

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายพัฒนาการตลาด ของบริษัท ดิอาจีโอ โมเอ็ท เฮนเนสซี่ (ประเทศไทย) จำกัด มีแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

#### แนวคิดและทฤษฎี

ในการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน ได้นำทฤษฎีแรงจูงใจตามแนวคิดของ เฟรเดอริก เฮอรัชเบอร์ก มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิด

แนวคิดของเฟรเดอริก เฮอรัชเบอร์ก (Frederick Herzberg) เฟรเดอริก เฮอรัชเบอร์ก (Frederick Herzberg) ได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) (อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545) เป็นทฤษฎีซึ่งเสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วยสองแนวคิดคือ แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Motivational Factors) และแนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังความไม่มีความพึงพอใจ (No Dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene Factors) กล่าวโดยสรุปคือ ปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจและปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความไม่พึงพอใจนั้น ไม่ใช่ปัจจัยเดียวกัน ดังนี้

1. ปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการทางจิตใจมีผลต่อความพึงพอใจซึ่งเกี่ยวข้องกับงาน โดยตรง (Intrinsic to the job) ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) คือการที่พนักงานรู้สึกกว่าตนเองทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จหรือรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ

1.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) คือการที่พนักงานรู้สึกว่ามีคนรับรู้ถึงความสำเร็จของตนเอง หรือการได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ

1.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Work It Self) คือการที่พนักงานรู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายน่าทำและน่าสนใจ

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือการที่พนักงานรู้สึกว่ามีโอกาสได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) คือการที่พนักงานรู้สึกว่ามีความสามารถที่จะเจริญก้าวหน้าได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

1.6 การเจริญเติบโต (Growth) คือ การที่พนักงานทราบหรือตระหนักว่าตนเองมีโอกาสรเรียนรู้เพิ่มขึ้น มีทักษะในการปฏิบัติงานมากขึ้น

2. ปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรง จะเป็นปัจจัยภายนอกต่องาน (Extrinsic to the job) ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของพนักงานซึ่งได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company Policy and Administration) คือ การที่พนักงานได้รับทราบนโยบายการบริหารงานบุคคลขององค์กรและองค์กรมีการสื่อสารที่ดีกับพนักงาน

2.2 การบังคับบัญชา (Supervision) คือการที่พนักงานรู้สึกว่ามีผู้บังคับบัญชาตั้งใจสอนงานและการมอบหมายงานมีความชัดเจน

2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Relationship with Supervisor) คือการที่พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อหัวหน้างาน

2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) คือการที่พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

2.5 ความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น (Interpersonal Relations with People in other Department) เช่น การช่วยเหลือ ร่วมมือกันทำงาน ช่วยกันแก้ปัญหา เป็นต้น

2.6 ตำแหน่งงาน (Status) เช่น ความสำคัญของงาน ความพอใจในงาน งานที่ทำตรงกับความต้องการ

2.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) คือ การที่พนักงานมีความรู้สึกว่าจะทำงานของตนเองมีความมั่นคงและรู้สึกมั่นคงต่อภาพพจน์ หรือชื่อเสียงของบริษัท

2.8 สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือการที่พนักงานมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ถูกละเลยและมีการจัดเก็บอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อความปลอดภัยในการทำงาน

2.9 ค่าตอบแทน (Compensation) คือ การที่พนักงานรู้สึกว่าเงื่อนไขค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ มีความเหมาะสม เช่น ค่าแรง ค่าล่วงเวลา การขึ้นค่าแรง

2.10 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) คือการที่พนักงานมีเวลาเพียงพอกับการดูแลตนเองและครอบครัว

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory) ของเฟรดเดอริก เฮอริซเบอร์ก จะเกี่ยวข้องกับ ความไม่พึงพอใจและความพึงพอใจในงานที่ทำ ช่วยให้คนสามารถหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่ไม่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ (ปัจจัยอนามัย) และกระตุ้นให้คนมีความสุขหรือพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ (ปัจจัยจูงใจ) ผู้บริหารจะต้องมีทัศนคติเกี่ยวกับงานของผู้ได้บังคับบัญชาสองประการคือ สิ่งที่ทำให้

ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีความสุขและสิ่งที่ทำให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาไม่มีความสุข จากเดิมที่เชื่อว่า สิ่งจูงใจทางด้านการเงิน ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ย่อมจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของผลผลิต ปัจจัยเหล่านี้เป็นเพียงการป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำให้ปัจจัยจูงใจเท่านั้น

### ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

**นวรรตน์ ชูเวทย์ (2550)** ปัจจัยจูงใจในการทำงานของผู้แทนขายบริษัทยาข้ามชาติในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล การศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้แทนขายบริษัทยาข้ามชาติ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 300 คน โดยใช้แบบสอบถาม และทำการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับได้ดังนี้ ด้านความรับผิดชอบ เรื่อง ความเหมาะสมของเป้าหมาย เช่น เรื่องการขาย ด้านความสำเร็จของงาน เรื่อง บริษัทให้ความสำคัญสนับสนุนทำให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้รับ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เรื่อง บริษัทให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ เรื่อง บริษัทมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในกลุ่มธุรกิจ และด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ เรื่อง ความน่าสนใจของงานที่ปฏิบัติ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน เรื่อง รางวัลการขาย และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ได้แก่ ด้านความมั่นคงในการทำงาน เรื่อง ความมั่นคงในผลตอบแทน ด้านสภาพการทำงาน เรื่อง ความรวดเร็วในการสื่อสารเพื่อแก้ปัญหา และด้านความสัมพันธ์ส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน เรื่อง การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน สำหรับปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน เรื่อง ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว เรื่อง การมีเวลาให้กับครอบครัว ด้านความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา เรื่อง ความเป็นกันเองและความสนิทสนม และด้านความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ

**นภค ตั้งโกลคานนท์ (2552)** ความพึงพอใจของพนักงานขายต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด ได้แก่ พนักงานขายหรือพนักงานส่งเสริมการขาย พนักงานหน่วยรถกระจายสินค้า และพนักงานแนะนำผลิตภัณฑ์ ที่ทำงานในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มประเภทแอลกอฮอล์ จากบริษัท 8 บริษัท ในจังหวัดเชียงใหม่ รวมทั้งสิ้น 320 คน โดยใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ

ละ และค่าเฉลี่ย จากแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิง มีอายุ 21-25 ปี มีภูมิลำเนาอยู่ในภาคเหนือ มีสถานภาพโสด ระดับการศึกษา ปริญญาตรี ส่วนมากมีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 1 ปี รายได้ต่อเดือน (เฉพาะเงินเดือน) ต่ำกว่า 10,000 บาท และมีรายได้รวม (เงินเดือน คอมมิชชั่น เงินรางวัลพิเศษ เบี้ยเลี้ยง ค่าเช่ารถ ค่าน้ำมัน ฯลฯ) ต่ำกว่า 20,000 บาท ประเภทของสถานที่ทำงานในปัจจุบัน คือ ร้านอาหาร/สวนอาหาร

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ทำการศึกษาโดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงาน ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Two Factors Theory : Frederick Herzberg) โดยปัจจัยที่เป็นปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors or Motivation) ในการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญเกือบทุกปัจจัยย่อยในระดับปานกลาง แต่ให้ความสำคัญในระดับมาก ในเรื่อง ปัจจัยด้านผลสำเร็จในการทำงาน เป็นลำดับแรก รองลงมา คือ ด้านการยอมรับยกย่อง และชมเชยจากผู้อื่น สำหรับปัจจัยบำรุงรักษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมากเกือบทุกปัจจัยเรียงสามลำดับแรก คือ ด้านชีวิตส่วนตัว รองลงมา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ตามลำดับ

ปัจจัยด้านผลการสำเร็จในการทำงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก ลำดับแรกได้แก่ การได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองที่มีในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ปัจจัยด้านการยอมรับและการยกย่องนับถือ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยในระดับมากลำดับแรก คือ ความภาคภูมิใจในอาชีพ ด้านลักษณะของงานที่ทำ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยในระดับมากลำดับแรกคือ ลักษณะงานที่ทำอยู่ตรงกับความต้องการ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ลำดับแรกคือ ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะและประสบการณ์ในงานที่ได้รับผิดชอบ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ลำดับแรกคือ ความเหมาะสมของปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ลำดับแรก คือ การกำหนดหลักเกณฑ์หรือเงื่อนไขการพิจารณาตัวบุคคลในการเลื่อนตำแหน่ง ได้คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก

ส่วนปัจจัยบำรุงรักษาในแต่ละด้าน คำนึงนโยบายและการบริหารของบริษัท ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุดลำดับแรกคือคือ มีการจัดทำระเบียบข้อบังคับในการทำงานที่ชัดเจน ด้านการบังคับบัญชา ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยในระดับมากลำดับแรกคือ วิธีการรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุดลำดับแรกคือ การวางตนของหัวหน้างานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และการเอื้ออาทรจากหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุดลำดับแรกคือ การปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาการทำงาน และการร่วมกันวางแผนปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุดลำดับแรกคือ มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในการทำงาน ด้านตำแหน่งงาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุดลำดับแรกคือ ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติในปัจจุบันมีความเหมาะสม ด้านความมั่นคงในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุดลำดับแรกคือ ความมั่นคงและความเจริญเติบโตขององค์กรในการดำเนินกิจการ ด้านชีวิตส่วนตัว ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุดลำดับแรกคือ ครอบครัวเข้าใจและสนับสนุนในการทำงานให้กับองค์กร ด้านสภาพการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุดลำดับแรกคือ จำนวนพนักงานมีความเหมาะสมต่อปริมาณงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุดลำดับแรกคือ การให้สิทธิ ลาป่วย ลากิจ สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล/ประกันชีวิต

**ปิยวดี สอนสิงห์ (2543)** ทำการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน : กรณีศึกษา บริษัทบู๊ท รีเทล (ประเทศไทย) จำกัด ในเขตการค้าชายภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ถามพนักงานที่ปฏิบัติงานเต็มเวลาและไม่เต็มเวลา จำนวน 62 คน ใน 4 สาขา ได้แก่ สาขาภาคสวนแก้ว สาขาเชียงใหม่ สาขาจังหวัดเชียงราย และสาขาจังหวัดอุดรธานี พบว่าปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงานที่พนักงานให้ความสำคัญและระดับความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและด้านการยอมรับจากบุคคลภายนอกและด้านปัจจัยที่รักษาสุขลักษณะจิต ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านตำแหน่งงาน ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงานและความมั่นคงในชีวิตส่วนตัว ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหารงานและด้านค่าตอบแทน ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญและระดับความพึงพอใจในระดับปานกลาง คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

กัตญญตา สิทธิบุ่น (2553) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ขอนแก่นบริวเวอรี่ จำกัด พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีสถานภาพต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานชายมีองค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานหญิงในด้านความสัมพันธ์กับทีมงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการมีโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ส่วนพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีองค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านผลตอบแทนที่ได้รับ ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านทัศนคติ สำหรับสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการและพนักงานระดับบังคับบัญชา มีองค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงาน ด้านผลตอบแทนที่ได้รับ ด้านความสัมพันธ์กับทีมงาน ด้านการมีโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ด้านทัศนคติ ด้านองค์กรและผู้บริหาร ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ เช่นเดียวกับพนักงานที่มีอัตราเงินเดือนต่างกัน ซึ่งมีองค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงาน ด้านผลตอบแทนที่ได้รับ ด้านความมั่นคง ด้านความสัมพันธ์กับทีมงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการมีโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ด้านทัศนคติ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และสำหรับพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีองค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงาน ด้านความสัมพันธ์กับทีมงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ด้านการได้รับการยอมรับนับถือและในภาพรวม

## นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ดิอาจีโอ โมเอ็ท เฮนเนสซี่ (ประเทศไทย) จำกัด

### ปัจจัยแรงจูงใจ

1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน บริษัทมีการกำหนดเป้าหมายให้แก่พนักงาน สำหรับพนักงานการตลาด บริษัทได้มีการกำหนดยอดขายในแต่ละปีไว้ ซึ่งบริษัทจะมีการแจกรางวัลพนักงานดีเด่นประจำปีในกรณีที่สามารรถทำยอดขายทะลุเป้า หรือ มีการพิจารณาให้เงินพิเศษนอกเหนือการปรับเงินเดือนขึ้นประจำปี
2. ด้านการได้รับการยอมรับยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น บริษัทฯ มีการยกย่องและชมเชยพนักงานที่ปฏิบัติงานดี โดยมอบประกาศนียบัตรและให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความยินดี มีรางวัลตอบแทนความคิดความชอบในผลการปฏิบัติงาน
3. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ในการรับพนักงานเข้ามาทำงานกับบริษัทฯ เริ่มตั้งแต่การสัมภาษณ์หรือทดสอบ การตรวจสอบประวัติการทำงาน รวมทั้งการวิเคราะห์ความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยการให้พนักงานได้ทดลองปฏิบัติงานก่อน จากนั้นจึงจะบรรจุเข้าทำงานตามความ

ถนัด และความชำนาญเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าได้ใช้ความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ และสนใจงานอย่างจริงจัง

4. ด้านความรับผิดชอบ บริษัทฯ เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนในการรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นหรืองานที่ทำทลายความสามารถของพนักงาน และให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงานที่มีส่วนรับผิดชอบ โดยให้ความเชื่อถือและไว้วางใจพนักงานในหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้มอบหมาย

5. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน บริษัทฯ มีนโยบายในการเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ โดยบริษัทฯ มีนโยบายให้พนักงานแต่ละคนต้องได้รับการอบรมเพิ่มทักษะในงานที่รับผิดชอบปีละ 4 ครั้ง/คน/ปี เป็นประจำทุก ๆ ปี

6. ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต บริษัทฯ เปิดโอกาสให้พนักงานได้สับเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้การทำงานจากแผนกอื่นในบริษัท เพื่อสร้างความเสมอภาคและความยุติธรรมในการปรับตำแหน่งให้กับพนักงานทุกคน

### **ปัจจัยบำรุงรักษา**

1. ด้านนโยบายการบริหารของบริษัท ก่อนที่พนักงานจะเข้าเริ่มทำงาน ลำดับแรกจะมีการปฐมนิเทศ เพื่อให้รับทราบถึงข้อมูลสำคัญๆ เช่น นโยบายบริษัทหรือกฎระเบียบในการบริหาร เป็นลายลักษณ์อักษร ความชัดเจนในการปฏิบัติตามนโยบายหรือระเบียบ และความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ การปรับค่าจ้าง เงินเดือนประจำปี และสวัสดิการต่างๆ

2. ด้านการบังคับบัญชา สายการบังคับบัญชาของบริษัท มีความชัดเจนในการสั่งงานหรือมอบหมายงาน การรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างบรรยากาศความเชื่อใจซึ่งกันและกันในการทำงาน ความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน และการให้คำแนะนำช่วยเหลือด้านการปฏิบัติงาน โดยแผนกทรัพยากรบุคคลระบุโครงสร้างองค์กรให้ทราบ และหัวหน้างานจะให้คำแนะนำในภาคปฏิบัติงานและเทคนิคงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามีการประชุมของแผนกต่างๆ สัปดาห์และมีการพูดคุยก่อนเริ่มงานทุกๆ วัน เพื่อแลกเปลี่ยนทัศนคติและร่วมกันแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการทำงานในวันที่ผ่านมา

3. ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน บริษัทฯจะมีนโยบายแบ่งกลุ่มการทำงานแล้วให้พนักงานในระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการ ได้มีการพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอถึงปัญหาการทำงานทั่วไป รวมทั้งปัญหาอื่น ๆ เพื่อสร้างความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ ความช่วยเหลือในเรื่องทั่วไปของพนักงานจากหัวหน้างาน



4. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้สร้างความสัมพันธ์สนม ช่วยเหลือกันในการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย มีการปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาการทำงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน ร่วมกันวางแผนปฏิบัติงานและทำกิจกรรมร่วมกันเช่น การทำบุญ บำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม การฝึกสมาธิ รวมถึงกิจกรรมละลายพฤติกรรม

5. ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น เปิดโอกาสในพนักงานได้มีการช่วยเหลือกันในการทำงานเพื่อให้งานของส่วนรวม หรือของบริษัท ดำเนินไปในทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน และให้พนักงานได้มีโอกาสในการปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาในการทำงานระหว่างแผนกต่อแผนก

6. ด้านตำแหน่งงาน บริษัทมีการกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และรายละเอียดของงานแต่ละงาน (Job Detail) เพื่อให้งานของแต่ละตำแหน่งมีความชัดเจน โดยบริษัทมีการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงาน

7. ด้านความมั่นคงในการทำงาน บริษัทดำเนินธุรกิจมาเป็นระยะเวลานานและมีความมั่นคง มีภาพลักษณ์ที่ดีในวงการธุรกิจ และมีความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่พนักงานแต่ละตำแหน่ง

8. ด้านชีวิตส่วนตัว บริษัทมีวันหยุดพักผ่อนตามกฎหมายแรงงานเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสอยู่กับครอบครัว และให้พนักงานแต่ละคนนำครอบครัวมาทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อเป็นการกระชับความสัมพันธ์ที่ดีทั้งในครอบครัวตนเองและครอบครัวของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเมื่อครอบครัวมีความสุข การปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพตามมา

9. ด้านสภาพการทำงาน บริษัทจัดจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับปริมาณงาน มีเครื่องมือและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกเพียงพอ มีส่วนรับประทานอาหาร ห้องน้ำ ห้องพักผ่อน แยกเป็นสัดส่วน

10. ด้านค่าตอบแทน บริษัทมีการกำหนดเงินเดือนประจำตำแหน่ง บริษัทฯ มีการปรับขึ้นเงินเดือนทุกปี การเลื่อนขึ้นเงินเดือนเป็นไปตามผลการประเมินการปฏิบัติงาน บริษัทมีการจ่ายค่าตอบแทนส่วนเพิ่มตามยอดขายในแต่ละเดือน คิดเป็นร้อยละของยอดขาย เช่น ยอดขายต่อเดือน 2 ล้านบาทแรก คิดค่าตอบแทนร้อยละ 0.5 ของยอดขาย เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ห้องสมุดฯวิจัย
วันที่..... 10 พ.ค. 2555
เลขทะเบียน..... 245450
เลขเรียกหนังสือ.....