

การใช้สุนทรียสาธก เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ
เพื่อลดอัตราการลาออก กรณีศึกษา :บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สาขาขอนแก่น
IMPLEMENTATION OF APPRECIATIVE INQUIRY TO INCREASE MOTIVATION
OF OPERATION STAFF FOR RECUCUE TURN OVER A CASE STUDY:
SIAM MAKRO PUBLIC COMPANY LIMITED. BRANCH KHON KAEN

อัญชลี คามานา ¹
อัจฉริยะ อุปการกุล ²

บทคัดย่อ

การศึกษาแนวทางการใช้สุนทรียสาธกเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยกระบวนการสุนทรียสาธก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อมูลที่เป็นประสบการณ์เชิงบวกในมุมมองของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สาขาขอนแก่น เพื่อนำข้อมูลประสบการณ์เชิงบวกมาใช้ในการปรับปรุงหาแนวทางแก้ไขให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และลดอัตราการลาออก เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 50 คน ผลการศึกษาทำให้ได้แนวทางการพัฒนาและปรับปรุงเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ทั้งสิ้น 6 โครงการ คือ 1) โครงการพี่เลี้ยงสอนงานน้องใหม่ 2) โครงการพัฒนาพนักงานปฏิบัติการ1 ขึ้นเป็น พนักงานปฏิบัติการ2 3) โครงการทำดีชื่นชม 4) โครงการลานกีฬาสร้างสัมพันธ์ 5) โครงการประชุมเช้าแจ้งเป้าหมาย 6) โครงการแซะและแชร์ หลังจากที่ได้ดำเนินโครงการพบว่าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นตามแผนที่ได้วางไว้และบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาครั้งนี้

คำสำคัญ : แรงจูงใจ พนักงานระดับปฏิบัติการ 1 สุนทรียสาธก การวิเคราะห์สออาร์ อัตราการลาออก

Abstract

The purposes of this study of appreciative inquiry for would like to increase of operation s staff motivation by implementation of appreciative inquiry has and objective to study about positive thinking of operation staff of Siam Makro Public Company Limited. Branch Khon Kaen. And apply experience data to solve their problem, additional to motivation operation staff and reduce turnover. The methodology of this research is qualitative research by informal interview. The Sample of this interview are 50 person

The result of study found good practice for developing increase work motivation of the operation staff. The project are 1) Project new staff coaching 2) Project Operation staff1 promote to operation staff2 3) Project good manner complimentary 4) Project Sporting day to build up staff participation 5) Project morning brief with daily fulfillment 6) Project snap shoot and share. Finally, there are feedback results and KPI to measure how success in each project

Keywords: Motivation, Operation Staff, Appreciative Inquiry, Turnover Rate

¹ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

² อาจารย์ประจำวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทนำ

ปัจจุบันตลาดแรงงานมีการแข่งขันสูง เนื่องจากการกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท เท่ากันทุกพื้นที่กลุ่มแรงงานมีโอกาสเลือกงานมากขึ้น ดังนั้นหน่วยงานหรือเจ้าของกิจการต่างๆ ต้องสร้างความโดดเด่นหรือแตกต่าง ทั้งด้านภาพลักษณ์องค์กร ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานได้ เพราะการที่องค์กรสามารถคัดเลือกคนดี คนเก่งเข้าร่วมงาน ย่อมส่งผลถึงประสิทธิภาพงาน และความสำเร็จขององค์กร คนหรือทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อภาคธุรกิจทุกประเภท เป็นส่วนที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนให้ธุรกิจสามารถประสบความสำเร็จได้ องค์กรจำเป็นต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรเพื่อให้บุคลากร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานอย่างเต็มใจ และมีความคิดสร้างสรรค์ ให้งานในความรับผิดชอบ บรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยความขยันและทุ่มเท บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สาขาขอนแก่น เปิดให้บริการมา 20 ปี รูปแบบธุรกิจเป็น ห้างค้าส่งสินค้าอุปโภคและบริโภค องค์กรยังไม่เคยมีการศึกษาและสำรวจเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ทำให้ผู้บริหารไม่ทราบข้อมูลว่าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานหรือไม่ และไม่มีในด้านใด และบริษัทประสบปัญหาการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น ในฐานะที่ผู้ศึกษาเป็นผู้ที่ทำงานด้านการบริหารงานบุคคล จึงได้ให้ความสนใจศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการงาน เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองในแรงจูงใจแล้ว จะทำให้บุคคลเกิดการเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและทำงานมีประสิทธิภาพ และมีความผูกพันต่อองค์กรทำงานกับองค์กรยาวนานมากขึ้น

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. ศึกษาประสบการณ์เชิงบวกด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการ ของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สาขาขอนแก่น
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์สออาร์ (SOAR Analysis) เป็นการวิเคราะห์องค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลจากการสังเกตนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนด้านกลยุทธ์ในการพัฒนา ด้านแรงจูงใจในการทำงาน

S (Strength) หมายถึง จุดแข็งขององค์กร ทรัพยากรหรือสิ่งที่ดีที่สุดที่เรามีอยู่อะไรบ้าง

O (Opportunities) หมายถึง มีโอกาสอะไรบ้างที่เป็นประโยชน์กับองค์กรของเรา

A (Aspirations) หมายถึง เป้าหมายในอนาคตข้างหน้าที่ยากจะเป็น หรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดในอนาคต

R (Results) ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ สามารถวัดผลได้

กระบวนการสุนทรียศาสตร์ (Appreciative Inquiry : AI) เป็นเครื่องมือหลักในการศึกษาโดยการการตั้งคำถามเชิงบวกจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สาขาขอนแก่น จำนวน 50 คน ด้วยการสัมภาษณ์โดยตรงจากกลุ่มตัวอย่างโดยการทำความเข้าใจกับคำตอบที่ได้รับ จดจำไว้ในใจ และฟังคำตอบจับใจความสำคัญ บันทึกตามความเข้าใจและทวนความเข้าใจกับผู้ที่สัมภาษณ์ และนำข้อมูลมาเข้ากระบวนการ AI โดยใช้แบบจำลอง 4-D Cycle ซึ่งประกอบด้วย

1. การค้นหา (Discovery) 2.การวาดฝัน (Dream) 3.การออกแบบ (Design) 4.การมอบหมาย (Destiny)
- เมื่อนำการวิเคราะห์สออาร์ (SOAR Analysis) ร่วมกับกระบวนการ AI นำมาเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน และลดอัตราการลาออกของพนักงาน

ผลการศึกษา

การวิเคราะห์สออาร์ (SOAR Analysis) โดยการออกความคิดเห็นร่วมกันของผู้บริหาร หัวหน้างาน โดยร่วมกันคิดโครงการ เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานโดยนำปัจจัยที่เป็นประสบการณ์เชิงบวกที่ได้จากการรวบรวมหัวข้อสำคัญในการออกแบบโครงการเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันในองค์กร ผลการศึกษาได้ ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สออาร์ (SOAR Analysis)

ผลการวิเคราะห์สออาร์ (SOAR Analysis)		
Strategic Inquiry ข้อมูลเชิงกลยุทธ์จากการสัมภาษณ์	Strengths จุดแข็ง 1.บริษัทให้ค่าตอบแทนสูงและสวัสดิการที่ดี เมื่อเทียบกับบริษัทอื่นๆ ที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง 2.บริษัทมีการจัดระบบการทำงานที่ดีได้รับมาตรฐาน 3.บริษัทมีการวางระบบโครงสร้างการบริหารงานบุคคลไว้เป็นมาตรฐานชัดเจน 4.บริษัทมีความมั่นคง และเติบโตอย่างต่อเนื่อง	Opportunity โอกาส 1.ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานทุกระดับ 2.พนักงานให้ความสนใจเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
Appreciative Intent คุณค่าที่ได้รับ	Aspirations สิ่งที่เราต้องการจะเป็น 1. พนักงานระดับปฏิบัติการ มีแรงจูงใจในการทำงาน ไม่ขาดงาน ไม่มาทำงานสาย และลูกค้าพึงพอใจในการบริการของพนักงาน ลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า และยอดสูญเสียจากการทำงานลดน้อยลง 2.อัตราการลาออกลดน้อยลง	Results ผลลัพธ์ 1. พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน ผลงานมีประสิทธิภาพ ยอดสูญเสียที่เกิดจากการทำงานลดลง ,อัตราการลาออกลดลง,อัตราการมาทำงานสายลดลง และลดข้อร้องเรียนจากลูกค้าเรื่องการบริการเป็น 0 2. อัตราการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการลดลงร้อยละ 5

ตารางที่ 2 ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่เป็นจุดร่วม (Convergences)

ลำดับที่	ความคิดเห็น	ความถี่จากการค้นพบ
1	มีสวัสดิการ และผลตอบแทนดี	41
2	เพื่อนร่วมงานให้คำแนะนำ สอนงาน เป็นกันเอง	39
3	หัวหน้างานให้ความช่วยเหลือ เป็นกันเอง	26
4	องค์กรมีความมั่นคง และมีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป	22
5	ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ เพิ่มทักษะในงาน	22
6	มีโอกาสดำรงตำแหน่งในหน้าที่การงาน การได้เลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	17

จากตารางที่ 2 ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่เป็นจุดร่วม พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการประทับใจที่องค์กรมีสวัสดิการและผลตอบแทนดี จำนวน 41 ครั้ง ประทับใจเกี่ยวกับการมีเพื่อนร่วมงานให้คำแนะนำ สอนงาน เป็นกันเอง จำนวน 39 ครั้ง แรงจูงใจด้านการมีหัวหน้างานให้ความช่วยเหลือ จำนวน 26 ครั้ง ประทับใจด้านองค์กร มีความมั่นคง และมีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป จำนวน 22 ครั้ง อยากให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจในงานเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 22 ครั้ง และแรงจูงใจเมื่อมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการได้รับเลื่อนตำแหน่ง จำนวน 17 ครั้ง

ตารางที่ 3 ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่เป็นจุดโดด (Divergences)

ลำดับที่	ความคิดเห็น	ความถี่จาก การค้นพบ
1	ได้รับคัดเลือกให้เป็นพนักงานดีเด่น และเมื่อทำความดีได้รับคำชมเชยจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร	1
2	มีการประชุมแจ้งเป้าหมายของงานประจำวันให้พนักงานทราบอย่างชัดเจน	1
3	เมื่อทำงานผิดพลาดแล้วได้รับโอกาสให้ปรับปรุงแก้ไข	1
5	ให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	1

จากตารางที่ 3 ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่เป็นจุดโดดเด่น พบว่า แรงจูงใจที่ได้รับคัดเลือกเป็นพนักงานดีเด่น และเมื่อทำความดีแล้วได้รับคำชมเชยจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร จำนวน 1 ครั้ง การได้ประชุมรับทราบเป้าหมายของงานจากบริหาร จำนวน 1 ครั้ง ประทับใจที่องค์กรให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน จำนวน 1 ครั้ง การได้ที่องค์กรให้โอกาสคนไม่มีประสบการณ์ได้งานทำ จำนวน 1 ครั้ง ประทับใจที่เคยได้รับหนังสือเตือนลายลักษณ์อักษรแล้วผู้บริหารให้โอกาสได้รับโบนัสประจำปี จำนวน 1 ครั้ง

เพื่อหาแนวทางการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สาขาขอนแก่น โดยการนำเอาปัจจัยที่เป็นจุดร่วม (Convergences) และปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น (Divergences) ที่ค้นพบจากการสัมภาษณ์ประสบการณ์เชิงบวก ความประทับใจในการทำงาน และความต้องการของพนักงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ร่วมกับการวิเคราะห์สออาร์ (SOAR Analysis) แล้วนำผลการค้นพบมาสร้างเป็นแนวทางเพื่อพัฒนาองค์กรให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข มีแรงจูงใจในการทำงาน

มี 6 โครงการ ดังนี้

โครงการที่ 1 โครงการที่เลี้ยงสอนงานน้องใหม่ จัดให้พนักงานเก่าแนะนำสอนงานพนักงานใหม่

โครงการที่ 2 โครงการพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติการ 1 ขึ้นเป็น พนักงานระดับปฏิบัติการ 2 คัดเลือกพนักงานระดับปฏิบัติการ1 ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดี วินัยดี เข้าแผนพัฒนา ฝึกอบรม ทดสอบความรู้ เพื่อเลื่อนตำแหน่ง

โครงการที่ 3 โครงการทำดีชื่นชม เมื่อพนักงานทำความดี หัวหน้างานส่งเรื่องให้ฝ่ายบุคคลเพื่อทำประกาศชมเชย

โครงการที่ 4 โครงการลานกีฬาสร้างสัมพันธ์ จัดเตรียมพื้นที่และอุปกรณ์กีฬาให้พนักงานได้ออกกำลังกายหลังเลิกงาน

โครงการที่ 5 โครงการประชุมเข้าแจ้งเป้าหมาย ให้พนักงานระดับปฏิบัติการ1 ได้มีโอกาสรับทราบเป้าหมาย

หมายของงาน และรับคำแนะนำกับผู้บริหารโดยตรง

โครงการที่ 6 โครงการแซะและแซร์ หัวหน้างานเมื่อพบว่าพนักงานปฏิบัติงานภายใต้นโยบายความปลอดภัยให้ถ่ายภาพ แล้วส่งให้ฝ่ายบุคคลเพื่อติดบอร์ดประชาสัมพันธ์ให้เป็นตัวอย่างที่ดี

ผลที่ได้รับ บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สาขาขอนแก่น เริ่มดำเนินการตามโครงการ เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติในให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ ผลการดำเนินการ พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ ยอดสูญเสียที่เกิดจากการทำงานลดน้อยลง ข้อร้องเรียนจากลูกค้าลดน้อยลง พนักงานขาดงานน้อยลง และสามารถลดอัตราการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการได้

ข้อเสนอแนะ

โครงการทั้งหมดจะดำเนินได้ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบและต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ และทุกโครงการควรมีการติดตามประเมินผล ปรับปรุง พัฒนาให้ได้แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณ ดร. อัจฉริยะ อุปการกุล อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ เสนอแนะสละเวลาส่วนตัว ช่วยชี้แนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา ในทุกขั้นตอนการศึกษา คณาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ในวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่นทุกท่าน ที่ให้ความกรุณาอบรมสั่งสอน ให้ความรู้แก่ ผู้ศึกษาเป็นอย่างดี ขอขอบคุณผู้บริหาร และพนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สาขาขอนแก่น ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ และความร่วมมือในการตอบคำถามการสัมภาษณ์ และเสนอแนะแนวทางการพัฒนางาน เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ รวมถึงให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

- [1] ภิญโญ รัตนพันธุ์. (2552). Appreciative Inquiry. ค้นเมื่อ 25 เมษายน 2559. จาก <https://www.gotoknow.org/posts/314324>
- [2] อัจฉริยะ อุปการกุล. (2553). SOAR VS. SWOT Analysis. ค้นเมื่อ 25 เมษายน 2559. จาก <https://www.gotoknow.org/Posts/441791>
- [3] สุภางค์ จันทวานิช. (2555). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 20. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย