

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาถึงปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทบูทส์ รีเทล (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งในเขตภาคเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือแล้ว สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน

พนักงานของบริษัทส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 66.1 เพศชาย ร้อยละ 33.9 มีอายุอยู่ระหว่าง 21-30 ปี ร้อยละ 85.5 เป็นโสด ร้อยละ 77.4 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 56.4 พนักงานส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตภาคเหนือ ร้อยละ 64.5 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงานเป็นตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการหรือเกสซอร์ ร้อยละ 24.2 รองลงมา คือ พนักงานจัดเรียงสินค้า ร้อยละ 17.7 และพนักงานขาย ร้อยละ 16.1 ตามลำดับ ลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานพนักงานส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานประเภทเต็มเวลา ร้อยละ 67.7 ปฏิบัติงานไม่เต็มเวลา ร้อยละ 32.3 ในด้านรายได้ของพนักงาน พบว่า มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 5,001-10,000 บาท ร้อยละ 51.6พักอาศัยอยู่ในที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นบ้านเช่า ร้อยละ 38.7 และปรากฏว่าพนักงานส่วนใหญ่เคยย้ายที่ทำงานจากบริษัทหรือสถานประกอบการอื่นมาก่อน ร้อยละ 77.4 ส่วนสาเหตุที่ย้ายสถานที่ทำงานพนักงานกลุ่มนี้ให้เหตุผลว่า ได้รับผลตอบแทนน้อย ไม่มีความก้าวหน้า ไม่มั่นใจในความมั่นคงของบริษัท รวมถึงสถานประกอบการหยุดกิจการ เป็นต้น

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการให้ความสำคัญของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษาการให้ความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทบูทส์ รีเทล (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งในเขตภาคเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าพนักงานให้ความสำคัญปัจจัยจูงใจในการทำงานภาพรวมในระดับมาก ทั้งนี้พนักงานให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจด้านต่าง ๆ จำนวน 14 ด้านในระดับมาก และให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจจำนวน 1 ด้านในระดับปานกลาง (ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา) หากนำการให้ความสำคัญปัจจัยจูงใจทั้ง 15 ด้าน มาสรุปด้วยการแบ่งปัจจัยจูงใจในการทำงานดังกล่าวออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มปัจจัยจูง

ใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) และกลุ่มปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต (Hygiene Factors) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าว มีดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) จากผลการวิเคราะห์ ปัจจัยดังกล่าวมีจำนวนทั้งสิ้น 5 ด้าน พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงรายละเอียดโดยเรียงค่าจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้

1.1 ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ ความน่าสนใจของงาน งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัด ความท้าทายของงาน และความเป็นอิสระในระหว่างปฏิบัติงาน

1.2 ด้านความสำเร็จของงาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การใช้ความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน การใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม และผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้รับ

1.3 ด้านความรับผิดชอบ พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจ ความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย โอกาสแสดงความสามารถ ความเหมาะสมของปริมาณงาน และการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน

1.4 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและโอกาสก้าวหน้า พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ สร้างประสบการณ์และความชำนาญจากงานที่ปฏิบัติ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน โอกาสอบรม หรือฟื้นฟูความรู้ความสามารถ การได้รับพิจารณาความดี ความชอบ และโอกาสศึกษาต่อ อบรม ดูงาน

1.5 ด้านการยอมรับ พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้การมีเกียรติและสังคมให้การยอมรับ และการได้รับการยกย่องชมเชย

2. ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต (Hygiene Factors) จากผลการวิเคราะห์ ปัจจัยดังกล่าวมีจำนวนทั้งสิ้น 10 ด้าน พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากจำนวน 9 ด้าน และให้ความสำคัญ

สำคัญในระดับปานกลาง 1 ด้าน ผลการวิเคราะห์ที่สามารถแสดงรายละเอียดโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้

2.1 ด้านตำแหน่งงาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ตำแหน่งงานมีความสำคัญต่อบริษัท ตำแหน่งงานเป็นที่ยอมรับจากสังคม ตำแหน่งงานมีเกียรติ และงานที่ปฏิบัติตรงกับความรู้ที่จบการศึกษามา

2.2 ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ คือ ความมั่นคงของบริษัท ภาพพจน์ของบริษัท ตำแหน่งงาน หน้าที่การงาน และขนาดธุรกิจของบริษัท

2.3 ด้านสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในสาขา พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ผู้ร่วมงานควรที่จะต้องมีความสนิทสนม มีความจริงใจ ความเป็นกันเองและความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่ทะเลาะเบาะแว้ง สามารถช่วยเหลือกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ให้การปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาการทำงาน ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น และควรร่วมกันวางแผนปฏิบัติงาน

2.4 ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ หัวหน้างานต้องมีความยุติธรรมในการบังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง มีความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน หัวหน้างานต้องมีความรู้ ความสามารถด้านการบังคับบัญชา ต้องรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง ให้คำแนะนำช่วยเหลือด้านการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เสนอความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ หรือเรื่องงานที่ปฏิบัติอยู่ ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ รวมถึงควรมีความยุติธรรมในการกระจายงาน

2.5 ด้านความมั่นคงในชีวิตส่วนตัว พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ ความภาคภูมิใจในอาชีพ ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพ การเผยแพร่ชื่อเสียงของวิชาชีพที่ทำอยู่ไปสู่สาธารณชน และความเป็นอยู่ในปัจจุบัน

2.6 ด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัท พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ควรมีการชี้แจงให้ทราบอย่างทั่วถึง มีความชัดเจนในทางปฏิบัติ มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเพื่อให้

การปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บริษัทควรที่จะกำหนดนโยบายฝึกอบรมพนักงานก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงานจริง สำหรับนโยบายทางด้านสวัสดิการควรมีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร และมีความยืดหยุ่นตามสภาพความเป็นจริง

2.7 ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้พนักงานควรได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน ควรมีความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเองให้กัน ผู้ที่เป็นหัวหน้างานต้องเอาใจใส่ใจต่อ สวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญเอื้ออาทรกับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างวิธีการควบคุมการปฏิบัติงาน และการวางตนให้เหมาะสมและสามารถเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2.8 ด้านสภาพการปฏิบัติงาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้สถานที่ทำงาน แสงสว่าง ความสะอาดเรียบร้อย ขนาดของสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น น้ำดื่ม ความพอเพียงของอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ รวมถึงคู่มือปฏิบัติงาน จำนวนพนักงานเหมาะสมกับปริมาณงาน และความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน เป็นต้น

2.9 ด้านค่าตอบแทน พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล เงินเดือน สวัสดิการด้านชุดฟอร์ม โบนัส เงินรางวัลพิเศษ เงินช่วยเหลือต่าง ๆ รวมถึงค่าล่วงเวลา

2.10 ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง การให้ความสำคัญด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถขอคำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน เพราะหากหัวหน้างานมีลักษณะดังที่กล่าวมาแล้ว จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการทำงานให้เสร็จตามกำหนด และให้การยอมรับนับถือมากยิ่งขึ้น

ส่วนที่ 3 ข้อมูลระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษาระดับความพึงพอใจปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทพีทีที รีเทล (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งในเขตภาคเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจปัจจัยจูงใจในการทำงานภาพรวมในระดับปานกลาง ทั้งนี้พนักงานมีความพึงพอใจปัจจัยจูงใจด้านต่าง ๆ จำนวน 7 ด้านในระดับมาก และ 8 ด้านมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง หากนำระดับความพึงพอใจปัจจัยจูงใจทั้ง 15 ด้าน มาสรุปด้วยการแบ่งปัจจัยจูงใจในการทำงาน

ดังกล่าวออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) และกลุ่มปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต (Hygiene Factors) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวมีจำนวนทั้งสิ้น 5 ด้าน โดยพนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก 2 ด้าน และมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง 3 ด้าน ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงรายละเอียดโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้

1.1 ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัด ความน่าสนใจของงาน และความท้าทายของงาน สำหรับความพึงพอใจในระดับปานกลาง คือ ความเป็นอิสระในระหว่างปฏิบัติงาน

1.2 ด้านความสำเร็จของงาน พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การใช้ความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงาน การใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้รับ และการเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม

1.3 ด้านการยอมรับ พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ เป็นงานมีเกียรติและสังคมยอมรับ และการได้รับการยกย่องชมเชย

1.4 ด้านความรับผิดชอบ พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจ โอกาสแสดงความสามารถ ความเหมาะสมของปริมาณงาน และการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน

1.5 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและโอกาสก้าวหน้า พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ช่วยสร้างประสบการณ์และความชำนาญจากงานที่ปฏิบัติ โอกาสอบรม หรือฟื้นฟูความรู้ความสามารถ การได้รับพิจารณาความดี ความชอบ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และโอกาสศึกษาต่อ อบรม ดูงาน

2. ปัจจัยเชิงจิตที่รักษาสุขภาพลักษณะจิต (Hygiene Factors) จากผลการวิเคราะห์ ปัจจัยดังกล่าวมีจำนวนทั้งสิ้น 10 ด้าน พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก 5 ด้าน และมีความพึงพอใจในระดับปานกลางจำนวน 5 ด้าน ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงรายละเอียดโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้

2.1 ด้านตำแหน่งงาน พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ตำแหน่งงานมีความสำคัญต่อบริษัท ตำแหน่งงานเป็นที่ยอมรับของสังคม ตำแหน่งงานมีเกียรติ และงานที่ปฏิบัติตรงกับความรู้ที่จบการศึกษามา

2.2 ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ภาพพจน์ของบริษัท ความมั่นคงของบริษัท ขนาดธุรกิจของบริษัท และจากตำแหน่งงาน หน้าที่การงาน

2.3 ด้านสภาพการปฏิบัติงาน พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น น้ำดื่ม สถานที่ทำงาน เช่น เสียง แสงสว่าง ความสะอาดเรียบร้อย ขนาดของสถานที่ ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน ความพอเพียงของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ รวมถึงคู่มือปฏิบัติงาน และจำนวนพนักงานเหมาะสมกับปริมาณงาน

2.4 ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง การให้คำแนะนำช่วยเหลือด้านการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้เสนอความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในงานที่ปฏิบัติ ความรู้ ความสามารถด้านการบังคับบัญชา เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจงานที่รับผิดชอบ การรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ความยุติธรรมในการบังคับบัญชา ความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน และความยุติธรรมในการกระจายงาน

2.5 ด้านความมั่นคงในชีวิตส่วนตัว พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ความภาคภูมิใจในอาชีพ ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพ การเผยแพร่ชื่อเสียงของวิชาชีพที่ทำอยู่ไปสู่สาธารณชน ความเป็นอยู่ในปัจจุบัน

2.6 ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน ความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเอง ความเอื้ออาทรจากผู้

บังคับบัญชา การวางตนของหัวหน้างานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา และวิธีการควบคุมการปฏิบัติงาน

2.7 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การไม่ทะเลาะเบาะแว้ง ความสนิทสนม ความจริงใจ ความเป็นกันเองและความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น การปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาการทำงาน การร่วมกันวางแผนปฏิบัติงาน และการช่วยเหลือกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2.8 ด้านนโยบายและการบริหารงาน พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ มีการชี้แจงนโยบายและการบริหารงานให้ทราบอย่างทั่วถึง ความชัดเจนด้านนโยบายสวัสดิการ วัตถุประสงค์ของนโยบายและการบริหารมีความชัดเจน นโยบายมีความยืดหยุ่นในการบริหาร นโยบายมีความชัดเจนในทางปฏิบัติ มีนโยบายฝึกอบรมพนักงานก่อนปฏิบัติงานในบริษัท และนโยบายหรือการบริหารงานมีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร

2.9 ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการทำงานให้เสร็จตามกำหนด ผู้ใต้บังคับบัญชาของค่าปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับนับถือ

2.10 ด้านค่าตอบแทน พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ คือสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการด้านชุดฟอร์ม เงินเดือน เงินรางวัลพิเศษ เงินช่วยเหลือต่างๆ ค่าล่วงเวลา และโบนัส

ส่วนที่ 4 ข้อมูลสรุปการให้ความสำคัญ และระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจพนักงานในการทำงาน

จากการนำข้อมูลให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานมาเปรียบเทียบกัน สามารถสรุปได้ดังนี้

พนักงานให้ความสำคัญโดยรวมอยู่ในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง และในรายละเอียดของปัจจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงาน (Motivation Factors) พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากและมีความพึงพอใจในระดับมาก ประกอบด้วย ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน และด้านความสำเร็จของงาน พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากแต่มี

ความพึงพอใจในระดับปานกลาง ประกอบด้วย ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและโอกาสก้าวหน้า และด้านการยอมรับจากบุคคลภายนอก

ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต (Hygiene Factors) พนักงานให้ความสำคัญโดยรวมในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากและมีความพึงพอใจในระดับมาก ประกอบด้วย ด้านตำแหน่งงาน ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน และด้านความมั่นคงในชีวิตส่วนตัว พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ประกอบด้วย ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน และด้านค่าตอบแทน พนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางและมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 5 ข้อมูลการให้ความสำคัญ และระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานจำแนกตามเพศ สถานที่ทำงาน ลักษณะการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน

จากการศึกษา สามารถสรุปผลการศึกษา การให้ความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน จำแนกตามเพศ สถานที่ทำงาน ลักษณะการปฏิบัติ และรายได้ต่อเดือน ได้ดังนี้

1. ข้อมูลการให้ความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน จำแนกตามเพศ

เพศชายและเพศหญิงให้ความสำคัญและความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวมในระดับเดียวกัน คือ ให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง และในรายละเอียดของปัจจัย พบว่า

ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) โดยรวม เพศชายและเพศหญิงให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับเดียวกัน คือ ให้ความสำคัญในระดับมาก แต่ให้ความพึงพอใจในระดับปานกลางในด้านดังต่อไปนี้ เพศชายและเพศหญิงมีการให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับเดียวกัน ได้แก่ ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ด้านความรับผิดชอบให้ความสำคัญในระดับมากและความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและโอกาสก้าวหน้าให้ความสำคัญในระดับมาก และความพึงพอใจในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานที่เพศชายและเพศหญิงให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับต่างกัน ได้แก่ ด้านความสำเร็จ

ของงาน และด้านการยอมรับ เพศชายให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก เพศหญิงให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต (Hygiene Factors) โดยรวมเพศชายและเพศหญิงให้ความสำคัญในระดับเดียวกัน แต่ให้ความพึงพอใจในระดับต่างกัน คือ เพศชายและเพศหญิงให้ความสำคัญในระดับมาก เพศชายให้ความพึงพอใจในระดับปานกลางแต่เพศหญิงให้ความพึงพอใจในระดับมาก ในด้านดังต่อไปนี้ เพศชายและเพศหญิงให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับเดียวกัน ได้แก่ ด้านการบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในชีวิตส่วนตัว โดยเพศชายและเพศหญิงให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหารงาน เพศชายและเพศหญิงให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตที่เพศชายและเพศหญิงให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับแตกต่างกัน ได้แก่ ด้านตำแหน่งงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ทั้งเพศชายและหญิงให้ความสำคัญระดับมาก แต่เพศชายมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ส่วนเพศหญิงมีความพึงพอใจในระดับมาก ด้านค่าตอบแทน เพศชายให้ความสำคัญปานกลาง เพศหญิงให้ความสำคัญในระดับมาก ทั้งเพศหญิงและชายมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

2. ข้อมูลการให้ความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน จำแนกตามสถานที่ทำงาน

พนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขาเชิงอินทร์ สาขาเชิงร่าย และสาขาอุดรธานี ให้ความสำคัญและความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวมในระดับเดียวกัน คือ ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก แต่พนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขาภาคสวนแก้วให้ความสำคัญระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในรายละเอียดของปัจจัยพบว่า

ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) โดยรวม เมื่อจำแนกตามสถานที่ทำงานในสาขาเชิงอินทร์ สาขาเชิงร่าย และสาขาอุดรธานี ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับเดียวกันคือให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก แต่ในสาขาภาคสวนแก้ว ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับที่แตกต่าง คือ ให้ความสำคัญในระดับมาก แต่ความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานและโอกาสก้าวหน้า ทั้งสาขาภาคสวนแก้ว สาขาเชิงอินทร์ สาขาเชิงร่าย และสาขาอุดรธานี ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับเดียวกัน คือให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในด้านต่อไปนี้ สาขาเชิงอินทร์ สาขาเชิงร่าย และสาขาอุดรธานีให้ความสำคัญและความพึงพอใจ

ใจในระดับเดียวกัน แต่แตกต่างจากสาขาภาคสวนแก้ว ได้แก่ ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ด้านความรับผิดชอบ โดยสาขาเชิงอินทร์ สาขาเชิงทราย และสาขาอุดรธานีให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ในขณะที่สาขาภาคสวนแก้วให้ความสำคัญในระดับมาก แต่ความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้านความสำเร็จของงาน สาขาเชิงอินทร์ และสาขาอุดรธานีให้ความสำคัญ และความพึงพอใจในระดับมาก ในขณะที่สาขาภาคสวนแก้ว และสาขาเชิงทราย ให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้านการยอมรับ สาขาเชิงอินทร์ และสาขาเชิงทราย ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ในขณะที่สาขาภาคสวนแก้ว และสาขาอุดรธานีให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต (Hygiene Factors) โดยรวม ในสาขาเชิงอินทร์ สาขาเชิงทราย และสาขาอุดรธานีให้ความสำคัญในระดับเดียวกัน คือ ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก แต่ในสาขาภาคสวนแก้วให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับที่แตกต่างกัน คือ ให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในด้านค่าตอบแทน ทั้งสาขาภาคสวนแก้ว สาขาเชิงอินทร์ สาขาเชิงทราย และสาขาอุดรธานีให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับเดียวกัน คือ ให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลางในด้านต่อไปนี้ สาขาเชิงอินทร์ สาขาเชิงทราย และสาขาอุดรธานี ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับเดียวกัน แต่แตกต่างจากสาขาภาคสวนแก้ว ได้แก่ ด้านตำแหน่งงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านการบังคับบัญชา และด้านความมั่นคงในชีวิตส่วนตัว โดยสาขาเชิงอินทร์ สาขาเชิงทราย และสาขาอุดรธานี ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ในขณะที่สาขาภาคสวนแก้ว ให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน สาขาภาคสวนแก้ว สาขาเชิงอินทร์ และสาขาอุดรธานี ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ในขณะที่สาขาเชิงทรายให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด แต่มีความพึงพอใจในระดับมาก ด้านนโยบายและการบริหารงานและด้านสภาพการปฏิบัติงาน สาขาเชิงทราย และสาขาอุดรธานี ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ในขณะที่สาขาภาคสวนแก้ว และสาขาเชิงอินทร์ ให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในขณะที่สาขาภาคสวนแก้วให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับปานกลาง สาขาเชิงอินทร์ ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สาขาภาคสวนแก้ว และสาขาอุดรธานี ให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง สาขาเชิงอินทร์ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก สาขาเชิงทรายให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด แต่มีความพึงพอใจในระดับมาก

3. ข้อมูลการให้ความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยงูใจในการทำงาน จำแนกตามลักษณะการปฏิบัติงาน

พนักงานที่ปฏิบัติงานเต็มเวลาให้ความสำคัญต่อปัจจัยงูใจในการทำงานโดยรวมในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลางในขณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานไม่เต็มเวลาให้ความสำคัญและความพึงพอใจต่อปัจจัยงูใจในการทำงานโดยรวมในระดับมาก ในรายละเอียดของปัจจัย พบว่า

ปัจจัยงูใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงาน (Motivation Factors) โดยรวม พนักงานปฏิบัติงานเต็มเวลาและปฏิบัติงานไม่เต็มเวลาให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับเดียวกัน คือ ให้ความสำคัญในระดับมาก แต่ให้ความพึงพอใจในระดับปานกลาง พนักงานที่ปฏิบัติงานเต็มเวลาและปฏิบัติงานไม่เต็มเวลา ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับเดียวกัน ได้แก่ ด้านลักษณะและขอบเขตของงานและด้านความสำเร็จของงาน โดยพนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก ส่วนด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและโอกาสก้าวหน้า พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ส่วนด้านการยอมรับ พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับแตกต่างกัน โดยพนักงานปฏิบัติงานเต็มเวลาให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง พนักงานปฏิบัติงานไม่เต็มเวลาให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก

ปัจจัยงูใจที่รักษาสุขลักษณะจิต (Hygiene Factors) โดยรวม พนักงานปฏิบัติงานเต็มเวลาและปฏิบัติงานไม่เต็มเวลาให้ความสำคัญในระดับเดียวกัน แต่ให้ความพึงพอใจในระดับที่ต่างกัน คือพนักงานปฏิบัติงานเต็มเวลาและปฏิบัติงานไม่เต็มเวลาให้ความสำคัญในระดับมาก พนักงานปฏิบัติงานเต็มเวลาให้ความพึงพอใจในระดับปานกลาง พนักงานปฏิบัติงานไม่เต็มเวลาให้ความพึงพอใจในระดับมากพนักงานทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และด้านสภาพการปฏิบัติงาน พนักงานทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงาน และด้านค่าตอบแทน ปัจจัยต่อไปนี้เป็นพนักงานปฏิบัติงานเต็มเวลาและปฏิบัติงานไม่เต็มเวลาให้ความสำคัญในระดับมาก แต่พนักงานปฏิบัติงานเต็มเวลาให้ความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในขณะที่พนักงานปฏิบัติงานไม่เต็มเวลาให้ความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านตำแหน่งงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านความมั่นคงในชีวิตส่วนตัว ส่วนด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พนักงานปฏิบัติงานเต็มเวลาให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในขณะที่พนักงานปฏิบัติงานไม่เต็มเวลาให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้านความมั่น

คงในชีวิตส่วนตัว พนักงานปฏิบัติงานเต็มเวลาให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในขณะที่พนักงานปฏิบัติงานไม่เต็มเวลาให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก

4. ข้อมูลการให้ความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท และ 5,001- 15,000 บาท มีการให้ความสำคัญและความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวม ในระดับเดียวกัน คือ ให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในขณะที่พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 15,000 บาทขึ้นไป ให้ความสำคัญและความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวมในระดับมาก ในรายละเอียดของปัจจัย พบว่า

ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) โดยรวม พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท และ 5,001-15,000 บาท ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับเดียวกัน คือ ให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในขณะที่พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 15,000 บาทขึ้นไป ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท 5,001-15,000 และ 15,000 บาทขึ้นไป ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับเดียวกัน คือพนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ด้านความสำเร็จของงานพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 5,001-15,000 บาท และ 15,000 บาทขึ้นไป ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับเดียวกัน คือ ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ในขณะที่พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท ให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและโอกาสก้าวหน้า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท และ 5,001-15,000 บาท ให้ความสำคัญในระดับที่มาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในขณะที่พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 15,000 บาทขึ้นไป ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ด้านการยอมรับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท และ 15,000 บาทขึ้นไป ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ในขณะที่พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 5,001-15,000 บาท ให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต (Hygiene Factors) โดยรวม พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท และ 5,001-15,000 บาท ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับเดียวกัน คือ ให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในขณะที่พนักงานที่มี

รายได้ต่อเดือน 15,000 บาทขึ้นไป ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ด้านนโยบาย และการบริหารงาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงานและด้านค่าตอบแทน พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนตั้งแต่ 5,000 บาท 5,001-15,000 บาท และ 15,000 บาทขึ้นไป ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับเดียวกัน คือ ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และด้านสภาพการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทน ให้ความสำคัญในระดับมาก แต่ให้ความพึงพอใจในระดับปานกลาง สำหรับด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 5,001-15,000 บาท และ 15,000 บาทขึ้นไป ให้ความสำคัญในระดับมาก แต่ให้ความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในขณะที่พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 5,001-15,000 บาท ให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในขณะที่พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 15,000 บาทขึ้นไป ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดแต่มีความพึงพอใจในระดับมาก ด้านตำแหน่งงานพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับปานกลาง พนักงานที่มีรายได้ 5,001-15,000 บาท ให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง พนักงานที่มีรายได้ 15,000 บาทขึ้นไป ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท และ 5,001-15,000 บาท ให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในขณะที่พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 15,000 บาทขึ้นไป ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด แต่มีความพึงพอใจในระดับมาก ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับปานกลาง พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 5,001-15,000 บาท ให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในขณะที่พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 15,000 บาทขึ้นไป ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดแต่มีความพึงพอใจในระดับมาก

อภิปรายผล

จากการศึกษาครั้งนี้ ได้นำทฤษฎีลำดับขั้นแรงงูใจของ Maslow และทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg เป็นแนวทางในการศึกษา ผลของการศึกษาสามารถนำทฤษฎีและแนวคิดดังกล่าวมาอภิปรายได้ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ทฤษฎีลำดับขั้นแรงงูใจ 5 ขั้นของ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) กำหนดไว้ดังนี้ คือ ขั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่องนับถือยอมรับ (Esteem Needs) และขั้นที่ 5 ความต้องการที่จะประจักษ์ในตัวเอง (Self Actualization Needs)¹

จากการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัทบูทส์ รีเทล (ประเทศไทย) จำกัด มีความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ทั้ง 5 ขั้น ในระดับที่มาก แต่มีความพึงพอใจในระดับที่แตกต่างกันออกไป และจากข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน ปรากฏว่ากว่าร้อยละ 75 เคยเปลี่ยนหรือย้ายสถานที่ปฏิบัติงาน หรือเคยออกจากงานในสถานประกอบการอื่นมาก่อนหน้าแล้ว โดยระบุเหตุผลด้วยร้อยละที่มีค่าสูงตามลำดับ คือ สถานประกอบการเดิมให้ผลตอบแทนน้อย การปฏิบัติงานในสถานประกอบการเดิมนั้นขาดความก้าวหน้าในอาชีพ และไม่มี ความมั่นใจในความมั่นคงของสถานประกอบการเก่า เป็นต้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสถานประกอบการเดิมไม่ตอบสนองความต้องการในขั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) ขั้นที่ 4 ความต้องการยกย่องนับถือยอมรับ (Esteem Needs) ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ตามทฤษฎีลำดับขั้นแรงงูใจของมาสโลว์ได้ จากการศึกษาในครั้งนี้ยังพบความพึงพอใจในระดับของพนักงานที่มีต่อด้านค่าตอบแทนในระดับปานกลาง ซึ่งต่ำกว่าความสำคัญที่พนักงานให้ในระดับที่มาก จึงเป็นประเด็นของปัจจัยงูใจที่บริษัทต้องให้ความสนใจ ปรับปรุง หรือพิจารณาดำเนินการ อย่างไรก็ตามผลการศึกษานี้ เหตุผลด้านการย้ายสถานที่ทำงานจะคล้ายคลึงกับเหตุผลของพนักงานในสถานประกอบการอื่นที่ศึกษาโดย กัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542) ซึ่งพบว่า การเคยย้ายสถานที่ทำงานของพนักงานในสถานประกอบการมาจากความไม่พอใจด้านรายได้ ไม่พอใจสวัสดิการ และเห็นว่าไม่มีความก้าวหน้าในงาน เป็นต้น แสดงว่าเหตุผลการย้ายงานที่คล้ายคลึงกันเช่นนี้อาจเกิดขึ้นได้กับทุกสถานประกอบการ หากพนักงานได้รับความพึงพอใจในระดับต่ำกว่าการให้ความสำคัญ

¹ สงคราม เชาว์ศิลป์ และคณะ, เรื่องเดียวกัน. หน้าเดียวกัน.

แนวคิดของเฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ที่ได้แบ่งปัจจัยงใจในการทำงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) และปัจจัยงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต (Hygiene Factors)²

ปัจจัยงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) กลุ่มปัจจัยนี้ที่กำหนดเป็นกรอบในการศึกษา มีจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและโอกาสก้าวหน้า ด้านการยอมรับจากบุคคลภายนอก และกลุ่มปัจจัยงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต (Hygiene Factors) กลุ่มปัจจัยที่กำหนดเป็นกรอบในการศึกษา มีจำนวน 10 ด้าน ได้แก่ ด้านตำแหน่งงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทน และด้านความมั่นคงในชีวิตส่วนตัว

กลุ่มปัจจัยงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตที่พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับที่สอดคล้องกัน ได้แก่ ด้านตำแหน่งงาน ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน และด้านความมั่นคงในชีวิตส่วนตัว โดยพนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ส่วนด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในขณะที่ปัจจัยต่อไปนี้พนักงานให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในระดับที่ไม่สอดคล้องกัน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน และด้านค่าตอบแทน โดยพนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ซึ่งปัจจัยงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตที่ยังมีการให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับที่ไม่สอดคล้องกันดังกล่าวไปแล้วนั้นอาจส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานได้ตามทฤษฎีของเฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก³

กลุ่มปัจจัยงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานที่พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับที่สอดคล้องกัน ได้แก่ ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน และด้านความสำเร็จของงาน โดยพนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ในขณะที่ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและโอกาสก้าวหน้า และด้านการยอมรับ พนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับปานกลาง ซึ่งปัจจัยงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานที่ยัง

² พิมลจรรยา นามวัฒน์, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.

³ เรื่องเดียวกัน

มีความสำคัญและความพึงพอใจในระดับไม่สอดคล้องกันดังกล่าว อาจส่งผลให้ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้ตามทฤษฎีของเฟรดริก เฮิร์ซเบิร์ก⁴

ดังนั้นการให้ความสำคัญและความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานในระดับที่ไม่สอดคล้อง จึงสอดคล้องกับทฤษฎีของ Frederick Herzberg ที่กล่าวว่าปัจจัยจูงใจรักษาสุขลักษณะจิตเป็นปัจจัยจูงใจที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ถ้าองค์กรใดขาดปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตเหล่านี้ อาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ และอาจนำไปสู่การย้ายงานได้ในที่สุด แต่ทั้งนี้ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวรักษาสุขลักษณะจิตถูกรักษาสมมูลได้ด้วยปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงาน ก็จะสามารถจะสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและให้พนักงานดำรงอยู่ในบริษัทได้ยาวนาน

ข้อค้นพบ

จากการศึกษา พบว่าการให้ความสำคัญและความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจบางด้านของพนักงานมีระดับที่ความแตกต่างกัน ตามปัจจัยส่วนบุคคล ดังนี้

1. จากข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานพบว่า พนักงานร้อยละ 38 ต้องเข้าบ้านพัก ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาความพึงพอใจ ในด้านค่าตอบแทนที่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งต่ำกว่าระดับการให้ความสำคัญ ซึ่งอาจเกิดจากการที่พนักงานต้องใช้จ่ายเงินส่วนหนึ่งจากค่าตอบแทนไปใช้จ่ายในการเข้าบ้านพัก
2. พนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขา கடສວນແກ້ວ มีความพึงพอใจในระดับทั้งในกลุ่มปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน และกลุ่มปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตในระดับที่ต่ำกว่าพนักงานสาขาอื่น ๆ โดยที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขา கடສວນແກ້ວ มีความพึงพอใจในระดับทั้งในสองกลุ่มปัจจัยในระดับปานกลาง และพนักงานสาขาอื่น ๆ ความพึงพอใจในระดับมาก
3. พนักงานที่ปฏิบัติงานไม่เต็มเวลา มีความพึงพอใจในกลุ่มปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตในระดับมาก ในขณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานเต็มเวลา มีความพึงพอใจในระดับที่ต่ำกว่า คือ อยู่ในระดับปานกลาง
4. พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 15,000 บาทขึ้นไป มีความพึงพอใจในกลุ่มปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานและกลุ่มปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตในระดับที่มาก ในขณะที่

⁴ เรื่องเดียวกัน

พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท และ 5,001-15,000 บาท มีความพึงพอใจในระดับต่ำกว่า คือ อยู่ในระดับปานกลาง

5. พนักงานสาขาเชียงใหม่ มีความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่าพนักงานสาขาอื่น ทั้งนี้เพราะพนักงานสาขาอื่นให้ความพึงพอใจในประเด็นผู้ได้บังคับบัญชาให้การยอมรับนับถือ และผู้ได้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือทำงานให้เสร็จตามกำหนดในระดับที่ต่ำกว่าประเด็นอื่น

6. พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนไม่เกิน 5,000 บาท มีความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานในระดับที่สูงกว่าพนักงานที่มีรายได้ระดับอื่น โดยเฉพาะประเด็นโอกาสแสดงความสามารถ

ข้อเสนอแนะ

เนื่องจากปัจจัยจูงใจในการทำงาน มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเป็นอย่างมาก ดังนั้นผลการศึกษานี้ ทำให้พบว่า มีปัจจัยจูงใจในปัจจัยแต่ละด้าน

ถ้าพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจ (จากตารางที่ 45) พนักงานมีความพึงพอใจต่ำกว่าปัจจัยอื่นๆ ในด้านเดียวกัน ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อให้บริษัททำการปรับปรุงหรือแก้ไขปัจจัยด้านที่พนักงานมีความพึงพอใจต่ำ เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทเพิ่มขึ้น โดยเน้นพนักงานที่ปฏิบัติงานเต็มเวลาในสาขาภาคสวนแก้ว (รายละเอียดได้จากการพิจารณาจากค่าเฉลี่ยในตารางที่ 46-49) ประเด็นต่างๆ จำแนกตามปัจจัยจูงใจรายด้านดังต่อไปนี้

1. ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน

- ปรับปรุงประเด็นเกี่ยวกับความเป็นอิสระของงานในระหว่างการปฏิบัติงาน

2. ด้านความสำเร็จของงาน

- ปรับปรุงประเด็นเกี่ยวกับการเปิดโอกาสให้พนักงาน ได้ตัดสินใจในงานได้ด้วยตนเองตามความเหมาะสม

- ปรับปรุงประเด็นเกี่ยวกับการสร้างความสำเร็จของงานของพนักงานเพื่อพนักงานสามารถทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

3. ด้านความรับผิดชอบ

- ปรับปรุงความเหมาะสมของปริมาณให้แก่พนักงานแต่ละส่วนงาน หรือพนักงานแต่ละตำแหน่งให้เหมาะสมกับความสามารถและเป้าหมายที่บริษัทกำหนด

- ปรับปรุงด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม หรือเหมาะสมต่อพนักงานแต่ละราย

4. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและโอกาสก้าวหน้า

- ปรับปรุงเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบให้แก่พนักงาน โดยอาศัยหลักความยุติธรรม และความเสมอภาค ทั้งนี้เป็นการสร้างโอกาสให้แก่พนักงานให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้วยความทัดเทียมกัน

- ปรับปรุงเกี่ยวกับการเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ ดูงาน หรือฟื้นฟูความรู้ความสามารถด้วยความทัดเทียมกัน หรือให้เหมาะสมกับตำแหน่ง และภาระความรับผิดชอบของงาน

6. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน ระหว่างพนักงาน และระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน

- ควรเปิดโอกาสให้พนักงานและหัวหน้างานมีโอกาสสร้างความเข้าใจระหว่างกัน ตลอดจนทำการศึกษาอุปนิสัยของแต่ละฝ่าย เพื่อลดปัญหาด้านความขัดแย้งระหว่างบุคลากรระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา และระหว่างพนักงานกับพนักงาน ทั้งนี้หากพบว่าบุคลากรระหว่างฝ่าย หรือบุคลากรในแต่ละระดับมีปัญหาต่อกัน หรือมีปัญหาระหว่าง ต้องรีบดำเนินการแก้ไขปัญหา

- เปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละฝ่ายได้ร่วมปรึกษาหารือเพื่อสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายให้มีประสิทธิภาพ โดยการวางแผนร่วมกัน

- จัดให้มีการสังสรรค์ระหว่างพนักงานในแต่ละโอกาสตามความเหมาะสม และตามความจำเป็น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้สังสรรค์กันหรือพบกันอย่างไม่เป็นทางการจะช่วยคลี่คลายปัญหาระหว่างกัน และจะเป็นประโยชน์ต่อการเอื้ออาทร การให้ความสนิทสนม และจะทำให้ปัญหาด้านการทะเลาะเบาะแว้ง (ถ้ามี) ลดลงได้

7. ด้านการบังคับบัญชา

- ควรกำหนดรูปแบบในการกระจายงานให้พนักงานแต่ละฝ่าย แต่ละตำแหน่ง ภายใต้อายุติธรรม ความสามารถ และปราศจากอคติต่อพนักงาน แต่ควรต้องมีการประเมินผล การปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้พนักงานมีภาระงานที่สมดุลขึ้น การประเมินผลบ่อย ๆ จะช่วยทำให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรค ตลอดจนวิธีการทำงานของพนักงานแต่ละคนได้ชัดเจนขึ้น สุดท้ายจะช่วยทำให้การพิจารณาผลงานของพนักงานโดยผู้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยความยุติธรรม

8. ด้านนโยบายและการบริหารงาน

- นโยบายและการบริหารของบริษัท ที่กำหนดให้แต่ละสาขาคงปฏิบัติกัน ควรกำหนดให้แต่ละสาขาเขียนเป็นนโยบายและการบริหารงานเป็นลายลักษณ์อักษร มีการชี้แจงให้แก่พนักงานทราบโดยทั่วถึง นอกจากนี้นโยบายและการบริหารงานที่กำหนดต้องมีวัตถุประสงค์ชัดเจน มีความชัดเจนด้านการปฏิบัติ มีความยืดหยุ่น ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายทราบและสามารถปฏิบัติได้สอดคล้องกับแนวที่บริษัทกำหนด

9. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน

- ควรพิจารณาปรับปรุง หรือกำหนดความเหมาะสมของปริมาณงาน กับจำนวนบุคลากรในแต่ละสาขา ให้สอดคล้อง มิให้งานใดงานหนึ่งในแต่ละสาขามีจำนวนพนักงานน้อยหรือมากกว่าปริมาณงาน ทั้งจะทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคต่อการปฏิบัติเพื่อสนองนโยบายของบริษัท

- ควรพิจารณาปรับปรุงความพร้อม และความเพียงพอของอุปกรณ์อำนวยความสะดวกตามความจำเป็นในแต่ละสาขา รวมทั้งควรกำหนดมาตรฐานจำนวนและปริมาณงานให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากร ขนาดของธุรกิจ และการขยายตัวของสาขา ทั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อนำอุปกรณ์และเครื่องมือในสำนักงานมาใช้งานได้ตามความเหมาะสม และรวดเร็ว

10. ด้านค่าตอบแทน

- ความพิจารณาศึกษาความเหมาะสมด้านค่าตอบแทนต่าง ๆ ประกอบด้วย เงินเดือน ค่าล่วงเวลา เงินโบนัส เงินรางวัลพิเศษ เงินช่วยเหลือต่าง ๆ ค่ารักษาพยาบาล และสวัสดิการด้านชุดฟอร์ม เป็นต้น ของแต่ละสาขาให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ และภาวะค่าครองชีพของแต่ละจังหวัด แต่ละภาค หากพบว่าค่าตอบแทนด้านใดที่ไม่เหมาะสมควรทำการปรับปรุงให้แก่พนักงานต่อไป หากพบว่ามีเหมาะสมแล้ว ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับทราบถึงเหตุผลและความเหมาะสมดังกล่าวมีหลักเกณฑ์ใดในการพิจารณา