

การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานขาย
บริษัท ไทยโอซูก้า จำกัด โดยการใช้กระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้น
PRIORITIZATION OF FACTORS AFFECTING JOB MOTIVATION IN SALES
REPRESENTATIVES OF THAI OTSUKA PHARMACEUTICAL
COMPANY LIMITED USING ANALYTIC HIERARCHY PROCESS

อุทุมพร ไขบุญเรือง

ผู้เชี่ยวชาญผลิตภัณฑ์ บริษัท ไทยโอซูก้า จำกัด

ดร. อติศักดิ์ ธีรานุพัฒนา¹

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานขายแผนกยาจิตเวช บริษัทไทยโอซูก้า จำกัด โดยการใช้กระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้น (AHP) เพื่อศึกษาคำนำหนักความสำคัญ ปัจจัยจูงใจในการทำงาน ผู้วิจัยได้สร้างแบบจำลอง AHP 2 แบบจำลอง โดยอ้างอิงจากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two-Factors Theory) คือ แบบจำลองด้านปัจจัยจูงใจ และแบบจำลองด้านปัจจัยสุขอนามัย เก็บข้อมูลด้วย พินิจการเปรียบเทียบจากพนักงานขายแผนกยาจิตเวชจำนวน 14 ราย โดยใช้แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วย โปรแกรม Expert Choice[®] ผลการศึกษาพบว่า แบบจำลอง AHP ที่เสนอสามารถประยุกต์ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญ ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานได้ โดยลำดับความสำคัญของเกณฑ์หลักด้านปัจจัยจูงใจในการทำงานตามค่าเฉลี่ย ดังนี้ ความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ และลักษณะ ของงาน ด้านความสำคัญของเกณฑ์หลักด้านปัจจัยสุขอนามัยในการทำงาน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ดังนี้ เงินเดือน และ ค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน ตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน การ ปกครองบังคับบัญชา และนโยบายการบริหารขององค์กร

คำสำคัญ: การจัดลำดับความสำคัญ ปัจจัยจูงใจ พนักงานขาย กระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้น

ABSTRACT

This study aimed at prioritizing motivation factors of sales representatives in psychiatric medicine department, Thai Otsuka Pharmaceutical Company Limited by using Analytic Hierarchy Process (AHP). The researcher developed two AHP models, Motivation Factors Model and Hygiene Factors Model, based upon Herzberg's Two-Factors Theory. Data was obtained from 14 Sales Representatives in psychiatric medicine department by using AHP fundamental scale. Data analysis was done by Expert Choice[®] software. The findings presented that the proposed AHP models could be used to prioritize motivation factors of those staff. Hereafter were respectively shown the priority of major criteria on motivation factors: achievement, advancement, responsibility, recognition and work content. The rank orders of main criteria of hygiene factors were respectively shown as follows: salary, job security, status, interpersonal relations among supervisor and peers, working conditions, supervision and company policies.

Keywords: Prioritization, Motivation Factors, Sales Representatives, Analytic Hierarchy Process

¹ ผู้ติดต่อในผลงานตีพิมพ์ (Corresponding Author) : Email: adisak.t@cmu.ac.th

บทนำ

บริษัท ไทยโอซูก้า จำกัด เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างบริษัท โอซูก้า จำกัด ประเทศญี่ปุ่นกับกลุ่มบริษัท เจริญเภสัช มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร และมีโรงงานอยู่ที่อำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าประเภทน้ำเกลือและสารอาหารทางการแพทย์ บริการนำเข้าสินค้าประเภทยาและอุปกรณ์การแพทย์ ได้แก่ ยาที่ออกฤทธิ์ต่อระบบทางเดินหายใจ ยาที่ออกฤทธิ์ต่อระบบจิตประสาท ยาที่ออกฤทธิ์ต่อระบบทางเดินอาหาร ยาที่ออกฤทธิ์ต่อระบบหลอดเลือด และยาตา เป็นต้น บริษัทไทยโอซูก้า จำกัด มีจำนวนพนักงานทั้งหมดในบริษัทประมาณ 600 คน แบ่งเป็นฝ่ายโรงงานประมาณ 400 คน ฝ่ายสำนักงานประมาณ 70 คน และฝ่ายขายประมาณ 130 คน

ทีม Pharma P เป็นทีมงานขายยาจิตเวชทีมหนึ่งของบริษัท พบปัญหาการลาออกของพนักงานฝ่ายขายในแต่ละทีมอย่างต่อเนื่อง จากสถิติการลาออกของพนักงานในปี 2558 สูงถึงร้อยละ 21 ต่อปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งทีม Pharma P ซึ่งดูแลผลิตภัณฑ์แผนกยาจิตเวช มีการลาออกของพนักงานมากเป็นลำดับต้นๆ ของบริษัทซึ่งสูงถึงร้อยละ 22 ต่อปี (แฟ้มข้อมูล:ฝ่ายบุคคลบริษัท ไทยโอซูก้า จำกัด, 2558) จากอัตราการหมุนเวียนเข้า-ออกของพนักงานฝ่ายขายที่ค่อนข้างสูงทำให้บริษัทต้องเสียเวลาและเสียค่าใช้จ่ายในการรับและฝึกอบรมพนักงานใหม่ การฝึกอบรมเบื้องต้นเกี่ยวกับข้อมูลผลิตภัณฑ์ยาของตนเองและคู่แข่ง รวมถึงการสร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้าที่ไม่ต่อเนื่อง และเนื่องจากผู้บริหารแผนกยาจิตเวชต้องการพนักงานที่จบการศึกษาจากคณะเภสัชศาสตร์ หรือคณะอื่นๆที่อยู่ในสายการแพทย์เท่านั้น จึงทำให้การคัดเลือกบุคลากรของแผนกเป็นไปได้ช้า และใช้เวลาในการสัมภาษณ์เพื่อสรรหาคณะกรให้ตรงกับความต้องการมากที่สุด ทั้งในเรื่องบุคลิกภาพ ความรู้ ทักษะทางด้านการขาย การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นต้น

เมื่อบริษัทรับพนักงานที่มีคุณลักษณะตรงตามต้องการแล้ว การมีปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นอยากทำงานให้บริษัทได้อย่างยาวนานยิ่งขึ้น จึงเป็นสาเหตุให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาถึงการจัดลำดับความสำคัญปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยพนักงานขาย

แผนกยาจิตเวช บริษัทไทยโอซูก้า จำกัด เพื่อทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการทำงาน ความสำคัญของแต่ละปัจจัยและนำข้อมูลมาใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงระบบการจูงใจในการทำงานและการรักษาบุคลากรของบริษัทได้

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยเสนอให้ใช้วิธีการทบทวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process : AHP) ในการประเมินถึงปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานฝ่ายขาย วิธี AHP เป็นกระบวนการที่ใช้วัดระดับ ความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้ผลการตัดสินใจที่ถูกต้องตรงกับเป้าหมายของการตัดสินใจ จุดเด่นของกระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้น คือ นำเชื่อถือกว่าวิธีอื่นๆ ง่ายต่อการใช้และการทำความเข้าใจ ง่ายต่อการจัดลำดับความสำคัญ ขจัดการตัดสินใจแบบมีอคติหรือลำเอียงออกไป ใช้ได้ทั้งกับการตัดสินใจแบบคนเดียวและแบบที่เป็นกลุ่มหรือหมู่คณะ ไม่จำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญพิเศษมาคอยควบคุม และก่อให้เกิดการประนีประนอมและการสร้างประสามติได้ (สุธรรม อรุณ, 2549)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้วิจัยสนใจศึกษาถึงการจัดลำดับความสำคัญปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยพนักงานขายแผนกยาจิตเวช บริษัทไทยโอซูก้า จำกัด โดยการใช้องค์กรตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้น เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการทำงาน ความสำคัญของแต่ละปัจจัย และสามารถนำข้อมูลมาใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องในการปรับปรุงระบบการจูงใจในการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน ทুমเทและปฏิบัติงานให้แก่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ลดอัตราการลาออกและสามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้ทำงานกับบริษัทได้นานที่สุด

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยนี้ ได้ใช้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ทฤษฎีกระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้น และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจและการประยุกต์ใช้ AHP ในธุรกิจยา ดังนี้

1.1 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก

Herzberg, Mausner, and Synderman. (1967) นำเสนอแนวคิดของทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg's Two-Factors Theory) จากข้อมูลการศึกษา กลุ่มตัวอย่างกว่า 4,000 ราย พบว่าปัจจัยแวดล้อมภายในที่ทำงานประกอบด้วยปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) หรือปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้เกิดความไม่พอใจซึ่งสัมพันธ์กับโครงสร้างของงาน (Job Context) เช่น ระเบียบข้อบังคับ สัมพันธภาพของบุคลากร นโยบายองค์กร และเงินเดือน และปัจจัยจูงใจ (Satisfier Factors) หรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factors) ให้ทำงาน ซึ่งสัมพันธ์กับเนื้อหาของงาน (Job Content) เช่น ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และการเติบโต การปรับปรุงแรงจูงใจในการทำงานตามแนวคิดของเฮิร์ซเบอร์กให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจที่สร้างความพึงพอใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ในขณะที่ทำการปรับปรุงปัจจัยอนามัยเพื่อลดความไม่พอใจ

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการคือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจและเป็นแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นประกอบด้วย

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นและเมื่อสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจ ปลายปลี้มในผลสำเร็จของงานนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลต่างๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือจากบุคคลในหน่วยงานรวมทั้งการชื่นชม ยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

1.3 ลักษณะของงาน (Work Content) หมายถึง งานที่ท้าทายความสามารถหรือเป็นงานที่อาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่ๆ เป็นงานที่มีลักษณะพิเศษต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน

เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงานและสามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบและมีอำนาจรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ที่ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดความอิสระในการทำงาน หรือได้รับการมอบหมายงานใหม่ๆ เมื่อมีการขยายงาน

1.5 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การมีโอกาสได้รับเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นในองค์กร อันเป็นผลมาจากผลงานที่ยอดเยี่ยม ประสบความสำเร็จ รวมทั้งการมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่มีใช้สิ่งจูงใจโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนไม่เป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น แต่เป็นปัจจัยที่จำเป็นต้องมีในองค์กร เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งสาเหตุเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยไม่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบของงาน ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย

2.1 นโยบายการบริหารขององค์กร (Company Policies) หมายถึง การจัดการและบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เช่น นโยบายการควบคุมดูแล ระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ และดูแลปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม

2.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร การมีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา ให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations among Supervisors, Peers and Subordinates) หมายถึง บรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความสนิทสนม ความจริงใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ความเป็นกันเองสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข

2.4 สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของที่ทำงาน เช่น แสง เสียง อุณหภูมิ บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือ

เครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมเพียงพอ

2.5 เงินเดือน และค่าตอบแทน (Salary) หมายถึง เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส สวัสดิการหรือผลประโยชน์ที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ

2.6 ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความมั่นคงขององค์กร หรือความยั่งยืนของอาชีพ ภาพพจน์ชื่อเสียงหรือขนาดของบริษัท

2.7 ตำแหน่งงาน (Status) หมายถึง การให้เกียรติบุคลากร โดยการให้มียศตำแหน่ง หรือสัญลักษณ์อื่นๆ เพื่อแสดงถึงลำดับหรือตำแหน่งนั้นๆ

1.2 ทฤษฎีกระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้น

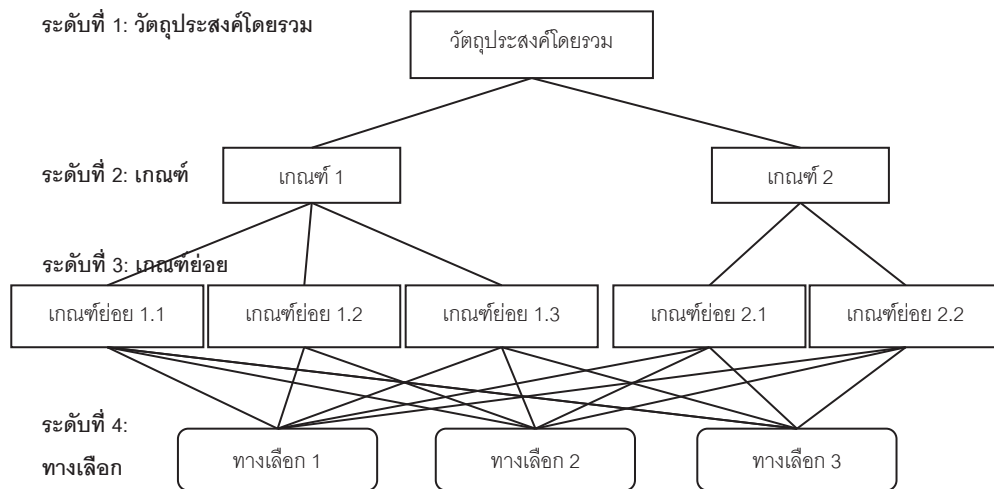
กระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP) พัฒนาขึ้นโดย Saaty (1990) AHP แปลงสิ่งที่ไม่สามารถวัดค่าในเชิงปริมาณมาพิจารณาในเชิงปริมาณ โดยการกำหนดมาตราส่วนการพิจารณา เพื่อให้คำตอบแบบมีเหตุผล มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และสร้างโครงสร้างของปัญหาที่ต้องการ

พิจารณาออกมาเป็นแผนภูมิลำดับชั้น (Hierarchy) ตามลำดับของชั้นเกณฑ์ พิจารณาจากเกณฑ์หลักสู่เกณฑ์รองเรียงลงมา จนถึงทางเลือก (Alternatives) แล้วนำปัจจัยในแต่ละระดับมาเปรียบเทียบที่ละปัจจัย ตามกระบวนการคณิตศาสตร์ ทำให้ผู้พิจารณาเห็นองค์ประกอบของปัญหาโดยรวม และเปรียบเทียบปัญหาอย่างเป็นเหตุเป็นผลในทุกปัจจัย ทำให้ผลการตัดสินใจถูกต้องรัดกุม (วิฑูรย์ ตันศิริคงคณ, 2542)

วิธี AHP ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังต่อไปนี้ (Dyer & Forman, 1992)

1. การแยกปัญหาและการสร้างลำดับชั้น

วิธี AHP เริ่มต้นด้วยการแยกปัญหาที่ซับซ้อนให้อยู่ในรูปของลำดับชั้นของส่วนย่อย (Element) ต่างๆ ระดับชั้นที่สูงที่สุด (ระดับที่ 1) จะประกอบด้วยส่วนย่อยเดี่ยว คือวัตถุประสงค์โดยรวม ส่วนย่อยซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจจะถูกเรียกว่าเกณฑ์ ส่วนย่อยในระดับรองลงไปจะถูกเรียกว่าเกณฑ์ย่อย ระดับล่างสุดของลำดับชั้นถูกเรียกว่าทางเลือกของการตัดสินใจ (ดูภาพที่ 1) ระดับความสำคัญของเกณฑ์จะไม่ขึ้นอยู่กับส่วนย่อยที่อยู่ต่ำกว่าเกณฑ์นั้นๆ (Saaty, 1990)



ภาพที่ 1 โครงสร้างลำดับชั้นของกระบวนการวิธี AHP

2. การให้ดุลยพินิจเชิงเปรียบเทียบเพื่อคำนวณลำดับความสำคัญ

ขั้นตอนที่ 2 แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนย่อย คือ การเปรียบเทียบคู่ (Pairwise Comparisons) การคำนวณ

ค่าน้ำหนัก (Weight Calculation) และการตรวจสอบความสอดคล้องของดุลยพินิจ (Consistency Check)

2.1 การเปรียบเทียบคู่

เมื่อได้มีการสร้างลำดับชั้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการเปรียบเทียบคู่ เพื่อหาความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของส่วนย่อยต่างๆ ในแต่ละระดับชั้น มาตรฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบคือมาตรฐาน AHP 1-9 (ดูตารางที่ 1) โดยหลักการแล้ว ดุลยพินิจคู่หรือการเปรียบเทียบคู่จะเริ่มจากระดับล่างสุด (ระดับทางเลือก) และสิ้นสุดที่ระดับที่สอง (ระดับที่หนึ่งของเกณฑ์) เพื่อที่จะให้สมองของผู้ประเมินได้รับผลป้อนกลับ (Feedback) ถ้าหากมีผลป้อนกลับเกิดขึ้น (Dryer & Forman, 1992; Forman & Selly, 2001) หลังจากที่ย่อยย่อยทั้งหมดได้ถูกเปรียบเทียบคู่โดยให้มาตรฐาน 1-9 แล้ว ต่อไปจะเป็นการสร้างเมทริกซ์การเปรียบเทียบคู่

ตารางที่ 1 มาตรฐานมูลฐาน AHP 1-9

ดุลยพินิจ (Verbal Judgments)	มาตรฐานที่ใช้เปรียบเทียบ
มีความสำคัญเท่ากัน (Equal Importance)	1
มีความสำคัญกว่าบ้าง (Moderate Importance)	3
มีความสำคัญกว่ามาก (Strong Importance)	5
มีความสำคัญกว่าค่อนข้างมาก (Very Strongly Importance)	7
มีความสำคัญกว่าอย่างยิ่ง (Extreme Importance)	9
ค่ากลาง	2, 4, 6, 8

ที่มา : เรียบเรียงจาก Saaty (1996)

2.2 การคำนวณค่าน้ำหนัก

หลังจากได้สร้างเมทริกซ์การเปรียบเทียบคู่แล้ว ลำดับต่อไปจะเป็นการใช้กระบวนการทางคณิตศาสตร์เพื่อคำนวณเวกเตอร์ลักษณะเฉพาะ (Eigenvector) และค่าลักษณะเฉพาะที่มากที่สุด (Largest Eigenvalue) ของแต่ละเมทริกซ์ เวกเตอร์ลักษณะเฉพาะจะให้ลำดับความสำคัญ (ค่าน้ำหนัก) ส่วนค่าลักษณะเฉพาะสามารถนำมาใช้เป็นมาตรวัดตัวหนึ่งในการตรวจสอบความสอดคล้องของดุลยพินิจ วิธีคำนวณเวกเตอร์ลักษณะเฉพาะ และค่าลักษณะเฉพาะสามารถศึกษาได้จากงานวิจัยของ Saaty (1990)

2.3 การตรวจสอบความสอดคล้องของดุลยพินิจ

วิธี AHP สามารถวัดระดับความสอดคล้องของดุลยพินิจแต่ละชุดได้ โดยคำนวณอัตราส่วนความสอดคล้อง (Consistency Ratio: C.R.) ในแต่ละเมทริกซ์ อัตราส่วนความสอดคล้องหากมีค่าเท่ากับศูนย์จะหมายความว่าชุดของดุลยพินิจนั้นมีความสอดคล้องกันอย่างสมบูรณ์ หากอัตราส่วนความสอดคล้องมีค่าเท่ากับหนึ่ง (หรือ 100%) หมายความว่า ความไม่สอดคล้องจะเทียบเท่ากับดุลยพินิจที่ได้จากการสุ่ม ถ้าอัตราส่วนความสอดคล้องมีค่ามาก (โดยทั่วไปค่าวิกฤตจะอยู่ที่ 0.1) แสดงว่าดุลยพินิจนั้นไม่น่าเชื่อถือ ช่วงที่ยอมรับได้ของ C.R. ขึ้นอยู่กับขนาดของเมทริกซ์ ตัวอย่างเช่น ถ้าเป็นเมทริกซ์ขนาด 3x3 C.R. ไม่ควรเกิน 0.05 ถ้าเมทริกซ์ขนาด 4x4 C.R. ไม่ควรเกิน 0.08 และสำหรับเมทริกซ์มีขนาดมากกว่า 5x5 ขึ้นไป C.R. ไม่ควรเกิน 0.1 (Saaty, 1994) ถ้าชุดดุลยพินิจของผู้ประเมินค่า C.R. เกินกว่าระดับที่กำหนด ผู้ประเมินควรจะต้องทบทวนดุลยพินิจ (Saaty, 1994)

3. การสังเคราะห์เพื่อให้ได้ลำดับความสำคัญโดยรวม

วิธีการสังเคราะห์ของ AHP คล้ายกับการคำนวณค่าความคาดหวังโดยวิธีผังรูปต้นไม้การตัดสินใจ ลำดับความสำคัญที่ได้จากแต่ละชุดของดุลยพินิจเรียกว่าลำดับความสำคัญแบบเฉพาะที่ (Local Priorities) ซึ่งเป็นลำดับความสำคัญที่อ้างอิงกับส่วนประกอบที่อยู่เหนือกว่า ลำดับความสำคัญเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์รวมเรียกว่าลำดับความสำคัญแบบครอบคลุม (Global Priorities) ซึ่งได้จากการคูณลำดับความสำคัญเฉพาะที่เข้ากับลำดับความสำคัญแบบครอบคลุมของส่วนประกอบที่อยู่เหนือขึ้นไป

1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.3.1 งานวิจัยเกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจ

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่ามีการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมยาและด้านงานขาย ดังนี้

จุไรรัตน์ บุตรสา (2551) ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท แกล็กโซสมิทไคลน์ (ประเทศไทย) จำกัด ใช้วิธีการศึกษาแบบสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Study) โดยใช้มาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญด้านปัจจัยจูงใจโดยรวมในระดับสำคัญมาก โดยเรียงตามลำดับ

ค่าเฉลี่ยความสำคัญ ดังนี้ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านลักษณะงานตามลำดับ ความสำคัญด้านปัจจัยสุขอนามัยโดยรวมในระดับสำคัญมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน และด้านเรื่องราวส่วนตัวตามลำดับ

ภัทรารัตน์ ชันธอรุณ (2554) ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทบูทส์ รีเทล(ประเทศไทย) จำกัด ในเขต 1 ใช้วิธีการศึกษาแบบเชิงพรรณนา โดยใช้คำถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ผลการศึกษาปัจจัยจูงใจพบว่า พนักงานให้ความสำคัญโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นลำดับแรก รองลงมาได้แก่ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านนโยบายการทำงานของบริษัท ด้านตำแหน่งงาน ด้านสภาพการทำงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตามลำดับ และผลการศึกษาปัจจัยจูงใจพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก โดยให้ความสำคัญด้านความสำเร็จในงานเป็นลำดับแรก รองลงมาได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการยอมรับ ยกย่องชมเชยจากผู้อื่น ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน และด้านลักษณะงานที่ทำ ตามลำดับ

ทิตติยา สมสืบ (2553) ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิตในกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามที่มีมาตรวัดแบบลิเคิร์ต พบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญจากมากไปน้อยคือ ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงานในระดับที่มากที่สุด รองลงมาคือ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ทำ และปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ยกย่องและชมเชยตามลำดับ ส่วนปัจจัยค้ำจุน (ปัจจัยสุขอนามัย) เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ดังนี้ พนักงานให้

ความสำคัญต่อปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงานระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านคุณภาพของการบังคับบัญชา การควบคุมดูแล ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน และปัจจัยด้านตำแหน่งงาน กับปัจจัยด้านนโยบายการบริหารของบริษัท

1.3.2 งานวิจัยที่ใช้ AHP จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงาน

การประยุกต์ใช้ AHP ในการศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานนั้น มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

Adamus (2005) ศึกษาเรื่อง หน้าที่ของแรงจูงใจในกระบวนการด้านการจัดการโดยใช้วิธี AHP โดยทำการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจำนวน 200 ราย ของบริษัทผลิตส่วนประกอบอาหารรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศโปแลนด์ ผู้ศึกษาได้พัฒนาแบบจำลองที่เหมาะสมในการจูงใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหลัก 8 ปัจจัย และวิเคราะห์โดยวิธี AHP พบว่า ปัจจัยด้านรายได้และสถานะในการทำงานมีค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดถึง 28% รองลงมาได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล (26.4%) การตระหนักในตนเอง (15.5%) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (10%) ความสามารถในการทำงาน (8.7%) การเคารพนับถือ (5.9%) การช่วยเหลือผู้อื่น (2.9%) ตามลำดับ และให้ความสำคัญด้านวัฒนธรรมองค์กร (2.4%) เป็นลำดับสุดท้าย

Venkatesan, Varghese, and Ananthanarayanan (2009) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจและปัจจัยที่ไม่ก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานของวิศวกรในองค์กรที่ทำงานด้านก่อสร้าง โดยสอบถามวิศวกรจำนวน 100 ราย ที่ทำงานในกรมโยธาธิการของประเทศอินเดีย (CPWD) โดยแบ่งกลุ่มวิศวกรออกเป็นสามกลุ่มได้แก่ วิศวกรรุ่นเยาว์ ผู้ช่วยวิศวกร และวิศวกรระดับผู้บริหาร พบว่า ด้านปัจจัยจูงใจในการทำงานวิศวกรรุ่นเยาว์ให้ค่าน้ำหนักความสำคัญเรื่องความสำเร็จในการทำงาน และความน่าสนใจของงานเป็นปัจจัยจูงใจหลัก ส่วนผู้ช่วยวิศวกรให้ความสำคัญในเรื่องความน่าสนใจของงานเป็นปัจจัยจูงใจหลัก และเรื่องความสำเร็จในการทำงานมีความสำคัญรองลงมา ซึ่งแตกต่างจากวิศวกรระดับผู้บริหารที่ให้ความสำคัญเรื่องการได้รับการยอมรับและรางวัลผลตอบแทน และความสำเร็จ

ในการทำงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ในขณะที่ด้านปัจจัยที่ไม่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน วิศวกรรุ่นเยาว์เห็นว่าการขาดการรู้คุณค่า เป็นปัจจัยหลัก และนโยบายการบริหารงานที่ไม่ดี เป็นปัจจัยรองที่ไม่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนผู้ช่วยวิศวกรและวิศวกรระดับผู้บริหาร มีความเห็นที่สอดคล้องกันคือ นโยบายการบริหารงานที่ไม่ดี เป็นปัจจัยสำคัญที่สุด และสภาวะการทำงานที่ไม่ดี เป็นปัจจัยรองที่ไม่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

Bahadori, Babaei, & Mehrbadian (2013) ศึกษาเรื่องการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในศูนย์การทหารประเทศอิหร่าน จำนวน 115 ราย โดยวิธี AHP แบ่งปัจจัยจูงใจออกเป็น 11 ปัจจัย ได้แก่ นโยบายการบริหารงานขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือนและค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา การรับรู้ถึงคุณค่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และตำแหน่งงาน พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานสูงที่สุดเป็นอันดับที่หนึ่งและสอง ได้แก่ ความมั่นคงในงาน และเงินเดือนและค่าตอบแทน ส่วนปัจจัยที่มีความสำคัญน้อยที่สุดคือ นโยบายการบริหารงานขององค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การพัฒนาแบบจำลอง

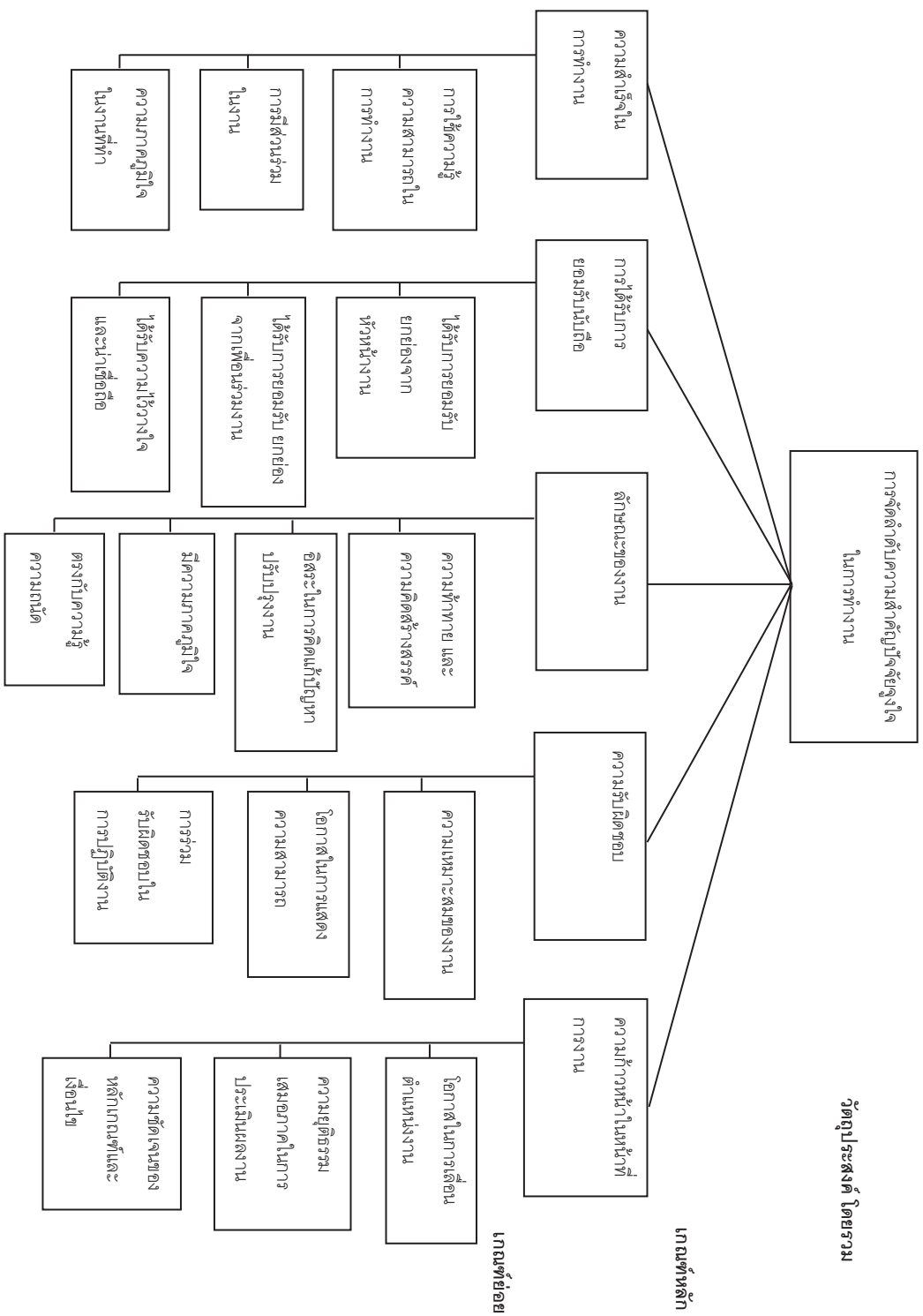
การศึกษานี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบจำลองโดยอ้างอิงจากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก เกณฑ์หลักและเกณฑ์ย่อยในแบบจำลองได้จากการทบทวนวรรณกรรมและการสอบถามความเหมาะสมกับผู้บริหารในแผนกยาจัดเวช บริษัท ไทยโอซูก้า จำกัด จำนวน 2 ราย ผู้วิจัยพัฒนาแบบจำลองของการศึกษานี้สองแบบจำลอง ได้แก่ แบบจำลองปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัย ดังแสดงในภาพที่ 2 และ 3 แบบจำลองของปัจจัยจูงใจในการทำงานประกอบด้วยเกณฑ์หลัก 5 ปัจจัย และเกณฑ์ย่อย

16 ปัจจัย แบบจำลองของปัจจัยสุขอนามัยในการทำงานประกอบด้วยเกณฑ์หลัก 7 ปัจจัย และเกณฑ์ย่อย 26 ปัจจัย

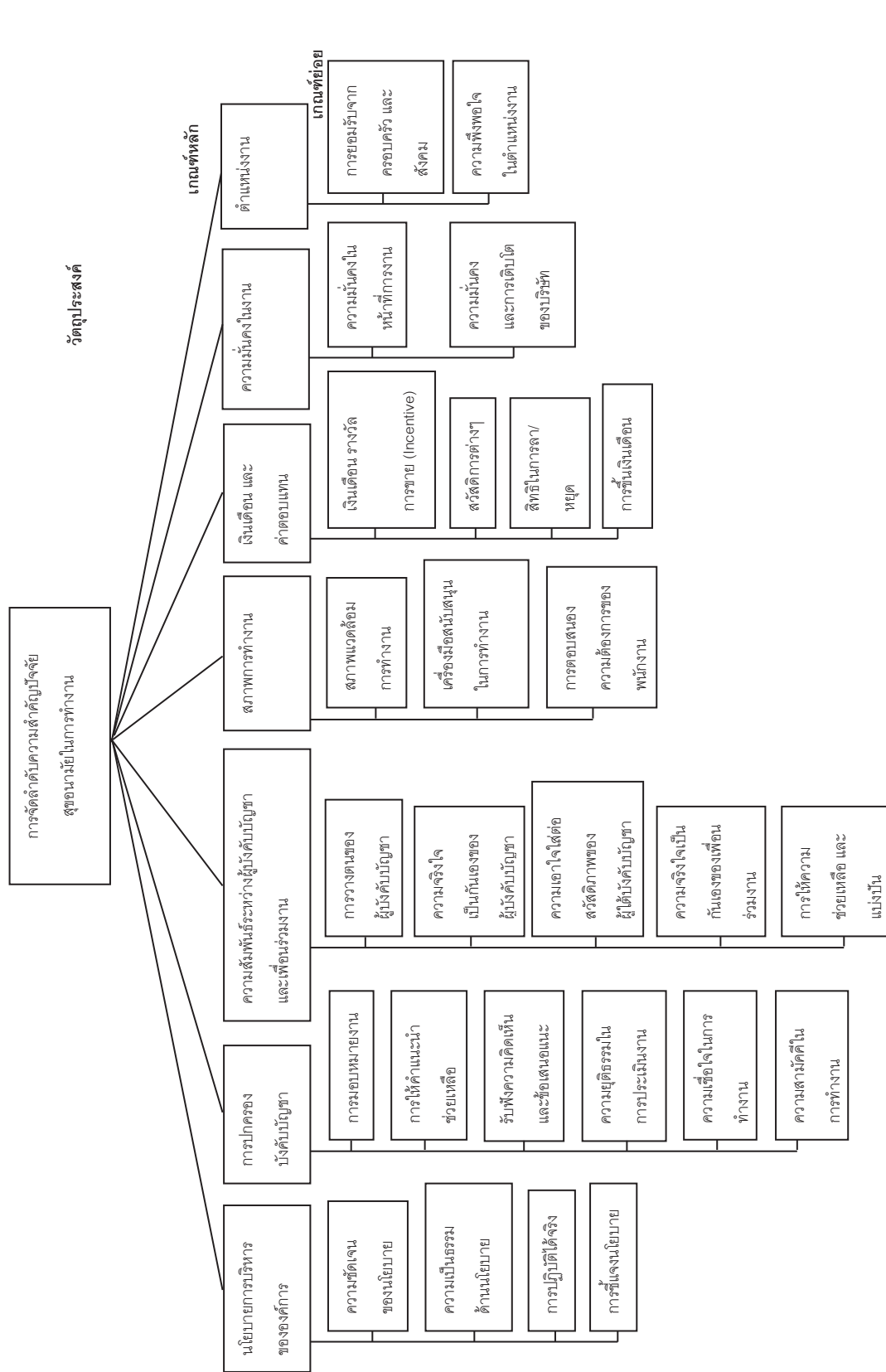
วิธีการศึกษา

แบบจำลอง AHP ที่นำเสนอได้ถูกนำไปสร้างบนคอมพิวเตอร์ด้วยโปรแกรม Expert Choice[®] ข้อมูลที่ต้องการเป็นข้อมูลดุลยพินิจ (Judgment Information) เชิงเปรียบเทียบคู่จำนวน 91 ข้อ จากกลุ่มผู้ประเมิน ซึ่งทำงานในตำแหน่งพนักงานฝ่ายขายแผนกยาจัดเวชทั้งหมด 14 ราย (รวมผู้วิจัยชื่อแรก) ผู้วิจัยได้นัดพบกลุ่มผู้ประเมินเพื่อนำเสนอข้อมูลแบบจำลอง อธิบายคำนิยามที่สำคัญ ความหมายของมาตรวัดมูลฐาน พร้อมทั้งวิธีการประเมินผล และผลที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย รวมถึงการตอบข้อซักถามต่าง ๆ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลดุลยพินิจเชิงเปรียบเทียบคู่จากผู้ประเมินแต่ละรายผ่านแบบสอบถามที่ถูกพิมพ์ลงบนกระดาษสำหรับให้ผู้ประเมินตอบ

หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลดุลยพินิจที่ได้จากแบบสอบถามไปบันทึกลงในโปรแกรม Expert Choice[®] เพื่อตรวจสอบค่าความสอดคล้องของดุลยพินิจ (C.R.) ของผู้ประเมินแต่ละราย หากค่า C.R. ของดุลยพินิจยังไม่ผ่านเกณฑ์ ผู้วิจัยจะนัดพบผู้ประเมินอีกครั้งเพื่อให้ผู้ประเมินทบทวนดุลยพินิจของตนใหม่ โดยในการทบทวนดุลยพินิจครั้งนี้จะทำผ่านโปรแกรม Expert Choice[®] โดยตรง เพื่อให้โปรแกรมคำนวณค่า C.R. ออกมาทันทีที่มีการแก้ไขข้อมูล จนกระทั่งเมื่อค่า C.R. อยู่ในช่วงที่ยอมรับได้ โปรแกรม Expert Choice[®] จะคำนวณค่าน้ำหนักของเกณฑ์ที่ได้จากการเปรียบเทียบคู่และสังเคราะห์ข้อมูล การวิจัยนี้ ใช้ Distributive Mode เพื่อสังเคราะห์ข้อมูล ดุลยพินิจที่ถูกรวมและสังเคราะห์แล้วของกลุ่มผู้ประเมินได้มาจากวิธีค่าเฉลี่ยเรขาคณิต



ภาพที่ 2 แบบจำลอง AHP ที่เสนอเพื่อจูงใจด้วยคำขวัญในใจในการทำงาน
ที่มา : ดัดแปลงจาก ทิตติยา สมสืบ (2553); จูเรชั่น บุตราสา (2551); ภัทราตี ชันทรบูล (2554); และการสัมภาษณ์ผู้บริหารในแผนกยोजना บริษัท ไทยโอซูซ่า จำกัด



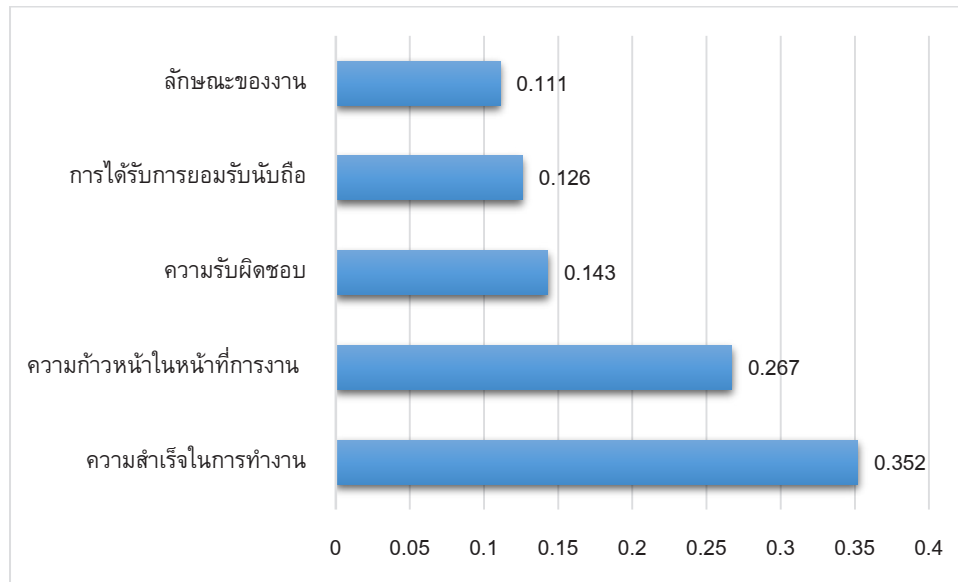
ภาพที่ 3 แบบจำลอง AHP ที่เสนอเพื่อจัดลำดับความสำคัญปัจจัยสุขอนามัยในการทำงาน

ที่มา : คัดเลือกจาก ทิตติยา สมสืบ (2553); จูไรรัตน์ บุตรสา (2551); ภัทราวดี ชันทรอุปูล (2554); และการสัมภาษณ์ผู้บริหารในแผนกบริหารจัดการ บริษัท ไทยโอซูก้า จำกัด

ผลการศึกษา

ผลการสังเคราะห์ข้อมูลแสดงค่าน้ำหนักความสำคัญของเกณฑ์หลักและเกณฑ์ย่อย ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัย ที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานขายแผนกยาคิตเวช บริษัทไทยโอซูก้า จำกัด พิจารณาค่าน้ำหนักความสำคัญของเกณฑ์หลักและเกณฑ์ย่อยด้าน

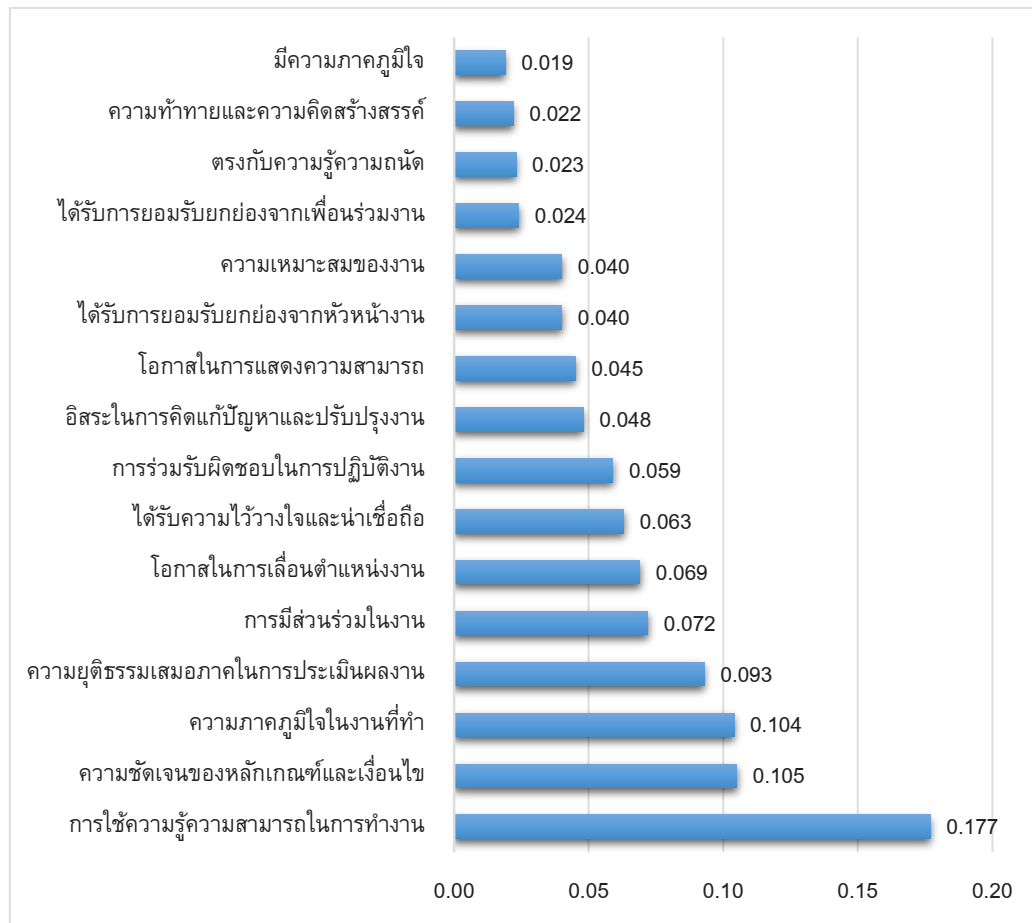
ปัจจัยจูงใจ ภาพที่ 4 แสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จในการทำงาน (35.2%) เป็นเกณฑ์หลักที่สำคัญที่สุด รองลง ได้แก่ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (26.7%) ความรับผิดชอบ (14.3%) และการได้รับการยอมรับนับถือ (12.6%) ตามลำดับ และเกณฑ์หลักที่สำคัญน้อยที่สุดคือ ลักษณะของงาน (11.1%)



ภาพที่ 4 ค่าน้ำหนักความสำคัญของเกณฑ์หลักด้านปัจจัยจูงใจ

ค่าน้ำหนักความสำคัญของเกณฑ์ย่อย ดังแสดงในภาพที่ 5 ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์ย่อยออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือกลุ่มเกณฑ์ย่อยที่มีความสำคัญสูงสุด ได้แก่ การใช้ความรู้ความสามารถ (17.7%) รองลงมาคือ ความชัดเจนของหลักเกณฑ์และเงื่อนไข (10.5%) และความภาคภูมิใจในงานที่ทำ (10.4%) และความยุติธรรมเสมอภาคในการประเมินผลงาน (9.3%) เกณฑ์ย่อยทั้งสี่นี้ มีค่าน้ำหนักความสำคัญรวมเท่ากับ 48% ส่วนกลุ่มที่สองคือเกณฑ์ย่อยที่เหลืออีก 12 ปัจจัย มีค่าน้ำหนักความสำคัญเชิงเปรียบเทียบน้อยกว่ารวมเท่ากับ 52% ซึ่งประกอบด้วย

การมีส่วนร่วมในงาน (7.2%) โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งงาน (6.9%) ได้รับความไว้วางใจและน่าเชื่อถือ (6.3%) การร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (5.9%) อิสระในการคิดแก้ปัญหาและปรับปรุงงาน (4.8%) โอกาสในการแสดงความสามารถ (4.5%) ได้รับการยอมรับยกย่องจากหัวหน้างาน (4.0%) ความเหมาะสมของงาน (4.0%) ได้รับการยอมรับยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน (2.4%) ตรงกับความถนัด (2.3%) ความท้าทายและความคิดสร้างสรรค์ (2.2%) และมีความภาคภูมิใจ (1.9%)



ภาพที่ 5 ค่าน้ำหนักความสำคัญของเกณฑ์ย่อยด้านปัจจัยจูงใจ

เมื่อพิจารณาเกณฑ์หลักด้านปัจจัยสุขอนามัย ผลการสังเคราะห์แสดงดังภาพที่ 6 จะเห็นว่าเงินเดือนและค่าตอบแทนเป็นเกณฑ์หลักที่สำคัญที่สุด (37.0%) รองลงมาคือ ความมั่นคงในงาน (17.2%) ตำแหน่งงาน

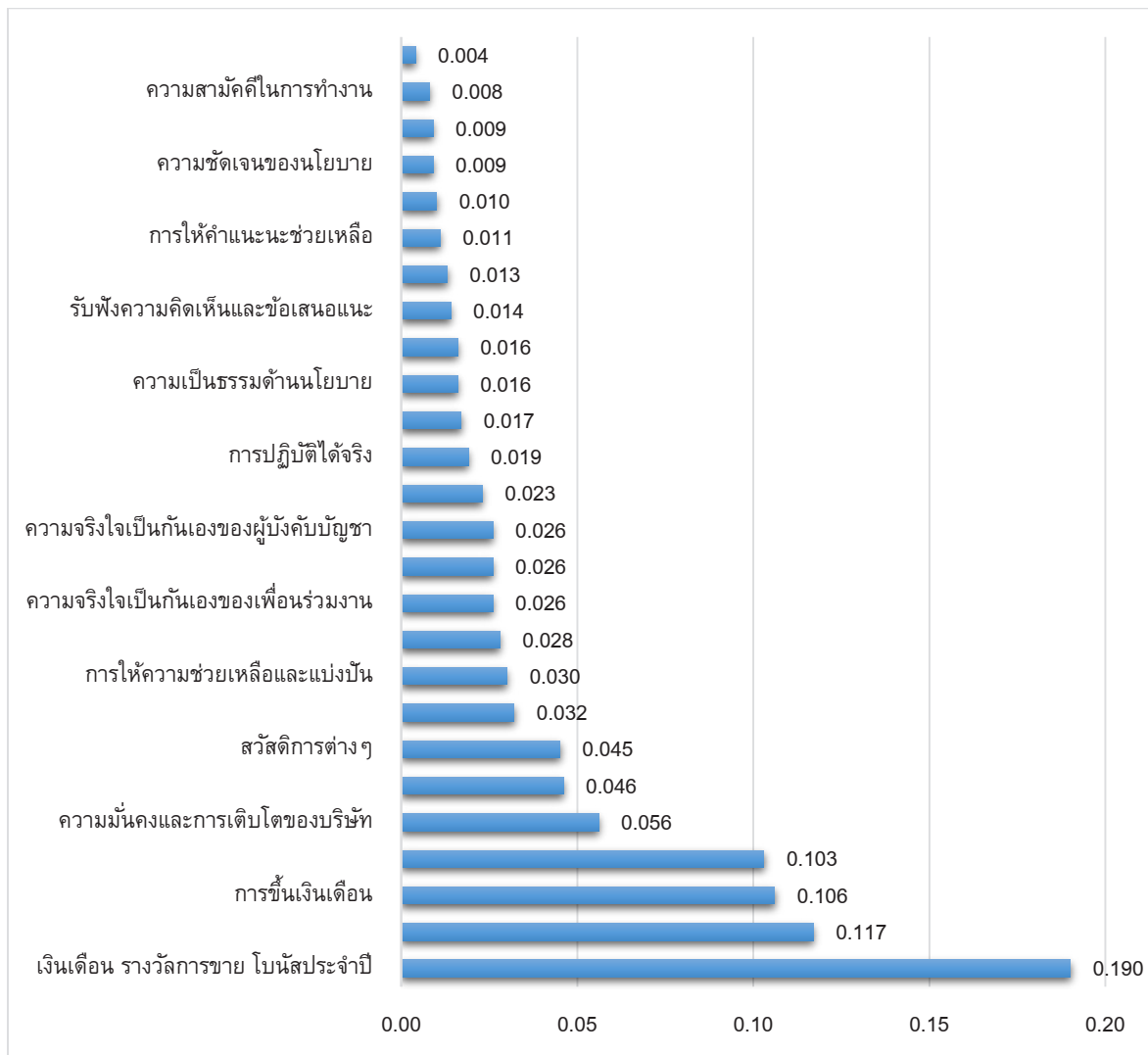
(13.4%) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (11.7%) สภาพการทำงาน (8.6%) การปกครองบังคับบัญชา (6.7%) ส่วนเกณฑ์หลักที่สำคัญน้อยที่สุดคือ นโยบายการบริหารขององค์กร (5.4%)



ภาพที่ 6 ค่าน้ำหนักความสำคัญของเกณฑ์หลักด้านปัจจัยสุขอนามัย

ค่าน้ำหนักความสำคัญของเกณฑ์ย่อย ดังแสดงในภาพที่ 7 ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์ย่อยออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือกลุ่มที่เกณฑ์ย่อยมีค่าน้ำหนักความสำคัญสูงสุดที่เกณฑ์รวมเท่ากับ 52% ได้แก่ เงินเดือน รางวัล การขาย โบนัสประจำปี (19%) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (11.7%) การขึ้นเงินเดือน (10.6%) และความพึงพอใจในตำแหน่งงาน (10.3%) ส่วนกลุ่มที่สองคือเกณฑ์ย่อยที่เหลืออีก 22 ตัว ซึ่งมีค่าน้ำหนักเปรียบเทียบน้อยกว่า ซึ่งประกอบด้วย ความมั่นคงและการเติบโตของบริษัท (5.6%) การตอบสนองความต้องการของพนักงาน (4.6%) สวัสดิการต่างๆ (4.5%) การยอมรับจากครอบครัวและสังคม (3.2%) การให้ความช่วยเหลือและแบ่งปัน (3.0%) สิทธิในการลา/หยุด (2.8%) ความจริงใจ

เป็นกันเองของเพื่อนร่วมงาน (2.6%) ความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้บังคับบัญชา (2.6%) ความจริงใจเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา (2.6%) เครื่องมือสนับสนุนในการทำงาน (2.3%) การปฏิบัติได้จริง (1.9%) สภาพแวดล้อมการทำงาน (1.7%) ความเป็นธรรมด้านนโยบาย (1.6%) ความยุติธรรมในการประเมินงาน (1.6%) รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ (1.4%) ความเชื่อใจในการทำงาน (1.3%) การให้คำแนะนำช่วยเหลือ (1.1%) การชี้แจงนโยบาย (1.0%) ความชัดเจนของนโยบาย (0.9%) การวางตนของผู้บังคับบัญชา (0.9%) ความสามัคคีในการทำงาน (0.8%) และการมอบหมายงาน (0.4%) กลุ่มเกณฑ์ย่อยดังกล่าวมีค่าน้ำหนักความสำคัญรวมเท่ากับ 48%



ภาพที่ 7 ค่าน้ำหนักความสำคัญของเกณฑ์ย่อยด้านปัจจัยสุขอนามัย

อภิปรายผลและสรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จในการทำงาน เป็นเกณฑ์หลักด้านปัจจัยจูงใจที่มีค่าน้ำหนักสำคัญมากที่สุด ตรงกับเป้าหมายหลักของการขาย คือการขายได้ตามเป้าหมายที่บริษัทตั้งไว้ การได้ใช้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจที่สามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้ และความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของงานและองค์กร ปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักสำคัญรองลงมาคือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยให้ความสำคัญกับความชัดเจนของหลักเกณฑ์และเงื่อนไข และการประเมินงานความยุติธรรมเสมอภาคในการประเมินผลงาน รวมถึงโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทิตติยา สมสืบ (2553) ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิตในกรุงเทพมหานคร พบว่าให้ความสำคัญของความสำเร็จในการทำงานในระดับมาก เป็นลำดับที่หนึ่ง ภัทรชาติ ชันธอุบล (2554) ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทบูทีส์ รีเทล (ประเทศไทย) จำกัด ในเขต 1 พบว่าให้ความสำคัญด้านความสำเร็จในงานเป็นลำดับแรกเช่นกัน

ด้านปัจจัยสุขอนามัย ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้ประเมินให้ความสำคัญเรื่องเงินเดือน และค่าตอบแทน มีค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด โดยให้ค่าน้ำหนักสูงถึง 37% ของเกณฑ์หลักทั้งหมด เมื่อมองในมุมมองของเกณฑ์ย่อยจะเห็นว่าเงินเดือน รางวัลการขาย (incentive) โบนัสประจำปีมีความสำคัญสูงสุด และรองลงมา คือการขึ้นเงินเดือน ซึ่งปัจจัยเรื่อง เงินเดือน รางวัลการขาย โบนัสประจำปี อาจเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ประเมินตัดสินใจประกอบอาชีพนี้เพราะต้องการรายได้ที่ดี นอกจากนี้ยังมีปัจจัยสุขอนามัยอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานรองลงมาได้แก่ ความมั่นคงในงาน ตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา และนโยบายการบริหารขององค์กร ตามลำดับ โดยให้ความสำคัญกับเกณฑ์ย่อยเรื่อง ความมั่นคงในหน้าที่การงาน และการเติบโตของบริษัท ความพึงพอใจในตำแหน่งงาน การตอบสนองความต้องการของพนักงาน การยอมรับจากครอบครัวและสังคม การให้ความช่วยเหลือ

และแบ่งปันระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เป็นลำดับต้นๆ สอดคล้องกับการศึกษาของจุไรรัตน์ บุตรสา (2551) ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท แกล็กโซสมิทไคลน์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ให้ความสำคัญด้านปัจจัยสุขอนามัยโดยรวมในระดับสำคัญมาก และปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีความสำคัญมากที่สุด

ผลการศึกษา พบว่าความสำคัญของนโยบายการบริหารขององค์กร เป็นเกณฑ์หลักที่ความสำคัญน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะผู้ประเมินมองว่านโยบายขององค์กรเป็นเรื่องที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก หากเกิดการไม่ยอมรับ แม้ว่าจะไม่พอใจก็ยังคงต้องปฏิบัติตาม และเป็นเรื่องที่ไกลตัวมากกว่าปัจจัยอื่นๆ สอดคล้องกับการศึกษาของทิตติยา สมสืบ (2553) ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิตในกรุงเทพมหานคร พบว่าให้ความสำคัญด้านนโยบายการบริหารขององค์กรเป็นลำดับสุดท้าย

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ เพื่อเป็นประโยชน์แก่บริษัท ดังนี้

ในการนำข้อมูลที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงานขาย ผู้บริหารอาจจะนำข้อมูลที่ได้ทั้งด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด 3-5 ลำดับแรกมาปรับใช้ในเชิงนโยบายเบื้องต้น เพื่อวิเคราะห์ว่าปัจจัยเหล่านั้นสามารถแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริงหรือไม่ การยินดีให้ความร่วมมือในการทำงานของพนักงานขายเพิ่มขึ้นหรือไม่ การลาออกของพนักงานขายลดลงหรือไม่ หรือส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้นได้หรือไม่ หากการปรับเปลี่ยนนโยบายในขั้นต้น มีแนวโน้มส่งผลไปในทางที่ดีขึ้น ก็อาจจะพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลรองลงมา

ในด้านปัจจัยจูงใจที่สำคัญ 3 ลำดับแรก ได้แก่ การใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ความชัดเจนของหลักเกณฑ์และเงื่อนไข และความภาคภูมิใจในงานที่ทำ ทางผู้บริหารอาจกำหนดแนวทางในการประเมิน KPI อย่างสมเหตุสมผล หรือให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนด KPI ในการประเมินตนเองด้วย และแจ้งผลสรุปให้พนักงานทราบ ในส่วนของการทำางานนั้น ควรให้พนักงานได้ร่วมวางแผนการทำงาน หรือรับทราบกลยุทธ์

ยุทธวิธีในการทำงานของภาพรวม และนำไปปรับใช้ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าที่ตนเองดูแลได้ โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดได้ รวมทั้งการยกย่องชมเชยสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ดี หรือเปิดโอกาสให้แชร์ประสบการณ์การทำงานของตนเองแก่เพื่อนร่วมงาน

ด้านปัจจัยสุขอนามัยที่สำคัญ 3 ลำดับแรก ได้แก่ เงินเดือน รางวัลการขยาย โบนัสประจำปี ความมั่นคงในหน้าที่การงาน และการขึ้นเงินเดือน ปัจจัยเรื่องเงินเดือน รางวัลการขยาย โบนัสประจำปี ถือเป็นปัจจัยที่เป็นทั้งด้านบวกและลบที่สำคัญที่สุดในมุมมองของพนักงานขยาย โดยเฉพาะในส่วนของเงินรางวัลการขยาย เพราะสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามนโยบายของผู้บริหาร และตามสถานการณ์ของบริษัทในขณะนั้น ซึ่งถ้าหากเงินรางวัลการขยายสามารถจูงใจพนักงานได้มาก ก็จะส่งผลให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานหนักเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้สามารถบรรลุยอดขายได้มากขึ้น ในส่วนของการขึ้นเงินเดือนควรมีเกณฑ์การประเมินตาม KPI อย่างชัดเจนและเหมาะสม มีการประเมินจากหัวหน้างานอย่างเที่ยงตรงโดยให้พนักงานแต่ละคนรับทราบผลการประเมิน ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน องค์กรควรมีปรับเปลี่ยนนโยบายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ โดยมีการแจ้งพนักงานเป็นระยะๆ ถึงภาวะขององค์กรในขณะนั้น รวมทั้งเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงนโยบายเพื่อให้พนักงานทราบ เข้าใจ และสามารถเตรียมพร้อมที่จะปรับตัวไปพร้อมองค์กรได้ เพราะถ้าหากองค์กรอยู่ในสภาวะที่ไม่มั่นคงก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานโดยตรง

บริษัทยังสามารถนำแบบจำลองไปปรับใช้กับพนักงานแผนกอื่นๆ ได้ เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานของพนักงานในแต่ละแผนกอย่างแท้จริง เมื่อนำมาปรับใช้เชิงนโยบายก็จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้อย่างตรงจุด ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในด้านการทำงานของทั้งพนักงานและองค์กรต่อไป

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในอนาคต ดังนี้

ควรอธิบายความหมายของเกณฑ์แต่ละเกณฑ์ และทำความเข้าใจวิธีการให้คะแนนของการเปรียบเทียบ

คู่ในแบบสอบถาม AHP ก่อนลงมือทำแบบสอบถามของผู้ประเมินแต่ละราย เนื่องจากหากผู้ประเมินไม่เข้าใจเกณฑ์และวิธีการให้คะแนนที่ถูกต้องจะทำให้ผลลัพธ์ที่ได้ขาดความสอดคล้องกัน และต้องใช้เวลามากขึ้นในการปรับแก้ไขค่าน้ำหนักใหม่จนกว่าค่าความสอดคล้องจะอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ในการรวมดุลยพินิจโดยการคำนวณทางคณิตศาสตร์หรือโดยใช้โปรแกรม Expert Choice[®] เป็นวิธีที่มีความเหมาะสม ในกรณีนี้ ผู้วิจัยไม่แนะนำให้ใช้วิธีการรวมดุลยพินิจของกลุ่มโดยการอภิปรายที่ได้จากการสื่อสาร พูดคุยกันภายในกลุ่ม จนได้มาซึ่งความเห็นสุดท้ายที่เป็นความเห็นกลุ่มโดยมติเอกฉันท์ เพราะผู้ประเมินที่มีอาวุโสน้อยหรือประสบการณ์ทำงานน้อยกว่าอาจไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับผู้ที่มีอาวุโสมากกว่า หรือมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า

ควรทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลจากผู้จัดการฝ่ายบุคคล ในด้านข้อเท็จจริงและสาเหตุของการลาออกของพนักงานฝ่ายขาย และนำเหตุผลนั้นมาใช้ในการพิจารณาคัดเลือกเกณฑ์ โดยให้ฝ่ายบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนการพัฒนาแบบจำลองของการศึกษา เพื่อให้ได้แบบจำลองที่มีเกณฑ์ที่สอดคล้องกับองค์กรมากที่สุด รวมทั้งสามารถนำเหตุผลจากการสัมภาษณ์เมื่อพนักงานลาออก (Exit Interview) ที่ได้ไปวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง และนำไปประยุกต์ใช้เพื่อสรรหากลยุทธ์ในการคัดเลือกและรักษาบุคลากรขององค์กรต่อไป

เนื่องจากกลุ่มผู้ประเมินที่มีความอาวุโสแตกต่างกัน หรือ ประสบการณ์การทำงานในองค์กรที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความพึงพอใจและระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน เนื่องจากระดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ในด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัยมีการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงอายุของวัยทำงาน และประสบการณ์การทำงานในองค์กรดังนั้นจึงควรวิเคราะห์ผลการศึกษาโดยแบ่งช่วงกลุ่มอายุต่างๆ หรือประสบการณ์การทำงาน เพื่อให้ทราบปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานแต่ละกลุ่มอย่างแท้จริง และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้อย่างตรงจุดมากที่สุด

บรรณานุกรม

- จุไรรัตน์ บุตรสา. (2551). *ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทแกล็กโซสมิทไคลน์ (ประเทศไทย) จำกัด. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- ทิตติยา สมสืบ. (2553). *แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิตในกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- บริษัท ไทยโอซูก้า จำกัด. (2558). [แฟ้มข้อมูลฝ่าย: บุคคล]. กรุงเทพฯ: บริษัท ไทยโอซูก้า จำกัด.
- ภัทราวดี ชันธบุล. (2554). *ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทบูทส์รีเทล (ประเทศไทย) จำกัด ในเขต 1. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- วิฑูรย์ ดันศิริคงค. (2542). *AHP กระบวนการตัดสินใจที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโลก. กรุงเทพฯ: กราฟฟิค แอนด์ ปริ้นต์ติ้ง.*
- สุธรรม อรุณ. (2549). *การตัดสินใจโดยใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์. Productivity World. 11(64), 83-89.*
- Adamus W. (2005). *Function of Motivation in the Management Process in the AHP Framework.* Jagiellonian University Institute of Economics and Management.
- Bahadori M., Babaei M. & Mehrabian F. (2013). *Prioritization of Factors Influencing Job Motivation in Employees of a Military Center using Analytical Hierarchy Process (AHP).* *Iranian Journal of Military Medicine. 14(4), 263-272.*
- Dyer, R.F. & Forman, E.H. (1992). *Group Decision Support with the Analytic Hierarchy Process.* *Decision Support Systems, 8(2) 99-124.*
- Forman, E. & Sally, M. A. (2001). *Decision by Objectives: How to Convince Others That You Are Right.* World Scientific.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Synderman, B.B. (1967). *The Motivation to Work, 2nd ed.* New York: Wiley.
- Saaty, T.L. (1990). *Multicriteria decision making: The analytic hierarchy process.* Pittsburgh: RWS Publications.
- Saaty, T.L. (1994). *How to make a decision: The Analytic Hierarchy Process.* *Interfaces, 24(6), 18-43.*
- Saaty, T.L. (1996). *Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process.* Pittsburgh: RWS Publications.
- Venkatesan, R., Varghese, K. & Ananthanarayanan, R. (2009). *Motivation and Demotivation 'Cause Factors' for Engineers in Construction Organisations.* In Dainty, A.R.J. (Ed.), *Proceeding of the 25th Annual ARCOM Conference (pp.145-153).* 7-9 September 2009, Nottingham, Association of Researchers in Construction Management.

