บทที่ 5
สรุปผลการศึกษา การอภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

สามารถแบ่งการสรุปผลออกเป็น 4 ส่วน คือส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขายบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด ส่วนที่ 3 ข้อมูลเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขายบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และ อายุ ส่วนที่ 4 ข้อมูลปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาเรื่องปัจจัยจูงใจพนักงานขาย บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด สามารถสรุปได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่าพนักงานขายบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ70.48 และเพศหญิง ร้อยละ 29.52 โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.14 รองลงมามีอายุต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 36.19 มีระดับการศึกษาสูงสุดคือ ระดับชั้นปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 75.24 รองลงมาคือ ระดับชั้นต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 24.76 ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 54.29 รองลงมาคือ สถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 40.95 ส่วนใหญ่เข้าทำงานกับบริษัทฯครั้งแรกในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ประสานงานขาย/ขายตรง คิดเป็นร้อยละ 94.29 รองลงมาคือ โอนย้ายมาจากแผนกอื่น (ย้ายมาจากแผนกผลิตทั้งหมด) คิดเป็นร้อยละ 5.71 โดยมีประสบการณ์ในการเป็นพนักงานขาย 1-3 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 27.60 รองลงมาคือ 13-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.00 ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน (เฉพาะเงินเดือน) มากกว่า 35,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 29.52 รองลงมาคือ 25,001-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 19.05 โดยส่วนใหญ่ทำหน้าที่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ประสานงานขาย มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 94.29 รองลงมาคือ ผู้แทนขายตรง คิดเป็นร้อยละ 5.71 โดยส่วนใหญ่เลือกทำงานกับบริษัทเพราะความมั่นคง คิดเป็นร้อยละ 90.50 รองลงมาคือ ชื่อเสียงของบริษัท คิดเป็นร้อยละ 76.20 ดังแสดงในตารางที่ 29

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 29 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่		ร้อยละ
เพศ	ชาย	70.48
อายุ	30-40 ปี	37.14
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	75.24
สถานภาพสมรส	โสด	54.29
ตำแหน่งแรกที่เข้ามาทำงานกับบริษัทฯ	เจ้าหน้าที่ประสานงานขาย / ขายตรง	94.29
ประสบการณ์ในการเป็นพนักงานขาย	1-3 ปี	27.60
รายได้ต่อเดือน (เฉพาะเงินเดือน)	มากกว่า 35,000 บาท	29.52
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่ประสานงานขาย	94.29
สาเหตุที่เลือกทำงานกับบริษัทฯ	ความมั่นคง	90.50

ส่วนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขายบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด

จากการศึกษาข้อมูลปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขายบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด สามารถสรุปผลโดยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม

2.1 การได้รับ-ไม่ได้รับต่อปัจจัยค้ำจุนที่บริษัทมอบให้ ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดได้รับปัจจัยด้านเงินเดือน คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านโบนัสประจำปีส่วนใหญ่ได้รับ คิดเป็นร้อยละ 97.14 ด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือน ส่วนใหญ่ได้รับ คิดเป็นร้อยละ 92.38 ด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ส่วนใหญ่ได้รับ คิดเป็นร้อยละ 96.19 ด้านความรู้สึกมั่นคงขององค์กร ส่วนใหญ่ได้รับ คิดเป็นร้อยละ 96.19 ด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน ส่วนใหญ่ได้รับ คิดเป็นร้อยละ 89.52 ด้านการบริหารงานที่มีความเป็นธรรม ส่วนใหญ่ได้รับ คิดเป็นร้อยละ 91.43 ด้านการมีอุปกรณ์, เครื่องมือและเครื่องใช้ที่เหมาะกับองค์ประกอบของการทำงาน ส่วนใหญ่ได้รับ คิดเป็นร้อยละ 97.14 ด้านความยุติธรรมในการบริหารงานจากผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่ได้รับ คิดเป็นร้อยละ 95.24 ด้านการมีผู้บังคับบัญชาที่คอยควบคุมการทำงานอย่างห่วงใย ส่วนใหญ่ได้รับ คิดเป็นร้อยละ 87.62 ด้านการติดต่อและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ส่วนใหญ่ได้รับ คิดเป็นร้อยละ 94.29

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

2.2 ความพอใจ-ไม่พอใจของผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้รับปัจจัยค้ำจุนที่บริษัทฯมอบให้ ด้านเงินเดือน ส่วนใหญ่พอใจ คิดเป็นร้อยละ 86.67 ด้านโบนัสประจำปี ส่วนใหญ่พอใจ คิดเป็นร้อยละ 93.14 ด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือน ส่วนใหญ่พอใจ คิดเป็นร้อยละ 75.26 ด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ส่วนใหญ่พอใจ คิดเป็นร้อยละ 94.06 ด้านความรู้สึกมั่นคงขององค์กร ส่วนใหญ่พอใจ คิดเป็นร้อยละ 98.02 ด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน ส่วนใหญ่พอใจ คิดเป็นร้อยละ 73.40 ด้านการบริหารงานที่มีความเป็นธรรม ส่วนใหญ่พอใจ คิดเป็นร้อยละ 65.63 ด้านการมีอุปกรณ์, เครื่องมือและเครื่องใช้ที่เหมาะกับองค์ประกอบของการทำงาน ส่วนใหญ่พอใจ คิดเป็นร้อยละ 72.55 ด้านความยุติธรรมในการบริหารงานจากผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่พอใจ คิดเป็นร้อยละ 66.00 ด้านการมีผู้บังคับบัญชาที่คอยควบคุมการทำงานอย่างห่วงใย ส่วนใหญ่พอใจ คิดเป็นร้อยละ 81.52 และด้านการติดต่อและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ส่วนใหญ่พอใจ คิดเป็นร้อยละ 90.91

2.3 ระดับความสำคัญต่อปัจจัยค้ำจุนที่บริษัทมอบให้พนักงานขาย บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด ในการช่วยให้พนักงานอยากทำงานกับบริษัทต่อไป พบว่า พนักงานขาย ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดในด้านเงินเดือน ในปัจจัยย่อยเรื่อง เงินเดือน ($\overline{X}$ = 4.49) โบนัสประจำปี ($\overline{X}$ = 4.47) และการเลื่อนขั้นเงินเดือน ($\overline{X}$ = 4.28) ตามลำดับ

2.4 ระดับความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่ช่วยให้พนักงานขาย บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด เพื่อให้มีความพยายามเพิ่มขึ้นในการทำภารกิจใดภารกิจหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย พบว่า พนักงานขายให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในระดับมากที่สุดในด้านความสำเร็จในการทำงาน ในปัจจัยย่อย เรื่องความสำเร็จของงานในหน้าที่มีผลต่อการจูงใจ ($\overline{X}$ = 4.25) และให้ความสำคัญในระดับมากต่อด้านความรับผิดชอบ ในปัจจัยย่อยเรื่องการให้อิสระในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.21) และด้านการได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่นรอบข้าง ในปัจจัยย่อยเรื่องการได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน ($\overline{X}$ = 4.12) ตามลำดับ

2.5 ระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจที่ช่วยให้พนักงานขาย บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด มีความพยายามเพิ่มขึ้นในการทำภารกิจใดภารกิจหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย พบว่า พนักงานขายให้ความพึงพอใจในระดับมากในด้านความสำเร็จในการทำงาน ในปัจจัยย่อยเรื่องความสำเร็จของงานในหน้าที่ มีผลต่อการจูงใจ ($\overline{X}$ = 4.10) ด้านความรับผิดชอบ ในปัจจัยย่อยเรื่องการให้อิสระในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.08) และ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่นรอบข้าง ในปัจจัยย่อยเรื่องการได้รับการยอมรับนับถือจาก เพื่อนร่วมงาน ($\overline{X}$ = 4.06) ตามลำดับ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

2.6 ความแตกต่างระหว่างระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานขาย บริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด ต่อปัจจัยจูงใจที่ช่วยให้มีความพยายามเพิ่มขึ้นในการทำภารกิจใดภารกิจหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย จากการศึกษาพบว่า พนักงานขายมีระดับความพึงพอใจน้อยกว่าระดับการให้ความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยในด้านที่พนักงานขายมีระดับความแตกต่างคือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ในปัจจัยย่อยเรื่องความสำเร็จของงานในหน้าที่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่นรอบข้าง ในปัจจัยย่อยเรื่องการยกย่องชมเชยจากผู้บริหาร ด้านความรับผิดชอบ ในปัจจัยย่อยในเรื่องการให้อิสระในการทำงานด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในสายงาน ในปัจจัยย่อยเรื่องการส่งเสริมให้มีความรู้ความชำนาญ ด้านการฝึกอบรมหรือศึกษาต่อ เรื่องการส่งเสริมให้มีความรู้ความชำนาญด้านการดูงานนอกสถานที่ หรือต่างประเทศ และเรื่องการส่งเสริมให้มีความรู้ความชำนาญ ด้านการหมุนเวียนงาน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเปรียบเทียบ ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขายบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และอายุ

3.1 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบ จำแนกตามเพศ สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

3.1.1 เพศที่แตกต่างกัน มีระดับความสำคัญต่อปัจจัยค้ำจุนที่บริษัทมอบให้พนักงานขาย บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ในปัจจัยย่อยเรื่องความรู้สึกมั่นคงขององค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งพนักงานขายเพศหญิงให้ระดับความสำคัญต่อเรื่องความรู้สึกมั่นคงขององค์กรมากกว่าพนักงานขายเพศชาย

3.1.2 เพศที่แตกต่างกัน มีระดับความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการช่วยให้มีความพยายามเพิ่มขึ้นในการทำภารกิจใดภารกิจหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.1.3 เพศที่แตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการช่วยให้มีความพยายามเพิ่มขึ้นในการทำภารกิจใดภารกิจหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.2 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบ จำแนกตามระดับการศึกษา สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

3.2.1 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีระดับความสำคัญต่อปัจจัยค้ำจุนที่บริษัทมอบให้ในการช่วยให้พนักงานอยากทำงานกับบริษัทต่อไป ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

3.2.2 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีระดับความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการช่วยให้มีความพยายามเพิ่มขึ้นในการทำภารกิจใดภารกิจหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.2.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการช่วยให้มีความพยายามเพิ่มขึ้นในการทำภารกิจใดภารกิจหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.3 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบ จำแนกตามอายุ สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

3.3.1 อายุที่แตกต่างกัน มีระดับความสำคัญของปัจจัยค้ำจุนที่บริษัทมอบให้พนักงานขาย บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด ในการช่วยให้พนักงานอยากทำงานกับบริษัทต่อไป เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านวิธีการบังคับบัญชา ในปัจจัยย่อยเรื่องความยุติธรรมในการบริหารงานจากผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05โดยกลุ่มอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป ให้ความสำคัญมากกว่า กลุ่มอายุ 30-40ปี

3.3.2 อายุที่แตกต่างกัน มีระดับความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่บริษัทมอบให้พนักงานขาย บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด เพื่อให้มีความพยายามเพิ่มขึ้นในการทำภารกิจใดภารกิจหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.3.3 อายุที่แตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจที่บริษัทมอบให้พนักงานขาย บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด เพื่อให้มีความพยายามเพิ่มขึ้นในการทำภารกิจใดภารกิจหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขายบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด ตามทฤษฎีแรงจูงใจของเฟรเดอร์ริค เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) สามารถสรุปประเด็นสำคัญมาอภิปรายผลการศึกษาได้ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า พนักงานขายบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 30-40 ปี ระดับการศึกษาสูงสุดคือ ระดับชั้นปริญญาตรี มีสถานภาพโสด ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน (เฉพาะเงินเดือน) มากกว่า 35,000 บาท ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จุรีย์พร สุขแสวง (2549) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขายประกัน บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด สาขารัตนาธิเบศร์” พบว่าพนักงานขายประกันส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 31 – 40 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี และ มีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 20,001 –

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

40,000 บาท ซึ่งทำให้เห็นได้ว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีความใกล้เคียงกัน แต่ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นพดล ตั้งโภคานนท์ (2552) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “ความพึงพอใจของพนักงานขายต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในจังหวัดเชียงใหม่” พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 21-25 ปี มีสถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีรายได้ต่อเดือน (เฉพาะเงินเดือน) ต่ำกว่า 10,000 บาท ทั้งนี้หากวิเคราะห์ถึงความแตกต่าง อาจมีสาเหตุเนื่องมาจากอุตสาหกรรมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ มักจะใช้พนักงานขายเพศหญิงเพราะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่บริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ส่วนเรื่องของเงินเดือนที่มีความแตกต่างกัน อาจเป็นเพราะการจ่ายเงินของพนักงานขายในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์จะมีการให้รายได้จากส่วนอื่นๆด้วย อาทิเช่น ค่าคอมมิชชั่น เงินรางวัลพิเศษ เบี้ยเลี้ยง ค่าเช่ารถ และค่าน้ำมัน เพิ่มให้อีกส่วนหนึ่ง

2. ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน สามารถแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัยย่อยด้วยกัน คือ

2.1 ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยแวดล้อมที่จำเป็นจะต้องมีจึงจะทำให้คนยอมทำงานได้ ถ้าปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งขาดตกบกพร่องไป ก็จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่ปัจจัย 6 ด้านดังนี้คือ ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Job Security) ด้านนโยบายและการบริหารงาน (Policies and Task Administration) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Task Performance Contest) ด้านวิธีการบังคับบัญชา (Techniques of Command Ship) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Relationship among Work Peers) และด้านเงินเดือน (Monthly Salaries) ซึ่งจากผลการศึกษาเรื่องปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของพนักงานขายบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด ไม่สอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของเฟรเดอร์ริค เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) (เทพพนม เมืองแมน. 2530 : 38 ; อ้างอิงจาก Herzberg. 1959 : 176) ที่พบว่ายังมีพนักงานขายส่วนที่ยังไม่ได้รับปัจจัยค้ำจุนที่บริษัทมอบให้ ซึ่งเป็นเรื่องที่ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องใส่ใจแม้ว่าเป็นพนักงานส่วนน้อยก็ตาม ทั้งนี้เพราะตามทฤษฎีแรงจูงใจของเฟรเดอร์ริค เฮิร์ซเบิร์ก ที่บอกว่า ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยแวดล้อมที่จำเป็นจะต้องมีจึงจะทำให้คนยอมทำงานได้ ถ้าปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งขาดตกบกพร่องไป ก็จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน โดยในด้านของปัจจัยค้ำจุนที่ยังมีพนักงานที่ยังไม่ได้รับในปัจจัยค้ำจุนอยู่ได้แก่ ด้านเงินเดือน ในปัจจัยย่อยเรื่อง โบนัสประจำปี และเรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือน ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ในปัจจัยย่อยเรื่อง ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และเรื่องความรู้สึกมั่นคงขององค์กร ด้านนโยบายและการบริหารงาน ในปัจจัยย่อยเรื่องการมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน และเรื่องการบริหารงานที่มีความเป็นธรรม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในปัจจัยย่อยเรื่อง การมีอุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องใช้ที่เหมาะกับองค์ประกอบของการทำงานด้านวิธีการบังคับบัญชา ในปัจจัยย่อยเรื่อง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ผู้บังคับบัญชาควรมีการควบคุมการทำงานอย่างห่วงใย และเรื่องความยุติธรรมในการบริหารงานจากผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ในปัจจัยย่อยเรื่องการติดต่อและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งตามทฤษฎีแรงจูงใจของเฟรเดอร์ริค เฮิร์ซเบิร์กนั้น ปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยภายนอกของสิ่งแวดล้อมของงาน ที่จะสามารถลดความไม่พึงพอใจในงานได้ ดังนั้นการที่พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยเหล่านี้ในระดับมากนั้น เป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความใส่ใจมากเป็นพิเศษเนื่องจากหากพนักงานไม่ได้รับความพึงพอใจในปัจจัยค้ำจุนนี้ก็อาจสร้างความไม่พึงพอใจ ไม่มีความสุขในการทำงาน จนก่อให้เกิดความเบื่อหน่าย ท้อถอย หมดกลังใจในการทำงาน จนเป็นสาเหตุให้พนักงานต้องลาออกจากกงานหรือเปลี่ยนงานได้ และไม่สามารถนำปัจจัยจูงใจมาใช้ให้เกิดการกระตุ้นการทำงานของพนักงานขายได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

สำหรับผลการศึกษาปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของพนักงานขายบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ศึกษาท่านอื่นๆ มีรายละเอียดดังนี้คือ

จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมากเกือบทุกปัจจัย ยกเว้น ปัจจัยด้านเงินเดือนที่ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของนพดล ตั้งโภคานนท์ (2552) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “ความพึงพอใจของพนักงานขายต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในจังหวัดเชียงใหม่” ที่พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านค่าตอบแทนในเรื่องเงินเดือนที่ได้รับในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาพนักงานขายในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์รับรู้มาก่อนแล้วถึงมาตรฐานเงินเดือนในอุตสาหกรรมนี้ว่าไม่สูงมากนัก รวมทั้งแต่ละบริษัทของเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ก็ให้ฐานเงินเดือน หรือ รายได้อื่นๆไม่แตกต่างกัน จึงอาจเป็นผลทำให้พนักงานขายให้ความสำคัญเรื่องเงินเดือนในระดับปานกลาง ในขณะที่บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด เป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่ มีชื่อเสียง และหนึ่งในธุรกิจของเครือซิเมนต์ไทย จึงอาจทำให้พนักงานขายคาดหวังหรือให้ความสำคัญกับเงินเดือนในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณาผลการศึกษาปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของพนักงานขายบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด จำแนกตามเพศพบว่า พนักงานขายที่มีเพศแตกต่างกัน ให้ระดับความสำคัญต่อปัจจัยค้ำจุนที่บริษัทมอบให้เรื่องความรู้สึกมั่นคงขององค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานขายเพศหญิงให้ระดับความสำคัญต่อเรื่องความรู้สึกมั่นคงขององค์กรมากกว่าพนักงานขายเพศชาย ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ จุรีย์พร สุขแสวง (2549) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขายประกัน บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด สาขารัตนาธิเบศร์” ที่พบว่าพนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน ให้ความสำคัญต่อปัจจัยค้ำจุนที่บริษัทมอบให้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ขายของบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด ซึ่งเป็นธุรกิจที่เกี่ยวกับวัตถุก่อสร้าง จึงทำให้พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ดังนั้น หากเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจขึ้นกับบริษัท พนักงานเพศหญิงซึ่งมีจำนวนคนน้อยกว่า อาจรู้สึกไม่มั่นคงในองค์กรได้มากกว่าเพศชาย

2.2 ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานและช่วยกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยากที่จะเพิ่มความพยายามในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยทั้งหมด 6 ด้านดังนี้ได้แก่ ด้านความสำเร็จในหน้าที่ (Aspect of Success) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่น (Recognition from People) ด้านลักษณะของงานที่ทำ (Nature of Work) ด้านความรับผิดชอบที่ได้รับ (Assigned Responsibility) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Functional Promotion) และด้านความเจริญก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Advancement) ซึ่งจากผลการศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขายบริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด ตามทฤษฎีแรงจูงใจของเฟรเดอร์ริค เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) (เทพพนม เมืองแมน. 2530 : 38 ; อ้างอิงจาก Herzberg. 1959 : 176) ที่พบว่า พนักงานขายให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ในด้านความสำเร็จในหน้าที่ ในปัจจัยย่อยเรื่องความสำเร็จของงานในหน้าที่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่นรอบข้าง เรื่องการยกย่องชมเชยจากผู้บริหาร ด้านความรับผิดชอบ ในปัจจัยย่อยเรื่องการให้อิสระในการทำงาน และด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในสายงาน ในปัจจัยย่อยเรื่องเรื่องการส่งเสริมให้มีความรู้ความชำนาญด้านการฝึกอบรมหรือศึกษาต่อ เรื่องการส่งเสริมให้มีความรู้ความชำนาญด้านการดูงานนอกสถานที่หรือต่างประเทศ และเรื่องการส่งเสริมให้มีความรู้ความชำนาญด้านการหมุนเวียนงาน เป็นสิ่งที่พนักงานขายคิดว่าสำคัญและถึงแม้จะมีความพอใจมากแต่ก็ยังมีความแตกต่างของการให้ความสำคัญกับความพึงพอใจที่ได้รับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งตามทฤษฎีแรงจูงใจของเฟรเดอร์ริค เฮิร์ซเบิร์กนั้น ปัจจัยที่กระตุ้นการทำงานนี้เป็นปัจจัยกระตุ้นจูงใจที่มีประสิทธิภาพที่จะทำให้พนักงานใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ที่จะให้ได้ผลงานและปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและดียิ่งขึ้น เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับงานโดยตรงและสร้างความรู้สึกที่ดีกับงาน ซึ่งเกิดจากการทำงานและผลงานของพนักงาน รวมถึงในด้านการยอมรับยกย่องและชมเชย และด้านความก้าวหน้านั้นเป็นสิ่งที่พนักงานจะได้รับจากงานที่ทำ โดยปัจจัยเหล่านี้จะมุ่งเน้นที่ตัวงาน (Job Centered) เป็นหลัก ดังนั้นการที่พนักงานมีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจที่กระตุ้นการทำงานน้อยกว่าที่ได้ให้ความสำคัญเอาไว้ อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานขาดความตั้งใจ ขาดกระกระตือรือร้น ขาดกำลังใจในการทำงาน รวมถึงอาจทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานลดต่ำลง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

สำหรับผลการศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขายของบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ศึกษาท่านอื่นๆ มีรายละเอียดดังนี้คือ

2.2.1 ด้านความสำเร็จในการทำงาน

จากการศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ในปัจจัยย่อยเรื่องความสำเร็จในการทำงาน เช่น สามารถทำงานเสร็จตามเป้าหมาย หรือสามารถแก้ปัญหาต่างๆจนทำงานสำเร็จได้ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของนพดล ตั้งโภคานนท์ (2552) ที่พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุดในด้านผลสำเร็จของงานเป็นไปตามที่คาดหวัง และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชัญญา อชิรศิลป์ (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขาย บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)” ที่พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุดในเรื่องความสำเร็จในการทำงานเช่นกัน

2.2.2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่นรอบข้าง

จากการศึกษาพบว่า พนักงานขายของบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัดให้ความสำคัญในด้านการได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่นรอบข้าง ในปัจจัยย่อยเรื่องการได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของนพดล ตั้งโภคานนท์ (2552) ที่พบว่า พนักงานขายในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มประเภทแอลกอฮอล์ให้ความสำคัญต่อเรื่องความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพมากที่สุด ทั้งนี้อาจมีสาเหตุเนื่องมาจากการมีภาพลักษณ์ในเชิงลบต่ออาชีพการจำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ดังนั้น พนักงานขายจึงต้องการและให้ความสำคัญต่อเรื่องการให้เกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพมากที่สุด ในขณะที่ บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัดเป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่ มีชื่อเสียง และ มีเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมก่อสร้างเป็นจำนวนมาก เพราะฉะนั้นจึงอาจให้ความสำคัญต่อการได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานมากกว่า

2.2.3 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมากต่อด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในปัจจัยย่อยการมีโอกาสได้ก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของนพดล ตั้งโภคานนท์ (2552) ที่พบว่า พนักงานขายในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มประเภทแอลกอฮอล์ให้ความสำคัญในระดับปานกลางต่อเรื่องการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ทั้งนี้อาจมีสาเหตุเนื่องมาจากบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัดเป็นบริษัทที่มีโครงสร้างองค์กรที่เป็นมาตรฐานและมีการกำหนดเส้นทางในการเติบโตในสายอาชีพให้แก่พนักงานอย่างชัดเจน จึงอาจทำให้เห็นโอกาสในการก้าวหน้าหรือ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

เลื่อนตำแหน่งได้อย่างมีเป้าหมายมากกว่า ดังนั้น พนักงานขายจึงให้ความสำคัญและความพึงพอใจต่อเรื่องนี้ในระดับมาก ในขณะที่บริษัทจำหน่ายเครื่องดื่มประเภทแอลกอฮอล์มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่น้อยกว่า ดังนั้น พนักงานขายของเครื่องดื่มแอลกอฮอล์จึงให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาผลการศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขายบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และอายุพบว่า พนักงานขายให้ความสำคัญและความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจเพื่อให้มีความพยายามเพิ่มขึ้นในการทำภารกิจใดภารกิจหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของจุรีย์พร สุขแสวง (2549) ที่พบว่าพนักงานขายประกันที่มีเพศ ระดับการศึกษา และอายุที่แตกต่างกัน จะให้ระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ข้อค้นพบ

1. พนักงานขายของบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 30-40 ปี มีระดับการศึกษาสูงสุดคือ ระดับชั้นปริญญาตรีมากที่สุด ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด เข้าทำงานกับบริษัทฯครั้งแรกในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ประสานงานขาย/ขายตรง โดยพนักงานขายมี 2 กลุ่มหลักคือกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการเป็นพนักงานขาย 1-3 ปี และกลุ่ม 13-15 ปี ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน (เฉพาะเงินเดือน) มากกว่า 35,000 บาท โดยส่วนใหญ่ทำหน้าที่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ประสานงานขาย มากที่สุด และส่วนใหญ่เลือกทำงานกับบริษัทเพราะความมั่นคง ชื่อเสียงของบริษัท และเงินเดือนที่เป็นที่น่าพอใจ ตามลำดับ

2. พบว่าพนักงานขายบางส่วน ยังไม่ได้รับในปัจจัยค้ำจุน ที่บริษัทมอบให้นั้นในด้านต่างๆดังนี้ ด้านเงินเดือน ในปัจจัยย่อยเรื่อง โบนัสประจำปี และเรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือน ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ในปัจจัยย่อยเรื่อง ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และเรื่องความรู้สึกมั่นคงขององค์กร ด้านนโยบายและการบริหารงาน ในปัจจัยย่อยเรื่องการมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน และเรื่องการบริหารงานที่มีความเป็นธรรม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในปัจจัยย่อยเรื่อง การมีอุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องใช้ที่เหมาะกับองค์ประกอบของการทำงานด้านวิธีการบังคับบัญชา ในปัจจัยย่อยเรื่องผู้บังคับบัญชาควรมีการควบคุมการทำงานอย่างห่วงใย และเรื่องความยุติธรรมในการบริหารงานจากผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ในปัจจัยย่อยเรื่องการติดต่อและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

3. พบว่าพนักงานขายให้ความสำคัญกับปัจจัยค้ำจุนที่ทำให้อยากทำงานกับบริษัทต่อไป โดยมีปัจจัยที่มีระดับความสำคัญมากที่สุดได้แก่ เงินเดือน โบนัสประจำปี ความรู้สึกมั่นคงขององค์กรการเลื่อนขั้นเงินเดือนและความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ตามลำดับค่าเฉลี่ย

4. จากการศึกษาพบว่าพนักงานขายส่วนใหญ่ที่ได้รับในปัจจัยค้ำจุนที่บริษัทมอบให้ มีความรู้สึกพึงพอใจในปัจจัยค้ำจุนในทุกๆด้านแต่มีพนักงานขายบางส่วนที่ยังไม่พึงพอใจในปัจจัยค้ำจุนซึ่งมีมากกว่า ร้อยละ 30 ขึ้นไป ได้แก่ด้าน นโยบายและการบริหารงาน ในปัจจัยย่อยเรื่อง การบริหารงานที่มีความเป็นธรรม และด้านวิธีการบังคับบัญชา ในปัจจัยย่อยเรื่องความยุติธรรมในการบริหารงานจากผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้จากข้อมูลในส่วนของปัญหาและข้อเสนอแนะที่พนักงานได้ให้ข้อมูลพบว่า พนักงานกว่าร้อยละ 47.06 เสนอให้มีการปรับปรุงในด้านวิธีการบังคับบัญชาทั้งนี้เมื่อศึกษาเพิ่มเติมว่าเป็นพนักงานกลุ่มใดจึงศึกษาเพิ่มเติมได้ดังตารางที่ 30

ตารางที่ 30 แสดงจำนวนและร้อยละ ตามความไม่พึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้รับปัจจัยค้ำจุนที่บริษัทมอบให้ จำแนกตามเพศ

ปัจจัยค้ำจุนที่บริษัทมอบให้	ไม่พึงพอใจ			
	ชาย		หญิง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
นโยบายและการบริหารงาน				
1. การมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน	20	27.00	5	16.10
2. การบริหารงานที่มีความเป็นธรรม	28	37.80	5	16.10
วิธีการบังคับบัญชา				
3. ความยุติธรรมในการบริหารงานจากผู้บังคับบัญชา	29	39.20	5	16.10
4. การมีผู้บังคับบัญชาที่คอยควบคุมการทำงานอย่างห่วงใย	14	18.90	3	9.70

จากตารางที่ 30 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้รับปัจจัยค้ำจุนที่บริษัทฯมอบให้แต่ยังไม่พึงพอใจ จำแนกตามเพศ แบ่งเป็น

ด้านนโยบายและการบริหารงาน ในปัจจัยย่อยเรื่องการมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 27.00

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ด้านนโยบายและการบริหารงาน ในปัจจัยย่อยเรื่องการบริหารงานที่มีความเป็นธรรม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 37.80

ด้านวิธีการบังคับบัญชา ในปัจจัยย่อยเรื่องความยุติธรรมในการบริหารงานจากผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 39.20

ด้านวิธีการบังคับบัญชา ในปัจจัยย่อยเรื่องการมีผู้บังคับบัญชาที่คอยควบคุมการทำงานอย่างห่วงใย ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 18.90

ทั้งนี้เมื่อศึกษาเพิ่มเติมว่าเป็นพนักงานที่อยู่ในกลุ่มช่วงอายุใดจึงศึกษาเพิ่มเติมได้ดังตารางที่ 31 พบว่า

ตารางที่ 31 แสดงจำนวนและร้อยละ ตามความไม่พึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้รับปัจจัยค้ำจุนที่บริษัทมอบให้ จำแนกตามอายุ

ปัจจัยค้ำจุนที่บริษัทมอบให้	ไม่พึงพอใจ					
	ต่ำกว่า 30 ปี		30-40 ปี		มากกว่า 40 ปีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
นโยบายและการบริหารงาน						
1. การมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน	7	28.00	10	40.00	8	32.00
2. การบริหารงานที่มีความเป็นธรรม	2	6.06	20	60.61	11	33.33
วิธีการบังคับบัญชา						
3. ความยุติธรรมในการบริหารงานจากผู้บังคับบัญชา	4	11.76	20	58.82	10	29.41
4. การมีผู้บังคับบัญชาที่คอยควบคุมการทำงานอย่างห่วงใย	3	17.65	9	52.94	5	29.41

จากตารางที่ 31 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้รับปัจจัยค้ำจุนที่บริษัทฯมอบให้แต่ยังไม่พึงพอใจ จำแนกตามอายุ แบ่งเป็น

ด้านนโยบายและการบริหารงาน ในปัจจัยย่อยเรื่องการมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน ส่วนใหญ่อายุ 30-40 ปี ร้อยละ 40.00

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ด้านนโยบายและการบริหารงาน ในปัจจัยย่อยเรื่องการบริหารงานที่มีความเป็นธรรม ส่วนใหญ่อายุ 30-40 ปี ร้อยละ 60.61

ด้านวิธีการบังคับบัญชา ในปัจจัยย่อยเรื่องความยุติธรรมในการบริหารงานจากผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่อายุ 30-40 ปี ร้อยละ 58.82

ด้านวิธีการบังคับบัญชา ในปัจจัยย่อยเรื่องการมีผู้บังคับบัญชาที่คอยควบคุมการทำงานอย่างห่วงใย ส่วนใหญ่อายุ 30-40 ปี ร้อยละ 52.94

จากผลการศึกษาเพิ่มเติมในตารางที่ 30 และตารางที่ 31 พบว่าพนักงานที่มีความรู้สึกไม่พึงพอใจมากที่สุดในปัจจัยค้ำจุนในด้านนโยบายและการบริหารงาน และด้านวิธีการบังคับบัญชา ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ทีมีอายุในช่วง 30-40 ปี

1. พบว่าปัจจัยจูงใจทุกปัจจัยมีความสำคัญต่อพนักงานขายของบริษัทในระดับมาก โดยเฉพาะปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน ปัจจัยย่อยเรื่องความสำเร็จของงานในหน้าที่ มีผลต่อการจูงใจ เช่น สามารถทำงานเสร็จตามเป้าหมาย สามารถแก้ปัญหาต่างๆจนทำงานสำเร็จได้ หรือสามารถป้องกันปัญหาที่จะเกิดจนงานสำเร็จได้ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

2. เมื่อสอบถามระดับความพึงพอใจที่พนักงานขายมีต่อปัจจัยจูงใจที่บริษัทจัดให้ พบว่า ทุกปัจจัยอยู่ในระดับมากแต่จากการเปรียบเทียบระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจ พบว่าพนักงานขายยังไม่พึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจที่จะช่วยให้มีความพยายามเพิ่มขึ้นในการทำภารกิจใดภารกิจหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีระดับความพึงพอใจน้อยกว่าระดับความสำคัญอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยในด้านที่มีระดับความแตกต่างคือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ในปัจจัยย่อยเรื่องความสำเร็จของงานในหน้าที่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่นรอบข้าง ในปัจจัยย่อยเรื่องการยกย่องชมเชยจากผู้บริหาร ด้านความรับผิดชอบ ในปัจจัยย่อยในเรื่องการให้อิสระในการทำงาน ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในสายงาน ในปัจจัยย่อยเรื่องการส่งเสริมให้มีความรู้ความชำนาญ ด้านการฝึกอบรมหรือศึกษาต่อ เรื่องการส่งเสริมให้มีความรู้ความชำนาญด้านการดูงานนอกสถานที่ หรือ ต่างประเทศ และเรื่องการส่งเสริมให้มีความรู้ความชำนาญ ด้านการหมุนเวียนงาน

3. เมื่อเปรียบเทียบระดับความสำคัญต่อปัจจัยค้ำจุนที่บริษัทมอบให้พนักงานขายจำแนกตามเพศที่แตกต่างกัน พบว่าด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ในปัจจัยย่อยเรื่องความรู้สึกมั่นคงขององค์กร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานหญิงให้ระดับความสำคัญต่อเรื่องความรู้สึกมั่นคงขององค์กรมากกว่าพนักงานชาย

4. เมื่อเปรียบเทียบระดับความสำคัญต่อปัจจัยค้ำจุนที่บริษัทมอบให้พนักงานขายจำแนกตามระดับอายุที่แตกต่างกัน พบว่าด้านวิธีการบังคับบัญชา ในปัจจัยย่อยเรื่องความยุติธรรม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ในการบริหารงานจากผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป ให้ความสำคัญมากกว่า กลุ่มอายุ 30-40ปี

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขาย บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารนำไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ในการพัฒนาจูงใจพนักงานขายให้มีความรู้สึกพอใจ เกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความตั้งใจ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

1. จากการศึกษาพบว่าพนักงานขายส่วนใหญ่ได้รับปัจจัยค้ำจุนซึ่งเป็นปัจจัยที่ลดความไม่พอใจในการทำงาน โดยปัจจัยค้ำจุนที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดคือ ด้านเงินเดือน ด้านโบนัสประจำปี ด้านความรู้สึกมั่นคงในองค์กร ด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือน และ ด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ตามลำดับ ดังนั้น ผู้บริหารจะเห็นได้ว่าเรื่องเหล่านี้เป็นเรื่องหลักที่องค์กรต้องให้ความสำคัญและต้องกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเงินเดือนที่ต้องให้ความมั่นใจว่าพนักงานจะได้รับตามที่องค์กรกำหนดไว้ นอกจากนั้น พนักงานขายยังคำนึงถึงเรื่องของโบนัสประจำปีและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในแต่ละปีซึ่งเป็นเครื่องยืนยันว่านโยบายที่ผ่านมาในการให้โบนัสแก่พนักงานในการทำงานในทุกๆสิ้นปีนั้นเป็นสิ่งที่พนักงานรอคอยและให้ความสำคัญที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อให้ได้รับโบนัสนั่นเอง เพราะฉะนั้น สิ่งที่ผู้บริหารควรที่จะทำการสื่อสารให้กับพนักงานโดยเน้นย้ำให้พนักงานรู้สึกมั่นใจในองค์กรว่าพนักงานจะได้รับความมั่นคงในการทำงานกับองค์กร โดยอาจส่งเป็นอีเมล์หรือการส่งเป็นจดหมายบริษัทที่ประกาศเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้บริหารระดับสูงโดยตรง โดยติดให้เห็นอย่างชัดเจนตามป้ายประกาศต่างๆ เพื่อให้พนักงานมั่นใจและรู้สึกมีความพร้อมที่จะทำงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถต่อไป ดังนั้นการที่พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยเหล่านี้ในระดับมากนั้น เป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความใส่ใจมากเป็นพิเศษเนื่องจากหากพนักงานไม่ได้รับความพึงพอใจในปัจจัยค้ำจุนนี้ก็อาจสร้างความไม่พึงพอใจและไม่มีความสุขในการทำงาน จนก่อให้เกิดความเบื่อหน่าย ท้อถอยหมดกำลังใจในการทำงาน จนเป็นสาเหตุให้พนักงานต้องลาออกจากกงานหรือเปลี่ยนงานได้

2. จากการศึกษาพบว่าพนักงานขายบางส่วน ยังไม่ได้รับในปัจจัยค้ำจุน ที่บริษัทมอบให้นั้น ซึ่งเป็นเรื่องที่ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องใส่ใจแม้ว่าเป็นพนักงานส่วนน้อยก็ตาม ทั้งนี้เพราะตามทฤษฎีแรงจูงใจของเฟรเดอร์ริค เฮิร์ซเบิร์ก ที่บอกว่า ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยแวดล้อมที่จำเป็นจะต้องมีจึงจะทำให้คนยอมทำงานได้ ถ้าปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งขาดตกบกพร่องไป ก็จะทำให้พนักงานเกิด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ความไม่พอใจในการทำงาน ดังนั้น การบริหารงานที่ดี นอกจากที่จะพัฒนาองค์กรเพื่อให้แข่งขันกับภายนอกแล้ว สิ่งที่สำคัญซึ่งเป็นหลักการและเป็นนโยบายที่เข้มแข็งของบริษัทซึ่งเป็นหนึ่งในธุรกิจของเครือซิเมนต์ไทย ที่มีหลักการในการยึดมั่นในคุณค่าของคนและพนักงานด้วยดีเสมอมา ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องไม่ละเลยที่จะพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่องของการให้การดูแลพนักงานอย่างดีที่สุดด้วยเช่นกัน โดยในประเด็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในทุกด้านของปัจจัยค้ำจุนเพราะยังมีพนักงานที่ยังไม่ได้รับในปัจจัยค้ำจุนอยู่ได้แก่ ด้านเงินเดือน ในปัจจัยย่อยเรื่อง โบนัสประจำปี และเรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือน ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ในปัจจัยย่อยเรื่อง ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และเรื่องความรู้สึกมั่นคงขององค์กร ด้านนโยบายและการบริหารงาน ในปัจจัยย่อยเรื่องการมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน และเรื่องการบริหารงานที่มีความเป็นธรรม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในปัจจัยย่อยเรื่อง การมีอุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องใช้ที่เหมาะกับองค์ประกอบของการทำงานด้านวิธีการบังคับบัญชา ในปัจจัยย่อยเรื่องผู้บังคับบัญชาควรมีการควบคุมการทำงานอย่างห่วงใย และเรื่องความยุติธรรมในการบริหารงานจากผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ในปัจจัยย่อยเรื่องการติดต่อและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นไปตามแนวทางของทฤษฎีแรงจูงใจของเฟรเดอร์ริค เฮิร์ซเบิร์ก ที่ต้องให้พนักงานได้รับในปัจจัยค้ำจุนเหล่านี้ให้เพียงพอก่อนจึงจะกระตุ้นด้วยปัจจัยจูงใจต่อ

3. จากการศึกษาพบว่าพนักงานขายส่วนใหญ่ที่ได้รับในปัจจัยค้ำจุนที่บริษัทมอบให้ มีความรู้สึกพึงพอใจในปัจจัยค้ำจุนในทุกๆด้านแต่ก็มีพนักงานขายบางส่วนที่รู้สึกยังไม่พึงพอใจในปัจจัยค้ำจุนมากกว่า ร้อยละ 30 ขึ้นไป ได้แก่ด้าน นโยบายและการบริหารงาน ในปัจจัยย่อยเรื่อง การบริหารงานที่มีความเป็นธรรม และด้านวิธีการบังคับบัญชา ในปัจจัยย่อยเรื่องความยุติธรรมในการบริหารงานจากผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้จากข้อมูลในส่วนของปัญหาและข้อเสนอแนะที่พนักงานได้ให้ข้อมูลพบว่า พนักงานกว่าร้อยละ 47.06 เสนอให้มีการปรับปรุงในด้านวิธีการบังคับบัญชาด้วยเช่นกัน จึงทำให้เราเห็นได้ว่า พนักงานกำลังเผชิญปัญหาซึ่งเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องเร่งแก้ไขอย่างเร่งด่วน โดยเสนอว่าผู้บังคับบัญชาควรต้องมีความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง รับฟังความคิดเห็น ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี ควรให้ความเป็นธรรมในการพิจารณาผลงาน ที่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมินผลงาน ควรมีการให้กำลังใจในการทำงานกันให้บ่อยครั้ง และให้คำแนะนำมากกว่าการตำหนิเมื่อเกิด ความผิดพลาด จะช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น โดยควรดำเนินการกับพนักงานในกลุ่มเพศชาย ที่มีอายุ 30-40 ปีเป็นหลัก เพราะเป็นกลุ่มที่ไม่พึงพอใจสูงที่สุด

4. จากการศึกษาพบว่าพนักงานขายส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในระดับมากที่สุดและความพึงพอใจในระดับมาก ในด้านความสำเร็จในการทำงาน ปัจจัยย่อยเรื่องความสำเร็จ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ของงานในหน้าที่มีผลต่อการจูงใจ และด้านความรับผิดชอบ ในปัจจัยย่อยเรื่องการให้อิสระในการทำงาน ทั้งนี้จากผลการศึกษาเห็นได้ว่าพนักงานยังไม่พึงพอใจในปัจจัยจูงใจที่บริษัทมอบให้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จในการทำงานของพนักงานขาย ซึ่งหมายถึงการที่ผู้บริหารจะต้องทำให้เห็นว่าความสำเร็จที่พนักงานทำได้นั้นมีคุณค่าและมีความหมายกับบริษัทมาก โดยวิธีการไม่ว่าจะเป็นการยกย่องเมื่อพนักงานขายสามารถทำยอดขายได้ถึงเป้าหมายที่กำหนด หรือให้รางวัลในการขาย ให้เงินพิเศษ ให้เกียรติบัตร หรือการพาไปเลี้ยงฉลองในความสำเร็จของพนักงานขายก็เป็นตัวอย่างที่ผู้บริหารควรที่จะให้ความสำคัญ อีกเรื่องที่ควรจะกำหนดเป็นนโยบายในการดูแลพนักงานขายคือเรื่องของการให้อิสระในการทำงาน เพราะพนักงานขายส่วนใหญ่ไม่ชอบที่จะรู้สึกเหมือนถูกจ้องมองอยู่ตลอดเวลาเพราะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาอาจไม่ไว้วางใจ ดังนั้นการกำหนดนโยบายในการทำงานกับพนักงานขายโดยให้อิสระในการทำงานย่อมจะช่วยทำให้พนักงานขายกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้นนั่นเอง

5. จากการศึกษาพบว่าพนักงานขายส่วนใหญ่ให้ความสำคัญและพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในระดับมากในด้านการได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่นรอบข้าง ในปัจจัยย่อยการได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทำได้โดยการสร้างวัฒนธรรมในการให้พนักงานขายเขียนชื่นชมทีมงาน หรือเขียนชื่นชมกันเองภายในแผนก ภายในฝ่ายของตน เพราะเมื่อสร้างวัฒนธรรมในการชื่นชม ยกย่องกันแล้ว ก็จะช่วยสร้างการยอมรับซึ่งกันและกันในที่สุด

6. จากการศึกษาความแตกต่างระหว่างระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานขายเสนอว่า ผู้บริหารควรที่จะเพิ่มเติมในเรื่องของการจูงใจในด้านการได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่นรอบข้าง ในปัจจัยย่อยเรื่องการยกย่องชมเชยจากผู้บริหาร ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในสายงาน ในปัจจัยย่อย เรื่องการส่งเสริมให้มีความรู้ความชำนาญ ด้านการฝึกอบรมหรือศึกษาต่อ เรื่องการส่งเสริมให้มีความรู้ความชำนาญด้านการดูงานนอกสถานที่ หรือต่างประเทศ และเรื่องการส่งเสริมให้มีความรู้ความชำนาญด้านการหมุนเวียนงาน เพิ่มเติมอีกด้วยเพื่อให้ พนักงานมีแรงกระตุ้นในการทำงานได้อย่างเต็มที่ต่อไป

7. สรุปจากผลการศึกษา มีข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารอาจต้องใช้ปัจจัยค้ำจุนร่วมกับปัจจัยจูงใจในการทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น ปรับนโยบายการบริหารงานและวิธีการบังคับบัญชา เพื่อให้มีความชัดเจนและมีความยุติธรรมมากขึ้น รวมทั้งให้อิสระในการทำงานแก่พนักงานขายมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานขายคิดว่าสำคัญและถึงแม้จะมีความพอใจมากแต่ก็ยังมีความแตกต่างของการให้ความสำคัญกับความพึงพอใจที่ได้รับ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

8. นอกจากนี้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับพนักงานขายที่มีลักษณะแตกต่างกัน

8.1 สำหรับพนักงานขายเพศหญิงที่ให้ระดับความสำคัญต่อเรื่องความรู้สึกมั่นคงขององค์กรมากกว่าพนักงานขายเพศชาย ดังนั้นผู้บริหารอาจเน้นย้ำแก่พนักงานเพศหญิงให้มีความรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงานในองค์กรว่าจะไม่มีการปลด โยกย้ายพนักงาน จะต้องให้ความมั่นใจแก่พนักงานที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขต่อไป

8.2 สำหรับพนักงานขายที่มีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไปให้ความสำคัญมากกว่ากลุ่มอายุ 30-40ปี ในเรื่องความยุติธรรมในการบริหารงานจากผู้บังคับบัญชา ดังนั้นการที่ผู้บริหารจะบริหารงานใดๆก็ตามจะต้องคำนึงถึงความยุติธรรมในการทำงานกับพนักงานขายในทุกกลุ่มอายุ ทั้งนี้ต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับกลุ่มพนักงานที่มีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป เพราะความยุติธรรมในการทำงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเท่าเทียมกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่ควรมีการกำหนดนโยบายใดๆที่แตกต่างกันระหว่างช่วงอายุ เพราะอาจส่งผลกระทบให้พนักงานกลุ่มนี้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

หากต้องการศึกษาในเรื่องปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานของบริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัดเพิ่ม อาจศึกษาเพิ่มเติมโดยศึกษากับพนักงานในแผนกอื่นๆ เพื่อหาวิธีการในการจูงใจพนักงานให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและช่วยกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและอยากที่จะเพิ่มความพยายามในการทำงานให้กับองค์กรต่อไป

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved