

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ฟิ่งน้อยเบเกอร์ จำกัด สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ฟิ่งน้อยเบเกอร์ จำกัด เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 86.5 มีอายุน้อยกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.3 ยังมีได้สมรส ร้อยละ 69.6 มีการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ คิดเป็นร้อยละ 51.7 เป็นชาวเชียงใหม่โดยกำเนิด ร้อยละ 64.7 ส่วนพนักงานที่มาจากต่างจังหวัด ส่วนใหญ่เป็นชาวจังหวัดเชียงราย ลำพูน และลำปาง ตามลำดับ ซึ่งทำงานที่บริษัทไม่ถึง 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.8 โดยได้รับเงินเดือนระหว่าง 5,001 – 7,499 บาท

ปัจจัยจูงใจที่มีต่อการทำงาน

โดยภาพรวมพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ฟิ่งน้อยเบเกอร์ จำกัด เห็นว่าปัจจัยต่าง ๆ มีผลต่อการทำงานในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.42$, S.D. = 0.483) โดย

ปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจมีผลต่อการทำงานในระดับมาก ($\bar{x} = 3.54$, S.D. = 0.461) ส่วนปัจจัยจูงใจตัวกระตุ้นในการทำงานมีผลในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.35$, S.D. = 0.556) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจมีผลต่อการทำงานในระดับมากเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านชีวิตส่วนตัว ($\bar{x} = 3.95$, S.D. = 0.610) ด้านความมั่นคงในการทำงาน ($\bar{x} = 3.84$, S.D. = 0.632) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 3.71$, S.D. = 0.746) ด้านตำแหน่งงาน ($\bar{x} = 3.64$, S.D. = 0.633) และด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ($\bar{x} = 3.56$, S.D. = 0.738) ส่วนด้านอื่น ๆ ส่งผลในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านการบังคับบัญชา ($\bar{x} = 3.44$, S.D. = 0.686) ด้านนโยบาย ($\bar{x} = 3.42$, S.D. = 0.639) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ($\bar{x} = 3.41$, S.D. = 0.609) ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น ($\bar{x} = 3.25$, S.D. = 0.864) ด้านสภาพการทำงาน ($\bar{x} = 3.18$, S.D. = 0.831)

ปัจจัยจูงใจตัวกระตุ้นในการทำงานในระดับมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{x}=3.59$, S.D. = 0.597) และด้านลักษณะของงาน ($\bar{x}=3.54$, S.D. = 0.640) ส่วนด้านอื่น ๆ ส่งผลในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านการได้รับการยอมรับ ($\bar{x}=3.43$, S.D. = 0.643) ด้านความรับผิดชอบ ($\bar{x}=3.37$, S.D. = 0.674) ด้านความก้าวหน้า ($\bar{x}=3.13$, S.D. = 0.766) และด้าน โอกาส ($\bar{x}=3.06$, S.D. = 0.823) หากพิจารณาในแต่ละฝ่ายพบว่า

พนักงานฝ่ายผลิต เห็นว่าปัจจัยต่าง ๆ มีผลต่อการทำงานในระดับปานกลาง ($\bar{x}= 3.33$, S.D. = 0.513) โดยปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจ และปัจจัยจูงใจตัวกระตุ้นมีผลต่อการทำงานในระดับปานกลาง ($\bar{x}= 3.45$ และ 3.27 S.D. = 0.491 และ 0.599 ตามลำดับ) และเมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยพบว่า

ปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจมีผลต่อการทำงานในระดับมาก ได้แก่ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านตำแหน่งงาน ส่วนปัจจัยด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ปัจจัยจูงใจตัวกระตุ้นในการทำงานมีผลต่อการทำงานในระดับมาก คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ส่วนปัจจัยด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

พนักงานฝ่ายขาย เห็นว่าปัจจัยต่าง ๆ มีผลต่อการทำงานในระดับมาก ($\bar{x}= 3.54$, S.D. = 0.409) โดยปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจมีผลต่อการทำงานในระดับมาก ($\bar{x}= 3.67$, S.D. = 0.382) ปัจจัยจูงใจตัวกระตุ้นในการทำงานมีผลในระดับปานกลาง ($\bar{x}= 3.47$, S.D. = 0.467) เมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยพบว่า

ปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจที่มีผลต่อการทำงานในระดับมาก ได้แก่ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านตำแหน่งงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านการบังคับบัญชา และด้านนโยบาย ส่วนปัจจัยด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ปัจจัยจูงใจตัวกระตุ้นมีผลต่อการทำงานในระดับมาก คือ ด้านลักษณะของงาน และด้านความสำเร็จในการทำงาน ส่วนปัจจัยด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ฉะนั้น จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานรวมในระดับมาก 7 ด้าน ได้แก่

1. ปัจจัยด้านชีวิตส่วนตัวโดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความซื่อสัตย์ต่อที่ทำงาน
2. ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งชื่อเสียงของบริษัท
3. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการร่วมมือในการทำงานเป็นทีม

4. ปัจจัยด้านตำแหน่งงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการช่วยเหลือกันในการทำงาน
 5. ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความรู้สึกเป็นส่วนร่วม
 ของความสำเร็จของงาน

6. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสนิทสนมและ
 ความเป็นกันเอง

7. ปัจจัยด้านลักษณะของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความน่าสนใจของงานที่ทำ
 สำหรับปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อพนักงานในแต่ละแผนกสรุปได้ดังนี้
 ฝ่ายผลิต ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานในระดับมาก 5 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยด้านชีวิตส่วนตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งความซื่อสัตย์ต่อที่ทำงาน
2. ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งชื่อเสียงของบริษัท
3. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความ
 ร่วมมือในการทำงานเป็นทีม และการช่วยเหลือกันในการทำงาน

4. ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความรู้สึกเป็นส่วนร่วม
 ของความสำเร็จของงาน

5. ปัจจัยด้านตำแหน่งงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นงานที่มีความสำคัญกับบริษัท
 ฝ่ายขาย ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานในระดับมาก 9 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยด้านชีวิตส่วนตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งความซื่อสัตย์ต่อที่ทำงาน
2. ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งชื่อเสียงของบริษัท
3. ปัจจัยด้านตำแหน่งงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นงานที่มีความสำคัญกับบริษัท
4. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการช่วยเหลือกัน

ในการทำงาน

5. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการได้รับความ
 ช่วยเหลือทั่วไปจากหัวหน้างาน

6. ปัจจัยด้านลักษณะของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความน่าสนใจของงานที่ทำ

7. ปัจจัยด้านการบังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้คำแนะนำช่วยเหลือด้าน
 การทำงาน

8. ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความรู้สึกเป็นส่วน
 ร่วมของความสำเร็จของงาน

9. ปัจจัยด้านนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเขียนนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร

เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

โดยภาพรวมพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีปัญหาที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ไม่ว่าจะเป็นในด้านใด มีเพียงพนักงานบางส่วนเท่านั้นที่เห็นว่าเกิดปัญหาที่ทำให้ไม่พึงพอใจในงาน โดยพนักงานร้อยละ 35.3 เห็นว่าปัญหาด้านสภาพการทำงาน ทำให้พนักงานไม่พึงพอใจในงาน รองลงมาคือ ปัญหาด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 18.5 ปัญหาด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท และปัญหาด้านการบังคับบัญชา จำนวนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 15.9 ปัญหาด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น คิดเป็นร้อยละ 15.0 ปัญหาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คิดเป็นร้อยละ 14.2 ปัญหาค่าตอบแทนและสวัสดิการ คิดเป็นร้อยละ 13.0 และปัญหาด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 10.8 หากพิจารณาในแต่ละแผนก พบว่าฝ่ายผลิต ปัญหาที่ส่งผลต่อการทำงาน ได้แก่

1. ปัญหาด้านสภาพการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจำนวนชั่วโมงทำงานแต่ละวัน
2. ปัญหาด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง
3. ปัญหาด้านการบังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพิจารณาผลงานตามแบบประเมินผล
4. ปัญหาด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบอกอธิบายนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง
5. ปัญหาด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการช่วยเหลือกันในการทำงาน
6. ปัญหาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนขั้นที่สูงกว่าเดิม
7. ปัญหาด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการได้รับความช่วยเหลือทั่วไปจากหัวหน้างาน
8. ปัญหาด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลการขึ้นเงินเดือนที่ผ่านมา
9. ปัญหาด้านชีวิตส่วนตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน
10. ปัญหาด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจำนวนงานที่ทำ

11. ปัญหาด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน

ฝ่ายขาย ปัญหาที่ส่งผลต่อการทำงาน ได้แก่

1. ปัญหาด้านสภาพการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุปกรณ์อำนวยความสะดวก
2. ปัญหาด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลาพักร้อน
3. ปัญหาด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง
4. ปัญหาด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งความชัดเจนของนโยบายในการปฏิบัติตาม
5. ปัญหาด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม การช่วยเหลือกันในการทำงานและการปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน
6. ปัญหาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนขั้นที่สูงกว่าเดิม
7. ปัญหาด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาการทำงาน
8. ปัญหาด้านการได้รับการยอมรับ ยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการได้รับการชมเชยภายในองค์กร
9. ปัญหาด้านความสำเร็จในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลงานตามที่คาดหวัง
10. ปัญหาด้านการบังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสั่งงานของหัวหน้างานเป็นลายลักษณ์อักษร
11. ปัญหาด้านชีวิตส่วนตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน
12. ปัญหาด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจำนวนงานที่ทำ
13. ปัญหาด้านลักษณะของงานที่ทำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความต้องการ
14. ปัญหาด้านตำแหน่งงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพอใจในตำแหน่งงานปัจจุบัน
15. ปัญหาด้านความมั่นคงในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งขนาดของบริษัทกับการมีงานทำในระยะยาว

16. ปัญหาด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางตนของหัวหน้างานต่อพนักงาน

ความคิดเห็นอื่น ๆ เกี่ยวกับการทำงาน

พนักงานที่แสดงความคิดเห็น เห็นว่าบริษัทฯ ควรมีการพัฒนา ปรับปรุง หรือปรับเปลี่ยนด้านการบริหารจัดการดังนี้

1. ด้านนโยบายค่าล่วงเวลา ควรมีนโยบาย จ่ายค่าล่วงเวลาให้แก่พนักงานทุกแผนกอย่างเหมาะสม และเป็นธรรม และมีระบบตรวจสอบความถูกต้องที่ชัดเจนมีประสิทธิภาพ

2. ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ควรพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้เป็นไปตามวุฒิการศึกษา หรือให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน การปรับฐานเงินเดือนมีความชัดเจน นอกจากนี้ ควรพิจารณาสวัสดิการอื่น ๆ ให้แก่พนักงาน เช่น ผ่อนผันระเบียบการลาโดยเฉพาะการลาพักร้อน ให้มีการสะสมวันลา ขยายเวลาพักร้อน มีการหยุดสิ้นปี เป็นต้น มีแนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานทั้งเก่าและใหม่ โดยมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และผลตอบแทนที่ชัดเจนและเหมาะสมทั้งกับพนักงานเก่า และพนักงานใหม่ พร้อมทั้งให้การฝึกอบรมแก่พนักงาน เพื่อพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลลดความผิดพลาดในการทำงาน

3. ด้านระเบียบวินัย บริษัทฯ ควรปรับระบบการเข้า-ออกงาน ให้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดบทลงโทษที่จริงจัง

4. ด้านภาพลักษณ์ บริษัทฯ ควรปรับปรุงสถานที่ให้กว้างขวาง มีประตูปิดมิดชิด และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ติดตั้งเครื่องคิดเงินแบบคอมพิวเตอร์ มีกล้องวงจรปิด เป็นต้น

5. ด้านระบบการทำงาน บริษัทฯ ควรปรับปรุงระบบการคิดเงินเดือนให้มีความถูกต้อง พร้อมทั้งชี้แจงรายการหักเงินเดือน ในใบรับเงินเดือนให้ชัดเจน ปรับปรุงระบบการตรวจสอบยอดขายที่เหมาะสม รัดกุม ตรวจสอบได้ ไม่ยุ่งยาก จัดให้มีฝ่ายสินค้าส่งออกเฉพาะเพื่อความสะดวกรวดเร็วทั้งลูกค้า และบริษัท และปรับโครงสร้างฝ่ายบุคคล ให้มีพนักงานเพียงพอในทุกฝ่าย

6. ด้านพนักงาน บริษัทฯ ควรมีวิธีการในการปรับทัศนคติในการทำงานให้พนักงานเกิดความสามัคคีกันในองค์กร มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน เพื่อให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ปรับปรุงวิธีการโยกย้ายพนักงานควรชี้แจงให้พนักงานให้เข้าใจถึงเหตุผลการย้าย พร้อมทั้งควรพิจารณาเรื่องที่พักของพนักงานกับสถานที่ทำงานใหม่ด้วย

อภิปรายผล

การศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ฟิ้งน้อยเบเกอร์ จำกัด ได้นำทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก รวมทั้งแนวคิดกระบวนการลาออกของพนักงานของ Mobley มาเป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งเฮิร์ชเบิร์กกล่าวว่า ปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พอใจในการทำงานมีทั้งหมด 10 ปัจจัย คือ นโยบายการบริหารของบริษัท การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ตำแหน่งงาน ความมั่นคงในการทำงาน ชีวิตส่วนตัว สภาพการทำงาน และค่าตอบแทน ซึ่งจะต้องประกอบด้วยปัจจัยจูงใจตัวกระตุ้นในการทำงาน ซึ่งมี 6 ด้าน คือ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ลักษณะงานที่ทำ โอกาสในการเจริญเติบโต และความรับผิดชอบ ส่วน Mobley กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการลาออกของพนักงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ปัจจัยเกี่ยวกับอาชีพ ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร และปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสอดคล้องเกี่ยวเนื่องกัน กล่าวคือ หากพนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน อีกทั้งเกิดความไม่พึงพอใจในงานแล้ว ประกอบกับสถานะของพนักงานย่อมจะทำให้พนักงานลาออกได้

จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยต่าง ๆ มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยรวมในระดับกลาง โดยปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก แต่ปัจจัยตัวกระตุ้นในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในระดับมาก ได้แก่ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านตำแหน่งงาน และด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ส่วนปัจจัยตัวกระตุ้นในการทำงานที่มีผลต่อการทำงานในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านลักษณะของงาน ผลการศึกษาสอดคล้องกับ โสภิตา เฟื่องทอง (2545) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมูลนิธิโครงการหลวงให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน และให้ความสำคัญต่อปัจจัยตัวกระตุ้นในการทำงาน ในระดับมาก ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำและความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ปัจจัยอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง และยังคงสอดคล้องกับผลการศึกษาของสมใจ ชูดีปาโร (2547) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของแรงงานไทยในโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่เยือกแข็งในจังหวัดสมุทรสาครพบว่า ค่าเฉลี่ยของการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวมการให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจตัวกระตุ้นในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในระดับมาก คือ ด้านชีวิตส่วนตัว

ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านการบังคับบัญชา และด้านนโยบาย ส่วนปัจจัยอื่นที่เหลือ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยเชิงจิตตัวกระตุ้นในการทำงานมีผลต่อการทำงานในระดับมากได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ส่วนปัจจัยอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการศึกษายังขัดแย้งกับ ปิยวดี สอนสิงห์ (2543) ที่ศึกษาเรื่องความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงจิตในการทำงานของพนักงานบริษัท บู้ทส์ รีเทล (ประเทศไทย) จำกัด ในเขตภาคเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจปัจจัยเชิงจิตโดยรวมในระดับปานกลาง แต่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยเชิงจิตในการทำงานโดยรวมในระดับมาก โดยปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากและมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน และผลการศึกษายังขัดแย้งกับ มัชรินทร์ สำเนียงดี (2548) ศึกษาปัจจัยเชิงจิตที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท โอกิ พรินซ์ชั่น (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดลำพูน พบว่า พนักงานเห็นว่าปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจ และปัจจัยตัวกระตุ้นการทำงาน ส่งผลต่อการทำงานในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และตำแหน่งงาน ส่วนปัจจัยที่กระตุ้นการทำงานในระดับปานกลาง ได้แก่ ผลตอบแทนที่ได้รับ ไม่เพียงพอแก่ค่าใช้จ่ายในครอบครัวหรือการดำรงชีพ ตำแหน่งไม่มีความก้าวหน้า และไม่ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาผลงาน และยังขัดแย้งกับ ฉัตรชัย บุญเพ็ญ (2547) ที่ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทจันทวนิชย์ ซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด พบว่า พนักงานเห็นว่าปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจ และปัจจัยตัวกระตุ้นการทำงาน ส่งผลต่อการทำงานในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านนโยบายการบริหารองค์กร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านตำแหน่งงาน ส่วนปัจจัยด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับน้อย ส่วนปัจจัยที่กระตุ้นการทำงานในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความสำเร็จหน้าที่การทำงาน ด้านการยอมรับในความสามารถ ด้านลักษณะของงานเป็นที่น่าสนใจ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า ส่วนปัจจัยด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับน้อย

ข้อเสนอแนะ

ปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจของพนักงานในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านชีวิตส่วนตัว ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านตำแหน่งงาน และปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน นอกจากนี้ ปัจจัยปัจจัยตัวกระตุ้นในการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน และปัจจัยด้านลักษณะของงาน ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในเชิงบวกของพนักงานทั้งสิ้น ฉะนั้น บริษัทฯ ควรจะให้ความสำคัญต่อข้อมูลที่ได้ นอกจากนี้ จากการศึกษาปัญหาแม้พนักงานส่วนใหญ่จะให้ความเห็นว่าไม่เกิดปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน แต่มีปัญหาที่พนักงานร้อยละ 35.27 เห็นว่าส่งผลกระทบต่อการทำงาน คือ ปัญหาด้านสภาพการทำงาน ซึ่งจากการศึกษา ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

การสร้างปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พอใจในงาน บริษัทฯ ควรดำเนินการดังนี้

1. ปัจจัยด้านชีวิตส่วนตัว มีผลต่อการทำงานของพนักงานในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะชีวิตส่วนตัวส่งผลกระทบโดยตรงต่อพนักงาน โดยเฉพาะในเรื่องของความซื่อสัตย์ต่อที่ทำงานซึ่งนอกจากจะส่งผลต่อตนเองแล้ว ยังส่งผลต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วย ฉะนั้น บริษัทฯ ควรจะต้องมีระบบการป้องกันการทุจริตที่เข้มงวดรัดกุม และเหมาะสม นอกจากความซื่อสัตย์แล้วครอบครัว และความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน ก็ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานเช่นกัน ดังนั้น การที่จะทำให้อุปสรรคของพนักงานมีความมั่นใจ พนักงานจะต้องมีความสุข และสนุกกับการทำงาน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวย่อมจะส่งผลกระทบต่อครอบครัวในเชิงบวก นอกจากนี้ บริษัทฯ ควรจะให้ความชัดเจนในเรื่องการโยกย้ายพนักงาน และมีการสื่อสารให้พนักงานเห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนหรือโยกย้ายพนักงาน มิฉะนั้น อาจเกิดความเข้าใจผิดว่าตนถูกลดโทษ ทั้งนี้ ควรมีระบบการโยกย้ายที่เป็นนโยบายของบริษัทฯ เช่น กำหนดให้พนักงานขายย้ายไปปฏิบัติงานในสาขาอื่นทุก ๆ 3 เดือน เพื่อพัฒนาทักษะการขาย โดยมีการกำหนดสาขาที่ชัดเจนของแต่ละคน รวมทั้งจะต้องพิจารณาถึงระยะทางระหว่างที่พักของพนักงาน กับสาขาที่จะต้องถูกโยกย้าย เพราะถ้าผู้ปฏิบัติงานถูกย้ายไปห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เดินทางไม่สะดวก ไม่มีความสุข ก็อาจจะเกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ เป็นต้น

2. ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน มีผลต่อการทำงานของพนักงานในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะ การทำงาน คือ การสร้างรายได้ให้กับตนเองและครอบครัว หากบริษัทฯ มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก เป็นบริษัทขนาดใหญ่ เพราะชื่อเสียงเป็นที่รู้จักย่อมจะทำให้การขยายธุรกิจเป็นไปได้อย่างดี มีความเจริญก้าวหน้า มีเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน ย่อมจะทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจว่าตนเองจะมีหน้าที่การงานในระยะยาวโดยมิต้องวิตกกังวลว่าบริษัทฯ จะปิดกิจการเมื่อใด

ฉะนั้น บริษัทฯ ควรสร้างความเชื่อมั่นให้พนักงานต่อไป โดยการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในด้านผลิตภัณฑ์แปรรูปจากแป้ง และสร้างความเป็นผู้นำในการผลิตขนมหรือผลิตภัณฑ์จากแป้ง เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจในบริษัทฯ ว่าสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้

3. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อการทำงานของพนักงานในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ที่จะต้องมีการรวมกลุ่มระหว่างกัน นอกจากนี้บุคคลไม่สามารถทำงานทุกอย่างด้วยตัวคนเดียวได้ จะต้องทำงานร่วมกัน แก้ไขปัญหาาร่วมกัน นอกจากนี้ พนักงานจะต้องทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานตลอดเวลาทำงานและเป็นเวลาอย่างน้อย 6 วัน หรือมากกว่านั้น หากเกิดความขัดแย้งย่อมจะส่งผลเชิงลบต่อสภาพจิตใจ และบรรยากาศในการทำงาน รวมไปถึงไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรด้วย ในทางกลับกัน หากพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ย่อมจะทำให้เกิดความสามัคคีในการทำงาน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีการแก้ไขปัญหาาร่วมกันย่อมจะทำให้ประสิทธิผลการทำงานดี บริษัทฯ ย่อมเจริญเติบโตไปได้ดี ฉะนั้น บริษัทฯ ควรจัดสัมมนาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง มีการจัดกิจกรรมเชิงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

4. ปัจจัยด้านตำแหน่งงาน มีผลต่อการทำงานของพนักงานในระดับมาก ทั้งนี้พื้นฐานของมนุษย์ต้องการเป็นคนที่มีความสำคัญกับผู้อื่น ต้องการให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของตนเอง ฉะนั้น การที่พนักงานรู้สึกว่างานของตนเป็นงานที่มีความสำคัญกับบริษัทฯ ย่อมจะทำให้พนักงานเกิดความรักในงาน ทุ่มเท และต้องการที่จะทำให้นั้นให้ดีที่สุด ฉะนั้น บริษัทฯ จะต้องให้การฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานทั้งในด้านความรู้ ความสามารถในงาน และในด้านภาวะผู้นำไปพร้อม ๆ กันเพื่อให้พนักงานมีความสามารถที่จะทำงานให้บริษัทอย่างเต็มประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจ และเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยให้บริษัทดำเนินการแข่งขันกับบริษัทอื่นได้ในทุก ๆ ด้าน และเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงานให้พนักงานได้รู้สึกถึงความสำคัญของตำแหน่งงานที่จะต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

5. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน มีผลต่อการทำงานของพนักงานในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสดงออกของหัวหน้างานที่มีต่อพนักงานได้บังคับบัญชา เช่น ความเป็นกันเอง การวางตัวของหัวหน้างาน รวมไปถึง ความช่วยเหลือของหัวหน้างานหากเกิดปัญหา เนื่องจากหัวหน้างานเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งงาน รวมทั้งให้คำแนะนำแก่พนักงาน หากเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ผลเสียย่อมจะตกอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าผู้บังคับบัญชา ฉะนั้น หากเกิดความขัดแย้งขึ้น พนักงานย่อมจะทำงานด้วยความรู้สึกไม่มีความสุข เกิดความหวาดระแวงในการทำงาน ฉะนั้น บริษัทฯ จะต้องสรรหาหัวหน้างานที่มีความรู้

