

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมแปรรูปผักและผลไม้บรรจุกระป๋อง ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง โดยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's two-factor theory) ของ Frederick Herzberg

ในส่วนของระเบียบวิธีการศึกษา ได้มีการค้นคว้าข้อมูลทุติยภูมิ โดยการรวบรวมจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลค้นคว้าผ่านอินเทอร์เน็ต ในส่วนข้อมูลปฐมภูมิ ผู้ทำการศึกษาได้ศึกษาจากการเก็บแบบสอบถาม จากจำนวนตัวอย่าง 287 ตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานอุตสาหกรรมแปรรูปผักและผลไม้บรรจุกระป๋อง ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง แล้วนำมาประมวลผลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และเกณฑ์ระดับความหมาย

ผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 81.5 มีอายุ 30 - 39 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.5 ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 47.0 มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 7,001 บาท คิดเป็นร้อยละ 88.5 ซึ่งอายุการทำงานต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.2 ส่วนใหญ่เป็นพนักงานรายวัน คิดเป็นร้อยละ 87.1 ทำงานฝ่ายโรงงาน คิดเป็นร้อยละ 86.4 และทำงานในตำแหน่งพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 88.5

ระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน พนักงานมีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมในระดับปานกลาง แต่มีความพึงพอใจระดับมากในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.40 และ 6.09 ตามลำดับ

ระดับความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน พนักงานให้ระดับความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานในระดับมากทุกปัจจัย เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต ด้านความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคงในงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ด้านการยกย่อง ชมเชยจากผู้อื่น ด้านสภาพการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัท และด้านความสำเร็จในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91, 3.74, 3.72, 3.71, 3.66, 3.59, 3.58, 3.57, 3.53, 3.52, 3.49 และ 3.48 ตามลำดับ

สาเหตุจูงใจให้พนักงานคิดที่จะเปลี่ยนงาน ส่วนใหญ่มาจากเงินเดือน ค่าจ้างสวัสดิการและรายได้อื่น ๆ ไม่พอกับค่าครองชีพที่สูงขึ้น คิดเป็นร้อยละ 60.90

1. สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานในอุตสาหกรรมแปรรูปผักและผลไม้บรรจุกระป๋อง ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 81.5 มีอายุ 30 - 39 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.5 ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 47.0 มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 7,001 บาท คิดเป็นร้อยละ 88.5 ซึ่งอายุการทำงานต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.2 ส่วนใหญ่เป็นพนักงานรายวัน คิดเป็นร้อยละ 87.1 ทำงานฝ่ายโรงงาน คิดเป็นร้อยละ 86.4 และทำงานในตำแหน่งพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 88.5

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมในระดับปานกลาง แต่มีความพึงพอใจระดับมากในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.40 และ 6.09 ตามลำดับ

จำแนกตามประเภทพนักงาน พนักงานรายเดือน มีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานภาพรวมระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นลำดับแรก พนักงานรายวันมีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานภาพ รวมระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นลำดับแรก

จำแนกตามเพศ เพศชายและเพศหญิง มีความพึงพอใจในการทำงานโดยภาพรวมระดับปานกลาง โดยทั้งเพศชายและหญิงมีความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากที่สุด

จำแนกตามอายุ ช่วงอายุระหว่าง 20-29 ปี, 30-39 ปี และ 40-49 ปี มีความพึงพอใจในการทำงานโดยภาพรวมระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากที่สุด และอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการทำงานโดยภาพรวมระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจด้านโอกาสในการเจริญเติบโตมากที่สุด

จำแนกตามระดับการศึกษา ผู้จบการศึกษาระดับประถมศึกษา, ระดับมัธยมศึกษา หรือปวช. และระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการทำงานโดยภาพรวมระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากที่สุด และระดับอนุปริญญาหรือปวส. มีความพึงพอใจในการทำงานโดยภาพรวมระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและด้านความรับผิดชอบมากที่สุด

จำแนกตามรายได้ต่อเดือน ผู้มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 7,001 บาท และผู้มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 14,001-21,000 บาท มีความพึงพอใจในการทำงานโดยภาพรวมระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากที่สุด ผู้มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 7,001-14,000 บาท มีความพึงพอใจในการทำงานโดยภาพรวมระดับมาก โดยมีความพึงพอใจด้านความรับผิดชอบมากที่สุด และผู้มีรายได้ต่อเดือนตั้งแต่ 21,001 บาทขึ้นไป มีความพึงพอใจในการทำงานโดยภาพรวมระดับปานกลาง

จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ผู้ที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 1 ปี, ผู้ที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 1-5 ปี, ผู้ที่มีอายุการทำงานระหว่าง 5-10 ปี มีความพึงพอใจในการทำงานโดยภาพรวมระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากที่สุด และผู้ที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมระดับมาก โดยมีความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากที่สุด

จำแนกตามฝ่ายการทำงานปัจจุบัน ฝ่ายโรงงาน, ฝ่ายการเงินและบัญชี และฝ่ายบุคคลและธุรการ มีความพึงพอใจในการทำงานโดยภาพรวมระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากที่สุด แต่ฝ่ายบัญชีและการเงินมีความพึงพอใจระดับมาก โดยมีความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากที่สุด และฝ่ายส่งเสริมและจัดซื้อ มีความพึงพอใจในการทำงานโดยภาพรวมระดับมาก โดยมีความพึงพอใจด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงานมากที่สุด

จำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน ตำแหน่งระดับหัวหน้า, ตำแหน่งระดับพนักงาน มีความพึงพอใจในการทำงานโดยภาพรวมระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากที่สุด แต่ตำแหน่งระดับผู้จัดการ มีความพึงพอใจในการทำงานโดยภาพรวมระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจด้านลักษณะของงานที่ทำ และด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงานมากที่สุด และตำแหน่งอื่น ๆ มีความพึงพอใจในการทำงานระดับมาก โดยมีความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากที่สุด

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความสำคัญต่อปัจจัยงูใจในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญต่อปัจจัยงูใจในการทำงานในระดับมากทุกปัจจัย เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต ด้านความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคงในงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ด้านการยกย่อง ชมเชยจากผู้อื่น ด้านสภาพการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัท และด้านความสำเร็จในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91, 3.74, 3.72, 3.71, 3.66, 3.59, 3.58, 3.57, 3.53, 3.52, 3.49 และ 3.48 ตามลำดับ

จำแนกตามประเภทพนักงาน พนักงานรายเดือนและพนักงานรายวันให้ความสำคัญต่อปัจจัยงูใจระดับมาก โดยให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านค่าตอบแทนมากที่สุด

จำแนกตามเพศ เพศชายและเพศหญิงให้ความสำคัญต่อปัจจัยงูใจในการทำงานระดับมาก โดยให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านค่าตอบแทนมากที่สุด

จำแนกตามอายุ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 20-29 ปี, 30-39 ปี และ 40-49 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยงูใจในการทำงานโดยภาพรวมระดับมาก โดยให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านค่าตอบแทนมากที่สุด และผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป ให้ความสำคัญต่อปัจจัยงูใจในการทำงานโดยภาพรวมระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านค่าตอบแทนมากที่สุด

จำแนกตามระดับการศึกษา ผู้ที่จบการศึกษาระดับประถมศึกษา, ผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรือปวช., ผู้ที่จบการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือปวส. และผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ให้ความสำคัญต่อปัจจัยงูใจในการทำงานโดยภาพรวมระดับมาก โดยให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านค่าตอบแทนมากที่สุด

จำแนกตามรายได้ต่อเดือน ผู้ที่มีรายได้ต่ำกว่า 7,001 บาท, ผู้ที่มีรายได้ 7,001-14,000 บาท ให้ความสำคัญต่อปัจจัยงูใจในการทำงานโดยภาพรวมระดับมาก โดยให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านค่าตอบแทนมากที่สุด ผู้ที่มีรายได้ 14,001-21,000 บาท ให้ความสำคัญต่อปัจจัยงูใจในการทำงานโดยภาพรวมระดับมาก โดยให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านความรับผิดชอบมากที่สุด และผู้ที่มีรายได้ 21,001 บาทขึ้นไป ให้ความสำคัญต่อปัจจัยงูใจในการทำงานโดยภาพรวมระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านค่าตอบแทนมากที่สุด

จำแนกตามอายุการทำงาน ผู้ที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 1 ปี, ผู้ที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 1-5 ปี, ผู้ที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 5-10 ปี และผู้ที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ให้ความสำคัญต่อปัจจัยงูใจในการทำงานโดยภาพรวมระดับมาก โดยให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านค่าตอบแทนมากที่สุด

จำแนกตามฝ่ายการทำงาน ฝ่ายโรงงาน, ฝ่ายส่งเสริมและจัดซื้อ, ฝ่ายการเงินและบัญชี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมระดับมาก โดยให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านค่าตอบแทนมากที่สุด และฝ่ายบุคคลและธุรการให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมระดับมาก โดยให้ความสำคัญสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากที่สุด

จำแนกตามตำแหน่งงาน ตำแหน่งระดับผู้จัดการ ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมระดับมาก โดยให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงานมากที่สุด ตำแหน่งระดับหัวหน้า, ตำแหน่งระดับพนักงานและตำแหน่งอื่น ๆ ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมระดับมาก โดยให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านค่าตอบแทนมากที่สุด

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับแสดงความคิดเห็น หรือให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสาเหตุจูงใจให้พนักงานคิดที่จะเปลี่ยนงาน

จากการศึกษาพบว่า สาเหตุจูงใจให้พนักงานคิดที่จะเปลี่ยนงาน ส่วนใหญ่มาจากเงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการและรายได้อื่น ๆ ไม่พอกับค่าครองชีพที่สูงขึ้น คิดเป็นร้อยละ 60.90 รองลงมาอันดับ 2 สาเหตุมาจากไม่พอใจลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย คิดเป็นร้อยละ 8.05 รองลงมาอันดับ 3 สาเหตุมาจากไม่พอใจผู้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 6.90 ส่วนสาเหตุที่มาจากต้องการประสบการณ์ใหม่ ๆ ในการทำงาน มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.30

2. อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน อุตสาหกรรมแปรรูปผักและผลไม้บรรจุกระป๋อง ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง สามารถอภิปรายผลตามแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

จากการศึกษาพบว่า พนักงานในอุตสาหกรรมแปรรูปผักและผลไม้บรรจุกระป๋อง ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง มีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวมระดับปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับทฤษฎีการันต์ ศรีสุข (2542) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวม ในระดับมาก และอภิวัฒน์ มหาวิจน์ (2549) ที่ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวมในระดับมากเช่นกัน แต่สอดคล้องกับ ณัฐจิรี เพชรปานีวงศ์ (2549) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตร ในนิคม

อุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน โดยรวมในระดับปานกลาง

ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจาก การกำหนดลักษณะตัวอย่างทำการเก็บข้อมูลที่แตกต่างกัน โดยการศึกษาครั้งนี้อาศัยตัวอย่างที่เป็นพนักงานจากหลายบริษัท ประกอบด้วยพนักงานรายวันและพนักงานรายเดือน ที่มีตำแหน่งระดับปฏิบัติการขึ้นไป และณัฐจรี เพชรปานวิงศ์ ทำการเก็บตัวอย่างจากหลากหลายกลุ่มบริษัท ซึ่งเป็นพนักงานที่ตำแหน่งระดับปฏิบัติการขึ้นไป ขณะที่ การศึกษาของกัญญาภรณ์ ศรีสุข ทำการเก็บตัวอย่างเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น และอภิวัฒน์ มหาวัจน์ ได้เก็บตัวอย่างจากพนักงานทุกระดับ ของบมจ. ธนาकारกรุงไทย ซึ่งส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

สำหรับรายละเอียดของการศึกษา ด้านความพึงพอใจต่อปัจจัยอำนวยการ พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.69 โดยมีความพึงพอใจในด้าน ค่าตอบแทนเป็นลำดับสุดท้าย แต่มีความพึงพอใจระดับมากด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่ง สอดคล้องกับ ณัฐจรี เพชรปานวิงศ์ (2549) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในธุรกิจ อุตสาหกรรมเกษตร ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจระดับปานกลางต่อปัจจัยด้านค่าตอบแทน และจัดให้เป็นปัจจัยที่มีความพึงพอใจลำดับสุดท้าย เช่นเดียวกับผลการศึกษาและสอดคล้องกับอภิวัฒน์ มหาวัจน์ (2549) ที่ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บมจ. ธนาकारกรุงไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจระดับมาก ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ กัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรม ภาคเหนือ พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจระดับน้อยต่อปัจจัยด้านค่าตอบแทน

ทั้งนี้โดยภาพรวมสามารถกล่าวได้ว่า พนักงานทุกระดับต่างมีความคิดเห็นที่ เหมือนกันว่าตนเองสมควรได้รับรายได้และสวัสดิการที่มากกว่าปัจจุบัน เพราะค่าตอบแทนเป็น ปัจจัยที่สามารถใช้แลกเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ และตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ได้ สอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจของ Maslow ในขั้นที่ 1 คือ ความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีพ (Physiological Needs) บุคคลแต่ละคนจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการตอบสนองความต้องการ เหล่านี้ จนกระทั่งเกิดความพึงพอใจแล้ว จึงจะแสวงหาความต้องการในขั้นต่อไป ซึ่งปัจจัยด้าน ค่าตอบแทน ควรได้รับการปรับปรุง แก้ไข เพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจให้มากขึ้น การจ่าย ค่าตอบแทนต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพนักงานด้วย เช่น ประสิทธิภาพ ความสามารถ อาวุโส ผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น และต้องมีความยุติธรรมตามหลักการที่ว่า “งานเท่ากัน จ่าย เท่ากัน (Equal Work, Equal Pay)” รวมไปถึงการให้สวัสดิการที่เหมาะสมกับพนักงาน ซึ่งจะมี

ส่วนช่วยแบ่งเบาภาระค่าครองชีพของเขาและครอบครัวได้ สำหรับด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้น ผลการศึกษาสอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจของ Maslow ในขั้นที่ 4 ที่ว่ามนุษย์ต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) ซึ่งการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เช่น ผู้บังคับบัญชาควรให้การสนับสนุนแก่พนักงานที่มีความสามารถและทำงานสำเร็จลงด้วยดี รวมถึงการแสดงความจริงใจ ให้ความสนิทสนม และการให้ความช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ด้านปัจจัยจูงใจ พนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจด้านความก้าวหน้าลำดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ฉวีจรี เพชรปานีวงศ์ (2549) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตร ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจระดับน้อยเป็นลำดับสุดท้าย เช่นเดียวกับที่ได้ทำการศึกษา และสอดคล้องกับการศึกษาของ กัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจระดับน้อยต่อปัจจัยด้านความก้าวหน้า

ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากพนักงานปฏิบัติการและพนักงานรายวันมีจำนวนมาก จึงทำให้มีโอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งน้อย ควรเปิดโอกาสให้มีการอบรมในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ จนเกิดการพัฒนาตนเอง ให้มีศักยภาพเหมาะสมที่จะทำงานในระดับสูงขึ้นไป

ในส่วนของความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน พบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานภาพรวมในระดับมาก โดยแบ่งเป็นปัจจัยอนามัยในระดับมาก และปัจจัยจูงใจโดยรวมในระดับมากเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ฉวีจรี เพชรปานีวงศ์ (2549) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตร ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน พบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน ทั้งปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจ โดยรวมระดับมาก และสอดคล้องกับการศึกษาของ กัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ พบว่าพนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจ ในระดับมากเช่นกัน แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของโสภิตา เฟื่องทอง (2545) ที่ทำการศึกษปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยอนามัยในระดับมาก แต่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในระดับปานกลาง

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการศึกษาของ ฉวีจรี เพชรปานีวงศ์ และการศึกษาของ กัญญาภรณ์ ศรีสุข เป็นการศึกษาจากบริษัทอุตสาหกรรมจำนวนหลายบริษัท เช่นเดียวกับการ

ศึกษาในครั้งนี้ และอัตราค่าครองชีพในจังหวัดลำปางและจังหวัดลำพูนมีความใกล้เคียงกัน ส่วน การศึกษาของโสภิตา เพ็ญทอง เป็นการศึกษาพนักงานเฉพาะมูลนิธิโครงการหลวงเท่านั้น และ มูลนิธิมีความมั่นคงในการทำงานมากกว่าบริษัทอุตสาหกรรม จึงส่งผลให้เกิดความไม่สอดคล้องใน การศึกษา

สำหรับรายละเอียดของการศึกษา การให้ความสำคัญต่อปัจจัยอ้อมมัช พบว่า พนักงานได้ให้ความสำคัญระดับมากต่อทุกปัจจัยย่อย เรียงลำดับจากมากไปน้อยตามค่าเฉลี่ยได้ ดังนี้ ด้านค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพการ ทำงาน ด้านการบังคับบัญชา และด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับ การศึกษาของ ณัฐจรี เพชรปานีวงศ์ (2549) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานใน ธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตร ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน พบว่า พนักงานได้ให้ ความสำคัญต่อปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารเป็นลำดับสุดท้าย เช่นเดียวกับผู้ศึกษา แต่ไม่ สอดคล้องกับการศึกษาของ สมใจ ชูติปาโร (2547) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของแรงงาน ไทยในโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่เยือกแข็ง ในจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งพบว่า พนักงาน ได้ให้ความสำคัญด้านความมั่นคงในงาน เป็นลำดับแรก และให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นลำดับสุดท้าย และไม่สอดคล้องกับกัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542) ที่ ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ พบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านสภาพการทำงานเป็นลำดับแรก

ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจาก การกำหนดลักษณะตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการศึกษานี้ของสมใจ ชูติปาโร เป็นการเก็บตัวอย่างจากพนักงานระดับปฏิบัติการ จาก 31 บริษัท และมีความหลากหลายของอุตสาหกรรม ในจังหวัดที่มีโรงงานอุตสาหกรรมจำนวนมาก และ การศึกษาของกัญญาภรณ์ ศรีสุข เป็นการเก็บตัวอย่างจากพนักงานระดับปฏิบัติการ สอดคล้องกับ ทฤษฎีการจูงใจของ Maslow ในขั้นที่ 2 คือ ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security Needs) ซึ่งงานใด ๆ ก็ตามที่สนับสนุนส่งเสริมความมั่นคงปลอดภัยและปกป้องคุ้มครองในระยะ ยาว งานนั้นจะได้รับการยกย่องหรือพิจารณาว่ามีคุณค่า พนักงานยังได้ผลประโยชน์พิเศษซึ่งนอกจาก ค่าจ้าง ก็คือ สภาพแวดล้อมที่ดีเหมาะสมกับการทำงานและความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ส่วนการศึกษาของณัฐจรี เพชรปานีวงศ์ ได้เก็บตัวอย่างจากพนักงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไป เช่นเดียวกับผู้ศึกษานั้น ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารเป็นลำดับสุดท้ายอาจ เป็นเพราะปัจจัยด้านนี้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับพนักงานโดยตรง และพนักงานไม่ค่อยให้ความสนใจมากนัก เพราะถือว่าเป็นเรื่องของผู้บริหาร

ในส่วนการให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจ พบว่า พนักงานให้ความสำคัญระดับมากทุกปัจจัย เรียงลำดับจากมากไปน้อยตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต ด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ด้านการยกย่องชมเชยจากผู้อื่น และด้านความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาสนใจของ ชุตินาโร (2547) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของแรงงานไทยในโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่เยือกแข็งในจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านโอกาสในการเจริญเติบโต เป็นอันดับแรกเช่นเดียวกับผลการศึกษา ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของฉวีศรีเพชรปานีวงศ์ (2549) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูนและไม่สอดคล้องกับการศึกษากัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ พบว่า พนักงานได้ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงานเป็นลำดับแรก ตรงกันข้ามกับผลการศึกษานี้ที่พนักงานให้ความสำคัญด้านความสำเร็จในการทำงาน เป็นลำดับสุดท้าย

ทั้งนี้เป็นเพราะตามทฤษฎีการจูงใจของ Maslow พบว่า เมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองทางด้านร่างกาย ด้านความมั่นคงปลอดภัยและด้านความรักแล้ว เมื่อทำงานมาเป็นระยะพอสมควร พนักงานย่อมมีความต้องการในขั้นที่สูงขึ้น ต้องการชื่อเสียง การยอมรับจากผู้อื่น ปัจจัยด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ถือเป็นเครื่องชี้หรือวัดภายนอกได้ว่า คนมีคุณค่า มีความรู้ ความสามารถมีประสิทธิภาพ เหมาะสมที่จะได้รับโอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ให้รับผิดชอบงานที่สำคัญสุดท้ายก็จะนำมาเป็นปัจจัยในการพิจารณาค่าตอบแทนให้มากขึ้น ขณะที่การศึกษาของฉวีศรีเพชรปานีวงศ์ และกัญญาภรณ์ ศรีสุข เป็นการศึกษาในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูนเหมือนกัน พนักงานทุกระดับมีความต้องการในทิศทางเดียวกัน คือปัจจัยด้านผลสำเร็จในการทำงาน จะนำมาซึ่งค่าตอบแทน และความก้าวหน้าในอนาคต

พนักงานในอุตสาหกรรมแปรรูปผักและผลไม้บรรจุกระป๋อง ในอำเภอเมืองจังหวัดลำปาง มีความพึงพอใจในการทำงานในระดับหนึ่ง แต่ในอนาคตอาจเปลี่ยนงานได้ พบว่าสาเหตุของการเปลี่ยนงานของพนักงานส่วนใหญ่มาจาก เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ และรายได้อื่น ๆ ไม่เพียงพอกับค่าครองชีพที่สูงขึ้น รองลงมา ได้แก่ การไม่พอใจลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา การไม่พอใจผู้บังคับบัญชา การไม่พอใจเพื่อนร่วมงาน ต้องการทำธุรกิจส่วนตัว ไม่สะดวกในการเดินทาง ต้องการกลับภูมิลำเนาเดิม และต้องการประสบการณ์ใหม่ ๆ ในการทำงาน สอดคล้องกับที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544:128) ได้กล่าวว่าเงินเดือนมีส่วนสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสถานภาพ ทำให้บุคคลไม่

ต้องคืนร่นมากนักรที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงาน และเงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับความสามารถหาปัจจัยอื่นที่สำคัญแก่การดำรงชีวิตอีกด้วย

3. ข้อค้นพบ

จากการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมแปรรูปผักและผลไม้บรรจุกระป๋อง ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง มีข้อค้นพบที่น่าสนใจ ดังนี้

1. พนักงานรายเดือน ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวมในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจโดยรวมระดับปานกลาง ซึ่งปัจจัยที่มีความพึงพอใจระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัท ด้านการยกย่อง ชมเชยจากผู้อื่น ด้านความมั่นคงในงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความก้าวหน้า ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต และด้านค่าตอบแทน
2. พนักงานรายวัน ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวม ในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจโดยรวมระดับปานกลางซึ่งปัจจัยที่มีความพึงพอใจระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านสภาพการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัท ด้านความมั่นคงในงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต ด้านการยกย่อง ชมเชยจากผู้อื่น ด้านค่าตอบแทนและด้านความก้าวหน้า
3. ตำแหน่งระดับผู้จัดการ ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานระดับมาก แต่มีความพึงพอใจโดยรวมระดับปานกลาง และมีปัจจัยที่มีความพึงพอใจระดับน้อยและน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการยกย่อง ชมเชยจากผู้อื่น ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต ด้านสภาพการทำงาน และด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัท
4. ฝ่ายส่งเสริมและจัดซื้อ ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานทุกปัจจัยระดับมาก และมีความพึงพอใจโดยรวมระดับมาก ซึ่งปัจจัยที่มีความพึงพอใจระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่าปัจจัย 3 ด้านที่พนักงานมีความพึงพอใจระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัท และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากฝ่ายส่งเสริมและจัดซื้อ จะต้องติดต่อกับบุคคลภายนอก มีอำนาจในการต่อรองกับผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier) มีอำนาจในการตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ และมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมายไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงานได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบและการได้รับการมอบหมาย งานที่สำคัญ ๆ จากผู้บังคับบัญชา จนทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการทางจิตใจในส่วนของการเป็นที่ยอมรับและมีความสำเร็จ (Love and Belongingness Needs & Esteem Needs) ตามทฤษฎีการจูงใจของ Maslow (ชนชัย ยมจินดา และคณะ, 2547)

5. ฝ่ายการเงินและบัญชี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานระดับมาก และมีความพึงพอใจระดับมาก ยกเว้นด้านโอกาสในการเจริญเติบโต และด้านค่าตอบแทน ที่พนักงานให้ความพึงพอใจระดับปานกลาง

6. พนักงานตำแหน่งอื่น ๆ ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจระดับมาก แต่มีความพึงพอใจระดับมากเช่นกัน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัท ด้านค่าตอบแทน ด้านความสำเร็จในงาน และด้านการยกย่อง ชมเชยจากผู้อื่น

7. พนักงานที่ทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจทุกปัจจัยระดับมาก และมีความพึงพอใจระดับมาก ซึ่งปัจจัยที่มีความพึงพอใจระดับมาก ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัท ด้านการบังคับบัญชา และด้านการยกย่อง ชมเชยจากผู้อื่น

8. พนักงานที่มีรายได้ตั้งแต่ 7,001-14,000 บาท ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานระดับมาก และมีความพึงพอใจระดับมาก ซึ่งปัจจัยที่มีความพึงพอใจระดับมาก ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านลักษณะของงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านการยกย่อง ชมเชยจากผู้อื่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะของงานเป็นงานที่ใช้ความคิด มีความน่าสนใจ มีความสำคัญ ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ตรงกับความรู้อาจมีความสามารถ มีอิสระในการทำงาน และเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ เพราะต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าใคร ๆ ก็สามารถทำได้ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจและรู้สึกพอใจที่ตนสามารถทำได้

9. พนักงานที่มีอายุ 20-29 ปี 30-39 ปี และ 40-49 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานระดับมาก และมีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากที่สุด ในขณะที่พนักงานที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานปานกลาง และมีความพึงพอใจในการทำงานระดับมากด้านโอกาสในการเจริญเติบโตเป็นอันดับแรก แสดงว่าพนักงานที่มีอายุมากขึ้นรู้สึกอึดอัดในการเติบโตในการทำงานแล้ว จึงรู้สึกพอใจกับสถานภาพที่ได้รับ ดังที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 118) กล่าวว่า เมื่อบุคคลมีอายุที่สูงขึ้นจะทำการแสวงหาความมั่นคง และปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมและความคุ้มครองจากผู้อื่น

10. สาเหตุหลักของการเปลี่ยนงานในอนาคตของพนักงานมาจาก เงินเดือน ค่าจ้างสวัสดิการและรายได้อื่น ๆ ไม่เพียงพอกับค่าครองชีพที่สูงขึ้น ตามทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Herzberg นั้น ค่าตอบแทนถือเป็นปัจจัยอนามัยซึ่งเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน พนักงาน จะไม่ได้รับความพึงพอใจและไม่มีความสุขในการ

ทำงาน ถ้าไม่ได้รับการตอบสนองจากปัจจัยนี้ และค่าตอบแทนก็เป็นเงื่อนไขอันแรก ซึ่งก่อให้เกิดข้อตกลงในการจ้างงานหรือนอกจากค่าตอบแทนจะเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ค่าตอบแทนก็คือปัจจัยแรกที่ทำให้คนเปลี่ยนงาน พนักงานทุกคนย่อมมีจุดมุ่งหมาย อย่างเดียวกันในประการสำคัญ ก็คือความต้องการค่าตอบแทนที่คุ้มค่าและเป็นธรรม การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนที่ไม่เป็นธรรม นอกจากจะไม่เป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานแล้วยังเป็นการทำลายน้ำใจในการปฏิบัติงานทำลาย ผลงานและสร้างความริ้วฉานในหมู่คณะอีกด้วย ดังนั้นการกำหนดอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมกับค่าครองชีพ และสถานะเศรษฐกิจจะช่วยจูงใจให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ซึ่งจะมีผลทำการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น และจะส่งผลไปถึงผลผลิตขององค์กรอีกด้วย

4. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาในครั้งนี้ทำให้พบว่า พนักงานในอุตสาหกรรมแปรรูปผักและผลไม้บรรจุกระป๋อง ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง มีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานน้อยกว่าการให้ระดับความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่กระตุ้นเตือนผู้บริหารของบริษัทอุตสาหกรรมแปรรูปผักและผลไม้บรรจุกระป๋อง ให้จัดหาแนวทางหรือกลยุทธ์เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่พนักงานให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือสูงขึ้นกว่าปัจจุบัน โดยตำแหน่งระดับผู้จัดการ หัวหน้า พนักงานรายวันและพนักงานรายเดือน มีความพึงพอใจระดับปานกลางในปัจจัย 10 ด้าน อันประกอบไปด้วย ด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัท ด้านการบังคับบัญชา ด้านการยกย่อง ชมเชยจากผู้อื่น ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต ด้านความก้าวหน้า ด้านค่าตอบแทน ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านสภาพการทำงาน ซึ่งหลักการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อการปรับเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานตามปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่

1. กิจกรรม 5 ส. เป็นกิจกรรมคุณภาพพื้นฐานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการเพิ่มผลผลิตซึ่งมิได้หมายถึงการผลิตจำนวนมาก ๆ แต่หมายรวมถึงการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุมิติวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น ผลิตภัณฑ์ที่ได้คุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ ลดความสิ้นเปลืองในการใช้วัสดุ อุปกรณ์ ประหยัดเวลาในการทำงาน มีความปลอดภัยในการทำงาน และเจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจที่ดี กิจกรรม 5 ส. จะประกอบไป สะดาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ สร้างนิสัย (คณะวิศวกรรมศาสตร์, 2550)

2. องค์การเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะให้บุคลากรในองค์กรได้เข้ามามีบทบาทในการรับรู้ และมีส่วนร่วมการตัดสินใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ และความรับผิดชอบในตำแหน่งของตน

ได้อย่างสมบูรณ์มากขึ้น เน้นการเพิ่มความรับผิดชอบของบุคคล มีการจ่ายค่าแรงตามผลงานและมีการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ มีการวางแผนและพัฒนาการเรียนรู้ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการระบุและแก้ไขปัญหา เพื่อการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ธนชัย ยมจินดา และคณะ, 2547:281-282)

3. Balanced Scorecard คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง ประกอบด้วย มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเงิน (อวตนา, 2550)

อย่างไรก็ตาม การปรับเพิ่มความพึงพอใจในแต่ละปัจจัยมีการใช้หลักการที่แตกต่างกัน รวมถึงต้องคำนึงถึงความเหมาะสมในการนำไปใช้ของแต่ละบริษัทด้วยดังนี้

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัท และด้านความมั่นคงในงาน บริษัทควรมีการอบรมพนักงานใหม่ในทุกตำแหน่งไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการ หัวหน้างาน พนักงานรายเดือน และพนักงานรายวัน เพื่อให้ทราบถึงนโยบายและการบริหารงานของบริษัท โครงสร้างการบังคับบัญชา หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนค่าตอบแทนสวัสดิการต่าง ๆ ที่มีความเสมอภาคและยุติธรรม โดยอาจมีการจัดทำเป็นคู่มือการฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานทุกคนจะได้รับข้อมูลและการอบรมเหมือนกัน บริษัทควรกำหนดขอบเขตการทำงาน ในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดยการจัดทำใบอธิบายลักษณะงาน (Job Description) เพื่อให้พนักงานได้ทราบขอบเขตงานที่ตนเองจะต้องทำและขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง และบริษัทต้องจัดสรรปริมาณงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความสามารถของแต่ละคน ไม่มอบหมายงานที่มากจนเกินไป เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพที่ดี นอกจากนี้บริษัทต้องปลูกฝังค่านิยมที่ดีต่อพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในความมั่นคงและการเจริญเติบโตของบริษัท ช่วยลดการขัดแย้งภายในได้ ทำให้พนักงานพร้อมที่จะทำงานให้กับบริษัทอย่างเต็มที่

ในส่วนของตำแหน่งระดับผู้จัดการ บริษัทควรเปิดโอกาสในการร่วมเข้าประชุมหรือแสดงความคิดเห็นกับผู้บริหารระดับสูง ในการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ และกลยุทธ์การ

บริหารงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท นำมาซึ่งความจงรักภักดีต่อบริษัท

ด้านการบังคับบัญชา ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการสั่งงาน มอบหมายงานที่มีความชัดเจน มีความยุติธรรมในการมอบหมายงาน รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของพนักงานในทุกระดับ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง และเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบหรือเพื่อปรึกษาหารือและรับฟังปัญหาในการพิจารณาผลการทำงานของพนักงาน ควรยึดถือหลักเกณฑ์ตามมาตรฐาน ด้วยความยุติธรรม เพื่อลดความขัดแย้งภายในการทำงาน พนักงานจะได้ทำงานให้กับบริษัทอย่างเต็มที่ โดยสามารถนำหลักการ Balanced Scorecard เข้ามาใช้เพื่อให้เกิดการสื่อสาร 2 ทาง ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงขอบเขต หน้าที่ ความรับผิดชอบ อันจะส่งผลให้พนักงานไม่เกิดความรู้สึกว่าปริมาณงานที่ได้รับมากเกินไป หรือจะนำหลักการองค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) มาประยุกต์ใช้ในบริษัทเพื่อให้พนักงาน เกิดความรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงาน ให้อิสระในการตัดสินใจและร่วมรับผิดชอบงานอย่างเต็มที่ที่จะทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน

ในส่วนของพนักงานรายเดือน ควรมีการอบรมพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไป เพื่อให้เข้าใจสภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ในส่วนของพนักงานรายวัน ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความชำนาญของพนักงานแต่ละคน ผู้บังคับบัญชาดูแลติดตามการทำงานของพนักงาน ให้คำแนะนำ ของพนักงานได้ในส่วนที่เป็นข้อบกพร่องและต้องแก้ไข สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงานอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อลดปัญหาขัดแย้งในการทำงาน

ด้านการยกย่อง ชมเชยจากผู้อื่น บริษัทควรให้เกียรติกับพนักงานทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน เพราะพนักงานทุกคนถือเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์การมีพัฒนาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ควรส่งเสริมให้พนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ได้เป็นผู้นำในการจัดกิจกรรม 5 ส. เช่น การทำความสะอาดเครื่องจักร อุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดกิจกรรมในโอกาสต่าง ๆ เช่น วันขึ้นปีใหม่ งานกีฬา งานวันเด็ก เป็นต้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการยอมรับในผลงาน และความสามารถของพนักงานในด้านการได้รับการยกย่องชมเชยภายในองค์กร ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพและสังคมยอมรับ การได้รับการยอมรับจากองค์กร/ผู้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาควรให้ความไว้วางใจในการทำงานและมอบหมายงานที่สำคัญ ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงานเพิ่มขึ้น บริษัทควรสนับสนุนยกย่องผู้ที่ทำดี และมีการให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น ทุกเดือนจะมีการ

คัดเลือกพนักงานที่แต่งกายสุภาพเรียบร้อย ตรงต่อเวลา ซื่อสัตย์สุจริต มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังเป็นตัวอย่างที่แก่พนักงานคนอื่น ๆ

ในส่วนของตำแหน่งระดับผู้จัดการ ผู้บริหารควรให้เกียรติและให้ความเป็นกันเอง มีการมอบหมายงานที่สำคัญ ๆ ให้ทำ และการสั่งงานควรจะพูดในลักษณะขอความร่วมมือหรือขอความร่วมมือมากกว่าการสั่งการ เพราะตำแหน่งระดับผู้จัดการแสดงว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีการศึกษา มีประสบการณ์ในการทำงานในระดับหนึ่งแล้ว สอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจของ Maslow คือความต้องการการยอมรับ ความเชื่อถือและไว้วางใจจากผู้บริหาร จนทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน

ด้านความก้าวหน้าและด้านโอกาสในการเจริญเติบโต บริษัทควรสนับสนุนให้พนักงาน ได้รับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มความรู้ใหม่ ๆ และทักษะในการทำงานให้มากขึ้นเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ในการประเมินผลควรกำหนด กฎเกณฑ์ที่ชัดเจนเพื่อให้การประเมินผลยุติธรรม และเป็นแนวทางเดียวกัน นอกจากนี้ควรพัฒนาอาชีพ (Career Development) เพื่อเสริมสร้างความก้าวหน้า และพัฒนาธำรงรักษาบุคลากรของตนให้มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ตลอดจนพยายามสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ได้แก่ การมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ (Challenging Assignment) การลาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Sabbaticals) การศึกษาดูงาน (Visiting) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) การฝึกอบรมการใช้เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ (Training) และควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกให้เกิดความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ควรมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลา เช่น 1 ปี, 3 ปี และ 5 ปี เป็นต้น ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และมีข้อบกพร่องอะไรบ้าง เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่ต้องการและสอดคล้องกับสถานการณ์จริง อาจใช้หลักการ Balanced Scorecard ในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน และการประเมินผลอย่างเป็นระบบซึ่งมีผลต่อการพิจารณาค่าตอบแทน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และสวัสดิการอื่น ๆ

สำหรับตำแหน่งระดับผู้จัดการ บริษัทควรเปิดโอกาสให้การลาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Sabbaticals) และมีการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ (Visiting) เพราะตำแหน่งระดับนี้ต้องใช้กลยุทธ์เพื่อแข่งขันกับคู่แข่งอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้กับบริษัทได้ จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ

สำหรับตำแหน่งหัวหน้างานและพนักงานรายเดือน บริษัทควรให้พนักงานมีการมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ (Challenging Assignment) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เพื่อช่วยฝึกทักษะในการทำงานของพนักงานให้มีความสามารถหลายด้าน และกระตุ้นให้พนักงาน

ต้นตัวอยู่เสมอ ถ้าตำแหน่งใดขาดก็สามารถทำงานแทนกันได้ สร้างแรงจูงใจโดยการสนับสนุนพนักงานให้กำหนดเป้าหมายในการทำงานอันจะส่งผลต่อการพิจารณาในการประเมินผล และจ่ายค่าตอบแทนที่จะได้รับ

สำหรับพนักงานรายวัน บริษัทควรมีการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือ เครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ (Training) เพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และเป็นการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ มีความชำนาญในแต่ละด้านเอาไว้ในอยู่กับบริษัท

ด้านค่าตอบแทน บริษัทควรกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมเกิดจากการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ หลักการจ่ายค่าตอบแทนต้องพิจารณาถึงอาวุโส ประสบการณ์ ความสามารถ ค่าครองชีพ ศักยภาพในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร อัตราค่าจ้างขั้นต่ำ ลักษณะของงาน นอกจากนี้ควรจัดทำหลักเกณฑ์การประเมินผลอย่างเป็นธรรม เช่น ประเมินผลปีละ 2 ครั้ง และมีผู้ประเมินหลายระดับ

เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานรายวัน ซึ่งให้ความสำคัญมากในการจ่ายค่าจ้างของบริษัท ดังนั้นควรมีหลักเกณฑ์การประเมินที่ยุติธรรมและเหมาะสม และนำหลักการขององค์การเรียนรู้ (Learning Organization) มาใช้โดยเน้นการเพิ่มความรับผิดชอบของบุคคล มีการจ่ายค่าแรงตามผลงานและมีการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ถ้าพนักงานทำงานมีทักษะ ความชำนาญสามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย บริษัทอาจจัดสวัสดิการด้านการประกันสังคมให้เหมือนกับพนักงานรายเดือน และให้สวัสดิการการรักษาพยาบาลเท่ากับพนักงานรายเดือน

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานรายวัน ในปัจจัยที่มีความพึงพอใจระดับปานกลาง ในด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านสภาพการทำงาน

พนักงานใหม่ที่ยังไม่เคยผ่านงานมาก่อน ต้องมีการฝึกฝนจนกว่าจะชำนาญ เนื่องจากลักษณะงานต้องการความชำนาญเฉพาะด้าน เพราะยังทำงานมานาน ซึ่งมีความชำนาญมากขึ้น การสูญเสียจะลดลง นำมาซึ่งความสำเร็จในการทำงาน บริษัทควรมีนโยบายปรับสภาพจากพนักงานรายวัน ให้เป็นพนักงานรายเดือน หากมีผลงานที่ดีและระยะเวลาได้ตามที่กำหนด เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถ อีกทั้งลดค่าใช้จ่ายในการสรรหา คัดเลือกพนักงานใหม่ด้วย

บริษัทควรสำรวจสภาพของโรงงานว่า มีแสงสว่าง ความสะอาด การถ่ายเทอากาศ รวมถึงบรรยากาศในการทำงาน ว่าเหมาะสมหรือไม่ และสำรวจจำนวนอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานว่ามีเพียงพอ และได้มาตรฐานหรือไม่ที่เก็บสมบัติส่วนตัว และมีที่พักผ่อน เช่น ห้องสมุด ส่วนย่อย เป็นต้น โดยต้องมีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในส่วน of โรงงาน และอาคารสำนักงาน ซึ่งเป็นสถานที่ทำงานของพนักงานระดับหัวหน้า และผู้จัดการ เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้จะ

ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งนี้สามารถนำหลักการของ 5 ส. มาประยุกต์ใช้ได้

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป เนื่องจากครั้งนี้ข้อจำกัดด้านเวลา ผู้ทำการศึกษารั้งต่อไป ควรทำการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในทุก ๆ อำเภอ ในจังหวัดลำปาง หรือในอุตสาหกรรมแบบอื่น แล้วนำมาเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมแปรรูปผักและผลไม้บรรจุกระป๋อง เพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจในการทำงานที่มีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมเกษตร และเพื่อเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารในอุตสาหกรรมเกษตรนำไปใช้ปรับปรุง แก้ไข และส่งเสริมความพึงพอใจด้านต่าง ๆ แก่พนักงาน อันจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพไว้กับองค์กรให้นานที่สุด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved