

ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน)

Job Satisfaction of Employees at Millcon Steel Public Company Limited

ปิยะวรรณ ไกรจน์เชษมศรี* และอรพิน สันติธีรกุล**

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน ของพนักงาน บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) โดยทำการศึกษาจาก ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงาน บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) จำนวน 460 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม โดยศึกษาตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเปอร์ก นำข้อมูลมาประมวลผลโดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย

ผลการศึกษาพบว่า พนักงาน บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) เป็นเพศชายมากที่สุด มีอายุระหว่าง 26 – 35 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีสถานภาพโสด มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท มีอายุการทำงานระหว่าง 1 – 2 ปี เป็นพนักงานรายเดือน ตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ สังกัดโรงงานเหล็กเส้น (ระยอง)

ผลการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านตำแหน่งงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายการบริหารงานขององค์กร ด้านสภาพการทำงาน และด้านความก้าวหน้า

ผลการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานพบว่า พนักงานมีการให้ระดับความสำคัญ อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ด้านตำแหน่งงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายการบริหารงานขององค์กร และด้านความก้าวหน้า

ABSTRACT

The purpose of this study was to study the employee satisfaction toward working motivation factors at Millcon Steel Public Company Limited. By studying from population group 460 people. The questionnaire was used in this study. This study was based on Herzberg's Two-Factor theory. The data had been analyzed by statistics of frequency , percentage and means.

* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร จังหวัดสมุทรสาคร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

** รองศาสตราจารย์ อาจารย์ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

The results of the study were as follows:

Most employees were male, age between 26–35 years old, graduate Degree, single status, salary between 10,001 – 20,000 Bath, The working period between 1 – 2 years., There are monthly employee., Working in the Steel bar Plant (Rayong)

The employees was satisfied with motivation factors and hygiene factors at the medium level namely relationship with supervisors and peers, supervision, job security, achievement, status, work itself, responsibility, salary & benefit, recognition, company policies and administration, working condition and advancement.

The employees gave the importance with motivation factors and hygiene factors at the medium level namely salary & benefit, supervision, working condition, job security, relationship with supervisors and peers, status, achievement, responsibility, work itself, recognition, company policies and administration and advancement.

บทนำ

ประเทศไทย ถือได้ว่าเป็นประเทศหนึ่งที่พึ่งพาแรงงานพื้นฐานเป็นจำนวนมากในแทบทุกภาคอุตสาหกรรม อีกทั้งยังมีความต้องการแรงงานทักษะกลุ่มอาชีวศึกษาในจำนวนที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ตามการเติบโตของภาคอุตสาหกรรมที่พึ่งพาเทคโนโลยีการผลิตขั้นสูง ทำให้ตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมามีตลาดแรงงานไทยต้องประสบกับปัญหาภาวะการขาดแคลนแรงงานมาโดยตลอด ทั้งในส่วนของจำนวนแรงงานพื้นฐาน และแรงงานทักษะกลุ่มอาชีวศึกษาที่มีความสามารถตรงตามความต้องการของภาคธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้ที่ผ่านมามีผู้ประกอบการหลายแห่งมีความจำเป็นต้องใช้แรงงานต่างด้าวและจ้างแรงงานที่มีทักษะไม่ตรงกับลักษณะงานในช่วงหลายปีที่ผ่านมา แม้ว่าในหลายอุตสาหกรรมมีแนวโน้มที่จะพัฒนาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตในขนาดหลายปีข้างหน้า แต่แรงงานก็ยังคงเป็นภาคส่วนที่มีความสำคัญต่อภาคธุรกิจและเศรษฐกิจไทย เพราะแรงงานที่มีคุณภาพ จะมีส่วนช่วยในการสนับสนุนศักยภาพทางการแข่งขันให้ทั้งในระดับองค์กร และระดับประเทศ

ปัญหาการขาดแคลนแรงงานเป็นหนึ่งในปัญหาหลักที่สถานประกอบการหลายๆ แห่งพบเจอ แม้ว่าจะชดเชยอัตราแรงจ้างให้สูงขึ้นและสอดคล้องกับค่าแรงขั้นต่ำในอัตราใหม่ คือ 300 บาท/วัน เพื่อช่วยจูงใจให้คนมาสมัครเป็นพนักงานแล้วก็ตาม แต่ในสถานประกอบการหลายๆ แห่งก็ยังคงพบเจอกับปัญหาการขาดแคลนแรงงาน จากเก็บข้อมูลที่ธนาคารโลกได้ทำการสำรวจธุรกิจในประเทศต่างๆ ทั่วโลกจำนวน 130,000 แห่ง จาก 135 ประเทศ ซึ่งรวมไปถึงประเทศไทยในกลุ่มอาเซียน 7 ประเทศ ได้แก่ ประเทศไทย มาเลเซีย ลาว กัมพูชา เวียดนาม ฟิลิปปินส์ และอินโดนีเซีย หนึ่งในประเด็นที่ทำการสำรวจ คือ ร้อยละของธุรกิจที่ประสบกับปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ จนกลายเป็นอุปสรรคในการทำธุรกิจ ผลสำรวจของธุรกิจที่อยู่ในภาคการผลิตในอาเซียน 7 ประเทศ พบว่าประเทศไทยประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมากเป็นอันดับ 1 คิดเป็น 38.8% ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด รองลงมาคือประเทศมาเลเซีย ซึ่งมีปัญหานี้ 20.2% และประเทศที่ประสบปัญหาน้อยที่สุด คือ ประเทศอินโดนีเซีย ที่มีเพียง 4.5% เท่านั้น (เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว, 2555: ออนไลน์)

ปัญหาการขาดแคลนแรงงานยังมีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงมากขึ้น โดยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากปัญหาเชิงโครงสร้าง ทั้งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและอัตราการเกิดที่ลดต่ำ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนรุ่นใหม่ที่มีนิยามศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาและประกอบอาชีพอิสระที่มากขึ้น ส่งผลให้จำนวนผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในกำลังแรงงานทยอยปรับตัวลดลง ซึ่งเมื่อรวมกับการเคลื่อนย้ายแรงงานต่างด้าวกลับประเทศที่นำจะมีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต เมื่อมีการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และเศรษฐกิจไทยทยอยกลับเข้าสู่ภาวะปกติในช่วงปีข้างหน้า จะเป็นปัจจัยที่จะกระตุ้นให้เกิดความต้องการแรงงานเพิ่มขึ้นในทุกสาขาการผลิต ก็คงจะทำให้ภาวะตึงตัวของตลาดแรงงานไทยกลายเป็นประเด็นที่น่ากังวลมากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มแรงงานทักษะระดับล่างที่คงจะประสบภาวะตึงตัวในระดับรุนแรง กลุ่มแรงงานทักษะ และกลุ่มแรงงานทักษะสาขาวิชาชีพเฉพาะที่น่าจะต้องเผชิญกับภาวะขาดแคลนเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน ทั้งนี้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานคาดว่าจะในช่วงระยะเวลา 3 ปี คือตั้งแต่ ปี 2557-2560 จะมีการขาดแคลนแรงงานไม่น้อยกว่าปีละ 165,000 คน (ประวิทย์ เคียงผล, 2557: ออนไลน์)

สถานประกอบการหลายๆ แห่ง เล็งเห็นถึงความสำคัญของปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนี้ และกำลังทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ ในอนาคต ซึ่งส่งผลกระทบต่อตรงต่อการดำเนินงานของกิจการ จึงหันมาให้ความสำคัญกับการชำระรักษาพนักงานเดิมที่มีความรู้ความชำนาญอยู่แล้วให้อยู่กับองค์กร เพื่อลดปัญหาการลาออกของพนักงาน เพราะหากมีอัตราการลาออกเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ย่อมส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน เพราะการที่พนักงานลาออกนั้น ปัญหาที่ตามมา คือ ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากการสรรหา ฝึกอบรมพนักงานใหม่ ซึ่งกว่าพนักงาน 1 คนจะสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีนั้น ย่อมต้องใช้เวลาในการเรียนรู้งาน ย่อมต้องส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกิจการไม่มากนัก และหากอัตราการลาออกของพนักงานเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ประกอบกับภาวะการขาดแคลนแรงงานของตลาดแรงงาน ย่อมต้องเป็นปัญหาใหญ่สำหรับสถานประกอบการอย่างแน่นอน

บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) เริ่มก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2541 เพื่อผลิตและเป็นศูนย์บริการผลิตภัณฑ์เหล็กนานาชนิดทั้งในและต่างประเทศ ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์เหล็กเส้นกลม เหล็กเส้นข้ออ้อย เหล็กรูปพรรณ และผลิตภัณฑ์เหล็กอื่นๆ อีกมากมาย มีมูลค่าขายยอดขายในปี 2556 จำนวน 10,845 ล้านบาท มีปริมาณการผลิต ในปี 2556 จำนวน 503,786 ตัน แบ่งเป็นเหล็กเส้นจำนวน 436,369 ตัน และ เหล็กรูปพรรณ จำนวน 67,417 ตัน (บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน), 2556: 043) ทั้งนี้ มีกำลังการผลิตเหล็กทั้งสิ้น 8.50 แสนตันต่อปี แบ่งเป็นเหล็กเส้น จำนวน 6 แสนตันต่อปี และเหล็กรูปพรรณ จำนวน 2.50 แสนตันต่อปี สำหรับเหล็กเส้น (เหล็กทรงยาว) มีปริมาณการผลิตเป็นลำดับที่ 3 ของตลาด (Hard Topic, 2557: ออนไลน์) ปัจจุบันมี 2 สาขา คือ สาขากรุงเทพ และสาขาระยอง มีพนักงานทั้งสิ้น 460 คน เป็นอีกหนึ่งบริษัทที่กำลังเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนแรงงาน และปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้น จากข้อมูลปี 2556 อัตราการลาออกอยู่ที่ 3.31% แต่ในปี 2557 กลับพบว่าอัตราการลาออกมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันมีอัตราการลาออกอยู่ที่ 5.34% (ฐานข้อมูลทะเบียนประวัติพนักงาน บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน), ณ วันที่ 25 สิงหาคม 2557) ซึ่งปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในหลายๆ ด้านของบริษัท ซึ่งผู้บริหารเล็งเห็นถึงความสำคัญของปัญหานี้ และมีความพยายามที่จะปรับปรุงแผนการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาและความต้องการของพนักงานที่มีต่อปัจจัยในการทำงานที่แท้จริง เพื่อบริษัท

มิลส์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) จะสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's two-factor theory of motivation) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งสูงใจที่เหมือนผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ

ปัจจัยสูงใจสูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจและเป็นแรงจูงใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ด้านลักษณะของงานที่ทำ (Work Itself) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) และด้านความก้าวหน้า (Advancement)

ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่มีใช้สิ่งสูงใจโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนไม่เป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งสาเหตุอันเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยไม่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบของงานเลย ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารงานขององค์การ (Company Policies and Administration) ด้านการปกครองบังคับบัญชา (Supervision) ด้านความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisors, Peers and Subordinates) ด้านสภาพการทำงาน (Working Condition) ด้านค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการ (Salary & Benefit) ด้านความมั่นคงในงาน (Job Security) และด้านตำแหน่งงาน (Status)

โดยการวิเคราะห์ความพึงพอใจ และระดับการให้ความสำคัญต่อปัจจัยสูงใจในการทำงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก ร่วมกับแนวคิด Importance Performance Analysis (IPA) กับการประเมินพนักงาน

วิธีการศึกษา

1. ขอบเขตการศึกษา

เนื้อหาในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานบริษัท มิลส์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยสูงใจในการทำงาน โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factors Theory of Motivation) ของเฟรดเดอริค เฮร์ซเบิร์ก ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยสูงใจ (Motivation Factors) ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์การ การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือน ความมั่นคงในงาน ตำแหน่งงาน

2. ขั้นตอนการศึกษา

ในการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) มีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลเบื้องต้น
2. สร้างแบบสอบถาม
3. เก็บรวบรวมข้อมูล
4. วิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล
5. จัดทำและนำเสนอรายงาน

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาจากประชากรทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วย พนักงานของ บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้จัดการฝ่าย รวมประชากรทั้งสิ้น 460 ราย (ฐานข้อมูลทะเบียนประวัติพนักงาน บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) , ณ วันที่ 25 สิงหาคม 2557) โดยจำแนกกลุ่มประชากรดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามฝ่าย

หน่วยงาน	จำนวนพนักงาน
ฝ่ายสำนักงาน	123
ฝ่ายผลิตเหล็กรูปพรรณ	47
ฝ่ายซ่อมบำรุงเหล็กรูปพรรณ	3
ฝ่ายผลิตเหล็กเส้น (กรุงเทพฯ)	97
ฝ่ายซ่อมบำรุงเหล็กเส้น (กรุงเทพฯ)	41
ฝ่ายผลิตเหล็กเส้น (ระยอง)	110
ฝ่ายซ่อมบำรุงเหล็กเส้น (ระยอง)	39
รวม	460

4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม จากพนักงาน บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) จำนวน 460 คน

ผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 67.2 มีอายุระหว่าง 26 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.4 ในด้านการศึกษาพบว่า สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 25.2 ด้านสถานภาพครอบครัวพบว่า มีสถานะโสดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 70.7 ด้านรายได้พบว่า มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.6 ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานพบว่า มีอายุการทำงานระหว่าง 1 – 2 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 29.8 ด้านประเภทพนักงาน พบว่าเป็นพนักงานรายเดือนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 90.4 ด้านตำแหน่งงานพบว่า เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 83.3 และในด้านสังกัดหน่วยงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่สังกัดโรงงานเหล็กเส้น (ระยอง)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษาความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยภาพรวม อยู่ในระดับ ปานกลาง ทั้งนี้หากนำการให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานมาสรุปด้วยการแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Motivation Factor) และกลุ่มที่ 2 ปัจจัยจูงใจที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Hygiene Factors) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าว มีดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Motivation Factor) พนักงานมีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 โดยมีความพึงพอใจด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 รองลงมา คือ ด้านลักษณะของงาน (Work itself) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 และด้านความก้าวหน้า (Advancement) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.79 ตามลำดับ

กลุ่มที่ 2 ปัจจัยจูงใจที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Hygiene Factors) พนักงานมีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.10 โดยมีความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Supervisors and Peers) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 รองลงมา คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา (Supervision) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 ด้านความมั่นคงในงาน (Job Security) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 ด้านตำแหน่งงาน (Status) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 ด้านค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการ (Salary & Benefit) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 ด้านนโยบายการบริหารงานขององค์กร (Company Policies and Administration) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 และด้านสภาพการทำงาน (Working Condition) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการให้ความสำคัญของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษาระดับการให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยภาพรวม อยู่ในระดับ ปานกลาง ทั้งนี้หากนำการให้ระดับความสำคัญมาสรุปด้วยการแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจใน

การทำงาน (Motivation Factor) และกลุ่มที่ 2 ปัจจัยจูงใจที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Hygiene Factors) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าว มีดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Motivation Factor) พนักงานมีการให้ระดับความสำคัญโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 โดยมีความพึงพอใจด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 รองลงมา คือ ด้านลักษณะของงาน (Work itself) และด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 และด้านความก้าวหน้า (Advancement) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 ตามลำดับ

กลุ่มที่ 2 ปัจจัยจูงใจที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Hygiene Factors) พนักงานมีความพึงพอใจต่อบรรยากาศในการทำงานโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.10 โดยมีความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Supervisors and Peers) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 รองลงมา คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา (Supervision) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 ด้านความมั่นคงในงาน (Job Security) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 ด้านตำแหน่งงาน (Status) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 ด้านค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการ (Salary & Benefit) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 ด้านนโยบายการบริหารงานขององค์กร (Company Policies and Administration) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 และด้านสภาพการทำงาน (Working Condition) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสาเหตุจูงใจให้พนักงานคิดเปลี่ยนงาน

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและร้อยละ การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุจูงใจให้พนักงานคิดที่จะเปลี่ยนงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

สาเหตุการเปลี่ยนงาน	จำนวน	ร้อยละ	เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ย
เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ และรายได้อื่นๆ	30	71.43	1
สภาพการทำงานและความปลอดภัย	4	9.52	2
ลาออกไปประกอบธุรกิจส่วนตัว	2	4.76	3
ความไม่พอใจผู้บังคับบัญชา	2	4.76	3
ความก้าวหน้าในอนาคต	1	2.38	4
ความไม่พอใจลักษณะงานที่ทำ	1	2.38	4
ความมั่นคงในงานและองค์กร	1	2.38	4
ไม่มีความคิดที่จะเปลี่ยน	1	2.38	4
รวม	42	100.00	

จากตารางที่ 2 พบว่าสาเหตุจูงใจให้พนักงานคิดที่จะเปลี่ยนงาน ส่วนใหญ่มาจาก เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ และรายได้อื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 71.43 รองลงมาจากสภาพการทำงานและความปลอดภัย คิดเป็นร้อยละ 9.52 เกิดจาก

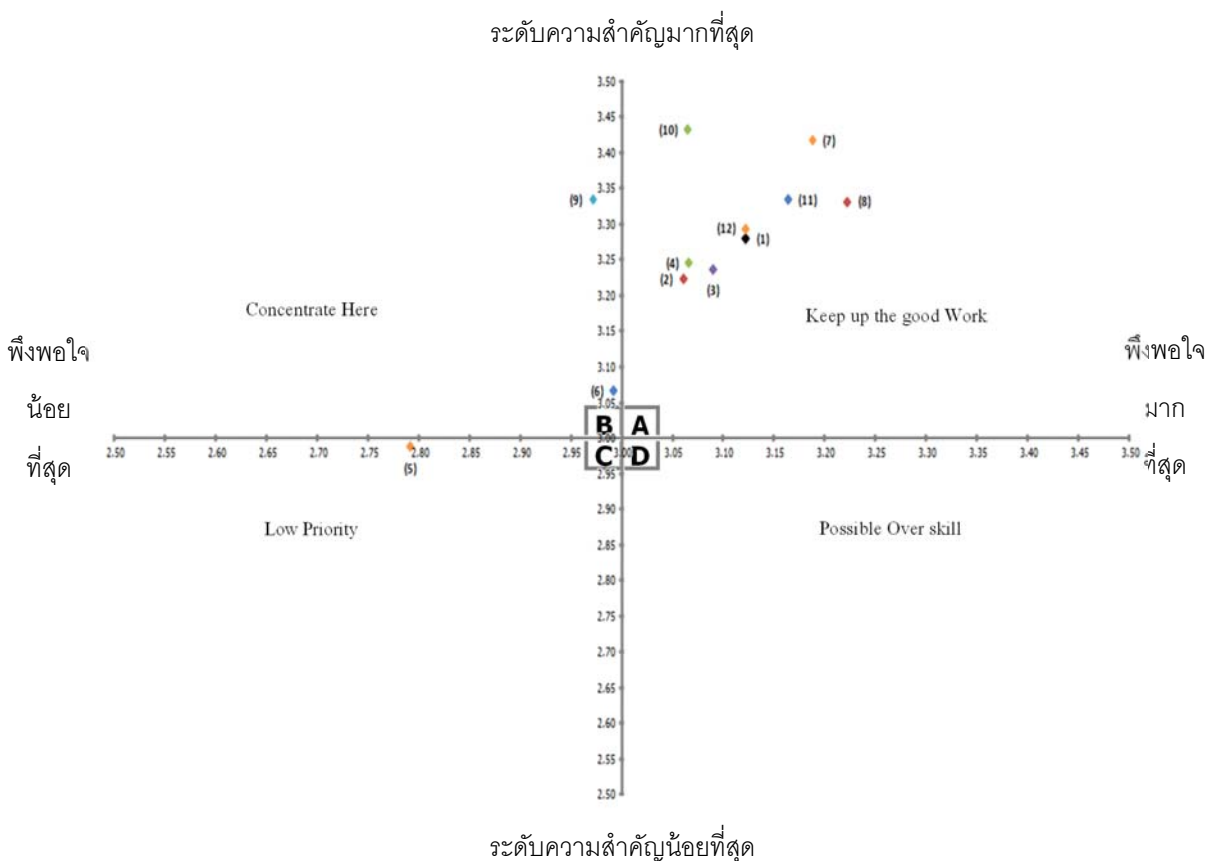
การลาออกไปประกอบธุรกิจส่วนตัว เท่ากับเกิดจากความไม่พอใจผู้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 4.76 และเกิดจากความก้าวหน้าในอนาคต ความไม่พอใจลักษณะงานที่ทำ ความมั่นคงในงานและองค์กร ไม่มีความคิดที่จะเปลี่ยนงาน คิดเป็นร้อยละ 2.38

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจเปรียบเทียบกับการให้ความสำคัญของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ยโดยรวมของระดับความพึงพอใจเปรียบเทียบกับการให้ความสำคัญของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยจูงใจ	ระดับความพึงพอใจ	ระดับการให้ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
กลุ่มที่ 1 ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน		
1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)	3.12	3.28
2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)	3.06	3.22
3. ด้านลักษณะของงาน (Work itself)	3.09	3.24
4. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)	3.07	3.24
5. ด้านความก้าวหน้า (Advancement)	2.79	2.99
กลุ่มที่ 2 ปัจจัยจูงใจที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน		
6. ด้านนโยบายการบริหารงานขององค์กร (Company Policies and Administration)	2.99	3.07
7. ด้านการปกครองบังคับบัญชา (Supervision)	3.19	3.42
8. ด้านความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Supervisors and Peers)	3.22	3.33
9. ด้านสภาพการทำงาน (Working Condition)	2.97	3.33
10. ด้านค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการ (Salary & Benefit)	3.07	3.43
11. ด้านความมั่นคงในงาน (Job Security)	3.16	3.33
12. ด้านตำแหน่งงาน (Status)	3.12	3.29

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่า พนักงานบริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) มีระดับความพึงพอใจ และการให้ความสำคัญต่อบัณฑิตปฏิบัติงานในแต่ละปีต่างกัน หากทำการวิเคราะห์ด้วย IPA MAP จะได้ผลการวิเคราะห์ ดังแผนภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงการวิเคราะห์ผลความพึงพอใจและระดับการให้ความสำคัญ ของพนักงานที่มีต่อบัณฑิตปฏิบัติงานที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงาน บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน)

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่าพนักงาน บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) มีการความพึงพอใจและให้ระดับความสำคัญต่อบัณฑิตปฏิบัติงานในแต่ละปีแตกต่างกัน และเมื่อนำมาวิเคราะห์แบบ Importance Performance Analysis (IPA) พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจและระดับการให้ความสำคัญต่อบัณฑิตปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 3 Quadrants ดังนี้

Quadrants A (Keep up the good Work) หมายถึง พนักงานได้ให้ความสำคัญต่อบรรยากาศในการทำงานในด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ด้านลักษณะของงาน (Work itself) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ด้านการปกครองบังคับบัญชา (Supervision) ด้านความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Supervisors and Peers) ด้านค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการ (Salary & Benefit) ด้านความมั่นคงในงาน (Job Security) และด้านตำแหน่งงาน (Status) สิ่งที่ได้รับในหัวข้อนี้สามารถสร้างความพึงพอใจได้มาก โดยทั่วไปแล้วหัวข้อที่ตกอยู่ในส่วนนี้จะเป็นจุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่

Quadrants B (Concentrate Here) หมายถึง พนักงานได้ให้ความสำคัญต่อบรรยากาศในการทำงานในด้านนโยบายการบริหารงานขององค์กร (Company Policies and Administration) ด้านสภาพการทำงาน (Working Condition) แต่สิ่งที่ได้รับในหัวข้อนี้ยังไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้พนักงานได้ จึงถือเป็นจุดอ่อน ที่บริษัทจำเป็นต้องใส่ใจและหาวิธีแก้ไขอย่างรวดเร็ว

Quadrants C (Low Priority) หมายถึง พนักงานมักจะไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อบรรยากาศในการทำงานในด้านความก้าวหน้า (Advancement) และสิ่งที่ได้รับในหัวข้อนี้ยังไม่เป็นที่พึงพอใจ ซึ่งถือได้ว่าไม่ค่อยมีความสำคัญมากเท่าใดนัก

การอภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) สามารถอภิปรายผลตามแนวคิดของเฟรดริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ที่ได้แบ่งปัจจัยในการทำงานออกเป็น 2 กลุ่มคือ ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) และปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) (ยงยุทธ เกษสาคร , 2547 : 131-133)

ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจและเป็นแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กลุ่มปัจจัยนี้ที่กำหนดเป็นกรอบในการศึกษา มีจำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้า (Advancement) และกลุ่มปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน โดยไม่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบของงานเลย ซึ่งสาเหตุอันเกิดจากสภาพแวดล้อม กลุ่มปัจจัยนี้ที่กำหนดเป็นกรอบในการศึกษา มีจำนวน 7 ด้าน ประกอบด้วย นโยบายการบริหารงานขององค์กร (Company Policies and Administration) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisors , Peers and Subordinates) สภาพการทำงาน (Working Condition) ด้านค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการ (Salary & Benefit) ความมั่นคงในงาน (Job Security) ตำแหน่งงาน (Status) ผลการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานต่อบรรยากาศในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อเปรียบเทียบกับผลการศึกษาของธนกฤต วัฒนากุล (2551) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท สายไฟฟ้าบางกอกเคเบิ้ล จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ในกลุ่มปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) พนักงานมีระดับความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง เหมือนกันกับผลการศึกษา

พนักงาน บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้คือ การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) และด้านความก้าวหน้า (Advancement) ส่วนการให้ระดับความพึงพอใจที่ต่างกันคือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) ด้านลักษณะของงาน (Work itself) และด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) พนักงาน บริษัท สายไฟฟ้าบางกอกเคเบิ้ล จำกัด มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับ พนักงานบริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) ที่มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง

ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) พนักงานมีระดับความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลางเหมือนกันกับผลการศึกษาพนักงาน บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้คือ ด้านสภาพการทำงาน (Working Condition) ด้านค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการ (Salary & Benefit) ส่วนการให้ระดับความพึงพอใจที่ต่างกันคือ ด้านนโยบายการบริหารงานขององค์การ (Company Policies and Administration) ด้านการปกครองบังคับบัญชา (Supervision) ด้านความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Supervisors and Peers) ด้านความมั่นคงในงาน (Job Security) ด้านตำแหน่งงาน (Status) พนักงาน บริษัท สายไฟฟ้าบางกอกเคเบิ้ล จำกัด มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับ พนักงานบริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) ที่มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อเปรียบเทียบกับผลการศึกษาของกษกร ท่งสี (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของ บริษัท ดริสเซนแอร์คราฟท์อินทีเรียลส์ (ไทยแลนด์) จำกัด พบว่า ในกลุ่มปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) พนักงานมีระดับความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง เหมือนกันกับผลการศึกษาพนักงาน บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้คือ การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ด้านลักษณะของงาน (Work itself) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) และด้านความก้าวหน้า (Advancement) ส่วนการให้ระดับความพึงพอใจที่ต่างกันคือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) พนักงาน บริษัท ดริสเซนแอร์คราฟท์อินทีเรียลส์ (ไทยแลนด์) จำกัด มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับ พนักงานบริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) ที่มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง

ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) พนักงานมีระดับความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลางเหมือนกันกับผลการศึกษาพนักงาน บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้คือ ด้านนโยบายการบริหารงานขององค์การ (Company Policies and Administration) ด้านการปกครองบังคับบัญชา (Supervision) และด้านค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการ (Salary & Benefit) ส่วนการให้ระดับความพึงพอใจที่ต่างกัน คือ ด้านความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Supervisors and Peers) ด้านสภาพการทำงาน (Working Condition) ด้านความมั่นคงในงาน (Job Security) และด้านตำแหน่งงาน (Status) บริษัท ดริสเซนแอร์คราฟท์อินทีเรียลส์ (ไทยแลนด์) จำกัด มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับ พนักงานบริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) ที่มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อเปรียบเทียบกับผลการศึกษาของสุพรรณิ พงษ์ตระกูล (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของพนักงานอุตสาหกรรมแปรรูปผักและผลไม้บรรจุกระป๋องในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง พบว่า ในกลุ่มปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) พนักงานมีระดับความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง เหมือนกันกับผลการศึกษาพนักงาน บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ด้านลักษณะของงาน (Work itself) และด้านความก้าวหน้า (Advancement) ส่วนการให้ระดับ

ความพึงพอใจที่ต่างกันคือ ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) พนักงานอุตสาหกรรมแปรรูปผักและผลไม้บรรจุกระป๋อง ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับ พนักงานบริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) ที่มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง

ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) พนักงานมีระดับความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลางเหมือนกันกับผลการศึกษาพนักงาน บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้คือ ด้านนโยบายการบริหารงานขององค์การ (Company Policies and Administration) ด้านการปกครองบังคับบัญชา (Supervision) ด้านสภาพการทำงาน (Working Condition) ด้านค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการ (Salary & Benefit) ด้านความมั่นคงในงาน (Job Security) และด้านตำแหน่งงาน (Status) ส่วนการให้ระดับความพึงพอใจที่ต่างกันคือ ด้านความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Supervisors and Peers) พนักงานอุตสาหกรรมแปรรูปผักและผลไม้บรรจุกระป๋อง ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับ พนักงานบริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) ที่มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อเปรียบเทียบกับผลการศึกษาของภาณิน มณียศ (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานใน บริษัท ลานนาโปรดักส์ จำกัด พบว่า ในกลุ่มปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) พนักงานมีระดับความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง เหมือนกันกับผลการศึกษาพนักงาน บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้คือ การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ด้านลักษณะของงาน (Work itself) และด้านความก้าวหน้า (Advancement) ส่วนการให้ระดับความพึงพอใจที่ต่างกันคือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) และด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) บริษัท ลานนาโปรดักส์ จำกัด มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับพนักงานบริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) ที่มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง

ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) พนักงานมีระดับความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลางเหมือนกันกับผลการศึกษาพนักงาน บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้คือ ด้านนโยบายการบริหารงานขององค์การ (Company Policies and Administration) ด้านค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการ (Salary & Benefit) และด้านความมั่นคงในงาน (Job Security) ส่วนการให้ระดับความพึงพอใจที่ต่างกันคือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา (Supervision) ด้านความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Supervisors and Peers) ด้านสภาพการทำงาน (Working Condition) และด้านตำแหน่งงาน (Status) บริษัท ลานนาโปรดักส์ จำกัด มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับพนักงานบริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) ที่มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง

จากการศึกษาพบว่า พนักงาน บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) กว่าร้อยละ 71.43 มีสาเหตุจูงใจในการเปลี่ยนงานมาจาก เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ และรายได้อื่นๆ รองลงมา คือ มีสาเหตุจูงใจมาจากไม่พอใจด้านสภาพการทำงานและความปลอดภัย การลาออกไปประกอบธุรกิจส่วนตัว การไม่พอใจผู้บังคับบัญชา การไม่พอใจลักษณะงานที่ทำ การไม่มั่นใจในความมั่นคงในงานและองค์กร และการไม่มีความก้าวหน้าในอนาคต อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาครั้งนี้สาเหตุจูงใจให้พนักงานลาออกจากการงานคล้ายคลึงกับเหตุผลของพนักงานในสถานประกอบการอื่นที่ศึกษาโดยกชกร ทุงสี (2551) ซึ่งพบว่า สาเหตุจูงใจให้พนักงานลาออกจากการงานมาจาก ผลตอบแทนน้อย ไม่พอใจสวัสดิการ ไม่พอใจสภาพการทำงาน ไม่มั่นใจในความมั่นคงของบริษัท และไม่มีความก้าวหน้า แสดงให้เห็นว่าสาเหตุจูงใจ

ในการเปลี่ยนงานที่คล้ายคลึงกันเช่นนี้อาจเกิดขึ้นได้กับทุกสถานประกอบการ หากพนักงานได้รับการตอบสนองในระดับต่ำกว่าการให้ความสำคัญ

ข้อเสนอแนะ

เนื่องจากปัจจัยจูงใจในการทำงาน มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารต้องพิจารณาให้ความสำคัญกับระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานมีต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานจากน้อยไปหามากตามลำดับ ดังนี้ อันดับหนึ่ง ด้านความก้าวหน้า (Advancement) รองลงมา ด้านสภาพการทำงาน (Working Condition) ด้านนโยบายการบริหารงานขององค์กร (Company Policies and Administration) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ด้านค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการ (Salary & Benefit) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ด้านลักษณะของงาน (Work itself) ด้านตำแหน่งงาน (Status) ด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) ด้านความมั่นคงในงาน (Job Security) ด้านการปกครองบังคับบัญชา (Supervision) และด้านความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Supervisors and Peers) ตามลำดับ และผู้บริหารยังต้องคำนึงถึงระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจที่พนักงานให้ความสำคัญจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ อันดับหนึ่ง คือ ด้านค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการ (Salary & Benefit) รองลงมา ด้านการปกครองบังคับบัญชา (Supervision) ด้านสภาพการทำงาน (Working Condition) ด้านความมั่นคงในงาน (Job Security) ด้านความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Supervisors and Peers) ด้านตำแหน่งงาน (Status) ด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ด้านลักษณะของงาน (Work itself) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ด้านนโยบายการบริหารงานขององค์กร (Company Policies and Administration) และด้านความก้าวหน้า (Advancement) ตามลำดับ

นอกจากนี้ ผู้บริหารควรต้องธำรงรักษาไว้ และเสริมสร้างให้พนักงานมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้นในอนาคต สำหรับปัจจัยจูงใจที่พนักงานมีความพึงพอใจและให้ความสำคัญ คือ ปัจจัยด้านปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ด้านค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในงาน และด้านตำแหน่งงาน สำหรับปัจจัยจูงใจที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง คือ ปัจจัยจูงใจที่พนักงานให้ความสำคัญ แต่บริษัทยังไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้พนักงานได้ บริษัทจำเป็นต้องใส่ใจและหาวิธีแก้ไขอย่างรวดเร็ว เป็นปัจจัยที่ถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนที่บริษัทจะต้องรีบดำเนินการแก้ไข คือ ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารงานขององค์กร ด้านสภาพการทำงาน ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ทำการศึกษาจึงขอเสนอแนะแนวทางในการจูงใจพนักงาน บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ปัจจัยจูงใจที่อยู่ใน Quadrants B (Concentrate Here) ซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจที่พนักงานได้ให้ความสำคัญ แต่สิ่งที่ได้รับยังไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานได้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนที่บริษัทจำเป็นต้องใส่ใจและหาวิธีแก้ไขปรับปรุงอย่างเร่งด่วน ได้แก่ ด้านสภาพการทำงาน (Working Condition) และด้านนโยบายการบริหารงานขององค์กร (Company Policies and Administration) ตามลำดับ โดยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านสภาพการทำงาน (Working Condition) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยย่อยที่พนักงานพึงพอใจน้อยที่สุด คือ สภาพการทำงาน เช่น แสง เสียง ฝุ่น ความร้อน เหมาะสมในการทำงาน สำหรับโรงงานผลิตเหล็กปัญหาด้าน เสียง ฝุ่น และความร้อน เป็นปัญหาที่พบบ่อยในโรงงาน ซึ่งส่งผลเป็นอย่างมากต่อสุขภาพของพนักงาน ดังนั้น บริษัทควรมีมาตรการในการควบคุมดูแลป้องกันอย่างถูกวิธี อาทิ การกำจัดสิ่งที่ทำให้เกิดฝุ่นละออง เช่น เทพื้นคอนกรีตบริเวณถนนในโรงงานการ เพื่อป้องกันการเกิดฝุ่นละอองที่เกิดจากดิน รวมทั้งการแจกอุปกรณ์ป้องกันฝุ่นละอองอย่างเหมาะสมกับประเภทของฝุ่นละอองที่มีอยู่ในโรงงาน อีกทั้งมีการจัดหาอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และอุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัยได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อการใช้งานในแต่ละตำแหน่งงาน อาทิ อุปกรณ์ป้องกันฝุ่น อุปกรณ์ป้องกันเสียง และปลอกแขนป้องกันความร้อน ตลอดจนระบบระบายอากาศให้สามารถถ่ายเทได้สะดวกเพื่อบรรเทาความร้อนในโรงงาน

2. ด้านนโยบายการบริหารงานขององค์กร (Company Policies and Administration) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในด้านนโยบาย เป้าหมายและการบริหารจัดการของบริษัท ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยย่อยที่พนักงานพึงพอใจน้อยที่สุด คือ ด้านบริษัทมีนโยบายและเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีการชี้แจงนโยบาย ระบบการทำงานแก่พนักงานอย่างทั่วถึง และมีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ดังนั้น บริษัทจึงควรมุ่งเน้นในการพิจารณานโยบายที่เกี่ยวกับความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และการกำหนดหน้าที่ลักษณะงานที่ชัดเจน ซึ่งควรมีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร อาทิเช่น การจัดทำ Job Description และ KPI รวมทั้งการประกาศชี้แจงและทำความเข้าใจให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจในนโยบายและสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

กลุ่มที่ 2 ปัจจัยจุดจูงใจที่อยู่ใน Quadrants C (Low Priority) เป็นปัจจัยจุดจูงใจที่พนักงานมักจะไม่ค่อยให้ความสนใจ และสิ่งที่ได้รับในหัวข้อนี้ยังไม่เป็นที่พึงพอใจ ซึ่งถือได้ว่าไม่ค่อยมีความสำคัญมากเท่าใดนัก ต่อปัจจัยจุดจูงใจในด้านความก้าวหน้า (Advancement) ถึงแม้ว่าพนักงานจะไม่ค่อยให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านนี้มากเท่าใดนัก แต่ก็พบว่าบริษัทไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานได้ ซึ่งบริษัทอาจพิจารณาแก้ไขในลำดับถัดไป โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

3. ด้านความก้าวหน้า (Advancement) เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยย่อยที่พนักงานพึงพอใจน้อยที่สุด คือ การมีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมและดูงาน และการมีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มทักษะและประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ ดังนั้น ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้มีการอบรมสัมมนา เพื่อให้พนักงานเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ พัฒนาทักษะและประสบการณ์ของตนเอง เพื่อเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าตามสายงานอาชีพที่บริษัทตั้งไว้ โดยกำหนดให้มี Training Road Map และ Individual Development Plan เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาฝึกอบรมให้แก่พนักงานได้อย่างทั่วถึง และตรงกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้สามารถพัฒนาศักยภาพการทำงานของพนักงานได้เป็นอย่างดี

กลุ่มที่ 3 ปัจจัยจุดจูงใจที่อยู่ใน Quadrants A (Keep up the good Work) เป็นปัจจัยจุดจูงใจที่ พนักงานได้ให้ความสำคัญ และสิ่งที่ได้รับสามารถสร้างความพึงพอใจได้มาก ได้แก่ ปัจจัยจุดจูงใจในด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ด้านลักษณะของงาน (Work itself) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ด้านการปกครองบังคับบัญชา (Supervision) ด้านความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Supervisors and Peers) ด้านค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการ (Salary & Benefit) ด้านความมั่นคงในงาน

(Job Security) และด้านตำแหน่งงาน (Status) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ ถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของบริษัท จำเป็นที่จะต้องธำรงรักษาไว้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานได้เป็นอย่างดี ต่อไป โดยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

4. ด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)) เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยย่อยที่พนักงานพึงพอใจน้อยที่สุด คือ การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจหรือแก้ไขในงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้ตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่พบเจอได้อย่างสมควรแก่ตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง ผู้บังคับบัญชาไม่ควรเข้าไปควบคุมจนเป็นการสั่งการทุกอย่างโดยพนักงานไม่มีโอกาสได้คิดหรือตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้บริหารต้องกระจายอำนาจในการสั่งการและการตัดสินใจไปยังตำแหน่งงานต่างๆ ตามสมควรแก่ตำแหน่งที่ได้ เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แก่ผู้ปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นการแบ่งเบาภาระอีกด้วย ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบและอำนาจในการอนุมัติสั่งการในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้พนักงานทราบถึงอำนาจในการอนุมัติสั่งการและการตัดสินใจของตน นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และมีการประกาศให้ทราบอย่างต่อเนื่อง เมื่อพนักงานสามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้จะส่งผลให้พนักงานรู้สึกถึงความสำเร็จในการทำงาน และรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของงาน อาทิ เช่น การตั้งเป้าหมายการผลิต เป็นต้น

5. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยย่อยที่พนักงานพึงพอใจน้อยที่สุด คือ การได้รับการยกย่องและชมเชยภายในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการกำหนดระบบการยกย่องชมเชยสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานดี ประสบความสำเร็จในงาน หรือทำคุณประโยชน์ในด้านต่างๆ และประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อาทิเช่น ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนระดับขั้น การเลื่อนตำแหน่ง ควรมีมาตรฐานหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและเป็นธรรม ตลอดจนระบบเงินรางวัล อาทิเช่น เงินรางวัล Incentive แก่หน่วยงานที่สามารถปฏิบัติงานได้เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นต้น

6. ด้านลักษณะของงาน (Work itself) เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยย่อยที่พนักงานพึงพอใจน้อยที่สุด คือ งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ทำให้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมบรรยากาศภายในองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการสร้างสรรค์และเรียนรู้ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น อาทิเช่น การจัดโครงการประกวดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน เพื่อชิงเงินรางวัล เป็นต้น เป็นการเปิดโอกาสและกระตุ้นให้พนักงานได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้เป็นอย่างดี ก่อให้เกิดความรู้สึกรักในงาน อีกทั้งยังสามารถพัฒนาศักยภาพขององค์กรจากโครงการต่างๆ ที่พนักงานนำเสนอได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

7. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)) เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยย่อยที่พนักงานพึงพอใจน้อยที่สุด คือ การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและแนวทางการปฏิบัติงาน และการได้รับมอบหมายงานพิเศษที่สำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานตามสมควรแก่ตำแหน่งงาน ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้วางไว้ มีการจัดมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ ศักยภาพ และมีความเหมาะสมกับหน้าที่ไม่มากหรือน้อยเกินไป ควรมีการมอบหมายงานพร้อมอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ให้หัวหน้างานทุกคนมีบทบาทในการเป็นหัวหน้างานมากขึ้น มีการเรียนรู้เทคนิคการเป็นหัวหน้างาน เทคนิคการบริหารงานและการบริหารคนอย่างถูกวิธี

8. ด้านการปกครองบังคับบัญชา (Supervision)) เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยย่อยที่พนักงานพึงพอใจน้อยที่สุด คือ หัวหน้ามีการกระจายงาน และความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับพนักงานที่เป็นตำแหน่ง หัวหน้างาน และผู้จัดการ ที่มีหน้าที่สั่งงาน มอบหมายงาน และสอนงานพนักงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการคน การสั่งงาน มอบหมายงาน สอนงาน ตลอดจนทักษะด้านภาวะผู้นำให้แก่พนักงานระดับหัวหน้า นอกเหนือไปจากการพัฒนาทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานเพียงด้านเดียว

9. ด้านความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Supervisors and Peers) เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยย่อยที่พนักงานพึงพอใจน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาให้ความสนิทสนม ความจริงใจ ความเป็นกันเอง และผู้บังคับบัญชาเต็มใจให้คำปรึกษา ช่วยเหลือปัญหางานและส่วนตัว ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนในบริษัท โดยการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานให้มากขึ้น เช่น กิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม การจัดตั้งชมรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้

10. ด้านค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการ (Salary & Benefit) ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสุขอนามัยที่พนักงานให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ซึ่งได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ และเงินช่วยเหลือต่างๆ ที่บริษัทจัดให้แก่พนักงาน เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยย่อยที่พนักงานพึงพอใจน้อยที่สุด คือ ด้านรายได้/ค่าจ้าง เหมาะสมกับความรู้ความสามารถประสบการณ์ และเหมาะสมกับปริมาณงานในความรับผิดชอบของท่าน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรจัดทำการประเมินค่างานเพื่อให้สามารถจัดทำโครงสร้างเงินเดือนได้อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ซึ่งบริษัทควรพิจารณาให้สอดคล้องเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ตำแหน่งงาน การแข่งขันในตลาดแรงงาน ตลอดจนศักยภาพขององค์กร

11. ด้านความมั่นคงในงาน (Job Security) เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยย่อยที่พนักงานพึงพอใจน้อยที่สุด คือ ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมระบบการทำงานให้มีความชัดเจน เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นอีกด้วย รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ในการโยกย้าย สับเปลี่ยน หรือเลิกจ้างอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นใจว่าตนเองจะไม่ถูกโยกย้าย สับเปลี่ยน หรือเลิกจ้างโดยไร้เหตุผล ทั้งนี้ รวมถึงความชัดเจนในการโยกย้ายไปยังกลุ่มบริษัทในเครือ ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ สภาพการจ้างและสิทธิต่างๆ ที่พนักงานได้รับอย่างชัดเจนอีกด้วย ตลอดจนพัฒนาระบบการสื่อสารกับพนักงานเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงสถานภาพ และภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน

12. ด้านตำแหน่งงาน (Status) เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยย่อยที่พนักงานพึงพอใจน้อยที่สุด คือ ด้านการได้รับการยอมรับในตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการกำหนดตำแหน่งงานภายในองค์กรอย่างชัดเจน พร้อมทั้งควรมีการจัดทำแบบพรรณานงาน เพื่อบรรยายถึงลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจที่ได้รับในแต่ละตำแหน่ง พร้อมทั้งสื่อสารให้พนักงานเข้าใจและนำไปปฏิบัติ ตลอดจนตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่ได้รับตามสมควรแก่ตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความภาคภูมิใจในตำแหน่งงานที่ได้รับ

บรรณานุกรม

- กชกร ท่งลี. (2551). ความพึงพอใจของพนักงานต่อบัณฑิตจบใหม่ในการทำงาน ของบริษัท ดริสเซน แอร์คราฟท์อินทีเรียลซิส เต็มส์ (ไทยแลนด์) จำกัด. (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- เกียรติอนัน ล้วนแก้ว. (2555). กรุงเทพฯธุรกิจ: ธุรกิจไทยขาดคนมากที่สุดใอาเซียน. ค้นเมื่อ 4 สิงหาคม 2557, จาก <http://www.bangkokbiznews.com>
- จารุวรรณ สุนทรกุลปกิจ. (2554). การประเมินคุณภาพการให้บริการของพนักงานจัดจ้าง สายการบินเอมิเรตส์ ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ. (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- ธนฤติ วัฒนากุล. (2551). บัณฑิตจบใหม่ในการทำงานของพนักงาน บริษัท สายไฟฟ้าบางกอกเคเบิล จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ. (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2550). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. กรุงเทพฯ: วี. อินเตอร์ พรีนซ์.
- ปภาณิน มณียศ. (2550). การวิเคราะห์บัณฑิตจบใหม่ในการทำงานของพนักงาน ใน บริษัท ลานนาโปรดักส์ จำกัด. (การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). จิตวิทยาการบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริม.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2547). ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม (พิมพ์ครั้งที่ 6). นนทบุรี: ปณณรัชต์.
- ศุภจิต สนิทวงศ์ ณ อยุธยา. (2550). ความคาดหวังและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่อการบริการ ของโฮมสเตย์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี).
- สุพรรณิ พงษ์ตระกูล. (2550). ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมแปรรูปผักและผลไม้บรรจุกระป๋อง ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง. (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- Hard Topic. (2557). การเมืองเสี่ยง MILL ขยายออกต่างประเทศ. ค้นเมื่อ 9 พฤษภาคม 2557, จาก http://www.moneychannel.co.th/OLive_0/programpage.php?listid=5