

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของบริษัท คริสเช่น แอร์คราฟท์อินทีเรียซิสเต็มส์ (ไทยแลนด์) จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของบริษัท คริสเช่นแอร์คราฟท์อินทีเรียซิสเต็มส์ (ไทยแลนด์) จำกัด

โดยสามารถทำการสรุปผล อภิปรายผล และมีข้อค้นพบ ข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของบริษัท คริสเช่นแอร์คราฟท์อินทีเรียซิสเต็มส์ (ไทยแลนด์) สามารถสรุปได้ดังนี้

##### 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 76.3 มีอายุระหว่าง 26 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 58.8 สมรส คิดเป็นร้อยละ 51.1 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมปลายหรือเทียบเท่า ร้อยละ 54.6 มีอายุการทำงาน 1 เดือน-1 ปี ร้อยละ 32.4 ในด้านรายได้ต่อเดือนของพนักงาน พบว่า มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 8,001-10,000 บาท ร้อยละ 41.2พักอาศัยอยู่ในที่อยู่ซึ่งเป็นบ้านเช่า/หอพัก ร้อยละ 46.2 และปรากฏว่าพนักงาน ส่วนใหญ่เคยย้ายที่ทำงานจากบริษัทหรือสถานประกอบการอื่นมาก่อน ร้อยละ 74.7 ส่วนสาเหตุที่ย้ายสถานที่ทำงานพนักงานกลุ่มนี้ให้เหตุผลว่า ได้รับผลตอบแทนน้อย ไม่พอใจสวัสดิการ ไม่มีความก้าวหน้า ไม่พอใจสถานภาพการทำงาน เป็นต้น

##### 2. ข้อมูลระดับการให้ความสำคัญของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษาระดับการให้ความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัทคริสเช่นแอร์คราฟท์อินทีเรียซิสเต็มส์ (ไทยแลนด์) พบว่าพนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้พนักงานให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจด้านต่างๆ จำนวน 4 ด้านในระดับมาก และให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจ 10 ด้านในระดับปานกลาง หากนำการให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจทั้ง 14 ด้านมาสรุปด้วยการแบ่งปัจจัยจูงใจในการทำงานดังกล่าว ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) และกลุ่มปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต (Hygiene Factors) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าว มีดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) จากผลการวิเคราะห์ ปัจจัยดังกล่าวมีจำนวนทั้งสิ้น 6 ด้าน พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน และให้ความสำคัญในระดับปานกลาง 5 ด้าน ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงรายละเอียดโดยเรียงค่าจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้

1.1 ด้านผลสำเร็จในการทำงาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน มีค่าเฉลี่ย 3.95 การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการหรือความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.81 และการเปิดโอกาสให้ตัดสินใจหรือแก้ไขในงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.48

1.2 ด้านความรับผิดชอบ พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การได้รับความเชื่อถือไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องควบคุมใกล้ชิด มีค่าเฉลี่ย 3.71 โอกาสแสดงความสามารถที่ได้รับผิดชอบอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ย 3.58 ความเหมาะสมของปริมาณงาน มีค่าเฉลี่ย 3.55 การได้รับมอบหมายงานพิเศษที่สำคัญ มีค่าเฉลี่ย 3.26 และการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและแนวทางการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.17

1.3 ด้านการได้รับการยอมรับในผลงานจากผู้อื่น พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ งานมีเกียรติและสังคมยอมรับ มีค่าเฉลี่ย 3.71 การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 3.66 การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.39 การได้รับการยกย่องและชมเชยภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.32 และมีรางวัลตอบแทนความดีความชอบในผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 2.87

1.4 ด้านลักษณะของงานที่ทำ พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ลักษณะงานที่ทำตรงกับความต้องการ มีค่าเฉลี่ย 3.52 งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ทำให้มีโอกาสใช้ความรู้เริ่มสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ย 3.52 ความเป็นอิสระในระหว่างปฏิบัติงาน ได้รับการควบคุมจากผู้บังคับบัญชาน้อย มีค่าเฉลี่ย 3.43 และงานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา มีค่าเฉลี่ย 2.77

1.5 ด้านการได้เพิ่มพูนความรู้ พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ มีโอกาสได้ศึกษาความรู้เพิ่มเติมต่างๆ หรือได้รับการฝึกอบรมด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ย 3.65 มีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มทักษะและประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 3.63 และมีโอกาสศึกษาต่อและดูงาน มีค่าเฉลี่ย 2.63

1.6 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรม

และเป็นไปตามหลักคุณธรรม มีค่าเฉลี่ย 2.89 ความเสมอภาคหรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ย 2.58 มีการกำหนดคู่ทางการเลื่อนตำแหน่งชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 2.50

2. ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต (Hygiene Factors) จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวมีจำนวนทั้งสิ้น 8 ด้าน พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน และให้ความสำคัญในระดับปานกลาง 5 ด้าน ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงรายละเอียดโดยเรียงค่าจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้

2.1 ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ความมั่นคงของบริษัท มีค่าเฉลี่ย 4.31 ภาพพจน์ของบริษัท มีค่าเฉลี่ย 4.26 ขนาดของธุรกิจ มีค่าเฉลี่ย 4.21 และความมั่นคงในตำแหน่งงาน หน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ย 3.72

2.2 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การช่วยเหลือกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้า มีค่าเฉลี่ย 3.88 ความสนิมสนม ความจริงใจ ความเป็นกันเอง และความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีค่าเฉลี่ย 3.85 การปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.83 การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟัง มีค่าเฉลี่ย 3.69 และการร่วมกันวางแผนปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.62

2.3 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การวางตนของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.78 การได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.66 ความสนิมสนม ความจริงใจและความเป็นกันเอง มีค่าเฉลี่ย 3.56 และความเอื้ออาทรจากผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.54 และการเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.42

2.4 ด้านสภาพการทำงาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.82 สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น น้ำดื่ม มีค่าเฉลี่ย 3.75 และชั่วโมงการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.67 จำนวนพนักงานเหมาะสมกับปริมาณงาน มีค่าเฉลี่ย 3.43 ความพอเพียงของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ รวมถึงคู่มือปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.37 และสถานที่ทำงาน เช่น เสียง แสงสว่าง ความสะอาดเรียบร้อย ขนาดของสถานที่ มีค่าเฉลี่ย 3.34

2.5 ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ นโยบายฝึกอบรมพนักงานก่อนปฏิบัติงานในบริษัท มีค่าเฉลี่ย 3.72 ความชัดเจนด้านนโยบายสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ย 3.65 มีความ

ชัดเจนในการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 3.56 มีความชัดเจนในทางปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.40 มีการชี้แจงให้ทราบอย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ย 3.27 และมีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ย 3.27

2.6 ด้านการควบคุมดูแล พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ความรู้ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 3.67 ความชัดเจนในการสั่งงานหรือมอบหมายงาน มีค่าเฉลี่ย 3.53 การรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.48 การเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาพัฒนาตัวเอง มีค่าเฉลี่ย 3.45 การให้คำแนะนำช่วยเหลือด้านการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.42 และความยุติธรรมในการกระจายงาน มีค่าเฉลี่ย 3.34

2.7 ด้านตำแหน่งงาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ความพอใจในตำแหน่งงานปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 3.55 ความสำคัญในตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.53 การได้รับการยอมรับในตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.40 และตำแหน่งงานที่ปฏิบัติเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ มีค่าเฉลี่ย 3.32

2.8 ด้านค่าตอบแทน พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การลาภิจ ลาป่วย ลาพักร้อน มีค่าเฉลี่ย 3.89 สวัสดิการด้านชุดฟอร์มทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.89 สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล มีค่าเฉลี่ย 3.54 เงินช่วยเหลือต่างๆ เช่น ค่าทำศพ มีค่าเฉลี่ย 3.44 การจัดงานประจำปี เช่น ปีใหม่ สงกรานต์ มีค่าเฉลี่ย 3.37 เงินเดือนที่ได้รับ มีค่าเฉลี่ย 3.28 โบนัส มีค่าเฉลี่ย 3.20 ความยุติธรรมของการเลื่อนขึ้นเงินเดือน มีค่าเฉลี่ย 3.00 ผลการขึ้นเงินเดือนที่ผ่าน มีค่าเฉลี่ย 2.95 และสวัสดิการกองทุนเงินกู้ยืม มีค่าเฉลี่ย 2.90

### 3. ข้อมูลระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษาความพึงพอใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทคริสเช่น แอร์คราฟท์อินทีเรียซีสเต็มส์ (ไทยแลนด์) พบว่าพนักงานพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานภาพรวมในระดับปานกลาง ทั้งนี้พนักงานให้ระดับความพึงพอใจกับปัจจัยจูงใจด้านต่างๆ จำนวน 6 ด้านในระดับมาก และให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจ 8 ด้านในระดับปานกลาง หากนำการให้ระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจทั้ง 14 ด้านมาสรุปด้วยการแบ่งปัจจัยจูงใจในการทำงานดังกล่าว ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) และกลุ่มปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต (Hygiene Factors) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าว มีดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวมีจำนวนทั้งสิ้น 6 ด้าน พนักงานให้ระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน และ

ให้ระดับความพึงพอใจในระดับปานกลาง 5 ด้าน ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงรายละเอียดโดยเรียงค่าจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้

1.1 ด้านผลสำเร็จในการทำงาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 3.87 การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการหรือความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.73 และการเปิดโอกาสให้ตัดสินใจหรือแก้ไขในงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.50

1.2 ด้านความรับผิดชอบ พนักงานส่วนใหญ่ให้ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การได้รับความเชื่อถือไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ โดยไม่ต้องควบคุมใกล้ชิด มีค่าเฉลี่ย 3.66 โอกาสแสดงความสามารถที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ย 3.53 ความเหมาะสมของปริมาณงาน มีค่าเฉลี่ย 3.49 การได้รับมอบหมายงานพิเศษที่สำคัญ มีค่าเฉลี่ย 3.38 และการมีส่วนร่วมในการกำหนดวางแผนงานและแนวทางการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.38

1.3 ด้านการได้รับการยอมรับในผลงานจากผู้อื่น พนักงานส่วนใหญ่ให้ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 3.71 งานมีเกียรติและสังคมยอมรับ มีค่าเฉลี่ย 3.55 การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.35 การได้รับการยกย่องและชมเชยภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.24 มีรางวัลตอบแทนความดีความชอบในผลการปฏิบัติงาน 2.89

1.4 ด้านลักษณะของงานที่ทำ พนักงานส่วนใหญ่ให้ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ทำให้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ย 3.42 ลักษณะของงานที่ทำตรงกับความต้องการ มีค่าเฉลี่ย 3.48 ความเป็นอิสระในระหว่างปฏิบัติงาน ได้รับการควบคุมจากผู้บังคับบัญชาน้อย มีค่าเฉลี่ย 3.42 งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัด มีค่าเฉลี่ย 3.35 งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา มีค่าเฉลี่ย 2.98

1.5 ด้านการได้เพิ่มพูนความรู้ พนักงานส่วนใหญ่ให้ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ มีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มทักษะและประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 3.64 มีโอกาสได้ศึกษาความรู้เพิ่มเติมต่างๆ หรือได้รับการฝึกอบรมด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ย 3.62 และมีโอกาสศึกษาต่อและดูงาน มีค่าเฉลี่ย 2.60

1.6 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ มีการกำหนดคู่ทางการเลื่อนตำแหน่ง

ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 2.77 หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรมและเป็นไปตามหลักคุณธรรม มีค่าเฉลี่ย 2.77 และความเสมอภาคหรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ย 2.71

2. ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต (Hygiene Factors) จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวมีจำนวนทั้งสิ้น 8 ด้าน พนักงานให้ระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน และให้ความสำคัญในระดับปานกลาง 3 ด้าน ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงรายละเอียดโดยเรียงค่าจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้

2.1 ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ความมั่นคงของบริษัท มีค่าเฉลี่ย 4.27 ภาพพจน์ของบริษัท มีค่าเฉลี่ย 4.19 ขนาดของธุรกิจ มีค่าเฉลี่ย 4.16 และความมั่นคงในตำแหน่งงาน หน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ย 3.72

2.2 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ความสนิมสนม ความจริงใจ ความเป็นกันเอง และความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีค่าเฉลี่ย 3.90 การช่วยเหลือกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้า มีค่าเฉลี่ย 3.87 การปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.85 การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ย 3.73 และการร่วมกันวางแผนปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.63

2.3 ด้านสภาพการทำงาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.76 สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น น้ำดื่ม มีค่าเฉลี่ย 3.72 ชั่วโมงการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.61 จำนวนพนักงานเหมาะสมกับปริมาณงาน มีค่าเฉลี่ย 3.45 ความพอเพียงของอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ รวมถึงคู่มือปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.36 และสถานที่ทำงาน เช่น เสียง แสงสว่าง ความสะอาดเรียบร้อย ขนาดของสถานที่ มีค่าเฉลี่ย 3.24

2.4 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พนักงานส่วนใหญ่ให้ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.69 การวางตนของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.54 ความสนิทสนม ความจริงใจและความเป็นกันเอง มีค่าเฉลี่ย 3.50 ความเอื้ออาทรจากผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.44 และการเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.35

2.5 ด้านตำแหน่งงาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ความพอใจในตำแหน่งงานปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 3.60 ความสำคัญ

ในตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.56 การได้รับการยอมรับในตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.42 และตำแหน่งงานที่ปฏิบัติเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ มีค่าเฉลี่ย 3.40

2.6 ด้านการควบคุมดูแล พนักงานส่วนใหญ่ให้ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ความรู้ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 3.61 ความชัดเจนในการสั่งงานหรือมอบหมายงาน มีค่าเฉลี่ย 3.51 การรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.45 การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตัวเอง มีค่าเฉลี่ย 3.40 การให้คำแนะนำช่วยเหลือด้านการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.39 และความยุติธรรมในการกระจายงาน มีค่าเฉลี่ย 3.33

2.7 ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร พนักงานส่วนใหญ่ให้ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ นโยบายฝึกอบรมพนักงานก่อนปฏิบัติงานในบริษัท มีค่าเฉลี่ย 3.58 ความชัดเจนด้านนโยบายสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ย 3.54 มีความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 3.52 มีความชัดเจนในทางปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.41 มีการชี้แจงให้ทราบอย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ย 3.26 และมีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ย 3.26

2.8 ด้านค่าตอบแทน พนักงานส่วนใหญ่ให้ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้แก่ การลาภกิจ ลาป่วย ลาพักร้อน มีค่าเฉลี่ย 3.92 สวัสดิการด้านชุดฟอร์มทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.77 สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล มีค่าเฉลี่ย 3.61 เงินช่วยเหลือต่างๆ เช่น ค่าทำศพ มีค่าเฉลี่ย 3.40 เงินเดือนที่ได้รับ มีค่าเฉลี่ย 3.28 การจัดงานประจำปี เช่น ปีใหม่ สงกรานต์ มีค่าเฉลี่ย 3.28 โบนัส มีค่าเฉลี่ย 3.13 ผลการขึ้นเงินเดือนที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ย 2.95 ความยุติธรรมของการเลื่อนขึ้นเงินเดือน มีค่าเฉลี่ย 2.94 และสวัสดิการกองทุนเงินกู้ยืม มีค่าเฉลี่ย 2.87

#### 4. ข้อมูลสรุปการให้ความสำคัญ และระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจพนักงานในการทำงาน

จากการนำข้อมูลระดับการให้ความสำคัญและความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานมาเปรียบเทียบกัน สามารถสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงาน (Motivation Factors) พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจโดยรวมในระดับปานกลาง พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากและมีความพึงพอใจในระดับมาก คือ ด้านผลสำเร็จในการทำงาน พนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางและมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ประกอบด้วย ด้านการได้รับการยอมรับในผลงานจากผู้อื่น

ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการได้  
เพิ่มพูนความรู้

ปัจจัยที่รักษาสุขลักษณะจิต (Hygiene Factors) พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึง  
พอใจโดยรวมมาก พนักงานให้ความสำคัญมากและมีระดับความพึงพอใจมาก ได้แก่ ด้าน  
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้าน  
พนักงานให้ความสำคัญปานกลางและมีระดับความพึงพอใจปานกลาง ได้แก่ ด้านนโยบายและการ  
บริหารงาน ด้านการควบคุมดูแล ด้านค่าตอบแทน พนักงานให้ความสำคัญปานกลางแต่มีความพึง  
พอใจมาก ได้แก่ ด้านตำแหน่งงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

#### 5. ข้อมูลสรุปการให้ความสำคัญ และระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจุดใจ พนักงานในการทำงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ระดับการให้ความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจุดใจพนักงานในการ  
ทำงาน จำแนกตามเพศ อายุ และสถานภาพการสมรส สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 81-83 ต่อไปนี้



ตารางที่ 81 ตารางสรุปข้อมูลการให้ความสำคัญ และระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน จำแนกตามเพศ

ปัจจัยจูงใจ	เพศชาย				เพศหญิง			
	ระดับความสำคัญ		ระดับความพึงพอใจ		ระดับความสำคัญ		ระดับความพึงพอใจ	
	ค่าเฉลี่ย	แปลค่า	ค่าเฉลี่ย	แปลค่า	ค่าเฉลี่ย	แปลค่า	ค่าเฉลี่ย	แปลค่า
<b>กลุ่มที่ 1 ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors)</b>								
ปัจจัยด้านผลสำเร็จในการทำงาน	3.73	มาก	3.69	มาก	3.80	มาก	3.73	มาก
ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับในผลงานจากผู้อื่น	3.42	ปานกลาง	3.38	ปานกลาง	3.30	ปานกลาง	3.25	ปานกลาง
ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ	3.26	ปานกลาง	3.31	ปานกลาง	3.46	ปานกลาง	3.48	ปานกลาง
ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ	3.46	ปานกลาง	3.47	ปานกลาง	3.44	ปานกลาง	3.43	ปานกลาง
ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	2.65	ปานกลาง	2.75	ปานกลาง	2.66	ปานกลาง	2.75	ปานกลาง
ปัจจัยด้านการได้เพิ่มพูนความรู้	3.24	ปานกลาง	3.27	ปานกลาง	3.51	มาก	3.36	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวมปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน</b>	3.29	ปานกลาง	3.31	ปานกลาง	3.36	ปานกลาง	3.33	ปานกลาง
<b>กลุ่มที่ 2 ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต (Hygiene Factors)</b>								
ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร	3.44	ปานกลาง	3.40	ปานกลาง	3.61	มาก	3.53	มาก
ปัจจัยด้านการควบคุมดูแล	3.50	ปานกลาง	3.47	ปานกลาง	3.42	ปานกลาง	3.37	ปานกลาง
ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บริหาร	3.64	มาก	3.52	มาก	3.44	ปานกลาง	3.45	ปานกลาง
ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.70	มาก	3.73	มาก	4.02	มาก	3.99	มาก
ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน	3.52	มาก	3.48	ปานกลาง	3.69	มาก	3.67	มาก
ปัจจัยด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	4.10	มาก	4.05	มาก	4.21	มาก	4.22	มาก
ปัจจัยด้านค่าตอบแทน	3.27	ปานกลาง	3.24	ปานกลาง	3.41	ปานกลาง	3.39	ปานกลาง

ปัจจัยจูงใจ	เพศชาย				เพศหญิง			
	ระดับความสำคัญ		ระดับความพึงพอใจ		ระดับความสำคัญ		ระดับความพึงพอใจ	
	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า
ปัจจัยด้านตำแหน่งงาน	3.42	ปานกลาง	3.49	ปานกลาง	3.55	มาก	3.51	มาก
ค่าเฉลี่ยรวมปัจจัยจูงใจที่รักษาคุณลักษณะจิต	3.57	มาก	3.55	มาก	3.67	มาก	3.64	มาก

ตารางที่ 82 ตารางสรุปข้อมูลการให้ความสำคัญ และระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน จำแนกตามอายุ

ปัจจัยจูงใจ	พนักงานที่มีอายุระหว่าง 18-25 ปี				พนักงานที่มีอายุระหว่าง 26-35 ปี				พนักงานที่มีอายุระหว่าง 36-45 ปี			
	ระดับความสำคัญ		ระดับความพึงพอใจ		ระดับความสำคัญ		ระดับความพึงพอใจ		ระดับความสำคัญ		ระดับความพึงพอใจ	
	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า
กลุ่มที่ 1 ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors)												
ปัจจัยด้านผลสำเร็จในการทำงาน	3.72	มาก	3.80	มาก	3.79	มาก	3.65	มาก	3.57	มาก	3.69	มาก
ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับในผลงานจากผู้อื่น	3.52	มาก	3.62	มาก	3.39	ปานกลาง	3.27	ปานกลาง	3.08	ปานกลาง	3.11	ปานกลาง
ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ	3.50	มาก	3.64	มาก	3.26	ปานกลาง	3.29	ปานกลาง	3.07	ปานกลาง	2.98	ปานกลาง
ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ	3.40	ปานกลาง	3.56	มาก	3.46	ปานกลาง	3.43	ปานกลาง	3.54	มาก	3.36	ปานกลาง

ปัจจัยเชิงใจ	พนักงานที่มีอายุระหว่าง 18-25 ปี				พนักงานที่มีอายุระหว่าง 26-35 ปี				พนักงานที่มีอายุระหว่าง 36-45 ปี			
	ระดับความสำคัญ		ระดับความพึงพอใจ		ระดับความสำคัญ		ระดับความพึงพอใจ		ระดับความสำคัญ		ระดับความพึงพอใจ	
	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า
ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	2.73	ปานกลาง	2.90	ปานกลาง	2.76	ปานกลาง	2.78	ปานกลาง	1.97	น้อย	2.24	น้อย
ปัจจัยด้านการได้เพิ่มพูนความรู้	3.34	ปานกลาง	3.47	ปานกลาง	3.28	ปานกลาง	3.21	ปานกลาง	3.31	ปานกลาง	3.21	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวมปัจจัยเชิงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน	3.37	ปานกลาง	3.50	ปานกลาง	3.33	ปานกลาง	3.27	ปานกลาง	3.09	ปานกลาง	3.10	ปานกลาง
กลุ่มที่ 2 ปัจจัยเชิงใจที่รักษาสุขภาพจิต (Hygiene Factors)												
ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร	3.42	ปานกลาง	3.42	ปานกลาง	3.52	มาก	3.45	ปานกลาง	3.39	ปานกลาง	3.34	ปานกลาง
ปัจจัยด้านความปลอดภัย	3.64	มาก	3.67	มาก	3.51	มาก	3.44	ปานกลาง	2.99	ปานกลาง	2.96	ปานกลาง
ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	3.77	มาก	3.75	มาก	3.64	มาก	3.50	มาก	2.97	ปานกลาง	2.97	ปานกลาง
ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.88	มาก	3.91	มาก	3.71	มาก	3.73	มาก	3.83	มาก	3.81	มาก
ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน	3.46	ปานกลาง	3.48	ปานกลาง	3.64	มาก	3.57	มาก	3.47	ปานกลาง	3.41	ปานกลาง
ปัจจัยด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	4.22	มาก	4.13	มาก	4.14	มาก	4.12	มาก	3.85	มาก	3.85	มาก

ปัจจัยจูงใจ	พนักงานที่มีอายุระหว่าง 18-25 ปี				พนักงานที่มีอายุระหว่าง 26-35 ปี				พนักงานที่มีอายุระหว่าง 36-45 ปี			
	ระดับความสำคัญ		ระดับความพึงพอใจ		ระดับความสำคัญ		ระดับความพึงพอใจ		ระดับความสำคัญ		ระดับความพึงพอใจ	
	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า
ปัจจัยด้านค่าตอบแทน	3.35	ปานกลาง	3.29	ปานกลาง	3.37	ปานกลาง	3.35	ปานกลาง	2.92	ปานกลาง	2.90	ปานกลาง
ปัจจัยด้านตำแหน่งงาน	3.46	ปานกลาง	3.51	มาก	3.51	มาก	3.57	มาก	3.12	ปานกลาง	3.10	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวมปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขภาพลักษณะจิต	3.65	มาก	3.65	มาก	3.63	มาก	3.59	มาก	3.32	ปานกลาง	3.29	ปานกลาง

ตารางที่ 83 ตารางสรุปข้อมูลการให้ความสำคัญ และระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน จำแนกตามสถานภาพการสมรส

ปัจจัยจูงใจ	สถานภาพโสดและหย่าร้าง				สถานภาพสมรส			
	ระดับความสำคัญ		ระดับความพึงพอใจ		ระดับความสำคัญ		ระดับความพึงพอใจ	
	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า
กลุ่มที่ 1 ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors)								
ปัจจัยด้านผลสำเร็จในการทำงาน	3.60	มาก	3.53	มาก	3.83	มาก	3.81	มาก
ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับในผลงานจากผู้อื่น	3.09	ปานกลาง	3.04	ปานกลาง	3.55	มาก	3.53	มาก
ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ	3.09	ปานกลาง	3.13	ปานกลาง	3.50	ปานกลาง	3.53	มาก
ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ	3.25	ปานกลาง	3.19	ปานกลาง	3.63	มาก	3.70	มาก
ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	2.35	น้อย	2.43	น้อย	2.83	ปานกลาง	2.95	ปานกลาง
ปัจจัยด้านการได้เพิ่มพูนความรู้	3.34	ปานกลาง	3.23	ปานกลาง	3.37	ปานกลาง	3.41	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวมปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน	3.12	ปานกลาง	3.09	ปานกลาง	3.45	ปานกลาง	3.49	ปานกลาง

ปัจจัยจูงใจ	สถานภาพโสดและหย่าร้าง				สถานภาพสมรส			
	ระดับความสำคัญ		ระดับความพึงพอใจ		ระดับความสำคัญ		ระดับความพึงพอใจ	
	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า
<b>กลุ่มที่ 2 ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต ( Hygiene Factors)</b>								
ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร	3.31	ปานกลาง	3.19	ปานกลาง	3.61	มาก	3.64	มาก
ปัจจัยด้านการควบคุมดูแล	3.09	ปานกลาง	3.00	ปานกลาง	3.73	มาก	3.76	มาก
ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	3.19	ปานกลาง	3.00	ปานกลาง	3.87	มาก	3.86	มาก
ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.63	มาก	3.60	มาก	3.95	มาก	4.01	มาก
ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน	3.47	ปานกลาง	3.47	ปานกลาง	3.68	มาก	3.60	มาก
ปัจจัยด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	4.06	มาก	4.03	มาก	4.20	มาก	4.16	มาก
ปัจจัยด้านค่าตอบแทน	3.12	ปานกลาง	3.12	ปานกลาง	3.46	ปานกลาง	3.39	ปานกลาง
ปัจจัยด้านตำแหน่งงาน	3.23	ปานกลาง	3.29	ปานกลาง	3.60	มาก	3.63	มาก
ค่าเฉลี่ยรวมปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน	3.39	ปานกลาง	3.34	ปานกลาง	3.76	มาก	3.76	มาก

### อภิปรายผล

จากการศึกษาครั้งนี้ ได้นำทฤษฎีลำดับขั้นแรงจูงใจของ Maslow และทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg เป็นแนวทางในการศึกษา ผลของการศึกษาสามารถนำทฤษฎีและแนวคิดดังกล่าวมาอภิปรายได้ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ทฤษฎีลำดับขั้นแรงจูงใจ 5 ขั้นของ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) กำหนดไว้ ดังนี้ ขั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ขั้นที่ 4 ความต้องการยกย่องนับถือยอมรับ (Esteem Needs) ขั้นที่ 5 ความต้องการที่จะประจักษ์ในตัวเอง (Self Actualization Needs) (สงคราม เชาว์ศิลป์ และคณะ, 2534)

จากการศึกษาพบว่า พนักงานของบริษัท คริสเชนแอร์คราฟท์อินทีเรียสดีเอ็มเอส (ไทยแลนด์) จำกัด กว่าร้อยละ 75 เคยเปลี่ยนหรือย้ายสถานที่ปฏิบัติงาน หรือเคยออกจากการงานในสถานประกอบการอื่นมาก่อนหน้านี้แล้ว โดยระบุเหตุผลด้วยร้อยละที่มีค่าสูงสุด 5 อันดับแรก คือ ได้รับผลตอบแทนน้อย ไม่พอใจสวัสดิการ ไม่มีความก้าวหน้า ไม่พอใจสภาพการทำงาน และไม่มีมั่นใจในความมั่นคงของบริษัทซึ่งแสดงให้เห็นว่าสถานประกอบการเดิมไม่ตอบสนองความต้องการในขั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) และขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ตามทฤษฎีลำดับขั้นแรงจูงใจของมาสโลว์ได้ อย่างไรก็ตามก็ดีผลการศึกษาที่เหตุผลด้านการย้ายสถานที่ทำงานจะคล้ายคลึงกับเหตุผลของพนักงานในสถานประกอบการอื่นที่ศึกษาโดย ทัศนยากรณ์ ศรีสุข (2542) ซึ่งพบว่าการเคยย้ายสถานที่ทำงานของพนักงานในสถานประกอบการมาจากความไม่พอใจด้านรายได้ ไม่พอใจสวัสดิการ และเห็นว่าไม่มีความก้าวหน้าในงาน เป็นต้น แสดงว่าเหตุผลการย้ายงานที่คล้ายคลึงกันเช่นนี้อาจเกิดขึ้นได้กับทุกสถานประกอบการ หากพนักงานได้รับความพึงพอใจในระดับต่ำกว่าการให้ความสำคัญ

แนวคิดของเฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ที่ได้แบ่งปัจจัยจูงใจในการทำงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) และปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต (Hygiene Factors) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ,2542)

ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) กลุ่มปัจจัยนี้ที่กำหนดเป็นกรอบในการศึกษา มีจำนวน ด้าน 6 ได้แก่ ผลสำเร็จในการทำงาน (Achievement) การได้รับการยอมรับในผลงานจากผู้อื่น (Recognition) ลักษณะของงานที่ทำ (Work Itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน (Advancement) การได้เพิ่มพูนความรู้ (Growth) และกลุ่มปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต (Hygiene Factors) กลุ่มปัจจัยที่กำหนดเป็นกรอบในการศึกษา มีจำนวน 8 ด้าน ได้แก่ นโยบายและการบริหารของบริษัท (Policy and Administration) การควบคุมดูแล (Supervision) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (Relation with Supervisor) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน (Relationships with Peers) สภาพการทำงาน (Working Conditions) ความมั่นคงในการทำงาน (Security) ค่าตอบแทน (Compensation) ตำแหน่งงาน (Status)

กลุ่มปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานที่พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจสอดคล้องกัน ได้แก่ ผลสำเร็จในการทำงาน โดยพนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ส่วนการได้รับการยอมรับในผลงานจากผู้อื่น ลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน การได้เพิ่มพูนความรู้ พนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับปานกลาง ซึ่งหากปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตที่มีการให้ความสำคัญไม่

สอดคล้องกับความพึงพอใจ อาจส่งผลให้ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้ตามทฤษฎีของเฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ,2542)

กลุ่มปัจจัยที่รักษาสุขลักษณะจิตที่พนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับที่สอดคล้องกัน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน สภาพการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน พนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ส่วนด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท การควบคุมดูแล และค่าตอบแทน พนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในขณะที่ปัจจัยต่อไปนี้เป็นพนักงานให้ความสำคัญในระดับที่ไม่สอดคล้องกัน ได้แก่ ตำแหน่งงาน โดยพนักงานให้ความสำคัญระดับปานกลาง แต่มีความพึงพอใจในระดับมาก ซึ่งในกรณีนี้แสดงให้เห็นว่าบริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงาน และทำให้เกิดความพอใจในระดับมากได้ โดยหากเป็นไปในทางตรงกันข้าม คือ พนักงานมีระดับความพึงพอใจที่ต่ำกว่าระดับการให้ความสำคัญ ก็อาจส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานได้ตามทฤษฎีของเฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ,2542)

ดังนั้นการให้ความสำคัญและความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานในระดับที่ไม่สอดคล้อง จึงสอดคล้องกับทฤษฎีของเฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก ที่กล่าวว่าปัจจัยจูงใจรักษาสุขลักษณะจิต เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ถ้าองค์กรใดขาดปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตเหล่านี้ อาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ และอาจนำไปสู่การย้ายงานได้ในที่สุด แต่ทั้งนี้ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวรักษาสุขลักษณะจิตถูกรักษาสมดุลได้ด้วยปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงาน ก็จะสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและให้พนักงานดำรงอยู่ในบริษัทได้ยาวนาน

เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาของ มัชฌนา เสนาธรรม (2545) ที่ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดลำปาง พบว่า ในกลุ่มปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมากเหมือนกันกับผลการศึกษานักงานบริษัทคริสเช่นฯ ครั้งนี้ คือ ด้านผลสำเร็จในการทำงาน มีความพึงพอใจในระดับปานกลางเหมือนกัน คือ ด้านลักษณะของงานทำ ความรับผิดชอบและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่วนการให้ความสำคัญที่ต่างกัน คือ การได้รับการยอมรับนับถือ พนักงานธนาคารกรุงไทยให้ความสำคัญในระดับมาก แต่พนักงานบริษัทคริสเช่นฯ ให้ความสำคัญในระดับปานกลาง

ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมากเหมือนกันกับผลการศึกษานักงานบริษัทคริสเช่นฯ ครั้งนี้ คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านตำแหน่งงาน และด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในระดับปานกลางเหมือนกัน คือ ด้านค่าตอบแทน ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ด้านการควบคุมดูแล ส่วนการให้ความสำคัญที่

ต่างกัน คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พนักงานธนาคารกรุงไทยให้ความพึงพอใจในระดับมาก แต่พนักงานบริษัทคริสเช่นฯ ให้ความพึงพอใจในระดับปานกลาง และด้านสภาพการทำงาน พนักงานธนาคารกรุงไทยให้ความพึงพอใจในระดับปานกลาง แต่พนักงานบริษัทคริสเช่นฯ ให้ความพึงพอใจในระดับมาก

เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาของ สุบิน รักเหล่า (2545) ที่ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานหลังการนำ ISO 9002 มาใช้ในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดลำพูน พบว่า ในกลุ่มปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจรวมระดับปานกลางเหมือนกันกับการผลศึกษาพนักงานบริษัทคริสเช่นฯครั้งนี้โดยในรายละเอียดของแต่ละปัจจัย พบว่า พนักงานทั้งสองที่ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับปานกลางเหมือนกัน คือ ด้านการได้รับการยอมรับในผลงานจากผู้อื่น ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่วนการให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจที่ต่างกัน คือ ด้านผลสำเร็จในการทำงาน พนักงานการไฟฟ้าจังหวัดลำพูนให้ความสำคัญระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในขณะที่พนักงานบริษัทคริสเช่นฯ ให้ความสำคัญและพึงพอใจในระดับมาก ด้านลักษณะของงานที่ทำ พนักงานการไฟฟ้าจังหวัดลำพูนให้ความสำคัญระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในขณะที่พนักงานบริษัทคริสเช่นฯ ให้ความสำคัญและพึงพอใจในระดับปานกลาง

ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต พนักงานให้ความสำคัญรวมในระดับมากเหมือนกันกับผลศึกษาพนักงานบริษัทคริสเช่นฯครั้งนี้ แต่มีความพึงพอใจในระดับต่างกัน คือ พนักงานไฟฟ้าจังหวัดลำพูนมีพึงพอใจรวมในระดับปานกลาง แต่พนักงานคริสเช่นฯ มีความพึงพอใจรวมมาก ในรายละเอียดของแต่ละปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจสอดคล้องกัน ได้แก่ มีความพึงพอใจในระดับมากเหมือนกัน คือ ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในระดับปานกลางเหมือนกัน คือ ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ด้านการควบคุมดูแล และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ส่วนการให้ความสำคัญและความพึงพอใจที่ต่างกัน คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านสภาพการทำงาน พนักงานการไฟฟ้าจังหวัดลำพูนให้ความพึงพอใจในระดับปานกลาง แต่พนักงานบริษัทคริสเช่นฯ ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก ด้านค่าตอบแทน พนักงานไฟฟ้าจังหวัดลำพูนให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในขณะที่พนักงานบริษัทคริสเช่นฯ ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้านตำแหน่งงาน พนักงานการไฟฟ้าจังหวัดลำพูนให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก แต่พนักงานบริษัทคริสเช่นฯ ให้ความสำคัญในระดับปานกลาง แต่มีความพึงพอใจในระดับมาก



เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาของ โสภิตา เฟื่องทอง (2545) ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า ในกลุ่มปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พนักงานให้ความสำคัญระดับมากเหมือนกันกับการผลศึกษาพนักงานบริษัทคริสเช่นฯครั้งนี้ คือ ด้านผลสำเร็จในการทำงาน พนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางเหมือนกันกับการผลศึกษาพนักงานบริษัทคริสเช่นฯครั้งนี้ คือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการได้รับการยอมรับในผลงานจากผู้อื่น ส่วนปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญที่ต่างกัน คือ ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านความรับผิดชอบ พนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวงให้ความสำคัญในระดับมาก แต่พนักงานคริสเช่นฯให้ความสำคัญในระดับปานกลาง

ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต พบว่า ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญสอดคล้องกันกับการผลศึกษาพนักงานบริษัทคริสเช่นฯครั้งนี้ ได้แก่ มีความพึงพอใจในระดับมากเหมือนกัน คือ ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านสภาพการทำงาน มีความพึงพอใจในระดับปานกลางเหมือนกัน คือ ด้านค่าตอบแทน ส่วนการให้ความสำคัญที่ต่างกัน คือ ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ด้านตำแหน่งงาน ด้านการควบคุมดูแล และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวงให้ความสำคัญในระดับมาก แต่พนักงานบริษัทคริสเช่นฯ ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาของ วิเชียร ศรีพฤกษ์ (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสังกัดโทรศัพท์ จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ในกลุ่มปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พนักงานให้ความสำคัญระดับมากเหมือนกันกับการผลศึกษาพนักงานบริษัทคริสเช่นฯครั้งนี้ คือ ด้านผลสำเร็จในการทำงาน ส่วนปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญที่ต่างกัน คือ ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านการได้รับการยอมรับในผลงานจากผู้อื่น และด้านความรับผิดชอบ พนักงานสังกัดโทรศัพท์ จังหวัดเชียงใหม่ให้ความสำคัญในระดับมาก แต่พนักงานคริสเช่นฯให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พนักงานสังกัดโทรศัพท์ จังหวัดเชียงใหม่ให้ความสำคัญในระดับปานกลาง แต่พนักงาน คริสเช่นฯให้ความสำคัญในระดับมาก

ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต พบว่า ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญสอดคล้องกันกับผลการศึกษาพนักงานบริษัทคริสเช่นฯครั้งนี้ ได้แก่ ให้ความสำคัญในระดับปานกลางเหมือนกัน คือ ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ส่วนการให้ความสำคัญที่ต่างกัน คือ ด้านค่าตอบแทน พนักงานสังกัดโทรศัพท์ จังหวัดเชียงใหม่ให้ความสำคัญในระดับมาก แต่พนักงานบริษัทคริสเช่นฯ ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้านสภาพการทำงาน พนักงานสังกัด

โทรศัพท์ จังหวัดเชียงใหม่ให้ความสำคัญในระดับปานกลาง แต่พนักงานบริษัทريسเช่นฯ ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก

### ข้อค้นพบ

จากการศึกษา พบว่าการให้ความสำคัญและความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจบางด้านของพนักงานมีระดับที่แตกต่างกัน ตามปัจจัยส่วนบุคคล ดังนี้

1. จากข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานพบว่า พนักงานร้อยละ 46.2 ต้องเช่าบ้านพัก ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาความพึงพอใจ ในด้านค่าตอบแทนที่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอาจเกิดจากการที่พนักงานต้องใช้จ่ายเงินส่วนหนึ่งจากค่าตอบแทนไปใช้จ่ายในการเช่าบ้านพัก

2. พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจต่อปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานในระดับปานกลาง ในขณะที่ให้ความสำคัญและความพึงพอใจต่อปัจจัยที่รักษาสุขลักษณะจิตในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าพนักงานในระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญอย่างมากต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อตนเองที่จะทำให้อยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ 5 ขั้นของมาส โลว์ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการจะให้ความสนใจกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการทางกายภาพ และความต้องการความปลอดภัยมากกว่าความต้องการในลำดับอื่น

3. พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ ประเด็นลักษณะงานที่ทำตรงกับความต้องการในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจปานกลาง แสดงว่าบริษัทไม่สามารถจัดงานให้ตรงกับความต้องการของพนักงานได้อย่างเหมาะสม

4. พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ประเด็นความเหมาะสมของปริมาณงานในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง แสดงว่าบริษัทไม่สามารถจัดปริมาณงานให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน

5. พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ประเด็นความเอื้ออาทรจากผู้บังคับบัญชาในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจปานกลาง แสดงว่าผู้บังคับบัญชายังไม่สามารถให้เอื้ออาทรแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม

6. พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านผลสำเร็จในการทำงาน ประเด็นการเปิดโอกาสให้ตัดสินใจหรือแก้ไขในงานของตนเองได้ตามความเหมาะสมในระดับปานกลาง แต่มีความพึงพอใจในระดับมาก แสดงว่าบริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจหรือแก้ไขในงานของตนเองได้อย่างดี

7. ด้านผลสำเร็จของงาน

- พนักงานชายมีความพึงพอใจในประเด็นการเปิดโอกาสให้ตัดสินใจหรือแก้ไขในงานของตนเองได้ตามความเหมาะสมมากกว่าพนักงานหญิง

- พนักงานที่มีอายุระหว่าง 26-35 ปีมีความพึงพอใจในด้านผลสำเร็จของงาน ประเด็นการเปิดโอกาสให้ตัดสินใจหรือแก้ไขในงานของตนเองได้ตามความเหมาะสมน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุในช่วงอื่น

#### 8. ด้านการได้รับการยอมรับในผลงานจากผู้อื่น

- พนักงานหญิงให้ความพึงพอใจในด้านการได้รับการยอมรับในผลงานจากผู้อื่น ประเด็นงานมีเกียรติและสังคมยอมรับน้อยกว่าพนักงานชาย

- พนักงานที่มีอายุระหว่าง 36-45 ปีให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในด้านการได้รับการยอมรับในผลงานจากผู้อื่น ประเด็นมีรางวัลตอบแทนความดีความชอบในผลการปฏิบัติงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุในช่วงอื่น

#### 9. ด้านลักษณะของงานที่ทำ

- พนักงานหญิงให้ความสำคัญและความพึงพอใจในประเด็นลักษณะงานที่ทำตรงกับความต้องการ และงานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ทำให้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากกว่าพนักงานชาย

- พนักงานที่มีอายุระหว่าง 26-35 ปีมีความพึงพอใจในด้านลักษณะของงานที่ทำ ประเด็นลักษณะงานที่ทำตรงกับความต้องการน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุในช่วงอื่น

#### 10. ด้านความรับผิดชอบ

- พนักงานชายมีความพึงพอใจในประเด็นความเหมาะสมของปริมาณงานน้อยกว่าพนักงานหญิง

- พนักงานที่มีอายุระหว่าง 26-35 ปีและ 36-45 ปีมีความพึงพอใจในด้านความรับผิดชอบ ประเด็น โอกาสแสดงความสามารถที่ได้รับผิดชอบอย่างเต็มที่น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุระหว่าง 18-25 ปี

- พนักงานที่มีอายุระหว่าง 36-45 ปีมีความพึงพอใจในด้านความรับผิดชอบ ประเด็นความเหมาะสมในปริมาณงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุในช่วงอื่น

- พนักงานที่สมรสแล้วให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจต่อปัจจัยด้านความรับผิดชอบมากกว่าพนักงานที่โสดและหย่าร้าง

#### 11. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

- พนักงานที่มีอายุระหว่าง 36-45 ปีให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจต่อปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุในช่วงอื่น

- พนักงานที่สมรสแล้วให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจต่อปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ประเด็นมีการกำหนดกลุ่มทางการเลื่อนตำแหน่งชัดเจน และความเสมอภาคหรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งมากกว่าพนักงานที่โสดและหย่าร้าง

#### 12. ด้านการได้เพิ่มพูนความรู้

- พนักงานที่มีอายุระหว่าง 36-45 ปีให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจต่อปัจจัยด้านการได้เพิ่มพูนความรู้ ประเด็นการมีโอกาสศึกษาต่อและดูงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุในช่วงอื่น

#### 13. ด้านการควบคุมดูแล

- พนักงานชายมีความพึงพอใจในประเด็นการรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยกว่าพนักงานหญิง

- พนักงานที่มีอายุระหว่าง 26-35 ปีมีความพึงพอใจต่อปัจจัยด้านการควบคุมดูแล ประเด็นความชัดเจนในการสั่งงานหรือมอบหมาย และการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุในช่วงอื่น

#### 14. ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน

- พนักงานชายมีความพึงพอใจในประเด็นความเอื้ออาทรจากผู้บังคับบัญชาน้อยกว่าพนักงานหญิง

- พนักงานที่มีอายุระหว่าง 26-35 ปีมีความพึงพอใจต่อปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ประเด็นความสนิทสนม ความจริงใจและความเป็นกันเอง และความเอื้ออาทรจากผู้บังคับบัญชาน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุในช่วงอื่น

#### 15. ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

- พนักงานที่มีอายุระหว่าง 36-45 ปีให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจต่อปัจจัยด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ประเด็นการความมั่นคงในตำแหน่งงาน หน้าที่การงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุในช่วงอื่น

#### 16. ด้านค่าตอบแทน

- พนักงานที่มีอายุระหว่าง 36-45 ปีให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจต่อปัจจัยด้านค่าตอบแทน ประเด็นความยุติธรรมของการเลื่อนขึ้นเงินเดือน สวัสดิการกองทุนเงินกู้ยืม และสวัสดิการการรักษาพยาบาลน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุในช่วงอื่น

#### 17. ด้านตำแหน่งงาน

- พนักงานชายมีความพึงพอใจในประเด็นความพอใจในตำแหน่งงานปัจจุบันมากกว่าพนักงานหญิง

- พนักงานที่มีอายุระหว่าง 18-25 ปีมีความพึงพอใจต่อปัจจัยด้านตำแหน่งงาน ประเด็นการได้รับการยอมรับในตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ ความพอใจในตำแหน่งงานปัจจุบัน และความสำคัญในตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติมากกว่าพนักงานในช่วงอายุอื่น

### ข้อเสนอแนะ

เนื่องจากปัจจัยจูงใจในการทำงาน มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเป็นอย่างมาก ดังนั้นผลการศึกษานี้ ทำให้พบว่าปัจจัยจูงใจบางด้านที่พนักงานมีความพึงพอใจต่ำกว่าระดับการให้ความสำคัญ ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อให้บริษัททำการปรับปรุงหรือแก้ไข เพื่อเพิ่มแรงจูงใจและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งมีดังต่อไปนี้

#### 1. ด้านผลสำเร็จในการทำงาน

- ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจในปัญหาที่พนักงานสามารถแก้ไขเองได้ เพื่อให้พนักงานได้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงานเมื่องานสำเร็จ และเป็นการฝึกให้พนักงานแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าด้วยตนเอง ช่วยแบ่งเบาภาระจากผู้บังคับบัญชา

#### 2. ด้านการได้รับการยอมรับในผลงานจากผู้อื่น

- บริษัทควรสร้างสิ่งจูงใจให้กับพนักงานในการสร้างผลงาน เช่น การให้รางวัลเมื่อเสนอวิธีปรับปรุงการทำงาน หรือการชมเชยเมื่องานสำเร็จตรงตามเป้าหมาย อีกทั้งเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการคิดและสร้างสรรค์ตลอดเวลา

- ผู้บังคับบัญชาควรแสดงการชื่นชมหรือชมเชยในผลงานของผู้บังคับบัญชาเมื่อผลงานนั้นตรงตามเป้าหมาย โดยเฉพาะสำหรับพนักงานหญิงและพนักงานที่มีอายุระหว่าง 36-45 ปี ซึ่งพบว่าพนักงานกลุ่มนี้มีความพึงพอใจน้อยกว่าพนักงานกลุ่มอื่น

#### 3. ด้านลักษณะของงานที่ทำ

- บริษัทควรจัดงานให้กับพนักงานให้ตรงกับความต้องการของพนักงาน โดยการสอบถามจากพนักงานระหว่างปฏิบัติงานหรือจากแบบสอบถามในการประเมินผลงาน นอกจากนี้ในขั้นตอนของการสรรหา คัดเลือกพนักงาน ฝ่ายบุคคลควรสอบถามถึงความรู้ ความถนัดของพนักงานก่อนพิจารณารับเข้าทำงาน และจัดคนให้ตรงกับงาน เพื่อให้พนักงานสามารถใช้ความรู้และความชำนาญได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- บริษัทควรจัดให้มีการสับเปลี่ยนงานระหว่างแผนก เพื่อให้พนักงานได้ทำงานหลากหลาย และเป็นการให้พนักงานค้นหาความถนัดและความต้องการของตนเอง

#### 4. ด้านความรับผิดชอบ

- บริษัทควรปรับปรุงประเด็นเกี่ยวกับปริมาณของงานที่ทำเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเองทำงานไม่น้อยหรือมากเกินไป โดยการสังเกตจากการทำงานล่วงเวลา หรือจากการสังเกตของผู้บังคับบัญชาในระหว่างที่พนักงานปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อป้องกันการรู้สึกเหนื่อยล้าต่อการทำงานมากเกินไป โดยเฉพาะสำหรับพนักงานชายและพนักงานที่มีอายุระหว่าง 36-45 ปี ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความพึงพอใจในประเด็นของปริมาณงานน้อยกว่ากลุ่มอื่น

- ผู้บังคับบัญช ควรให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานในแต่ละวัน เพื่อให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนร่วมและสร้างความรับผิดชอบในการทำงาน และควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้ความสามารถของตนเอง เพื่อกระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบต่องานที่ทำ

#### 5. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

- บริษัทควรกำหนดเส้นทางในการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานทราบถึงลำดับขั้นในการเลื่อนขั้นและทำให้เกิดแรงจูงใจด้านความก้าวหน้า เพื่อให้เกิดความเสมอภาคแก่พนักงานทุกระดับในโอกาสการเลื่อนตำแหน่ง

#### 6. ด้านการได้เพิ่มพูนความรู้

- บริษัทควรมีการจัดฝึกอบรมพนักงานอยู่เสมอ โดยทำแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานในแต่ละแผนก เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้ความชำนาญในงานมากขึ้น และเป็นการสร้างความรู้ใหม่ให้กับพนักงาน โดยจัดฝึกอบรมทั้งพนักงานเก่าและใหม่ ซึ่งการฝึกอบรมนี้นอกจากจะส่งผลดีต่อตัวพนักงานเองแล้ว บริษัทยังสามารถลดต้นทุนด้านของเสียจากการทำงานลงได้ด้วย

#### 7. ด้านการควบคุมดูแล

- หัวหน้างานควรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และวางตัวเป็นกลาง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกให้ความนับถือ

- หัวหน้างานควรให้ความสนใจต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ควรให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมทั้งให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องต่างๆ และควรรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง

#### 8. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

- ผู้บังคับบัญชาควรให้ความเอื้ออาทรแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้ความสนใจ สอบถาม หรือช่วยเหลือในความเป็นอยู่ และการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่เลือกปฏิบัติ และควรให้ความสนใจให้มากขึ้นกับพนักงานชายและพนักงานที่มีอายุระหว่าง 26-35 ปี เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีความพึงพอใจในประเด็นความเอื้ออาทรแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยกว่ากลุ่มอื่น

- เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เสนอความคิดเห็นในเรื่องงาน หรือสอบถามความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้ได้บังคับบัญชาอย่างไม่ถือตัว เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นกันเองกับผู้บังคับบัญชา

- จัดกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานเพื่อเพิ่มความผูกพันและแสดงออกถึงความเอื้ออาทรต่อกัน

#### 9. ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

- บริษัทควรสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานในเรื่องของตำแหน่งงาน หน้าที่การงาน โดยการกำหนดหลักเกณฑ์ในการโยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่งอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นใจว่าตนเองจะไม่ถูกรับลดตำแหน่ง หรือให้ออกอย่างไม่มีเหตุผล

#### 10. ด้านค่าตอบแทน

- บริษัทควรพิจารณาเรื่องสวัสดิการและค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจ โดยพิจารณาจากสถานะเงินเฟ้อ และค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้น

- บริษัทควรให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานที่มีความเดือดร้อนเรื่องการเงินจนมีผลต่อการทำงาน โดยอาจจัดสรรกองทุนกู้ยืมเพื่อให้พนักงานได้กู้ยืมไปใช้ในกรณีฉุกเฉิน

- หัวหน้างานควรมีการพิจารณาในการประเมินผลพนักงานเพื่อปรับขึ้นเงินเดือน โดยยึดหลักความยุติธรรม และประเมินผลงานตามความเป็นจริง เพื่อป้องกันความรู้สึกขัดแย้งต่อผู้ได้บังคับบัญชา

#### 11. ด้านตำแหน่งงาน

- บริษัทควรกำหนดตำแหน่งงานในองค์กรให้เกิดความชัดเจนในเรื่องหน้าที่ปฏิบัติและอำนาจที่ได้รับ โดยการจัดทำรายละเอียดของงาน (Job Description) และอธิบายให้พนักงานเข้าใจ เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงหน้าที่และความสำคัญของตำแหน่งของตนเอง และเพื่อให้พนักงานมีความภูมิใจกับตำแหน่งงานที่ได้รับ