

Human Capital Management Guidelines to Create Employee Motivation, Case Study: Boly Pipe Company Limited

Natcha Thamphuwapat^{1*} Busakorn Watthanabut² and Trakul Chitwattanakorn²

¹ Master' degree Student, Department of Arts Program in Business and Human Capital Development,
North Bangkok University, Thailand

² Department of Arts Program in Business and Human Capital Development, North Bangkok University, Thailand

* Corresponding author. E-mail: natcha.tham@northbkk.ac.th

ABSTRACT

This research article aims to study (1) the general condition of motivational factors in employee work and (2) the human capital management strategies regarding motivational factors in the work of employees at Boly Pipe Company Limited. This research is qualitative in nature. The tool used for data collection is a semi-structured interview. Key informants include 18 individuals from various levels: management personnel, managerial staff, team leaders, and employees who are involved, selected purposefully. Data analysis was conducted through content analysis. The study's findings reveal that (1) the general condition of motivational factors in employee work includes job characteristics that affect satisfaction and effort in performance, such as achievement, recognition, responsibility, and opportunities for advancement. These factors promote good mental health and a positive attitude toward work, leading employees to be committed, dedicated, and enthusiastic about their work, as well as willing to effectively develop themselves. Additionally, factors related to hygiene, such as the work environment, company policies, compensation, interpersonal relationships, and job security, are also important components that enhance job satisfaction and reduce dissatisfaction, which in turn affects overall performance effectiveness. (2) The human capital management strategies regarding motivational factors in employee work include addressing basic needs and higher-level needs. The company should consider overall compensation, plan and organize employee skill development activities, encourage employee participation in the company, and develop technology-related skills to effectively enhance employee motivation, leading to the success of the private company.

Keywords: Human Capital Management, Work Motivation, Employees

แนวทางการจัดการทุนมนุษย์เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท บอลีไฟฟ์ จำกัด

ณัชชา ธรรมภูวภัทร์^{1*} บุษกร วัฒนบุตร² และ ตระกูล จิตวัฒนากกร²

¹ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจและทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ประเทศไทย

² หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจและทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ประเทศไทย

* Corresponding author. E-mail: natcha.tham@northbkk.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) สภาพทั่วไปของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน (2) แนวทางการจัดการทุนมนุษย์ด้านปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท บอลีไฟฟ์ จำกัด การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย บุคลากรระดับบริหาร บุคลากรระดับผู้จัดการ บุคลากรระดับหัวหน้าพนักงาน และบุคลากรระดับพนักงาน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 18 คน โดยเลือกแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพทั่วไปของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานประกอบด้วยลักษณะของงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความพยายามในการปฏิบัติงาน เช่น ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ความรับผิดชอบ และโอกาสในการก้าวหน้า ซึ่งส่งเสริมสุขภาพจิตที่ดีและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ทำให้พนักงานมีความตั้งใจ ทุ่มเท และกระตือรือร้นในการทำงาน รวมถึงมีความเสียสละในการพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ปัจจัยด้านสุขอนามัย เช่น สภาพแวดล้อมการทำงาน นโยบายบริษัท ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความมั่นคงในการทำงานยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานและลดความไม่พอใจ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของผลงานโดยรวม 2) แนวทางการจัดการทุนมนุษย์ด้านปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ได้แก่ การตอบสนองความต้องการระดับต้น และการตอบสนองความต้องการระดับสูง ได้แก่ บริษัทควรพิจารณาค่าตอบแทนโดยรวม ต้องมีการวางแผนจัดกิจกรรมโครงการพัฒนาทักษะพนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในบริษัท รวมถึงการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีเพื่อช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้กับพนักงานบริษัทเอกชนนำไปสู่ความสำเร็จ

คำสำคัญ: การจัดการทุนมนุษย์, แรงจูงใจในการทำงาน, พนักงาน

© 2025 JSSP: Journal of Social Science Panyapat

บทนำ

กรมพัฒนาฝีมือแรงงานได้กำหนดทิศทางการพัฒนาศักยภาพกำลังแรงงานไว้ 4 ข้อตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ได้แก่ (1) การพัฒนาฝีมือแรงงานให้มีคุณภาพสูงและตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน โดยมุ่งเน้นทักษะที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมายและเทคโนโลยีสมัยใหม่ (2) การส่งเสริมการสร้างงานและยกระดับรายได้เพื่อให้ประชาชนมีอาชีพที่มั่นคง (3) การสร้างระบบการคุ้มครองแรงงานที่มีประสิทธิภาพรองรับการเปลี่ยนแปลงในตลาดแรงงาน และ (4) การสร้างความร่วมมือระหว่างทุกภาคส่วน เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของประเทศอย่างแท้จริง (กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2567) ในโลกธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยกระบวนการนี้ครอบคลุมการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การรักษา จนถึงการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานสามารถใช้ศักยภาพสูงสุดของตนได้ การบริหารทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพส่งผลดีต่อองค์กร เช่น เพิ่มผลิตภาพ ลดอัตราการลาออก และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี (ชัยญานุช อาจคำ, 2566) นอกจากนี้ แรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพ

การทำงาน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของผลผลิตและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว พนักงานที่มีแรงจูงใจสูงจะมีความกระตือรือร้นในการทำงานและพัฒนาตนเอง (พิเชษฐ์ ชัมเจริญ, 2564) การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้และความร่วมมือระหว่างแผนก จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2560)

องค์กรหลายแห่งยังคงเผชิญกับปัญหาการขาดแรงจูงใจของพนักงาน ซึ่งเกิดจากหลายปัจจัย เช่น ระบบค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสม ทำให้พนักงานรู้สึกที่ไม่ได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรมตามความพยายามที่ทุ่มเท หรือโอกาสในการพัฒนาและเติบโตในสายอาชีพที่จำกัด ส่งผลให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและมองหาโอกาสในองค์กรอื่น สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพ เช่น ความตึงเครียด การบริหารงานที่ขาดความยืดหยุ่น และการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ก็มีผลต่อแรงจูงใจเช่นกัน นอกจากนี้ การขาดการยอมรับและชื่นชมความสำเร็จของพนักงานอาจทำให้พนักงานรู้สึกหมดกำลังใจและขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง องค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจผ่านกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานและสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้แก่องค์กรในระยะยาว (สิรินทร์ ชุ่มอินทรจักร, 2566)

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและการแข่งขันที่เข้มข้นในภาคอุตสาหกรรมการผลิต องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพขององค์กร (Armstrong, 2020) บริษัท บอลีไฟฟ์ จำกัด ในฐานะองค์กรผู้ผลิตที่ดำเนินกิจการในตลาดที่มีการแข่งขันสูง กำลังเผชิญกับความท้าทายหลายด้าน ทั้งจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความต้องการของตลาด และความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ สวัสดิการ แรงจูงใจในการทำงาน และความมั่นคงในชีวิตการทำงาน จากการสำรวจภายในองค์กร พบว่าพนักงานบางกลุ่มขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีอัตราการลาออกเพิ่มขึ้น และมีความไม่พึงพอใจต่อโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมทั้งระบบการประเมินผลและค่าตอบแทนที่ยังไม่ชัดเจน และเป็นธรรม ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการผลิตโดยรวมของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ (Herzberg, 1968; Deci & Ryan, 2000) นอกจากนี้ ยังพบว่าแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันยังขาดระบบที่ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานในระดับปฏิบัติการอย่างแท้จริง และยังไม่มีการศึกษาเชิงลึกที่เฉพาะเจาะจงกับบริบทของบริษัท บอลีไฟฟ์ จำกัด ที่สามารถนำมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานภาคการผลิตในบริบทของบริษัทแห่งนี้ งานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นการศึกษา และนำเสนอแนวทางการจัดการทุนมนุษย์ที่สามารถนำไปใช้ได้จริง โดยเน้นประเด็นสำคัญ อาทิ การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path Development) การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและเหมาะสม การมีระบบค่าตอบแทนและรางวัลที่เป็นธรรม ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก เพื่อส่งเสริมขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ผลการวิจัยจะมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในภาคการผลิตที่พนักงานเป็นหัวใจหลักของกระบวนการสร้างมูลค่า อีกทั้งยังสามารถเป็นต้นแบบให้แก่องค์กรอื่น ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน ในการบริหารทุนมนุษย์เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพองค์กร ควบคู่ไปกับการส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในบริษัท บอลีไฟฟ์ จำกัด
2. เพื่อสร้างแนวทางการจัดการทุนมนุษย์ด้านปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในบริษัท บอลีไฟฟ์ จำกัด

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วยบุคลากรระดับบริหาร บุคลากรระดับผู้จัดการ บุคลากรระดับหัวหน้าพนักงาน และบุคลากรระดับพนักงาน ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 18 คน (Nastasi & Schensul, 2005) โดยมีเกณฑ์ในการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีรายละเอียดดังนี้ 1) บุคลากรระดับบริหารมีประสบการณ์ด้านการบริหารไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 3 คน 2) บุคลากรระดับผู้จัดการมีประสบการณ์ด้านการบริหารไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 3 คน 3) บุคลากรระดับหัวหน้าพนักงาน มีประสบการณ์ด้านการบริหารไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 3 คน และ 4) บุคลากรระดับพนักงาน มีประสบการณ์ด้านการทำงานไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 9 คน โดยผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่มครอบคลุมทุกระดับของโครงสร้างองค์กร ตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงระดับปฏิบัติการ โดยเน้นการได้ข้อมูลที่หลากหลายและลึกซึ้งมากกว่าการเป็นตัวแทนในเชิงปริมาณ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของการวิจัยเชิงคุณภาพ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยข้อคำถามแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพทั่วไปของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และแนวทางการจัดการทุนมนุษย์ด้านปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยแบบสัมภาษณ์ถูกนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญ โดยแต่ละท่านประเมินความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การเก็บข้อมูลเชิงปฐมภูมิ (Primary Data) ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบเชิงลึกกับบุคลากรระดับบริหาร ระดับปฏิบัติการที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยขอหนังสือความร่วมมือในการให้ข้อมูลสัมภาษณ์ถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พร้อมทั้งดำเนินการสัมภาษณ์ตามวัน เวลา และสถานที่ตามที่กำหนดและนัดหมาย

3.2 การเก็บข้อมูลเชิงทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่ การศึกษางานวิจัยและเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การระบุแนวทางการจัดการทุนมนุษย์เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานได้อย่างแม่นยำ และตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น

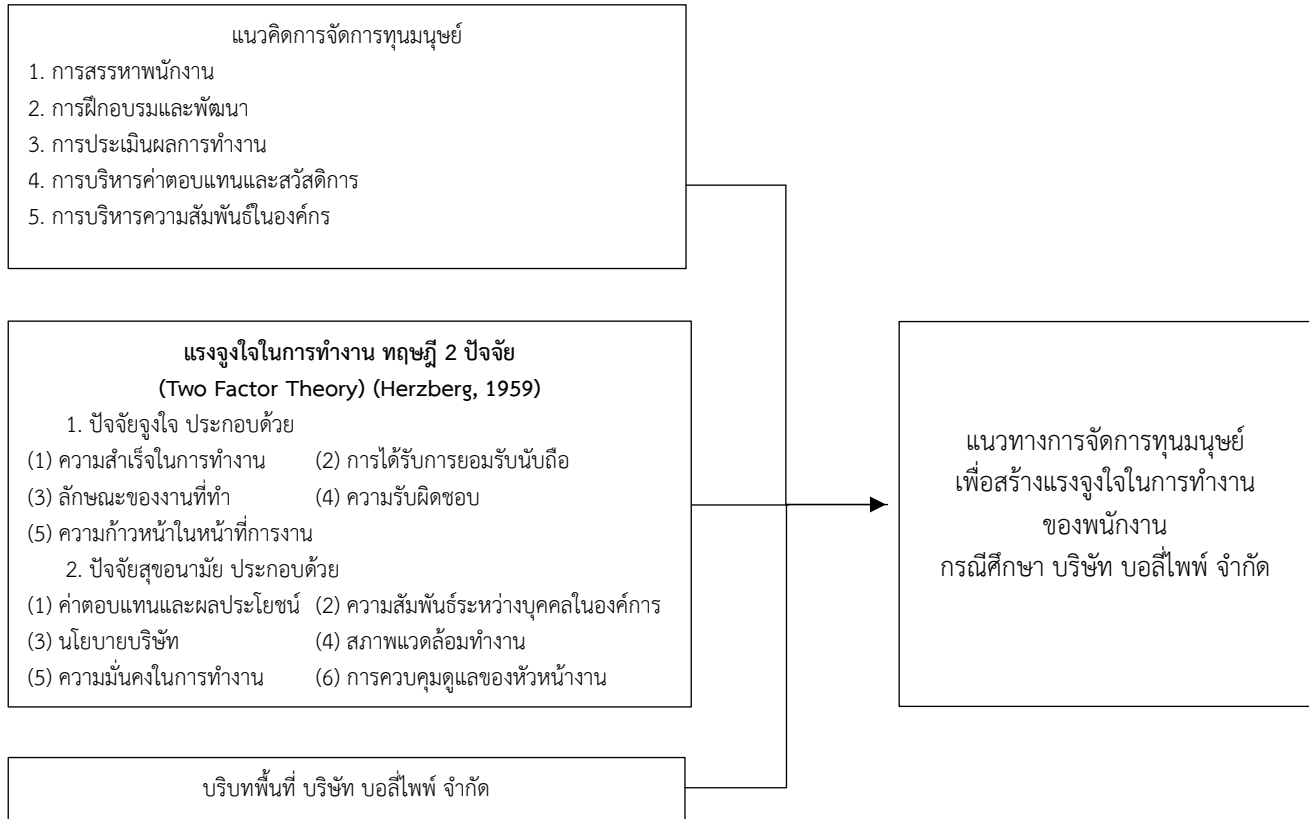
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของแต่ละบุคคล และจัดลำดับความสำคัญและคุณลักษณะของข้อมูล

4.2 สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้การสัมภาษณ์ สรุปเนื้อหาแต่ละประเด็นต่าง ๆ และข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ (Document Research) เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบและนำไปสู่การเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกัน ทำการวิเคราะห์จะออกมาในลักษณะของการพรรณานำไปสู่คำตอบในการศึกษา และสรุปตามหลักวิชาการด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ได้พัฒนารอบแนวคิดโดยการประยุกต์จากทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) และแรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) โดยใช้ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two Factor Theory) (Herzberg, 1959) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และมีตัวแปรที่ศึกษาดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัย (2568)

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า

1. สภาพทั่วไปของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในบริษัท บอลี่โพธิ์ จำกัด

1.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในบริษัท บอลี่โพธิ์ จำกัด จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พนักงานจำนวน 18 คน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานได้รับอิทธิพลจากหลายปัจจัย ดังนี้

1) การบริหารเวลาและการวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานส่วนใหญ่ให้ความเห็นตรงกันว่า การจัดการเวลาและการวางแผนล่วงหน้าอย่างชัดเจนมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงาน พนักงานที่สามารถจำแนกลำดับความสำคัญของงานได้ จะสามารถจัดสรรเวลาได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

ตัวอย่างความเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์:

“ถ้าเราวางแผนไว้ตั้งแต่ต้นวัน ว่าอะไรต้องทำก่อน-หลัง จะช่วยลดความเครียดลงเยอะ แล้วก็ทำให้ไม่ต้องรีบเร่งตอนท้ายวัน”

“พองานชัดเจนว่าอะไรสำคัญ เราจะโฟกัสได้ดีขึ้น แล้วก็รู้สึกที่เราทำงานได้คุ้มค่ากับเวลา”

2) ความรับผิดชอบและทัศนคติในการทำงาน พนักงานหลายคนเน้นย้ำถึงความสำคัญของการมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย โดยเฉพาะการไม่หลีกเลี่ยงปัญหา และการมุ่งมั่นในการหาทางแก้ไขปัญหอย่างจริงจัง

ตัวอย่างความเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์:

“ถึงบางวันจะเหนื่อยหรือมีอุปสรรค แต่พอคิดว่าเราเป็นคนรับผิดชอบงานนี้ ก็อยากทำให้ดีที่สุด”

“เวลางานมีปัญหา เราจะไม่โทษคนอื่น แต่จะหาวิธีแก้ แล้วก็เรียนรู้ไปเรื่อย ๆ”

3) ความต่อเนื่องในการพัฒนาตนเอง ผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนให้ความเห็นว่า การพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ เป็นอีกหนึ่งแรงจูงใจสำคัญ โดยเฉพาะเมื่อองค์กรมีการส่งเสริม เช่น การจัดอบรม การมีพี่เลี้ยง และการหมุนเวียนงาน

ตัวอย่างความเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์:

“การอบรมช่วยให้เราเห็นมุมใหม่ ๆ ในงาน แล้วก็นำไปปรับใช้ได้จริง”

“ผมเคยหมุนเวียนไปอีกแผนก ทำให้เข้าใจภาพรวมของงานมากขึ้น แล้วก็รู้สึกทำท่ายดี”

4) การยอมรับและความไว้วางใจจากผู้บริหาร พนักงานจำนวนมากกล่าวว่า แรงจูงใจที่สำคัญคือการได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร เมื่อผลงานที่ทำได้ได้รับการชื่นชม หรือได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญ ยิ่งทำให้รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและอยากทำงานให้ดีขึ้น

ตัวอย่างความเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์:

“เวลาผู้บริหารชม มันรู้สึกที่เราไม่ได้ทำงานเสียเปล่า เหมือนมีคนเห็นความตั้งใจ”

“ยิ่งเขาไว้วางใจให้เรารับผิดชอบงานใหญ่ เราก็มองอยากทำให้ดีขึ้น”

5) แนวทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) พนักงานหลายคนให้ความสำคัญกับความชัดเจนของเส้นทางความก้าวหน้าในงาน โดยระบุว่า หากมีเป้าหมายในอนาคตที่จับต้องได้ จะช่วยให้พนักงานมีแรงผลักดันในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ตัวอย่างความเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์:

“อยากรู้ว่าถ้าเราทำดีแล้วจะได้เลื่อนตำแหน่งเมื่อไหร่ มันเป็นแรงผลักดันให้เราพยายามมากขึ้น”

“ถ้าบริษัทมีระบบที่เห็นเส้นทางโตชัดเจน จะทำให้เรารู้สึกว่าเราไม่ได้ทำงานไปวัน ๆ”

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานจำนวน 18 คน พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ประกอบด้วยปัจจัยหลักหลายประการ ได้แก่ การวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบส่วนบุคคล ความต่อเนื่องในการพัฒนาตนเอง การได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร และความชัดเจนของเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ปัจจัยเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับลักษณะของงานที่พนักงานปฏิบัติและผลลัพธ์จากการทำงาน โดยเฉพาะในด้านความสำเร็จ ความภาคภูมิใจในผลงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมถึงการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเป็นผลจากการผสมผสานระหว่างปัจจัยภายในบุคคลและปัจจัยจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งหากได้รับการสนับสนุนอย่างเหมาะสมจากองค์กรแล้ว ย่อมจะส่งผลให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างบุคลากรคุณภาพ และช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

1.2 ปัจจัยสุขอนามัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในบริษัท บอสีไฟฟ้า จำกัด จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานจำนวน 18 คน พบว่า ปัจจัยสุขอนามัยในการทำงานมีบทบาทสำคัญต่อแรงจูงใจของพนักงาน แม้จะไม่ใช่ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจโดยตรงในระยะยาว แต่ถือเป็นพื้นฐานสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน หากขาดปัจจัยเหล่านี้ จะส่งผลกระทบต่อทัศนคติและประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวม

1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ความเห็นตรงกันว่าสภาพแวดล้อมที่สะอาด ปลอดภัย และเป็นระเบียบ มีผลต่อสมาธิและอารมณ์ในการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ดีช่วยลดความเครียด ความเหนื่อยล้า และส่งผลให้รู้สึกมีพลังในการทำงานมากขึ้น

ความเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์:

“ถ้าที่ทำงานสะอาดและมีระเบียบ จะรู้สึกอยากทำงานมากกว่าวันที่โตะรกหรืออึดอัด”

“ถ้าสภาพแวดล้อมดี เราจะโฟกัสกับงานได้มากขึ้น รู้สึกไม่อึดอัด”

2) ความพร้อมของอุปกรณ์ เครื่องมือ และสถานที่ทำงาน พนักงานหลายคนระบุว่าเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ครบถ้วน และสามารถใช้งานได้อย่างเหมาะสม เป็นสิ่งจำเป็นที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของงาน หากขาดแคลนอุปกรณ์หรือเครื่องมือไม่พร้อมใช้ จะทำให้เกิดความล่าช้าและความไม่พอใจในกระบวนการทำงาน

ความเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์:

“บางครั้งเครื่องมือไม่พร้อม ทำให้ต้องเสียเวลาไปหาของหรือรอ”

“ถ้ามีอุปกรณ์พร้อม ก็ทำให้เราทำงานได้รวดเร็วขึ้น ไม่ต้องเสียเวลา”

3) การดูแลและสนับสนุนจากผู้บริหาร พนักงานหลายคนกล่าวว่าการได้รับกำลังใจ คำพูดชื่นชม และการแสดงออกถึงความเคารพจากหัวหน้า มีผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน แม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อยแต่สามารถสร้างความรู้สึกเชิงบวกและลดความเครียดได้อย่างมาก

ความเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์:

“เวลาหัวหน้าชื่นชมแม้แค่เล็กน้อย มันช่วยให้รู้สึกที่เรามีคุณค่า”

“การที่ผู้บริหารรับฟังปัญหา มันทำให้รู้สึกที่เราไม่ได้ทำงานลำพัง”

4) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ พนักงานแสดงความเห็นตรงกันว่าค่าตอบแทนที่เหมาะสม การได้รับวันหยุดตามสิทธิ์ สวัสดิการเกี่ยวกับสุขภาพและครอบครัว เช่น ค่ารักษาพยาบาล การศึกษาบุตร หรือการลาในกรณีจำเป็น เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงในชีวิตการทำงาน

ความเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์:

“ถ้าค่าตอบแทนเหมาะสมกับงาน ก็จะทำให้รู้สึกที่เราอยากอยู่กับที่นี้นาน ๆ”

“สวัสดิการเป็นเรื่องที่ทำให้พนักงานรู้สึกอุ่นใจ”

5) ระบบการสั่งการและการสื่อสาร พนักงานบางส่วนสะท้อนว่าระบบการสั่งการที่ไม่ชัดเจน หรือการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความสับสนและทำให้รู้สึกไม่มั่นใจในการปฏิบัติงาน ตรงกันข้าม หากมีการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงไปตรงมา จะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น

ความเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์:

“ถ้าหัวหน้าสั่งงานชัด เราก็ไม่ต้องเดา และไม่ต้องทำผิดพลาด”

“การสื่อสารที่ดีทำให้เรารู้ว่าเป้าหมายคืออะไร จะได้ทำงานไปในทางเดียวกัน”

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก พนักงานทั้ง 18 คนให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันว่า ปัจจัยสุขอนามัยในการทำงาน เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของพนักงาน แม้จะไม่ใช่ว่าแรงจูงใจเชิงบวกในระยะยาว แต่หากขาดไปหรือมีการจัดการที่ไม่เหมาะสม จะส่งผลให้เกิดความไม่พอใจ ลดทอนความตั้งใจและสมรรถนะในการทำงาน สรุปปัจจัยด้านสุขอนามัยเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานซึ่งทางบริษัทเป็นผู้ดำเนินการบริหารจัดการ ได้แก่ นโยบายบริษัท ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร สภาพแวดล้อมทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน และการควบคุมดูแลของหัวหน้างาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจที่จะทำงานต่อไป และเป็นองค์ประกอบที่ทำให้พฤติกรรมของพนักงานไม่เกิดความไม่พอใจในการทำงาน หรือผลงานมีประสิทธิภาพน้อยลง บริษัทต้องจัดหา หรือปรับปรุงปัจจัยที่ไม่ก่อให้เกิดความไม่พอใจเพื่อรักษาความพึงพอใจของพนักงานใน องค์กร การเพิ่มปัจจัยด้านสุขอนามัยนี้ไม่ได้สร้างความพึงพอใจในระยะยาว แต่เป็นเพียงการรักษาสถานะของความไม่พอใจ แต่หากลดหรือตัดปัจจัยดังกล่าวออกไป พนักงานก็จะรู้สึกไม่พอใจและเกิดความต้องการ

2. แนวทางการจัดการทุนมนุษย์ด้านปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในบริษัท บอลีโพร จำกัด

การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นวิเคราะห์แนวทางการจัดการทุนมนุษย์ โดยเฉพาะด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในบริษัท บอลีโพร จำกัด โดยอ้างอิงแนวคิดจาก ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) และ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) จากการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์เชิงลึกได้ดังนี้

2.1 ปัจจัยสุขอนามัย: การตอบสนองความต้องการพื้นฐานของพนักงาน

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสุขอนามัยมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความพึงพอใจขั้นพื้นฐานของพนักงาน โดยหากได้รับการจัดการที่เหมาะสม จะช่วยลดความไม่พอใจในการทำงาน และส่งเสริมให้พนักงานสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยสุขอนามัยที่สำคัญในบริบทของบริษัท บอลิโพล์ จำกัด ได้แก่

1) การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ บริษัทควรให้ความสำคัญกับโครงสร้างค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม โดยควรอยู่ในขอบเขตของความสามารถในการจ่ายขององค์กร และสอดคล้องกับมาตรฐานของตลาดแรงงาน ควรพิจารณาเพิ่มสิ่งจูงใจ เช่น เบี้ยขยัน ค่าล่วงเวลา หรือโบนัสรายปี เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของพนักงาน

2) การพัฒนาสภาพแวดล้อมและความสัมพันธ์ในการทำงาน การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีถือเป็นหัวใจสำคัญของการลดความเครียดและเพิ่มความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานอย่างเท่าเทียม ลดอคติ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือ พร้อมทั้งจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ เช่น วันหยุดตามประเพณี การจัดทริปท่องเที่ยว และทุนการศึกษาบุตร ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรและความพึงพอใจในงาน

3) การดูแลและสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรมีบทบาทในการกำกับ ติดตาม และให้คำแนะนำที่สร้างสรรค์แก่พนักงานเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน การสื่อสารอย่างเปิดเผย และการให้ความช่วยเหลืออย่างทันท่วงทีที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นและมีขวัญกำลังใจในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

2.2 ปัจจัยจูงใจ: การตอบสนองความต้องการระดับสูงเพื่อกระตุ้นแรงจูงใจภายใน

ผลการวิจัยระบุว่า ปัจจัยจูงใจเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างแรงผลักดันภายในให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้น มุ่งมั่น และทุ่มเทกับการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานและความสำเร็จขององค์กร ในภาพรวม ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่

1) การพัฒนาศักยภาพและทักษะของพนักงาน องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามความรู้ ความสามารถ และความถนัด ผ่านการเข้าร่วมอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน หรือการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานและการแก้ปัญหา ทั้งยังช่วยให้พนักงานสามารถทำงานทดแทนกันได้ในบางกรณี เพิ่มความคล่องตัวของทีม และลดข้อผิดพลาดในการทำงาน

2) การกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน และใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ ควรมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน พร้อมคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งตามความสามารถ ความถนัด และความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ พร้อมทั้งเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองอย่างชัดเจน อันจะนำไปสู่ความภาคภูมิใจในการทำงาน และลดอัตราการลาออก

2) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่า และสามารถควบคุมงานของตนได้ การบริหารเวลาอย่างมีระบบ การวางแผนที่ดี และความไว้วางใจจากผู้บริหาร ส่งผลให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้น ภูมิใจในผลงาน และมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

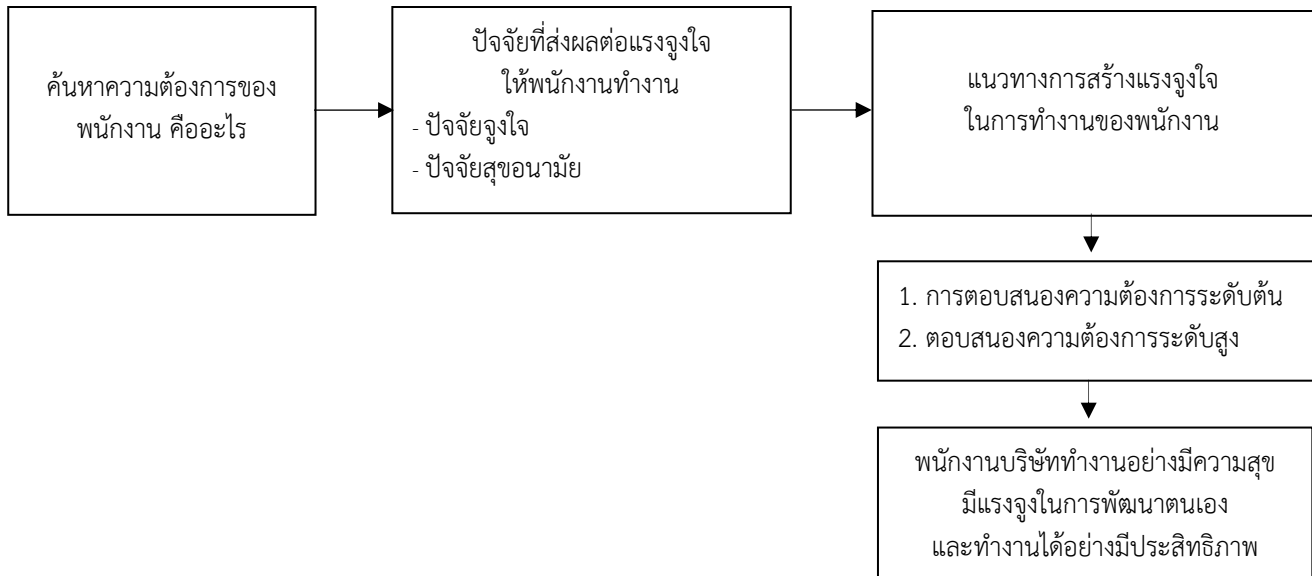
จากผลการศึกษา พบว่า การจัดการทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพในบริษัท บอลิโพล์ จำกัด ควรเน้นทั้งด้านการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน (ปัจจัยสุขอนามัย) และความต้องการขั้นสูง (ปัจจัยจูงใจ) อย่างสมดุล โดยปัจจัยสุขอนามัยช่วยลดความไม่พึงพอใจในงาน ขณะที่ปัจจัยจูงใจส่งเสริมให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ แนวทางที่เหมาะสมจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน สร้างพนักงานคุณภาพที่มีความสุข และเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

อภิปรายผล

สภาพทั่วไปของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในบริษัท บอลีไฟฟ์ จำกัด พบว่าด้านนโยบายและค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญที่พนักงานต้องการ โดยพวกเขาต้องการค่าตอบแทนที่เพียงพอสำหรับการเลี้ยงดูตนเองและครอบครัว รวมถึงการสนับสนุนค่าเล่าเรียนของบุตรและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น งานเลี้ยงและทริปท่องเที่ยว อย่างไรก็ตาม มีความแตกต่างในรายละเอียดของนโยบายและค่าตอบแทน ซึ่งรวมถึงเงินเดือน สวัสดิการ และการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน นโยบายด้านค่าตอบแทนต้องจัดการอย่างเหมาะสมภายใต้งบประมาณและสอดคล้องกับความสามารถในการจ่ายขององค์กร โดยนโยบายที่ชัดเจนและเป็นธรรมมีแนวโน้มส่งผลบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน ตามทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (1959) ที่ระบุว่า ค่าตอบแทนและนโยบายบริษัทเป็นปัจจัยต่ำจุนที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจ นอกจากนี้ พนักงานให้ความสำคัญกับเงินเดือนและสวัสดิการ ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่องค์กรควรดูแล ขณะที่โบนัสตามผลงานและการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงานก็มีความสำคัญเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่สอดคล้องกับงานวิจัยของภูติศ สุชาติพงศ์ (2562) ที่ชี้ให้เห็นว่าค่าตอบแทนมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ความต้องการของพนักงานอาจเปลี่ยนแปลงตามเวลาและอายุ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ UNESCO (1978) ที่ว่าคุณภาพชีวิตหมายถึงความพอใจในด้านต่าง ๆ เช่น สุขภาพและรายได้ เนื่องจากรายงานวิจัยครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกยังพบประเด็นที่มีความแตกต่างที่ว่า พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งที่ไม่ถนัดมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และขอบเขตการทำงานที่กว้างขึ้น ส่งผลให้มีภาระงานและความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม ข้อมูลนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของอุษา ศิริสาคร (2562) พบว่า ปัจจัยที่ใช้จูงใจมีความสำคัญสูง และพนักงานมีระดับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับสูงมาก เนื่องจากการเพิ่มปริมาณงานช่วยให้พนักงานใช้ทักษะเพิ่มขึ้นและมีโอกาสในการตัดสินใจ รวมถึงการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานตามแนวคิดของมาสโลว์ (Maslow, 1943) ที่ระบุว่าความต้องการก้าวหน้าและพัฒนาตนเองเป็นความต้องการระดับสูง นอกจากนี้ พนักงานยังต้องการพัฒนาทักษะในการปรับตัวและการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิเชษฐ์ ชัมเจริญ (2564) ที่พบว่าการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

แนวทางการจัดการทุนมนุษย์ด้านปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในบริษัท บอลีไฟฟ์ จำกัด พบว่าความต้องการระดับต้น ได้แก่ ปัจจัยสุขอนามัย ประกอบด้วย (1) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร (3) นโยบายบริษัท (4) สภาพแวดล้อมทำงาน (5) ความมั่นคงในการทำงาน และ (6) การควบคุมดูแลของหัวหน้างาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูริพัฒน์ ชาญกิจ (2564) ที่ระบุว่า ความต้องการพื้นฐานที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะส่งผลให้แรงขับของบุคคลเพิ่มขึ้น งานวิจัยนี้ยังพบว่าการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต้องอยู่ในงบประมาณที่เหมาะสม และอาจเพิ่มเบี้ยขยันหรือค่าล่วงเวลาเพื่อให้แข่งขันได้ในตลาดแรงงาน นอกจากนี้ การมีเพื่อนร่วมงานที่ดีช่วยให้การทำงานง่ายขึ้นและสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูติศ สุชาติพงศ์ (2562) ที่เน้นความสำคัญของความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ในส่วนของความต้องการระดับสูง ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ เช่น (1) ความสำเร็จในการทำงาน (2) การได้รับการยอมรับ (3) ลักษณะของงาน (4) ความรับผิดชอบ และ (5) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน งานวิจัยของอุษา ศิริสาคร (2562) พบว่า ปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญสูงต่อแรงจูงใจในการทำงาน ขณะที่พิเชษฐ์ ชัมเจริญ (2564) เสริมว่า การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและการเข้ารับการอบรมช่วยเพิ่มศักยภาพและสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน

องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 2 แนวทางการจัดการทุนมนุษย์เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

ที่มา: ผู้วิจัย (2568)

จากภาพที่ 2 สรุปแนวทางการจัดการทุนมนุษย์เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จะช่วยสร้างปัจจัยส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งในแง่ของการเพิ่มประสิทธิภาพของบริษัท พนักงานบริษัททำงานอย่างมีความสุข มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความก้าวหน้ามั่นคงในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานบริษัทมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและขับเคลื่อนบริษัทไปสู่ความสำเร็จได้

สรุปผลการวิจัย

สภาพทั่วไปของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน พบว่า 1) ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน พบว่า การบริหารเวลาและการวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างชัดเจน เป็นปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในบริษัท สำหรับพนักงานที่มีความรับผิดชอบสูงพยายามเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มคุณภาพในการทำงาน ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะของงานและผลจากการกระทำของบุคคลในการทำงาน 2) ปัจจัยสุขอนามัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน พบว่า การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสุขของพนักงานในการทำงาน หากมีเครื่องมือที่เหมาะสมและพนักงานสามารถใช้งานได้อย่างถูกต้องจะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ประหยัดเวลา และลดข้อผิดพลาด การพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานควรควบคู่ไปกับการดูแลด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านสุขอนามัยเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งปัจจัยนี้จะช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจที่จะทำงานต่อไป การเพิ่มปัจจัยด้านสุขอนามัยนี้ไม่ได้สร้างความพึงพอใจในระยะยาว แต่เป็นเพียงการรักษาสถานะของความไม่พอใจ แต่หากลดหรือตัดปัจจัยดังกล่าวออกไป พนักงานก็จะรู้สึกไม่พอใจและเกิดความต้องการ

แนวทางการจัดการทุนมนุษย์ด้านปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน พบว่า 1) การตอบสนองความต้องการระดับต้น ได้แก่ ปัจจัยสุขอนามัย ประกอบด้วย ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร นโยบายบริษัท สภาพแวดล้อมทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน และ การควบคุมดูแลของหัวหน้างาน ซึ่งกระทำได้หลายวิธี ดังนี้ (1) การจ่ายค่าตอบแทน ต้องคำนึงถึงการจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อการทำงาน (2) พัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในบริษัท ให้ความสำคัญกับสวัสดิการและผลประโยชน์ต่าง ๆ (3) ผู้บังคับบัญชาต้องประสานงาน กำกับ กำหนดทิศทางการทำงานให้เป็นไป

ตามเป้าหมายของบริษัท หากพนักงานพบปัญหาอุปสรรคในการทำงานต้องให้ความช่วยเหลือให้คำปรึกษา 2) ตอบสนองความต้องการระดับสูง ได้แก่ ปักจยุงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จ ในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบ และ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งกระทำได้หลายวิธี ดังนี้ (1) การพัฒนาศักยภาพของพนักงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละคนเพื่อให้พนักงานบริษัทได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง (2) การกำหนดหน้าที่หลักของตำแหน่งงานให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนที่สุด และตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือพิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมือนกัน หรือคล้ายคลึงกัน หรือย้ายพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในระดับเดียวกันไปปฏิบัติหน้าที่ซึ่งจะช่วยให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพของตนเองในการพัฒนาการทำงานได้อย่างเต็มที่ (3) ปรับแนวทางในการบริหารเพื่อผ่อนคลายปัญหา โดยการให้พนักงานบริษัทมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น มีอิสระในการทำงานมากขึ้นเป็นการสร้างความรู้สึกที่พนักงานสามารถควบคุมการทำงานในความรับผิดชอบได้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 บริษัทจัดทำนโยบายแนวทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนในแต่ละสายงาน เพื่อให้พนักงานเห็นเป้าหมายในการเติบโตและมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง

1.2 บริษัทนำมากำหนดนโยบายส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) บริษัทควรส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความสุขและความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน

1.3 บริษัทนำมาเป็นนโยบายส่งเสริมพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการที่ส่งเสริมแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและผูกพันต่อองค์กร

2. ข้อเสนอแนะด้านการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ขยายขอบเขตการวิจัยไปยังองค์กรประเภทอื่นหรืออุตสาหกรรมอื่น งานวิจัยนี้มุ่งเน้นกรณีศึกษาบริษัท บอลิไฟฟ์ จำกัด ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมเฉพาะทาง ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรพิจารณาขยายขอบเขตการศึกษาไปยังองค์กรในภาคอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน

2.2 จากการที่การวิจัยครั้งนี้เน้นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนั้นการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงผสม (Mixed Methods) โดยการรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและสามารถวิเคราะห์เชิงสถิติประกอบกับข้อมูลเชิงลึกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 แนวทางการจัดการทุนมนุษย์อาจแตกต่างกันตามขนาดขององค์กร การเปรียบเทียบแนวทางการจัดการทุนมนุษย์ระหว่างองค์กรขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาความแตกต่างเหล่านี้เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่สามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร

เอกสารอ้างอิง

กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน. (2567). แผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (พ.ศ. 2567). สืบค้นจาก

<https://www.dsd.go.th/DSD/Doc>.

ชัยญานุช อาจคำ. (2566). แนวทางการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้นโยบายการพัฒนาคุณภาพชีวิตแรงงาน กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดพะเยา. (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยพะเยา).

พิเชษฐ์ ชิมเจริญ. (2564). แรงจูงใจและความจงรักภักดีที่ส่งผลต่อพนักงานในองค์กรขนาดเล็ก กรณีศึกษาบริษัท จงพู่ (กรุงเทพ) จำกัด. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).

ภูติศ สุชาติพงศ์. (2562). การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานจำหน่ายอุปกรณ์ดับเพลิงวิศวกรรมแห่งหนึ่งในประเทศไทยที่มีต่อการเติบโตขององค์กรในมิติของพนักงาน. (การจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล).

- ภูริพัฒน์ ชาญกิจ. (2564). พฤติกรรมระดับบุคคล. ในเอกสารการสอนชุดวิชาภาวะผู้นำและพฤติกรรมองค์การ หน่วยที่ 10. (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2560). มนุษย์สัมพันธ์ พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สิรินทร์ ชุ่มอินทรจักร. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัทลีสซิ่งแห่งหนึ่งในประเทศ. (การจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล).
- อุษา ศิระสากร. (2562). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตของบริษัทเอ็นอีเนียร์รีสอร์ทเซส (ประเทศไทย) จำกัด. (ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก).
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (15th ed.). London: Kogan Page.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- _____. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?*. *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Maslow. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Nastasi, B. K., & Schensul, S. L. (2005). Contributions of qualitative research to the validity of intervention research. *Journal of school psychology*, 43(3), 177-195.
- UNESCO. (1978). *Indicators of Environmental Quality and Quality of Life*. Paris: UNESCO.