

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงจิตในการทำงานของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน โดยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's two-factor theory) ของ Frederick Herzberg

ในส่วนของการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ทำการศึกษาได้ศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิซึ่งได้จากการเก็บแบบสอบถาม จากจำนวนตัวอย่าง 267 คนที่เป็นพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน แล้วนำมาประมวลผลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเกณฑ์ระดับความหมาย ประกอบการศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิที่ทำการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือ วารสาร เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่ค้นคว้าผ่านอินเทอร์เน็ต

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 76.4 มีอายุ 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.3 มีอายุการทำงานกับบริษัทปัจจุบัน มากกว่า 3 ปี - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.7 มีสถานภาพสมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 59.2 มีการศึกษาระดับ ปวช. - ปวส. คิดเป็นร้อยละ 31.1 ส่วนใหญ่ไม่ใช่ผู้ที่สำเร็จการศึกษาสาขาอุตสาหกรรมอาหาร คิดเป็นร้อยละ 88.4 และเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาสาขาอุตสาหกรรมอาหาร คิดเป็นร้อยละ 11.6 เป็นพนักงานฝ่ายผลิต คิดเป็นร้อยละ 54.3 มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ 53.2 และเป็นผู้ที่ไม่เคยย้ายสถานที่ทำงานมาก่อน คิดเป็นร้อยละ 51.7 และเป็นผู้ที่เคยย้ายสถานที่ทำงานมาก่อน คิดเป็นร้อยละ 48.3 ส่วนใหญ่ย้ายสถานที่ทำงานมาก่อน 1 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 54.3 สาเหตุของการย้ายงานมาจากเรื่องเงินเดือน สวัสดิการ และรายได้อื่นๆ น้อยเกินไป คิดเป็นร้อยละ 32.2 พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกับนายจ้างชาวต่างชาติเป็นอันดับแรกก่อนนายจ้างชาติไทย คิดเป็นร้อยละ 73.0 และพอใจจะทำงานกับนายจ้างอเมริกามากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 42.3 ส่วนอันดับที่ 2 เป็นนายจ้างชาติอังกฤษ คิดเป็นร้อยละ 34.8 และอันดับที่ 3 เป็นนายจ้างชาติญี่ปุ่น คิดเป็นร้อยละ 30.7

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของกิจการ

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ทำงานให้แก่บริษัทที่ผลิตสินค้าหลักในกลุ่มอาหาร คิดเป็นร้อยละ 95.9 โดยแบ่งออกเป็นบริษัทที่ผลิตผลิตภัณฑ์ขนมขบเคี้ยว หรืออบแห้ง คิดเป็นร้อยละ 61.0 และบริษัทที่ผลิตผลิตภัณฑ์แช่เย็น หรือแช่แข็ง คิดเป็นร้อยละ 34.9 ส่วนกลุ่มเครื่องดื่ม คือบริษัทที่ผลิตผลิตภัณฑ์นม คิดเป็นร้อยละ 4.1 พนักงานส่วนใหญ่ทำงานในบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน 201 – 400 คน คิดเป็นร้อยละ 31.8 ส่วนใหญ่ปัจจุบันทำงานร่วมกับนายจ้างชาวต่างชาติ คิดเป็นร้อยละ 70.8 และนายจ้างชาวไทยคิดเป็นร้อยละ 29.2 บริษัทส่วนใหญ่ได้รับการรับรองระบบคุณภาพมาตรฐาน GMP คิดเป็นร้อยละ 95.1 รองลงมาอันดับ 2 ได้รับการรับรองระบบคุณภาพมาตรฐาน HACCP คิดเป็นร้อยละ 64.4 รองลงมาอันดับ 3 ได้รับการรับรองระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001:2000 คิดเป็นร้อยละ 30.7

## ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงาน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานทุกปัจจัยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.88 โดยให้ความสำคัญระดับมากต่อปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจทุกปัจจัย มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.86 และให้ความสำคัญระดับมากต่อปัจจัยที่กระตุ้นการทำงานทุกปัจจัย มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.91

กลุ่มบริษัทที่ผลิตผลิตภัณฑ์ขนมขบเคี้ยวหรืออบแห้งให้ความสำคัญระดับมากต่อทุกปัจจัย มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.87 กลุ่มบริษัทที่ผลิตผลิตภัณฑ์แช่เย็นหรือแช่แข็งให้ความสำคัญระดับมากต่อทุกปัจจัย มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.92 และกลุ่มบริษัทที่ผลิตผลิตภัณฑ์นมให้ความสำคัญระดับมากต่อทุกปัจจัย มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.66

บริษัทที่มีระบบคุณภาพมาตรฐาน GMP ให้ความสำคัญระดับมากต่อทุกปัจจัย มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.90 บริษัทที่มีระบบคุณภาพมาตรฐาน HACCP ให้ความสำคัญระดับมากต่อทุกปัจจัย มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.91 และบริษัทที่มีระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001:2000 ให้ความสำคัญระดับมากต่อทุกปัจจัย มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.69

## ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานภาพรวมในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 โดยมีความพึงพอใจระดับมากต่อปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ขณะที่มีความพึงพอใจระดับปานกลางต่อปัจจัยที่กระตุ้นการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30

กลุ่มบริษัทที่ผลิตผลิตภัณฑ์ขนมขบเคี้ยวหรืออบแห้งมีความพึงพอใจต่อปัจจัย  
 จูงใจในการทำงานภาพรวมในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 โดยมีความพึงพอใจระดับมาก  
 ต่อปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจ และมีความพึงพอใจระดับปานกลางต่อปัจจัยที่กระตุ้นการ  
 ทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 และ 3.29 ตามลำดับ กลุ่มบริษัทที่ผลิตผลิตภัณฑ์แช่เย็นหรือแช่แข็ง  
 มีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานภาพรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 โดยมีความ  
 พึงพอใจระดับมากต่อทั้งปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจ และปัจจัยที่กระตุ้นการทำงาน มีค่าเฉลี่ย  
 เท่ากับ 3.66 และ 3.34 ส่วนกลุ่มบริษัทที่ผลิตผลิตภัณฑ์นมมีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการ  
 ทำงานภาพรวมในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 โดยมีความพึงพอใจระดับมากต่อปัจจัยที่  
 ช่วยลดความไม่พึงพอใจ ขณะที่มีความพึงพอใจระดับปานกลางต่อปัจจัยที่กระตุ้นการทำงาน  
 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และ 3.04 ตามลำดับ

บริษัทที่มีระบบคุณภาพมาตรฐาน GMP มีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการ  
 ทำงานภาพรวมในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 โดยมีความพึงพอใจระดับมากต่อปัจจัยที่  
 ช่วยลดความไม่พึงพอใจ และมีความพึงพอใจระดับปานกลางต่อปัจจัยที่กระตุ้นการทำงาน  
 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 และ 3.30 ตามลำดับ บริษัทที่มีระบบคุณภาพมาตรฐาน HACCP มีความ  
 พึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานภาพรวมระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.51 โดยมีความ  
 พึงพอใจระดับมากต่อปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจ และมีความพึงพอใจระดับปานกลางต่อ  
 ปัจจัยที่กระตุ้นการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 และ 3.31 ตามลำดับ ส่วนบริษัทที่มีระบบคุณภาพ  
 มาตรฐาน ISO 9001:2000 มีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานภาพรวมในระดับปานกลาง  
 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 โดยมีความพึงพอใจระดับปานกลางต่อทั้งปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจ  
 และปัจจัยที่กระตุ้นการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 และ 3.12 ตามลำดับ

เมื่อทำการเปรียบเทียบการให้ความสำคัญ และความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการ  
 ทำงาน พบว่าพนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานภาพรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  
 เท่ากับ 3.88 ขณะที่มีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานภาพรวมในระดับปานกลาง  
 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49

#### ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับปัญหาที่เกี่ยวข้องต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานมีปัญหาต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานภาพรวมใน  
 ระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.52 โดยมีปัญหาระดับน้อยต่อปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจใน  
 การทำงาน และมีปัญหาระดับปานกลางต่อปัจจัยที่กระตุ้นการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.40 และ  
 2.72 ตามลำดับ

กลุ่มบริษัทที่ผลิตผลิตภัณฑ์ขนมขบเคี้ยวหรืออบแห้ง มีปัญหาต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานภาพรวมในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 โดยมีปัญหาระดับน้อยต่อปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และมีปัญหาระดับปานกลางต่อปัจจัยที่กระตุ้นการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.46 และ 2.72 ตามลำดับ กลุ่มบริษัทที่ผลิตผลิตภัณฑ์แช่เย็น หรือแช่แข็ง มีปัญหาต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานภาพรวมในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.49 มีปัญหาระดับน้อยต่อปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และมีปัญหาระดับปานกลางต่อปัจจัยที่กระตุ้นการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.35 และ 2.72 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มบริษัทที่ผลิตผลิตภัณฑ์นม มีปัญหาต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานภาพรวมในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.23 มีปัญหาระดับน้อยต่อปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และมีปัญหาระดับปานกลางต่อปัจจัยที่กระตุ้นการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.00 และ 2.63 ตามลำดับ

บริษัทที่ได้รับการรับรองระบบคุณภาพมาตรฐาน GMP มีปัญหาต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานภาพรวมในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50 โดยมีปัญหาระดับน้อยต่อปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และมีปัญหาระดับปานกลางต่อปัจจัยที่กระตุ้นการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.38 และ 2.70 ตามลำดับ บริษัทที่ได้รับการรับรองระบบคุณภาพมาตรฐาน HACCP มีปัญหาต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานภาพรวมในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.49 โดยมีปัญหาระดับน้อยต่อปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และมีปัญหาระดับปานกลางต่อปัจจัยที่กระตุ้นการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.37 และ 2.69 ตามลำดับ ส่วนบริษัทที่ได้รับการรับรองระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001:2000 มีปัญหาต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานภาพรวมในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 2.69 โดยมีปัญหาระดับปานกลางต่อทั้งปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจ และปัจจัยที่กระตุ้นการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.60 และ 2.85

## 5.2 อภิปรายผล

ผลจากการศึกษา พบว่าพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานภาพรวมในระดับมาก โดยแบ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานในระดับมาก และปัจจัยที่กระตุ้นการทำงานโดยรวมในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ กิตติคุณ รัชฎาumas (2548) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของวิศวกรในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน พบว่า วิศวกรได้ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวม ปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจโดยรวม และปัจจัยที่กระตุ้นการทำงานโดยรวมในระดับมาก และสอดคล้องกับการศึกษาของกัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรม

ภาคเหนือ ซึ่งพบว่า พนักงาน ได้ให้ความสำคัญต่อ ทั้งปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจและปัจจัยที่กระตุ้นการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสำคัญมาก ส่งผลให้ปัจจัยจูงใจในการทำงานภาพรวมอยู่ในระดับสำคัญมาก แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ โสภิตา เฟื่องทอง (2545) ที่ทำการศึกษายปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในระดับมาก แต่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่กระตุ้นการทำงานในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการศึกษาของ โสภิตา เฟื่องทอง เป็นการศึกษาเฉพาะมูลนิธิโครงการหลวง ขณะที่การศึกษาในครั้งนี้ และการศึกษาของ กิตติคุณ รัชฎา มาศ รวมถึงการศึกษาของกัญญาภรณ์ ศรีสุข เป็นการศึกษาจากหลากหลายบริษัท และอัตราค่าครองชีพในพื้นที่ของจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดลำพูนมีความแตกต่างกัน จึงส่งผลให้เกิดความไม่สอดคล้องในการศึกษา

สำหรับรายละเอียดของการศึกษา การให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจพบว่า พนักงาน ได้ให้ความสำคัญระดับมากต่อทุกปัจจัยย่อย เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้านสถานภาพในการทำงาน และด้านนโยบายและการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของกิตติคุณ รัชฎา มาศ (2548) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของวิศวกรในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน พบว่า วิศวกรให้ความสำคัญต่อทุกปัจจัยย่อยในระดับมาก และมีการเรียงลำดับการให้ความสำคัญต่อปัจจัยย่อย 3 ลำดับแรกเช่นเดียวกับที่ทำการศึกษาคือ ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านค่าตอบแทน และ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน แต่ไม่สอดคล้องกับ กัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ พบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านสภาพการทำงานเป็นลำดับแรก และให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านตำแหน่งงานเป็นลำดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากการกำหนดลักษณะของตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการศึกษาของกัญญาภรณ์ ศรีสุข เป็นการเก็บตัวอย่างจากพนักงานระดับปฏิบัติการ ขณะที่การศึกษานี้มาจากการเก็บตัวอย่างจากพนักงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไป เช่นเดียวกับกิตติคุณ รัชฎา มาศ ที่ทำการเก็บตัวอย่างจากวิศวกร ซึ่งเป็นระดับที่สูงกว่าระดับปฏิบัติการ

ในส่วนการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่กระตุ้นการทำงาน พบว่า พนักงานให้ความสำคัญระดับมากต่อทุกปัจจัยย่อย โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านผลสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านความก้าวหน้า และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของกิตติคุณ รัชฎา

มาศ (2548) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของวิศวกรในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน และสอดคล้องกับการศึกษาของกัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ซึ่งพบว่า ทั้งวิศวกร และพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ได้ให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยด้านผลสำเร็จในการทำงานเป็นลำดับแรก ทั้งนี้เป็นเพราะผลสำเร็จในการทำงาน จะนำมาซึ่งค่าตอบแทน และความก้าวหน้าในอนาคต ซึ่งเป็นปัจจัยที่พนักงานทุกระดับมีความต้องการในทิศทางเดียวกัน

ในส่วนของความพึงพอใจ พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อยังปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวมในระดับปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของกัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อยังปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวมในระดับมาก แต่สอดคล้องกับมัธริทธิ์ สำเนียงดี (2548) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท โอที พีริซัน (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดลำพูน พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจระดับปานกลางต่อยังปัจจัยจูงใจในการทำงานภาพรวม ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากการกำหนดลักษณะของตัวอย่างที่ทำการเก็บข้อมูลที่มีความแตกต่างกัน โดยการศึกษาครั้งนี้อาศัยตัวอย่างที่เป็นพนักงานจากหลากหลายบริษัท และเป็นพนักงานที่มีตำแหน่งตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไป ขณะที่การศึกษาของกัญญาภรณ์ ศรีสุข ทำการเก็บตัวอย่างเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการ และมัธริทธิ์ สำเนียงดี ทำการเก็บตัวอย่างจากบริษัทเฉพาะ

สำหรับรายละเอียดของการศึกษา ด้านความพึงพอใจต่อยังปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจ พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมระดับมาก แต่มีความพึงพอใจระดับปานกลางในด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านค่าตอบแทน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ กิตติคุณ รัชฎามาศ (2548) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของวิศวกรในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน พบว่า วิศวกรมีความพึงพอใจต่อยังปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจโดยรวมในระดับมาก และมีความพึงพอใจระดับปานกลางต่อยังปัจจัยด้านค่าตอบแทน และจัดให้เป็นปัจจัยที่มีความพึงพอใจลำดับสุดท้าย เช่นเดียวกับที่ได้ทำการศึกษา แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ กัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจระดับน้อยต่อยังปัจจัยด้านค่าตอบแทน ทั้งนี้โดยภาพรวมสามารถกล่าวได้ว่าพนักงานมีปัญหาต่อยังปัจจัยด้านค่าตอบแทนเช่นเดียวกัน โดยอาจเนื่องมาจากพนักงานทุกระดับมีความคิดเห็นที่เหมือนกันที่ว่าตนเองสมควรได้รับรายได้และสวัสดิการที่มากกว่าปัจจุบัน นอกจากนี้ยังเป็นปัจจัยที่สามารถใช้แลกเปลี่ยนสิ่งต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ในการดำรงชีวิตตามทฤษฎีความต้องการขั้นที่ 1 ของมาสโลว์

ซึ่งปัจจัยทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ชีวิตส่วนตัว ความมั่นคงในการทำงาน และค่าตอบแทน ควรได้รับการปรับปรุง แก้ไข เพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจให้มากขึ้น เช่น จัดทำระเบียบโครงสร้างเงินเดือนให้ชัดเจน และจัดทำเกณฑ์ประเมินผลงานที่ยุติธรรม จัดทำกรช่วยเหลือด้านค่าเดินทางแก่พนักงานให้มีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมไปถึงการจัดทำเส้นทางอาชีพแก่พนักงาน และทำให้ทราบอย่างทั่วถึงเพื่อให้มีเป้าหมายในการทำงาน เป็นต้น

ด้านปัจจัยที่กระตุ้นการทำงาน พนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจน้อยในด้านความก้าวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ กิตติคุณ รัชฎามาศ (2548) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของวิศวกรในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน พบว่า วิศวกรมีความพึงพอใจต่อปัจจัยที่กระตุ้นการทำงานโดยรวมในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับการศึกษาของ กัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจระดับน้อยต่อปัจจัยด้านความก้าวหน้า โดยอาจเป็นผลมาจากการที่พนักงานที่ปฏิบัติงานมีจำนวนมาก จึงทำให้มีโอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งน้อย

พนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน มีปัญหาต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน โดยรวมในระดับปานกลาง สอดคล้องกับการศึกษาของ กิตติคุณ รัชฎามาศ (2548) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของวิศวกรในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน พบว่าวิศวกรมีปัญหาค่าตอบแทนต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานภาพรวมในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นผลมาจากพนักงานมีความพึงพอใจระดับปานกลางในปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวม

สำหรับรายละเอียดของการศึกษา ด้านปัญหาต่อปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจ พบว่าพนักงานมีปัญหาค่าตอบแทนโดยรวมระดับน้อย โดยปัญหาระดับปานกลางในด้านค่าตอบแทน ด้านชีวิตส่วนตัว และด้านความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สมใจ ชูดีปาโร (2547) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของแรงงานไทยในโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่เยือกแข็ง ในจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า แรงงานไทยมีปัญหาค่าตอบแทนต่อปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจโดยรวมในระดับน้อย และมีปัญหาระดับปานกลางต่อปัจจัยด้านค่าตอบแทน แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ กิตติคุณ รัชฎามาศ (2548) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของวิศวกรในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน พบว่า วิศวกรมีปัญหาค่าตอบแทนต่อปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในระดับปานกลาง และมีปัญหาค่าตอบแทนต่อปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงานเป็นปัญหาลำดับแรก ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากตำแหน่งงาน และค่าตอบแทนที่วิศวกรได้รับ แตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา จึงไม่มีความสอดคล้องกัน

ในส่วนของปัจจัยที่กระตุ้นการทำงาน พนักงานมีปัญหาต่อปัจจัยที่กระตุ้นการทำงาน โดยรวมในระดับปานกลาง แต่มีปัญหาในระดับมากในด้านความก้าวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สมใจ ชูดีปาโร (2547) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของแรงงานไทยในโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่เยือกแข็งในจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า แรงงานไทยมีปัญหาต่อปัจจัยที่กระตุ้นการทำงาน โดยรวมในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับการศึกษาของ กิตติคุณ รัชฎามาต (2548) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของวิศวกรในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน พบว่า วิศวกรมีปัญหาต่อปัจจัยที่กระตุ้นการทำงาน โดยรวมในระดับปานกลาง และมีปัญหาต่อปัจจัยด้านความก้าวหน้า และด้าน โอกาสในการเจริญเติบโต ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความก้าวหน้าและ โอกาสในการเจริญเติบโต เป็นปัจจัยที่พนักงานตั้งความหวังจากการทำงาน แต่เนื่องจากไม่ได้รับการตอบสนอง ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการที่นโยบายของบริษัทไม่ชัดเจน หรือพนักงานไม่มีเกณฑ์คุณสมบัติที่ตั้งไว้ แต่พนักงานไม่ทราบ จึงทำให้เป็นปัจจัยที่พนักงานมีปัญหาในระดับแรก ทั้งนี้ควรทำการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้มีระดับปัญหาที่ลดลง เช่น จัดตั้งเกณฑ์มาตรฐานในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน รวมถึงเกณฑ์ของผู้ที่จะได้รับการฝึกอบรมหรือศึกษาต่อ เพื่อพนักงานจะได้เห็นถึงความยุติธรรม และมีความพยายามปรับปรุงคุณสมบัติของตนเองให้เพิ่มมากขึ้น

### 5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษา ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน มีข้อค้นพบที่น่าสนใจ ดังนี้

1. สาเหตุหลักของการย้ายจากสถานที่ทำงานเดิมของพนักงานมาจากการได้รับเงินเดือน สวัสดิการ และรายได้อื่นๆ น้อยเกินไป รองลงมาสาเหตุมาจากความไม่ยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน และสาเหตุจากการที่ไม่มีความก้าวหน้าในหน้าที่ ทั้งนี้สอดคล้องกับที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 128) ได้กล่าวไว้ว่าเงินเดือนมีส่วนสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสถานภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนักที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงาน และเงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับความสามารถหาปัจจัยอื่นที่สำคัญแก่การดำรงชีวิตอีกด้วย

2. พนักงานที่ทำงานกับบริษัทผลิตผลิตภัณฑ์ขนมขบเคี้ยวหรืออบแห้ง ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน โดยรวมในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจโดยรวมในระดับปานกลาง ซึ่งปัจจัยที่มีความพึงพอใจระดับปานกลางได้แก่ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต ด้านค่าตอบแทน ด้านความก้าวหน้า และด้านสภาพการทำงาน



3. พนักงานที่ทำงานกับบริษัทผลิตผลิตภัณฑ์นม ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจิตใจในการทำงานโดยรวมในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจโดยรวมในระดับปานกลาง ซึ่งปัจจัยที่มีความพึงพอใจระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต ด้านค่าตอบแทน ด้านความก้าวหน้า ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความรับผิดชอบ

4. พนักงานที่ทำงานกับบริษัทผลิตผลิตภัณฑ์แช่เย็น หรือแช่แข็ง และพนักงานที่ทำงานกับบริษัทที่ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐาน HACCP ได้ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจิตใจในการทำงานโดยรวมในระดับมาก และมีความพึงพอใจโดยรวมในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่ามีความอยู่ในระดับปานกลาง จึงไม่ควรมองข้ามซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่ามีความไม่พึงพอใจในด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต ด้านค่าตอบแทน ด้านความก้าวหน้า ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความรับผิดชอบ

5. พนักงานที่ทำงานกับบริษัทที่ได้รับการรับรองระบบคุณภาพมาตรฐาน GMP และ ISO 9001:2000 ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจิตใจในการทำงานโดยรวมในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจโดยรวมในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจระดับปานกลางในด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต และด้านค่าตอบแทน และมีปัจจัยด้านความก้าวหน้าเป็นปัจจัยที่มีความพึงพอใจเป็นลำดับสุดท้าย

6. ทั้งกลุ่มบริษัทอาหาร และกลุ่มบริษัทเครื่องดื่มมีปัญหา 6 ด้านหลักด้วยกัน อันได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต ด้านความก้าวหน้า ด้านชีวิตส่วนตัว และด้านค่าตอบแทน โดยปัญหาเหล่านี้อาจจะสืบเนื่องมาจากลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ซึ่งเป็นงานประจำ และไม่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์มากนัก ดังจะเห็นได้จาก บริษัทที่ผลิตผลิตภัณฑ์แช่เย็นหรือแช่แข็ง มีการใช้เครื่องจักรเป็นหลัก และลำเลียงจากจุดต่างๆ ด้วยสายพานลำเลียง สิ่งที่พนักงานต้องคำนึงถึงคือทำงานให้ทันกับความเร็วของสายพาน โดยไม่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ในส่วนของบริษัทผลิตผลิตภัณฑ์ขนมขบเคี้ยวและผลิตภัณฑ์นมก็มีเครื่องจักรในแต่ละกระบวนการทำให้พนักงานไม่ได้ใช้ความสามารถมากนัก จึงอาจทำให้เกิดความเบื่อหน่ายกับงานที่ทำ และลักษณะงานดังกล่าวอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่นายจ้างมองว่าสามารถสรรหาพนักงานใหม่มาทดแทนได้ไม่ยากเพราะไม่ได้ใช้ความชำนาญมากนัก จึงเป็นเหตุให้พนักงานมีความกังวลต่อความมั่นคงในการทำงาน และไม่พึงพอใจ และจากการที่งานที่ไม่ต้องใช้ทักษะความสามารถมากนัก ทำให้ไม่ต้องทำการฝึกอบรมในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ไม่ได้รับโอกาสในการฝึกอบรมเท่าที่ควร และการปฏิบัติงานที่เป็นประจำซ้ำๆ ทุกวัน

โดยไม่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์อาจเป็นสาเหตุให้พนักงานรู้สึกว่าจะงานเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิต และปัจจัยสุดท้ายด้านค่าตอบแทน อาจเป็นเพราะพนักงานมีความคิดอยู่เสมอว่าตนสมควรได้รับรายได้ที่มากกว่าปัจจุบัน โดยพนักงานควรสำรวจตนเองด้วยว่ามีการทำงานที่คุ้มค่ากับค่าจ้างหรือไม่ และนายจ้างควรทำการสำรวจว่าตนเองมีความยุติธรรมในการจ่ายค่าจ้างต่อพนักงานหรือไม่ด้วย

7. ในส่วนของกลุ่มบริษัทผลิตผลิตภัณฑ์ขนมอบเกี่ยวข้องกับปัญหาด้านสภาพการทำงานเพิ่มขึ้นมากจากปัญหาหลักทั้ง 6 ด้าน โดยอาจจะเนื่องมาจากการที่กลุ่มบริษัทดังกล่าวมีขั้นตอนในการผลิตผลิตภัณฑ์อันประกอบไปด้วย ขั้นตอนการทอด ขั้นตอนการปรุงแต่งกลิ่น รส และขั้นตอนการบรรจุแบบต่อเนื่อง เป็นหลัก ซึ่งอาจมีสภาพในการทำงานที่มีอุณหภูมิสูง มีมลภาวะทางอากาศ และพนักงานต้องทำงานอย่างต่อเนื่องอันเป็นสาเหตุของความเหนื่อยล้าทางร่างกายของผู้ปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพการทำงานในท้ายที่สุด

8. กลุ่มบริษัทผลิตผลิตภัณฑ์ขนมอบมีปัญหาด้านความรับผิดชอบและการได้รับการยอมรับนับถือ โดยอาจเนื่องมาจากในกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ขนมอบจะต้องอาศัยเครื่องแลกเปลี่ยนความร้อนซึ่งมีความสำคัญมาก โดยจะทำการเพิ่มอุณหภูมิแก๊วตัวดูดซับและลดอุณหภูมิแก่ผลิตภัณฑ์ซึ่งหากเกิดการรั่วไหลก็จะก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมากต่อทั้งระบบ ดังนั้นพนักงานที่ทำการปฏิบัติการภายในกลุ่มบริษัทผลิตผลิตภัณฑ์ขนมอบจะต้องมีความรับผิดชอบสูง และอาจจะประกอบกับเป็นบริษัทขนาดเล็กทำให้มีจำนวนพนักงานที่ทำการดูแลน้อยเป็นผลให้ต้องมีความรับผิดชอบที่สูงมากขึ้น ในส่วนของ การยอมรับนับถือ หัวหน้างานอาจมองว่าการทำงานส่วนใหญ่มาจากเครื่องจักรจึงไม่มีการยกย่อง หรือกล่าวชมเชยต่อผู้ได้บังคับบัญชา เป็นสาเหตุให้เกิดปัญหาต่อปัจจัยดังกล่าว

9. พนักงานที่มีอายุ 20 – 29 ปี ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานภาพรวมในระดับมาก ขณะที่พนักงานที่มีอายุ 30-39 ปี 40-49 ปี และ 50-59 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานระดับมาก แต่มีความพึงพอใจโดยรวมในระดับปานกลาง ทั้งนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 118) กล่าวว่า เมื่อบุคคลมีอายุที่สูงขึ้นจะทำการแสวงหาความมั่นคง และปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมและความคุ้มครองจากผู้อื่น

10. พนักงานที่มีอายุการทำงานกับบริษัทปัจจุบันต่ำกว่า 1 ปี ได้ให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการทำงานในภาพรวมระดับมาก แต่มีความพึงพอใจระดับปานกลาง เช่นเดียวกับพนักงานที่มีอายุการทำงานกับบริษัทปัจจุบันมากกว่า 5 ปี – 10 ปี และ 10 ปี ขึ้นไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ที่เข้าทำงานใหม่อาจเกิดความกังวลในช่วงที่ประเมินผลการทดลองงาน ขณะที่ผู้ที่มีอายุการทำงานกับบริษัทมากกว่า 5 ปีขึ้นไป อาจได้รับโอกาสให้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจนถึงขั้นสูงแล้ว จึงไม่มีความก้าวหน้าด้านนี้อีก จึงส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจ

11. พนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และประถมศึกษาให้ความสำคัญต่อปัจจัยงูใจในการทำงานโดยรวมระดับมาก แต่มีความพึงพอใจโดยรวมระดับปานกลาง และมีความพึงพอใจระดับน้อยต่อปัจจัยด้านความก้าวหน้า โดยอาจเนื่องมาจากการสนับสนุนให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นอาจจำเป็นต้องใช้ คุณวุฒิทางการศึกษาควบคู่ไปด้วย จึงเป็นเหตุให้พนักงานที่มีระดับการศึกษาดังกล่าวได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งระดับน้อย

12. พนักงานที่รายได้ต่อเดือนตั้งแต่ 10,001 บาท ขึ้นไป ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจต่อปัจจัยงูใจในการทำงานโดยรวมในระดับมาก ขณะที่พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท ให้ความสำคัญต่อปัจจัยงูใจในการทำงานในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจโดยระดับปานกลาง โดยปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 128) กล่าวว่าเงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสถานภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนักที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงาน และเงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับความสามารถหาปัจจัยอื่นที่สำคัญแก่การดำรงชีวิตอีกด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

13. พนักงานที่ทำงานกับบริษัทที่มีขนาดใหญ่คือมีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 401 คนขึ้นไป ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจต่อปัจจัยงูใจในการทำงานโดยรวมในระดับมาก ขณะที่บริษัทขนาดเล็กถึงขนาดกลาง คือบริษัทที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คน 101-200คน และ 201-400คน โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยงูใจในการทำงานโดยรวมในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจต่อปัจจัยงูใจในการทำงานในระดับปานกลาง โดยบริษัทที่มีขนาดใหญ่จะสามารถรองรับพนักงานได้มากกว่า รวมถึงสามารถให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือหมุนเวียนงานได้ดีกว่าบริษัทขนาดเล็กและกลาง นอกจากนี้ความมั่นคงของบริษัทยังเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานมีความมั่นใจที่จะร่วมทำงานด้วย

#### 5.4 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาในครั้งนี้ทำให้พบว่าพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน มีความพึงพอใจต่อปัจจัยงูใจในการทำงาน น้อยกว่าการให้ระดับความสำคัญต่อปัจจัยงูใจในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่กระตุ้นเตือนผู้บริหารของบริษัทที่ประกอบธุรกิจด้านอุตสาหกรรมเกษตร ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ให้จัดหาแนวทางหรือกลยุทธ์เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่พนักงานให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือสูงขึ้นกว่าปัจจุบัน โดยกลุ่มบริษัทอาหาร และกลุ่มบริษัทเครื่องดื่ม รวมถึงบริษัทที่ได้รับการรับรองระบบคุณภาพมาตรฐานต่างๆ มีความพึงพอใจระดับปานกลางและน้อยใน 6 ด้านเช่นเดียวกัน อันประกอบไปด้วย

ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต และด้านความก้าวหน้า ซึ่งหลักการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อการปรับเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานตามปัจจัยต่างๆ ได้แก่

1. Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดย Balanced Scorecard ประกอบไปด้วย มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งแต่ละมุมมองจะประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และสิ่งที่จะเริ่มทำ (พสุ เดชะรินทร์, 2546: 20 - 27)

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง โดยมีความเต็มใจที่จะสร้างผลงานดีๆ เพื่อพัฒนาทั้งตนเอง หน่วยงาน และองค์กร อย่างต่อเนื่อง (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2548: 21) ซึ่งการเรียนรู้จะมีระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ได้แก่การเรียนรู้ องค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี (วิระวัฒน์ ปันนิตตามัย, 2544: 49-51)

3. 5 ส เป็นกิจกรรมคุณภาพพื้นฐานที่จะช่วยให้เพิ่มผลผลิตของหน่วยงาน โดยใช้หน่วยงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น เพิ่มความสะดวก เป็นระเบียบเรียบร้อยในที่ทำงาน เพิ่มความปลอดภัยในการทำงาน รวมไปถึงลดอัตราการเสียของเครื่องจักร และอุปกรณ์ต่างๆ ทำให้ยืดอายุการใช้งานได้นานขึ้น ทั้งนี้ 5 ส ประกอบไปด้วยการทำ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และการสร้างนิสัย (นิยม ดิสวัสดิ์มงคล, 2538: 3-12)

อย่างไรก็ตาม การปรับเพิ่มความพึงพอใจในแต่ละปัจจัยมีการใช้หลักการที่แตกต่างกัน รวมถึงต้องคำนึงถึงความเหมาะสมในการนำไปใช้ของแต่ละบริษัทด้วยดังนี้

#### ปัญหาด้านความมั่นคงในการทำงาน

บริษัทควรมีการอบรมพนักงานใหม่ให้ทราบถึงนโยบายการบริหารของบริษัท นโยบายการเลื่อนขั้น และการขึ้นเงินเดือนให้แก่พนักงานใหม่ ซึ่งอาจจัดทำคู่มือแจกให้แก่พนักงานใหม่ในวันที่เข้าอบรม เพื่อให้รับทราบข้อมูลอย่างทั่วถึง นอกจากนี้ยังควรจัดทำ และชี้แจงขอบเขตในการทำงาน โดยอาจจัดทำเป็นใบอธิบายขอบข่ายงานที่รับผิดชอบ (Job Description) แนบกับสัญญาจ้างงานเพื่อให้พนักงานทราบขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง ทั้งนี้จะช่วยให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในความมั่นคง และการเจริญเติบโตของบริษัท พร้อมทั้งร่วมทำงานให้กับบริษัทอย่างเต็มประสิทธิภาพ

### ปัญหาด้านค่าตอบแทน และชีวิตส่วนตัว

ควรจัดตั้งเกณฑ์ที่เป็นโครงสร้างเงินเดือนชัดเจน โดยทำการเทียบจากค่าครองชีพ สภาวะการแข่งขัน สภาวะเศรษฐกิจอยู่เสมอ รวมถึงพิจารณาความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลนั้นๆ ร่วมด้วย นอกจากนี้โครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจนแล้ว ควรทำการจัดตั้งเกณฑ์การประเมินผลงานอย่างเป็นธรรม เช่นทำการประเมินเป็นระยะๆ 2 ครั้งต่อปี

ด้านสวัสดิการ รับ-ส่งพนักงาน หรือการให้เงินช่วยเหลือค่าเดินทางไป-กลับ บริษัทควรพิจารณาตามความเหมาะสมของสภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ปัจจุบันมีการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมัน บริษัทควรมีการปรับเงินช่วยเหลือค่าเดินทางไป-กลับ ให้แก่พนักงาน

ด้านสวัสดิการกองทุนกักออมเงิน บริษัทควรมีกองทุนให้กักออมเงินแก่พนักงาน และควรจัดทำเกณฑ์การกักออมให้เป็นมาตรฐาน เช่นกำหนดเกณฑ์ของผู้ที่สามารถกักออมได้ และวงเงินที่สามารถกักได้ ซึ่งอาจจะทำการกำหนดจากอายุการทำงาน หรือระดับรายได้/เดือนของพนักงาน

### ปัญหาด้านลักษณะของงานที่ทำ

ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เพราะนอกจากจะช่วยในการทำให้รู้สึกตื่นตัวในการทำงานแล้ว ยังเป็นการช่วยในการพัฒนาทักษะในการทำงานของพนักงานอีกด้วย ซึ่งจะทำให้บริษัทได้บุคลากรที่มีความสามารถหลากหลายด้าน สามารถทำงานตำแหน่งใดก็ได้

### ปัญหาด้านด้านความก้าวหน้า และโอกาสในการเจริญเติบโต

ควรมีการสนับสนุน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยการกำหนดเกณฑ์การเลื่อนขั้นจากการประเมินผลงาน ซึ่งเป็นการให้โอกาสบุคลากรในการใช้ความสามารถที่แท้จริงในการทำงานเพื่อสามารถก้าวขึ้นไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น นอกจากนี้ควรสร้างเส้นทางอาชีพ (Career Path) เพื่อให้พนักงานเห็นภาพ และมีเป้าหมายในการทำงาน ในส่วนของโอกาสในการเจริญเติบโต ควรสนับสนุนพนักงานให้ได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถในการทำงาน และนำไปปรับปรุงการทำงานให้มีขึ้น เช่นการฝึกอบรมภาษาอังกฤษ การฝึกอบรมการใช้เครื่องมือ เครื่องจักร โดยจัดทำตารางเวลาสำหรับพนักงานเพื่อให้สามารถได้เข้าทำการฝึกอบรมได้ นอกจากนี้ควรให้โอกาสบุคลากรในการศึกษาต่อ หรือจัดตารางการดูงานภายในประเทศ หรือต่างประเทศ ในบริษัทที่ใช้เทคโนโลยีในการผลิตที่ก้าวหน้า และทันสมัย เพื่อให้บุคลากรนำความรู้กลับมาพัฒนาตนเอง และองค์การต่อไป และควรกำหนดเกณฑ์การเลือกบุคลากรที่จะต้องเข้าทำการฝึกอบรม อย่างเป็นธรรม เพื่อป้องกันการเกิดความไม่พอใจในหมู่พนักงานด้วยกัน ซึ่งอาจพิจารณาจากความจำเป็น และความเหมาะสมของบุคลากรในแผนกของตนเอง ในส่วนของการประเมินผลอย่างยุติธรรมอาจใช้หลักการ Balanced Scorecard ในการ

กำหนดการทำงานและมีผลการประเมินผลอย่างเป็นระบบ โดยวิธีนี้จะทำให้ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการทำความเข้าใจร่วมกันถึงสิ่งที่จะทำ และมีเป้าหมายอย่างชัดเจนเพื่อที่จะสามารถนำมาประเมินผลการปฏิบัติ และส่งผลถึงการเลื่อนตำแหน่ง หรือ โบนัสปลายปี

**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมแก่ บริษัทที่ผลิตผลิตภัณฑ์ขนมขบเคี้ยวหรืออบแห้ง ปัญหาด้านสภาพการทำงาน**

โดยบริษัทควรมีการสำรวจจำนวนอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีจำนวนเพียงพอต่อการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงกำหนดระยะเวลาในการทำงานที่สะดวก เครื่องมือ อุปกรณ์ และเครื่องจักรให้มีความสม่ำเสมอ และควรมีการสำรวจสภาพโรงงานว่า มีแสงสว่าง ความสะอาด และการถ่ายเทอากาศได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ เพราะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้สามารถนำหลักการของ 5 ส มาประยุกต์ใช้ได้

**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมแก่ บริษัทที่ผลิตผลิตภัณฑ์นม ปัญหาด้านความรับผิดชอบ และการได้รับการยอมรับนับถือ**

โดยสามารถนำหลักการ Balanced Scorecard เข้ามาใช้จะทำให้เกิดการสื่อสาร 2 ทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบอันจะส่งผลให้พนักงานไม่เกิดความรู้สึกว่าปริมาณงานที่ได้รับมากเกินไป นอกจากนี้ยังสามารถประยุกต์ใช้องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในบริษัทเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกระตือรือร้นในการทำงาน และสามารถแสดงความคิดเห็นต่องานที่ปฏิบัติ โดยจะทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน

ควรมีการอบรมหัวหน้างานในการวางตนเป็นผู้นำที่ดี รวมถึงการใช้คำพูดเพื่อกล่าวขยอชมเชยถึงการปฏิบัติงานที่ดีของลูกน้อง หรือมีรางวัลให้เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ นอกจากนี้การให้โอกาสในการเลื่อนขั้นก็จะเป็นหนทางที่จะทำให้บุคลากรได้มาซึ่งอำนาจตามตำแหน่ง ความมีเกียรติและศักดิ์ศรี เป็นที่ไว้วางใจและยอมรับนับถือ

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป ควรทำการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรจากนิคมอุตสาหกรรมภาคอื่นๆ แล้วนำมาเปรียบเทียบกับนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตร และเพื่อเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรนำไปใช้ปรับปรุง แก้ไข และส่งเสริมปัจจัยด้านต่างๆ แก่พนักงาน อันจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพไว้กับองค์กรให้นานที่สุด