ความสามารถทั้งด้านจิตวิทยา และด้านการทำงาน เพื่อสามารถดูแลผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างทั่วถึง หรือให้การฝึกอบรมหัวหน้างานในเรื่องการเป็นผู้นำ เป็นต้น

การสร้างปัจจัยปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน บริษัทฯ ควรดำเนินการดังนี้

1. ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน มีผลต่อการทำงานของพนักงานในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้สึกเป็นส่วนร่วมของความสำเร็จของงาน และการได้แสดงความสามารถของตนเองในการทำงาน ดังนั้น บริษัทฯ ควรมีการชมเชย หรือให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานดี พร้อมทั้งประกาศเกียรติคุณให้พนักงานทุกคนได้รู้ถึงความสำเร็จในการทำงานนั้น นอกจากนี้ บริษัทฯ ควรจะนำวิธีการโหวตมาปรับใช้ในการทำงาน โดยให้พนักงานร่วมกันโหวตเพื่อหาพนักงานดีเด่นพร้อมมีรางวัลให้สำหรับพนักงานที่ทุ่มเทในงาน หรือสร้างผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อพนักงานทุกคน วิธีการดังกล่าวจะเป็นการสร้างแรงกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจและทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ บริษัทฯ ควรฝึกให้พนักงานตั้งเป้าหมายในชีวิตของตนเอง เพื่อกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

2. ปัจจัยด้านลักษณะของงาน มีผลต่อการทำงานของพนักงานในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความน่าสนใจ ความท้าทายของงาน รวมทั้งเป็นงานที่ตรงกับความต้องการ บริษัทฯ ควรมีการประเมินพนักงานทุก ๆ 3 หรือ 6 เดือน เพื่อพิจารณาทักษะความชำนาญของพนักงานในแต่ละคน และจัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาทักษะ ความรู้ ความชำนาญ รวมทั้งทักษะเฉพาะทางสำหรับงานเฉพาะในแต่ละแผนก อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดและวางแผนหลักสูตรฝึกอบรม รวมไปถึงการจัดการหมุนเวียนงานแก่พนักงาน

นอกจากนี้ บริษัทฯ ควรจะปรับปรุงในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านนโยบายการจ่ายผลตอบแทนและสวัสดิการ เช่น ค่าล่วงเวลาควรอยู่บนพื้นฐานเดียวกัน พนักงานทุกแผนกควรจะได้รับอย่างเหมาะสม และเป็นธรรม ควรพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้เป็นไปตามวุฒิการศึกษา หรือให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน ปรับปรุงระเบียบการลา มีแนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานทั้งเก่าและใหม่ โดยมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

2. ด้านการบริหารจัดการ ควรปรับระบบการเข้า-ออกงาน ให้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดบทลงโทษที่จริงจัง ปรับปรุงระบบต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับเงินเดือนตั้งแต่การคำนวณ และการแจ้งยอดต่าง ๆ ในใบสลิปเงินเดือน ปรับปรุงระบบการตรวจสอบยอดขาย จัดให้มีฝ่ายสินค้าส่งออกเฉพาะ และพิจารณาการปรับโครงสร้างฝ่ายบุคคล ให้มีพนักงานเพียงพอในทุกฝ่าย

3. ด้านภาพลักษณ์ บริษัทฯ ควรปรับปรุงสถานที่ให้กว้างขวาง มีประตูปิดมิดชิด และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ติดตั้งเครื่องคิดเงินแบบคอมพิวเตอร์ มีกล้องวงจรปิด เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

เพื่อในการศึกษาครั้งนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ควรจะศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

1. การศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันในองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ
2. การศึกษากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved