.6 การให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เช่น การเอาใจใส่ ทักทาย เยี่ยมเยียน หรือรับเชิญไปร่วมในงานพิธีต่าง ๆ เป็นต้น

การบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลก็เป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งซึ่งผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องใช้เพื่อพัฒนาองค์กรและทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานด้วย

จรัส สุวรรณมาลา (2546) กล่าวถึงหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการปกครองที่ดีต้องอาศัยการกระจายอำนาจและการกระจายบทบาทหน้าที่ทั้งการถ่วงดุล สอดคล้อง และส่งเสริมกันอย่างเป็นระบบ ที่มาแห่งหลักธรรมาภิบาล เกิดขึ้นเมื่อวันที่ 28 มกราคม ค.ศ. 1997 จากมติสมัชชาสหประชาชาติที่ต้องการให้ประเทศสมาชิกทบทวนมาตรฐานการป้องกัน และควบคุมการคอร์รัปชัน โดยเฉพาะสถาบันที่มีหน้าที่ปกครองที่เกี่ยวข้องกับประชาชนและมีผลประโยชน์โดยตรงกับประชาชน ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น คือ ความเปลี่ยนแปลงต่อระบบเศรษฐกิจและสังคม มีการปฏิรูประบบในเรื่องหลักการมีการลดอำนาจ คานอำนาจ ถ่วงดุล และตรวจสอบทั้งจากบุคคลและกลุ่มบุคคล ดังนั้นภาครัฐจึงต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เปิดเผยในกิจการที่ดำเนินการและยกเลิกการสร้างกลุ่มอิทธิพล การใช้อำนาจบาตรใหญ่ไม่เกรงกลัวต่อกฎหมายเพื่อร่วมกันกระทำการทุจริต (cronyism) รักษากลุ่มผลประโยชน์ตนเอง รวมถึงการเลือกปฏิบัติ โดยช่วยเหลือพวกตน

(favoritism) เพื่อหวังประโยชน์โดยอ้อมในระยะเวลาดังกล่าว

จากการค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าแรงจูงใจ คือ สิ่งซึ่งควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ อันเกิดจากความต้องการพลังกดดัน หรือ ความปรารถนา ที่จะพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดมาตามธรรมชาติหรือจากการเรียนรู้ก็ได้ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง ภายใน ได้แก่ ความรู้สึกต้องการ หรือขาดอะไรบางอย่าง จึงเป็นพลังชักจูง หรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น ส่วนภายนอกได้แก่ สิ่งใดก็ตามที่มาแรงเร้า นำช่องทาง และมาเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวมนุษย์ อาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมซึ่งเกิดจากความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญกับการเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่น ๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัลหรือกำลังใจหรือการทำให้เกิดความพอใจ ล้วนเป็นเหตุให้เกิดแรงจูงใจได้ อย่างไรก็ตามในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้รับคำแนะนำจาก รศ.ดร. สุธี อักษรกิตติ ได้จำแนกแรงจูงใจเป็น 3 ประเภท ซึ่งทำให้งานวิจัยดำเนินไปอย่างเป็นระบบและครอบคลุมดังนี้

1. แรงจูงใจที่สามารถจับต้องได้ คือ ความต้องการของมนุษย์ที่สามารถจับต้องเป็นรูปธรรมได้ตลอดเวลา เช่น เงินเดือน โบนัส เหยี่ยูเชิดชูเกียรติ สวัสดิการต่าง ๆ รางวัลประจำปี ค่าล่วงเวลา ค่าเดินทาง ฯลฯ

2. แรงจูงใจที่ไม่สามารถจับต้องได้ คือ ความต้องการของมนุษย์ที่เป็นนามธรรม เช่น การยอมรับของสังคม การมีสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน การอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ฯลฯ

3. แรงจูงใจที่เกิดจากหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร เช่น หลักนิติธรรม หลักคุณธรรมหลักความ

โปรงใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษาได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการในกิจการธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่งของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำนวน 14,485 คน โดยแบ่งตามฝ่ายงานต่าง ๆ ดังนี้ ฝ่ายบริการภาคพื้น 3,542 คน ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้น 2,532 คน ฝ่ายบริการพาณิชย์และไปรษณีย์ภัณฑ์ 1,780 คนฝ่ายครัวการบิน 2,185 คน ฝ่ายช่างบำรุงอากาศยาน 4,446 คน เนื่องจาก ทราบขนาดจำนวนประชากรจึงใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร ยามาเน่ (สำนักบริการข้อมูลและสารสนเทศ, 2553) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 390 คน จากนั้นผู้วิจัยนำจำนวนกลุ่มตัวอย่างมาเทียบสัดส่วนเพื่อหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างของฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งแทนค่าได้ดังต่อไปนี้ ฝ่ายบริการภาคพื้น $95.447 \approx 96$ คน ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้น $68.172 \approx 69$ คน ฝ่ายบริการพาณิชย์และไปรษณีย์ภัณฑ์ $47.925 \approx 48$ คน ฝ่ายครัวการบิน $58.829 \approx 59$ คน ฝ่ายช่างบำรุงอากาศยาน $119.706 \approx 120$ คน

ผลการวิจัย

ตาราง 1

ข้อมูลส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	198	50.510
หญิง	194	49.490
รวม	392	100
อายุ		
ต่ำกว่า 20 ปี	3	0.765
20 – 35 ปี	229	58.418
36 – 50 ปี	126	32.143
มากกว่า 50 ปี	34	8.673
รวม	392	100

กลุ่มตัวอย่างที่ได้หลังจากการเทียบสัดส่วนเพื่อนำไปใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ทั้งหมด คือ 392 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามประกอบด้วย ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 เป็นคำถามปลายปิดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของแรงจูงใจสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติงาน ส่วนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม เครื่องมือผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของคอนบราค (Cronbach's alpha) ได้เท่ากับ .956

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บข้อมูลด้วยตนเอง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ สถิติ t-test และ F-test

ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	15	3.827
ปริญญาตรี	344	87.755
ปริญญาโท	33	8.418
สูงกว่าปริญญาโท	0	0
รวม	392	100
ระยะเวลาการทำงานในหน้าที่พนักงานระดับปฏิบัติการ		
น้อยกว่า 5 ปี	87	22.194
5 – 15 ปี	191	48.724
16 – 25 ปี	82	20.918
มากกว่า 25 ปีขึ้นไป	32	8.163
รวม	392	100
หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน		
ฝ่ายบริการภาคพื้น	103	26.276
ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้น	77	19.643
ฝ่ายบริการพาณิชย์และไปรษณีย์ภัณฑ์	57	14.541
ฝ่ายครัวการบิน	66	16.837
ฝ่ายช่างบำรุงอากาศยาน	89	22.704
รวม	392	100

จากการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 392 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 50.510 มีอายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 20-35 ปี ร้อยละ 58.418 มีระดับการศึกษาส่วนใหญ่เป็นปริญญา

ตรีร้อยละ 87.755 มีระยะเวลาการทำงานในหน้าที่พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่อยู่ที่ 5-15 ปี ร้อยละ 48.724 และหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันส่วนใหญ่อยู่ที่ฝ่ายบริการภาคพื้นร้อยละ 26.276 (ตาราง 1)

ตาราง 2

ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความคิดเห็นของ พนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับระดับความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลความหมาย
1. แรงจูงใจที่สามารถจับต้องได้	3.65	.701	มาก
2. แรงจูงใจที่ไม่สามารถจับต้องได้	3.57	.651	มาก
3. แรงจูงใจที่เกิดจากหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร	3.64	.816	มาก
รวมทั้งหมด	3.62	.602	มาก

ผลการศึกษา ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.602) จำแนกเป็น 3 ด้าน ผลการวิจัยพบว่า ในด้านแรงจูงใจที่สามารถจับต้องได้ แรงจูงใจที่

เกิดจากหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร แรงจูงใจที่ไม่สามารถจับต้องได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65, 3.64, 3.57$ ตามลำดับ ดังตาราง 2

ตาราง 3

ผลการวิเคราะห์สถิติเพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับระดับความสำคัญของแรงจูงใจ จำแนกตามเพศ

แรงจูงใจ	t-test	p (value)	แปลค่า
1. แรงจูงใจที่สามารถจับต้องได้	-1.022	.327	ไม่แตกต่าง
2. แรงจูงใจที่ไม่สามารถจับต้องได้	.166	.868	ไม่แตกต่าง
3. แรงจูงใจที่เกิดจากหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร	-1.261	.208	ไม่แตกต่าง
รวมทั้งหมด	-0.910	.363	ไม่แตกต่าง

ผลการศึกษา เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการกับแรงจูงใจ จำแนกตามเพศ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจโดยรวมไม่แตกต่างกัน ($p = .363$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยจำแนกเป็น 3 ด้าน

1.แรงจูงใจที่จับต้องได้
2. แรงจูงใจที่ไม่สามารถจับต้องได้
3. แรงจูงใจที่เกิดจากหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ไม่แตกต่างกัน ($p = .327, .868, .208$) ตามลำดับ ดังตาราง

ตาราง 4

ผลการวิเคราะห์สถิติเพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับระดับความสำคัญของแรงจูงใจ จำแนกตามอายุ

แรงจูงใจ	ค่าความแปรปรวน	p (value)	แปลค่า
1. แรงจูงใจที่สามารถจับต้องได้	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	.000	แตกต่าง
2. แรงจูงใจที่ไม่สามารถจับต้องได้	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	.000	แตกต่าง
3. แรงจูงใจที่เกิดจากหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	.062	ไม่แตกต่าง
รวมทั้งหมด		.000	แตกต่าง

ผลการศึกษา เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของ พนักงานระดับปฏิบัติการกับแรงจูงใจ จำแนกตามอายุ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุ ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจโดยรวมแตกต่างกัน ($p = .000$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

โดยจำแนกเป็น 3 ด้าน 1.แรงจูงใจที่จับต้องได้แตกต่างกัน ($p = .000$) 2. แรงจูงใจที่ไม่สามารถจับต้องได้ แตกต่างกัน ($p = .000$) 3. แรงจูงใจที่เกิดจากหลัก ธรรมชาติของผู้บริหาร ไม่แตกต่างกัน ($p = .062$) ดัง ตาราง 4

ตาราง 5

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post-hoc comparison) ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) ของระดับความคิดเห็น โดยรวม ของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับ ระดับความสำคัญของแรงจูงใจ ที่มีอายุแตกต่างกัน

อายุ	ต่ำกว่า 20 ปี	20-35 ปี	36-50 ปี	มากกว่า 50 ปี
ต่ำกว่า 20 ปี		*	*	*
20-35 ปี	*		*	**
36-50 ปี	*	*		**
มากกว่า 50 ปี	*	**	**	

* $P \geq 0.05$

** $P < 0.05$

จะเห็นได้ว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจโดยรวม แตกต่างกัน ($p = .000$) จึงใช้การวิเคราะห์สถิติแบบ เปรียบเทียบรายคู่ (post-hoc comparison) ด้วยวิธีของ เชฟเฟ (Scheffe) เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของระดับ

ความคิดเห็น เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ผลการวิจัยพบว่า อายุ 20-35 ปี เทียบกับอายุมากกว่า 50 ปี และอายุ 36-50 ปี เทียบกับอายุมากกว่า 50 ปี มีระดับความคิดเห็นของ พนักงานระดับปฏิบัติการกับแรงจูงใจแตกต่างกัน ดัง ตาราง 5

ตาราง 6

ผลการวิเคราะห์สถิติเพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับระดับความสำคัญของ แรงจูงใจ จำแนกตามระดับการศึกษา

แรงจูงใจ	ค่าความแปรปรวน	p (value)	แปลค่า
1. แรงจูงใจที่สามารถจับต้องได้	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	.048	แตกต่าง
2. แรงจูงใจที่ไม่สามารถ จับต้องได้	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	.007	แตกต่าง
3. แรงจูงใจที่เกิดจากหลักธรรมชาติของผู้บริหาร	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	.014	แตกต่าง
รวมทั้งหมด		.051	ไม่แตกต่าง

ผลการศึกษา เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการกับแรงจูงใจ จำแนกตามระดับการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจโดยรวมไม่แตกต่างกัน ($p = .051$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยจำแนกเป็น 3 ด้าน

- 1.แรงจูงใจที่จับต้องได้แตกต่างกัน ($p = .048$)
2. แรงจูงใจที่ไม่สามารถจับต้องได้แตกต่างกัน ($p = .007$)
3. แรงจูงใจที่เกิดจากหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ไม่แตกต่างกัน ($p = .014$) ดังตาราง 6

ตาราง 7

ผลการวิเคราะห์สถิติเพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับระดับความสำคัญของแรงจูงใจจำแนกตามระยะเวลาการทำงานในหน้าที่พนักงานระดับปฏิบัติการ

แรงจูงใจ	ค่าความแปรปรวน	p (value)	แปลค่า
1. แรงจูงใจที่สามารถจับต้องได้	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	.000	แตกต่าง
2. แรงจูงใจที่ไม่สามารถจับต้องได้	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	.000	แตกต่าง
3. แรงจูงใจที่เกิดจากหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	.275	ไม่แตกต่าง
รวมทั้งหมด		.000	แตกต่าง

ผลการศึกษา เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการกับแรงจูงใจ จำแนกตามระยะเวลาการทำงานในหน้าที่พนักงานระดับปฏิบัติการ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาการทำงานในหน้าที่พนักงานระดับปฏิบัติการต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจ

โดยรวมแตกต่างกัน ($p = .000$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยจำแนกเป็น 3 ด้าน 1.แรงจูงใจที่จับต้องได้แตกต่างกัน ($p = .000$) 2. แรงจูงใจที่ไม่สามารถจับต้องได้แตกต่างกัน ($p = .000$) 3. แรงจูงใจที่เกิดจากหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ไม่แตกต่างกัน ($p = .275$) ดังตาราง 7

ตาราง 8

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (post-hoc comparison) ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) ของระดับความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับ ระดับความสำคัญของแรงจูงใจ ที่มีระยะเวลาการทำงานในการปฏิบัติหน้าที่ พนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกัน

ระยะเวลาการทำงานในการปฏิบัติหน้าที่พนักงานระดับปฏิบัติการ	น้อยกว่า 5 ปี	5-15 ปี	16-25 ปี	มากกว่า 25 ปี
น้อยกว่า 5 ปี		*	*	**
5-15 ปี	*		*	**
16-25 ปี	*	*		**
มากกว่า 25 ปี	**	**	**	

* $P \geq 0.05$

** $P < 0.05$

จะเห็นได้ว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจโดยรวมแตกต่างกัน ($p = .000$) จึงใช้การวิเคราะห์สถิติแบบเปรียบเทียบรายคู่ (post-hoc comparison) ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของระดับความคิดเห็น เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ผลการวิจัยพบว่า ระยะเวลาการทำงานในหน้าที่พนักงานระดับปฏิบัติการน้อยกว่า 5 ปีเทียบกับระยะเวลาการทำงานในหน้าที่พนักงานระดับปฏิบัติการมากกว่า 50 ปี ระยะเวลา

การทำงานในหน้าที่พนักงานระดับปฏิบัติการระหว่าง 5-15 ปี เทียบกับระยะเวลาการทำงานในหน้าที่พนักงานระดับปฏิบัติการมากกว่า 50 ปี และระยะเวลาการทำงานในหน้าที่พนักงานระดับปฏิบัติการระหว่าง 16-25 ปี เทียบกับระยะเวลาการทำงานในหน้าที่พนักงานระดับปฏิบัติการมากกว่า 50 ปี มีระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการกับแรงจูงใจแตกต่างกัน ดังตาราง 8

ตาราง 9

ผลการวิเคราะห์สถิติเพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับระดับความสำคัญของแรงจูงใจ จำแนกตามหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน

แรงจูงใจ	ค่าความแปรปรวน	p (value)	แปลค่า
1. แรงจูงใจที่สามารถจับต้องได้	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	.000	แตกต่าง
2. แรงจูงใจที่ไม่สามารถจับต้องได้	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	.000	แตกต่าง
3. แรงจูงใจที่เกิดจากหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	.000	แตกต่าง
รวมทั้งหมด		.000	แตกต่าง

ผลการศึกษา เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการกับแรงจูงใจ จำแนกตามหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจโดยรวมแตกต่างกัน ($p = .000$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ .05 โดยจำแนกเป็น 3 ด้าน 1.แรงจูงใจที่จับต้องได้แตกต่างกัน ($p = .000$) 2. แรงจูงใจที่ไม่สามารถจับต้องได้แตกต่างกัน ($p = .000$) 3. แรงจูงใจที่เกิดจากหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารแตกต่างกัน ($p = .000$) ดังตาราง 9

ตาราง 10

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (post-hoc comparison) ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) ของระดับความคิดเห็น โดยรวมของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับ ระดับความสำคัญของแรงจูงใจ ที่มีหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันแตกต่างกัน

หน่วยงานที่ ปฏิบัติงานอยู่ใน ปัจจุบัน	ฝ่ายบริการ ภาคพื้น	ฝ่ายบริการ อุปกรณ์ภาคพื้น	ฝ่ายบริการพาณิชย์ และไปรษณีย์ภัณฑ์	ฝ่ายครัว การบิน	ฝ่ายช่างบำรุง อากาศยาน
ฝ่ายบริการภาคพื้น		*	*	**	*
ฝ่ายบริการอุปกรณ์ ภาคพื้น	*		*	*	*
ฝ่ายบริการพาณิชย์ และไปรษณีย์ภัณฑ์	*	*		*	*
ฝ่ายครัวการบิน	**	*	*		**
ฝ่ายช่างบำรุง อากาศยาน	*	*	*	**	

* $P \geq 0.05$

** $P < 0.05$

จะเห็นว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจโดยรวมแตกต่างกัน ($p = .000$) จึงใช้การวิเคราะห์สถิติแบบเปรียบเทียบรายคู่ (post-hoc comparison) ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของระดับความคิดเห็น เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันของฝ่ายบริการภาคพื้นเทียบกับฝ่ายครัวการบิน และฝ่ายครัวการบินเทียบกับฝ่ายช่างซ่อมบำรุงอากาศยานระดับความ

คิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการกับแรงจูงใจแตกต่างกัน ดังตาราง 10

การอภิปรายผล

ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.602) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับแรงจูงใจที่สามารถจับต้องได้อยู่ในระดับมาก

($\bar{X} = 3.65$, S.D. = .701) (ตาราง 2) เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อธิบายได้ว่า พนักงานระดับปฏิบัติการยังคงให้ความสำคัญกับเงินเดือน โบนัส ค่าล่วงเวลา ฯลฯ ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่สามารถจับต้องได้

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการมีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานด้วย ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างทางด้านเพศ และระดับการศึกษา ส่งผลให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจโดยรวมไม่แตกต่างกัน ($p = .363, .051$ ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ ส่วนความแตกต่างทางด้านอายุ ระยะเวลาการทำงานในหน้าที่พนักงานระดับปฏิบัติการ และหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน ส่งผลให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจโดยรวมแตกต่างกัน ($p = .000$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งไม่

เป็นไปตามสมมติฐาน อธิบายได้ว่า ถ้าองค์กรต้องการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการควรพิจารณาในเรื่องของอายุ ระยะเวลาการทำงานในหน้าที่พนักงานระดับปฏิบัติการ และหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน เนื่องจากปัจจัยส่วนบุคคลเหล่านี้มีผลทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจแตกต่างกัน จึงจะทำให้องค์กรบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารสามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนาระบบแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น และเพื่อขยายผลที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานอื่นโดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ

เอกสารอ้างอิง

- จรัส สุวรรณมาลา. (2546). *การจัดการความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมในบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปิยาภรณ์ อาสาทรงธรรม. (2552). การลดต้นทุนเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ. *นักบริหาร*, 29(1), 51-55.
- พวงเพชร วัชรอยู่. (2537). *แรงจูงใจในการทำงาน*. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: สุภา.
- โศภษา อรัญวัฒน์. (2549). *การจูงใจในหลักการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2517). *การบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- สำนักบริการข้อมูลและสารสนเทศ. (2553). *สูตร ยามาเน่*. ค้นจาก

<http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=2740.10;wap2>

Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of psychological testing* (3rd ed.). New York: Harper & Row.