

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทย ในบริษัทข้ามชาติจีน

Motivation Strategies for Thai Employees of Chinese Multinational Corporations

หยู หวง / Yu Huang

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ / Faculty of Business Administration Huachiew
Chalermprakiet University, Thailand

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาลำดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน 2) เพื่อศึกษาลักษณะประชากรศาสตร์ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน 3) เพื่อศึกษามิติทางวัฒนธรรมที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน 4) เพื่อศึกษาวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การศึกษานี้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน จำนวน 513 ตัวอย่าง และใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้บริหารระดับสูงชาวจีนในบริษัทข้ามชาติจีน จำนวน 6 ตัวอย่าง ผลการศึกษพบว่า 1) แรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมีความสำคัญใน 3 อันดับแรก ได้แก่ ค่าตอบแทน สวัสดิการ และมิตรสัมพันธ์ 2) ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านตำแหน่งงานส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) มิติช่องว่างของระยะเวลามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4) บริษัทข้ามชาติจีนมีวิธีการสร้างแรงจูงใจตามความต้องการของพนักงานชาวไทยในด้านความต้องการทางกายภาพ ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความรัก ความต้องการมีสัมพันธ์กับผู้อื่น ความต้องการเจริญก้าวหน้าและความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือ อีกทั้งยังมีวิธีการจูงใจในการทำงานตามกระบวนการทำงานในด้านความคาดหวัง ความเสมอภาค การตั้งเป้าหมายและการเสริมแรง

คำสำคัญ: บริษัทข้ามชาติจีน, พนักงานชาวไทย, แรงจูงใจในการทำงาน

Abstract

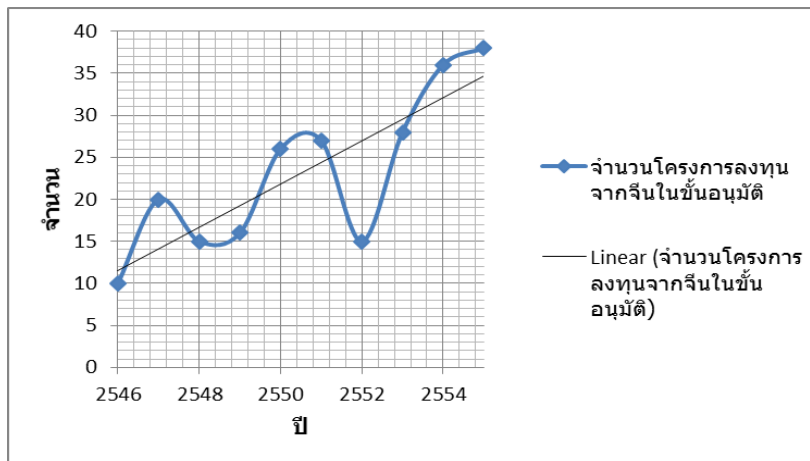
This research aims to study important motivating factors for Thai employee in Chinese multinational corporations, the influence of demographic characteristics on Thai employee motivation, the relationship between cultural dimensions and Thai employee motivation, and motivation methods. The research was done as quantitative method by using questionnaire collected from 513 Thai employees and as qualitative method by using structured interview questions for 6 Chinese managers in Chinese multinational corporations. Results shown that 1) Thai employees are motivated by salary, welfare and positive relationship with others most. 2) The difference of position have an effect on employee motivation most. 3) Long term versus short term orientation is related to employee motivation most. 4) Chinese managers motivates Thai employees by meeting their needs. These are physiological need, safety need, love need, relatedness need, growth need and esteem need. In the process of

motivation, Chinese managers pay attention to Thai employees' expectancy, equity, goal-Setting and positive reinforcement.

Keywords: Chinese Multinational Corporations, Thai Employee, Work Motivation

บทนำ

ประเทศไทยมีทำเลที่ตั้งอันเป็นเสมือนประตูเชื่อมจีนกับอาเซียน เป็นศูนย์กลางการขนส่งและโลจิสติกส์ในภูมิภาคอาเซียน มีทรัพยากรและวัตถุดิบทางการเกษตรที่สำคัญ อาทิ ยางพารา มันสำปะหลัง ปาล์มน้ำมัน ซึ่งจีนมีปริมาณการผลิตไม่เพียงพอต่อความต้องการในประเทศ อีกทั้งรัฐบาลไทยมีนโยบายส่งเสริมภาคการลงทุน ทั้งการได้รับสิทธิประโยชน์ด้านภาษีอากร หลักประกันคุ้มครองต่างๆ ในการทำธุรกิจ รวมทั้งไม่มีข้อจำกัดทางการส่งออกและการโอนเงินตราไปยังต่างประเทศ เพิ่มความสะดวกสบายและให้อิสระต่อกลุ่มนักลงทุนต่างชาติอย่างยิ่ง ในขณะเดียวกัน รัฐบาลจีนก็มีนโยบายในการสนับสนุนผู้ประกอบการให้ไปลงทุนต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง (ลมูลเพชร อภิสิทธิ์นันต์, 2556) ในช่วง พ.ศ.2546-2555 ที่ผ่านมานักลงทุนชาวจีนเริ่มตระหนักถึงศักยภาพและขีดความสามารถด้านการแข่งขันของไทยที่เหมาะสมอย่างยิ่งในการเป็นศูนย์กลางฐานอุตสาหกรรมอาเซียน ทำให้การขยายตัวของทุนจีนในไทยได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดและรวดเร็ว แสดงได้ดังแผนภูมิที่ 1 ดังนี้



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

ที่มา: Yingchun (2013: 34)

ในการลงทุนต่างประเทศ ทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลถือว่ามีสำคัญมาก่อนทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร เพราะมนุษย์คือหัวใจหลักขององค์กร แรงจูงใจจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและปริมาณของงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องทราบว่า อะไรคือแรงจูงใจที่จะผลักดันให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ William James ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดพบว่า บุคคลที่ไม่มีแรงจูงใจ ศักยภาพจะแสดงออกมาแค่ 20%-30% เท่านั้น ขณะที่บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงศักยภาพออกมา 80%-90% ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า บุคคลที่ไม่มีแรงจูงใจ 3-4 เท่า (Yude, 2012: 10)

การจูงใจไม่ใช่เรื่องง่ายสำหรับบริษัทข้ามชาติ เนื่องจากว่าบุคคลในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมักจะมีความต้องการที่แตกต่างกันไป ถึงแม้ว่าประเทศไทยและประเทศจีนร่วมมีวัฒนธรรมตะวันออกที่คล้ายคลึงกัน และมีการไปมาหาสู่กันในระยะเวลานั้น

ยาวนาน แต่ก็ยังมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในหลายๆ ด้าน เช่น อาหารการกิน ประเพณี ศาสนา และค่านิยม ฯลฯ ตามทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของคิรท ฮอฟสเต็ด ประเทศจีนและประเทศไทยมีความคล้ายคลึงกันในมิติวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกบุคคล ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ และแตกต่างกันในมิติวัฒนธรรมด้านความเป็นชาย การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน การให้ความสำคัญของอนาคตและการตามใจตัวเอง ซึ่งวัฒนธรรมจีนมีลักษณะความเป็นชาย ขณะที่วัฒนธรรมไทยมีลักษณะความเป็นหญิง วัฒนธรรมจีนยอมรับความแตกต่างกับความไม่แน่นอนและไม่เป็นระบบและความไม่แน่นอน ขณะที่ประเทศไทยเน้นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ประเทศจีนมีวัฒนธรรมให้ความสำคัญกับอนาคต ขณะที่ประเทศไทยมีวัฒนธรรมให้ความสำคัญกับปัจจุบัน ประเทศจีนมีวัฒนธรรมการห้ามใจตัวเอง ขณะที่ประเทศไทยมีวัฒนธรรมการตามใจตัวเอง (The Hofstede Center, 2014)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบริษัทข้ามชาติในไทยที่ผ่านมา ส่วนมากจะศึกษาถึงบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น และมีการศึกษาแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นค่อนข้างมาก นอกจากนี้ ยังนิยมนำรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นไปเปรียบเทียบกับบริษัทข้ามชาติอื่นๆ ในไทย เช่น บริษัทข้ามชาติสหรัฐอเมริกา บริษัทข้ามชาติฝรั่งเศส หรือเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทไทย แต่งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบริษัทข้ามชาติจีนในไทยมีจำนวนน้อยมาก และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนยิ่งน้อยมาก

จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาในเรื่อง กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน โดยข้อมูลจากการวิจัยสามารถเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อบริษัทข้ามชาติจีนในประเทศไทย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจ และเป็นประโยชน์ต่อนักลงทุนชาวจีนที่สนใจจะมาลงทุนในประเทศไทย ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในโอกาสการเปิดเสรีการค้าประชาคมอาเซียน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาลำดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน
2. เพื่อศึกษาลักษณะประชากรศาสตร์ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน
3. เพื่อศึกษามิติวัฒนธรรมที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน
4. เพื่อศึกษาวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน

วิธีการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยแบบผสมโดยใช้ทั้งวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้ออกแบบวิธีวิจัย ดังนี้

1. วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานชาวไทยของบริษัทข้ามชาติจีนประเภทการผลิตและแปรรูปในภาคอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นบริษัทที่มีการจดทะเบียนในราชอาณาจักรไทยตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์โดยมีชาวสัญชาติจีนจากแผ่นดินใหญ่ถือหุ้นของบริษัททั้งหมด ใช้พนักงานชาวไทยเกิน 1/2 ของพนักงานทั้งหมด มีผู้บริหารระดับสูงเป็นชาวจีน และมีโรงงานตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมระยองไทย-จีน รวม 52 บริษัท โดยมีตำแหน่งรองลงมาจากผู้จัดการแผนก ทั้งนี้จะไม่รวมถึงพนักงานชั่วคราวและลูกจ้างที่บริษัทได้ว่าจ้าง (Out-Sourcing) รวมจำนวน 4350 คน จากการคำนวณดังสูตรของ Yamane (1967: 886) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนประชากร 366 คน เพื่อลดความคลาดเคลื่อนและป้องกันการสูญหาย ผู้ศึกษาจึงใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 600 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sampling) คือ เก็บข้อมูลเฉพาะบริษัทที่ให้ความร่วมมือในการทำวิจัยครั้งนี้ รวม 6 บริษัท บริษัทละ 100

คน ในการนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้พิจารณาเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่มีข้อมูลสมบูรณ์ครบถ้วนเท่านั้น จำนวนรวม 513 ตัวอย่าง ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสถิติเชิงอนุมานที่ใช้เพื่อทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบ t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA F-test) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

2. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้บริหารระดับสูงชาวจีนในบริษัทข้ามชาติจีนดังกล่าวรวมจำนวน 6 ตัวอย่าง ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย 4 ประการ คือ การจัดระเบียบข้อมูล การให้รหัสข้อมูล การสรุปและวิเคราะห์ข้อมูล

การทบทวนวรรณกรรม

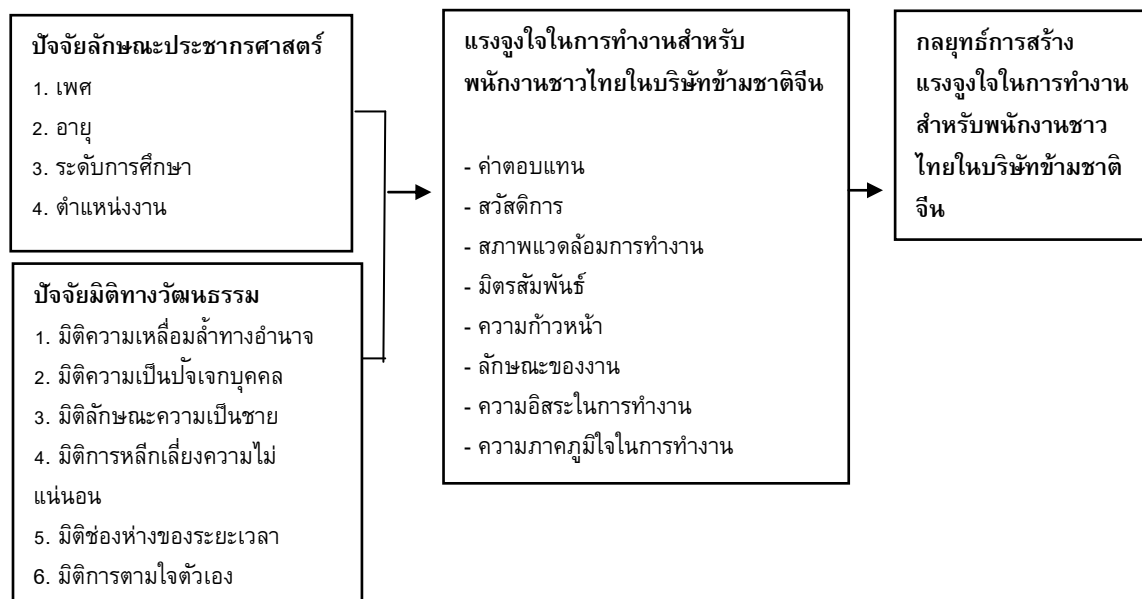
1. ทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของกิร์ท ฮอฟสตีต เขาได้อธิบาย 4 มิติทางวัฒนธรรม ดังนี้ มิติที่ 1 มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power distance) ในสังคมที่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง ลูกน้องก็จะกลัวขัดแย้งกับเจ้านาย เกิดความเกรงใจและไม่กล้าขัดใจ มิติที่ 2 มิติความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) และความเป็นกลุ่ม (Collectivism) ในสังคมที่ดัชนีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง จะปลูกฝังให้สมาชิกในสังคมทำสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง ตัดสินใจได้ด้วยตนเอง การให้โอกาสให้ใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีอิสระ เป็นสิ่งที่มีค่าและสำคัญยิ่งในสังคมปัจเจกนิยม มิติที่ 3 มิติลักษณะความเป็นชาย (Masculinity) และลักษณะความเป็นหญิง (Femininity) สังคมเน้นลักษณะความเป็นชายมองว่างานเป็นศูนย์กลางของชีวิต บางครั้งยอมให้งานแทรกแซงชีวิตส่วนตัว ส่วนสังคมเน้นลักษณะความเป็นหญิงเป็นสังคมที่เน้นความสุขในการดำเนินชีวิตมากกว่าเน้นงานเพียงอย่างเดียว มิติที่ 4 มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ลักษณะคนหรือสังคมที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงตั้งอยู่บนความไม่มั่นใจในเปลี่ยนแปลงของอนาคต ต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงในชีวิต (Hofstede, 1980) หลังจากนั้น กิร์ท ฮอฟสตีต และคณะ ได้หันมาศึกษาแนวคิดของลัทธิขงจื๊อที่ให้ความสำคัญกับอนาคต และได้คิดค้นมิติที่ 5 มิติช่องว่างของระยะเวลา (Long Term versus Short Term Orientation) สังคมที่ให้ความสำคัญก่อนอนาคตจะเน้นผลประโยชน์ระยะยาว ดำเนินชีวิตด้วยความระมัดระวัง เช่น ความมัธยัสถ์ ความอดทน เป็นต้น สังคมที่ให้ความสำคัญแก่ปัจจุบัน จะเน้นผลประโยชน์ระยะสั้น พนักงานในสังคมแบบนี้คาดหวังว่า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับงานจะตอบสนองความต้องการทันที (Hofstede, 1991) เมื่อศึกษาวิจัยเพิ่มอีก 93 ประเทศ กิร์ท ฮอฟสตีต ได้สรุปมิติที่ 6 มิติการตามใจตัวเองและการห้ามใจตัวเอง (Indulgence versus Restraint) สมาชิกในสังคมที่เน้นการตามใจตัวเองสูงจะทำตามความรู้สึกที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งชอบความเพลิดเพลินและความสนุกสนาน (Hofstede, Hofstede, and Minkov, 2010)

2. ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของแรงจูงใจ (Content Theories of Motivation) Maslow (1943) ได้สรุปความต้องการตามลำดับขั้นของมนุษย์ไว้ 5 ขั้น คือ ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) ความต้องการความรัก (Love Needs) ความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) และความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for Self-Actualization) Alderfer (1969) ได้พัฒนาทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ให้ลดเหลือ 3 ขั้น กลายเป็นทฤษฎี ERG คือ ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence Needs) ความต้องการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น (Relatedness Need) และความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Need)

3. ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายกระบวนการทำงาน (Process Theories of Motivation) Vroom (1964) ได้เสนอทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ว่า แรงจูงใจในการทำงานมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ความคาดหวัง (Expectancy) สิ่งที่เป็นเครื่องมือ (Instrumentality) และความชอบพอ (Valence) Adams (1963: 442-436) ได้เสนอทฤษฎีว่าด้วยความเสมอภาค (Equity Theory) ทฤษฎีนี้กล่าวว่า คนเราจะประมาณว่า สิ่งที่เราได้ทำไปนั้นควรได้รับผลตอบแทนแค่ไหน และจะ

เปรียบเทียบว่าสิ่งที่ตนได้รับนั้นแตกต่างจากคนอื่นอย่างไร เมื่อใดที่พนักงานเกิดการรับรู้ความไม่เสมอภาค แรงจูงใจในการทำงานก็จะน้อยลง Locke (1968:157-189) เสนอทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal-Setting Theory) ว่า แรงจูงใจเบื้องต้นในการทำงานเกิดจากความปรารถนาที่จะไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป้าหมายที่ตั้งไว้มีความสำคัญที่จะชี้แนวทางของพฤติกรรมที่บุคคลจะต้องกระทำอย่างมีประสิทธิภาพ Skinner (1938) ได้เสนอทฤษฎีการเสริมแรง(Reinforcement Theory) ทฤษฎีนี้พิจารณาถึงผลที่ติดตามมาของการกระทำในอดีตจะมีอิทธิพลต่อการกระทำในอนาคต บุคคลจะมีพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพราะว่าในอดีตพวกเขาเรียนรู้ว่าพฤติกรรมดังกล่าวเกี่ยวข้องกับผลผลิตตามมาที่ให้ความพอใจกับเขาและพฤติกรรมอื่น ๆ จะเกี่ยวข้องกับผลผลิตตามมาที่ให้ความไม่พอใจ ตัวเสริมแรงแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ตัวเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) และตัวเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement)

กรอบแนวคิดการวิจัย



ผลการวิจัย

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

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรม จากผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติทางวัฒนธรรมของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มิติตช่องว่างของระยะเวลา (Long Term versus Short Term Orientation) (ค่าเฉลี่ย 3.71) มิติตการตามใจตัวเองและการห้ามใจตัวเอง (Indulgence versus Restraint) (ค่าเฉลี่ย 3.64) มิติตความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) และความเป็นกลุ่ม (Collectivism) (ค่าเฉลี่ย 3.41) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ส่วนมิติตการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) (ค่าเฉลี่ย 3.32) มิติตความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power distance) (ค่าเฉลี่ย 3.00) มิติตลักษณะความเป็นชาย (Masculinity) และลักษณะความเป็นหญิง (Femininity) (ค่าเฉลี่ย 2.91) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อคิดเห็นที่พนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนเห็นด้วยมากที่สุดใน 5 อันดับแรก ได้แก่ 1. บริษัทควรจัดกิจกรรมสัมพันธ์ เช่น การจัดงานเลี้ยง การท่องเที่ยวประจำปี ฯลฯ 2. บริษัทควรมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงาน 3. บริษัทควรมีห้องนั่งเล่น ห้องกาแฟ ฯลฯ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสพูดคุยกันและสนิทกันมากขึ้น 4. พนักงานควรมีความอดทนในการทำงานสูงเพื่อความสำเร็จในอนาคต 5. ถ้าบริษัทดี พนักงานจะทำงานให้บริษัทจนถึงเกษียณอายุ

ระดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน จากผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญระดับมากที่สุด ได้แก่ ค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 4.30) และสวัสดิการ (ค่าเฉลี่ย 4.29) แรงจูงใจในการทำงานมีความสนใจระดับมาก ได้แก่ มิตรสัมพันธ์ (ค่าเฉลี่ย 4.20) ความก้าวหน้า (ค่าเฉลี่ย 4.14) สภาพแวดล้อมการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.06) ความภาคภูมิใจในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.99) ความอิสระในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.97) และลักษณะของงาน (ค่าเฉลี่ย 3.92)

ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมากที่สุด ได้แก่ ด้านตำแหน่งงาน รองลงมา ได้แก่ เพศและระดับการศึกษา ส่วนปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านอายุมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติในเรื่องของความอิสระในการทำงาน ($r = -0.096$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานอายุน้อยยิ่งให้ความสำคัญกับความอิสระในการทำงาน

สมมติฐานที่ 2 มิติทางวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน มิติช่องทางของระยะเวลาที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีนมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ มิติความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นกลุ่ม มิติการตามใจตัวเองและการห้ามใจตัวเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

1. สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้บริหารชาวจีนในบริษัทข้ามชาติจีนพบว่า บริษัทข้ามชาติจีนมีวิธีการสร้างแรงจูงใจตามความต้องการของพนักงานชาวไทย ดังนี้

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

ความต้องการความปลอดภัย การจัดสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และการจ่ายเงินบำเหน็จจึงเป็นวิธีจูงใจในการทำงานที่สำคัญอย่างหนึ่ง

ความต้องการความรัก บริษัทข้ามชาติจีนมีหน้าที่ดูแลเอาใจใส่ชีวิตส่วนตัวของพนักงาน เช่น การเยี่ยมไข้พนักงานชาวไทยป่วยเข้าโรงพยาบาล การจัดงานฉลองวันเกิด การร่วมวันแต่งงาน การมอบของขวัญให้พนักงานชาวไทยในเทศกาลสำคัญ ฯลฯ รวมถึงการจัดสวัสดิการสำหรับครอบครัวของพนักงานด้วย เช่น สวัสดิการรักษายาพยาบาลพ่อแม่ คู่สมรส ลูก และนโยบายสนับสนุนการเรียนหนังสือของลูกพนักงาน ฯลฯ

ความต้องการมีสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น บริษัทข้ามชาติจีนควรจัดกิจกรรมสัมพันธ์หรือกิจกรรมนันทนาการตามความเหมาะสม เช่น งานเลี้ยงหรือร้องคาราโอเกะ การท่องเที่ยวประจำปี การแข่งขันกีฬา ฯลฯ โดยกำหนดให้พนักงานชาวจีนและชาวไทยเข้าร่วมด้วยกัน ซึ่งอาจจัดตั้งเป็นสโมสรพนักงาน ส่วนการออกแบบสถานที่ทำงาน บริษัทควรจัดพื้นที่ให้พนักงานได้มีโอกาสพูดคุยกันและสนิทกัน ซึ่งอาจรวมเป็นตัวเดียวกันกับสถานที่ทานข้าวหรือเป็นสถานที่ออกกำลังกาย

ความต้องการเจริญก้าวหน้า สำหรับพนักงานชาวไทยที่ไม่เรียนรู้ บริษัทข้ามชาติจีนจะใช้วิธีการจูงใจด้วยการพัฒนาพวกเขาเป็นหัวหน้าโดยการส่งไปอบรมหรือเรียนหนังสือ รูปแบบการอบรมเน้นการสาธิตเป็นหลัก บริษัทข้ามชาติจีนส่วนใหญ่ส่งพนักงานชาวจีนมายังไทยเป็นผู้สอนงานแทนที่จะส่งพนักงานชาวไทยไปศึกษาเรียนรู้งานที่บริษัทแม่ในประเทศจีน นอกจากนี้ บริษัทยังสามารถจัดกิจกรรมสร้างผลงานและจัดกิจกรรม QCC

ความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือ บริษัทข้ามชาติจีนใช้วิธีการจูงใจในการทำงานด้วยการคัดเลือกพนักงานดีเด่น หรือตั้งรางวัลอื่นๆตามวัฒนธรรมองค์กร เช่น ทีมงานดีเด่น รางวัลสำหรับการคิดสร้างสรรค์ รางวัลสำหรับความมีมนุษยสัมพันธ์ รางวัลคนดีมีคุณธรรม ฯลฯ รางวัลสำหรับพนักงานดีเด่นไม่เพียงแต่สามารถตั้งเป็นเงินรางวัล ยังสามารถจัดให้เป็นรูปแบบอื่น เช่น ให้มีโอกาสดูงานที่บริษัทแม่ที่ประเทศจีน ฯลฯ

2. สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้บริหารชาวจีนในบริษัทข้ามชาติจีนพบว่า บริษัทข้ามชาติจีนมีวิธีการสร้างแรงจูงใจตามกระบวนการทำงานของพนักงานชาวไทย ดังนี้

ความคาดหวัง บริษัทควรตั้งรางวัลตามความคาดหวังที่แตกต่างกันระหว่างพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตและพนักงานฝ่ายบริหาร เนื่องจากพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตอยากได้ค่าทำงานล่วงเวลาแทนที่จะได้วันหยุด ขณะที่พนักงานฝ่ายบริหารอยากได้วันหยุด

ความเสมอภาค หลักเกณฑ์การจ่ายเงินรางวัลเน้นจ่ายตามผลงานของแต่ละบุคคลมากกว่าจ่ายตามผลงานของทีม การตั้งเป้าหมาย บริษัทข้ามชาติจีนตั้งเป้าหมายสำหรับพนักงานชาวไทยแต่ละคน และให้รางวัลหลังจากบรรลุเป้าหมายระยะสั้น

การเสริมแรง บริษัทข้ามชาติจีนนิยมใช้ตัวเสริมแรงทางบวกมากกว่าตัวเสริมแรงทางลบ ตัวเสริมแรงทางบวกที่ใช้กันมีได้แก่ เงินรางวัล การชมเชยเป็นรายบุคคลในการประชุม การประกาศจดหมายขอบคุณ ฯลฯ

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาลำดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติจีน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญใน 3 อันดับแรก ได้แก่ ค่าตอบแทน สวัสดิการ และมิตรสัมพันธ์ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Li Qin (2010) ที่พบว่า ชาวตะวันตกและชาวตะวันออกต่างให้ความสำคัญต่อรายได้ ชาวตะวันออกให้ความสำคัญแก่ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานมากกว่าชาวตะวันตก อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Phatak, Bhagat, and Kashlak (2009) ที่กล่าวว่า ในประเทศที่เป็นสังคมเน้นลักษณะความเป็นหญิง ซึ่งให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในสังคม(Social Interrelatedness) มีความต้องการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Xu Huang and Evert Van de Vliert (2003) ที่พบว่า ปัจจัยคำจูงมีผลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานสำหรับทุกประเทศ ไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ ชนกรณ กุณทลบุตร (2554) ที่กล่าวว่า ในสังคมตะวันออก เช่น สังคมของประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ความต้องการขั้นที่สามอาจปรากฏให้เห็นชัดเจนตั้งแต่ความต้องการขั้นที่หนึ่งยังไม่สามารถบรรลุผลสมบูรณ์

ผลการทดสอบสมมติฐาน 1 พบว่า ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ด้านตำแหน่งงานส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hofstede (1983) ที่พบว่า ตำแหน่งและประเภทงานส่งผลต่อแรงจูงใจเป็นอย่างมาก สำหรับผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญ ความต้องการความสำเร็จในชีวิตและความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือมีความสำคัญอยู่ในอันดับต้น ส่วนพนักงานระดับล่างจะให้ความสำคัญกับความปลอดภัย รายได้ ผลประโยชน์ และสภาพแวดล้อมการทำงานมากที่สุด

ผลการทดสอบสมมติฐาน 2 พบว่า มิติช่องว่างของระยะเวลามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด มิติช่องว่างของระยะเวลามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานด้านสวัสดิการ มิตรสัมพันธ์ ความก้าวหน้า และความอิสระในการทำงาน ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hofstede (1980) ที่พบว่า บุคคลที่ให้ความสำคัญก่อนาคจะเน้นผลประโยชน์ระยะยาว ต้องการสวัสดิการระยะยาว มิตรสัมพันธ์ และมีความอดทนในการทำงานสูงเพื่อความสำเร็จในอนาคต

ผลการศึกษาวีธีการสร้างแรงจูงใจตามความต้องการของพนักงานชาวไทย สอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow (1943) ที่กล่าวว่า ความต้องการของมนุษย์มี 5 ชั้น ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความรัก ความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือ และความต้องการความสำเร็จในชีวิต อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Alderfer (1969) ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างจาก Maslow ว่า ความต้องการในแต่ละลำดับขั้นนั้นสามารถเกิดขึ้นพร้อมๆ กันได้มากกว่าหนึ่งชั้น วิธีสร้างแรงจูงใจตามกระบวนการทำงานของพนักงานชาวไทยสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964) ที่กล่าวว่า การจูงใจในการทำงานมีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ ความคาดหวัง สิ่งที่เป็นเครื่องมือและความชอบพอ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Hodgetts, Richard, and Fred (2003) ที่กล่าวว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมนั้นยังส่งผลต่อความชอบพอในรางวัล ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ McFailin and Sweeney (2006) ที่กล่าวว่าความเข้าใจความยุติธรรมนั้นจะแตกต่างกันไปในแต่ละสังคม ในสังคมที่มีวัฒนธรรมเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา เข้าใจว่า เรื่องยุติธรรมก็คือ การตอบแทนตามผลงานและความสามารถของแต่ละคน ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Hulin and Triandis (1981) ที่กล่าวว่า พนักงานจากประเทศที่เป็นสังคมเน้นความเป็นปัจเจกบุคคลชอบเป้าหมายที่ตั้งไว้สำหรับแต่ละคน ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zhou Jian (2005) ที่พบว่า สังคมที่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูงจะชอบใช้มาตรการการลงโทษ ขณะที่สังคมที่มีความแตกต่างระหว่างอำนาจต่ำจะเน้นการให้รางวัลมากกว่า

เอกสารอ้างอิง

- ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. 2554. การจัดการระหว่างประเทศ. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลมลเพ็ชร อภิสิทธิ์นันต์. 2556. **ทุนมังกร รุกบุกไทย ชูขอนแก่น เส้นทางค้า “อาเซียนจีน”**. สืบค้นจาก www.bangkokbiznews.com/home/detail/business/bizweek/20130812/522597/ทุนมังกร-รุกบุกไทย-ชูขอนแก่น-เส้นทางค้าอาเซียนจีน.html.
- Adams, J. 1963. "Towards An Understanding of Inequality." **Journal of Abnormal and Normal Social Psychology** 6 (7): 422-436.
- Alderfer, C. 1969. "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs." **Organizational Behaviour and Human Performance** 4 (2):142-175.
- Hodgetts, R. & Luthans, F. 2003. **International Management-Culture, Strategy, and Behavior**. 5th ed. New York: Mc Graw-Hill/Irwin.
- Hofstede, G. 1980. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. California: Sage Publications.
- Hofstede, G. 1983. "Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?." **Organizational Dynamics** (9) 1: 42-63.
- Hofstede, G. 1991. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, Maidenhead. London: McGraw-Hill.

- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. 2010. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Hulin, C. & Triandis, H. 1981. "Meaning of work in different organizational environments." in P. Nystrom & W. Starbuck (eds.). **Handbook of organizational design**. New York: Oxford University Press.
- Locke, E. 1968. "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives." **Organizational behavior and human performance** (3) 2: 157-189.
- Maslow, A. 1943. "A Theory of Human Motivation." **Psychological Review** 50 (4): 370-396.
- McFaulin, D. & Sweeney, P. 2006. **International Management-Strategic Opportunities and Cultural Challenge**. 3rd ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Phatak, A., Bhagat, R., & Kashlak, R. 2009. **International Management**. 2nd ed. Singapore: McGraw-Hill Education.
- Qin, L. 2010. **Employee Motivation in a cross-cultural Organisation**. MBA Thesis, Arcada University of Applied Science.
- Yamane, T. 1967. **Statistics: An Introductory Analysis**. 2nd ed. New York: Harper and Row.