

ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ
บริษัท ฮานาไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน
Motivating Factors of Operational Officers of Hana
Microelectronics Public Company Limited, Lamphun Branch
เพ็ญภา บัวพา* เขมกร ไชยประสิทธิ์** และอรพิน สันติธีรากุล***

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท ฮานา ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน โดยวิธีการเก็บตัวอย่างจากพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ฮานา ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน จำนวน 360 ราย ซึ่งใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์สเบิร์ก และนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย ซึ่งนำไปสู่แนวทางในการแก้ปัญหา

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 26–33 ปี มีระดับการศึกษาขั้นสูงสุด คือ มัธยมศึกษา หรือ ปวช. สถานะภาพโสด อายุการทำงานมากกว่า 3 ปี ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ (รายวัน) ทั้งหมด ได้รับค่าจ้างรายวันเฉลี่ย 300–350 บาท และเคยมีประสบการณ์การทำงานกับบริษัทอื่นมาก่อน

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก สามารถแยกออกเป็นระดับความสำคัญต่อ กลุ่มปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมในระดับมาก และ เรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามลำดับ ส่วนกลุ่มปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) พนักงานให้ระดับความสำคัญในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้

ด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท ด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานด้านควบคุมหรือการนิเทศงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านรายได้และสวัสดิการ ตามลำดับ

ส่วนระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยสามารถแยกออกเป็นระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในกลุ่มปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงานที่ทำ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านความยอมรับนับถือ ตามลำดับ ส่วนความพึงพอใจต่อกลุ่มปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท ด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านรายได้และสวัสดิการ ตามลำดับ

* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

** ดร. อาจารย์ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

*** รองศาสตราจารย์ อาจารย์ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ABSTRACT

The objective of this research was to study motivation factors of operational employees at Hana Microelectronics Co. Ltd., Lanphun Branch. The samples were 360 employees. The tool to collect the data was questionnaire. The analysis was based on the Two-factor Theory by Herzberg. Descriptive statistics, namely frequency, percentage and mean were used to analyse the data.

The results of the research showed that most questionnaire respondents were female, 26–33 years old, with the highest education being high school or vocational. Most were single with 3 years of working experience. All were daily operational employees, with daily wage of 300–350 baht. They had experience working at other places before.

The respondents ranked the overall motivation factors at the high level. They also ranked each of the factor group at the high level, in the following order: success, responsibility, job, type of work, recognition, and promotion. They ranked hygiene factors at the high level, in the following order: organisation's policy and administration, relationship with supervisor and co-workers, control, work environment, and income and benefits.

For their satisfaction with the overall motivation factors, it was found that the respondents were satisfied at the medium level. They were also satisfied with each of the factor group at the medium level, in the following order: success, responsibility, type of work, promotion and recognition. They were satisfied with hygiene factors at the medium level, in the following order: organisation's policy and administration, relationship with supervisor and co-workers, work environment, and income and benefits.

บทนำ

ในปัจจุบัน ประเทศไทยมุ่งเน้นการส่งออกสินค้าเป็นหลัก ซึ่งก่อให้เกิดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาคอุตสาหกรรมสินค้าประเภทไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (Electrical and Electronics Institute) ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างรายได้ภายในประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันประเทศไทยติดอันดับ 1 ใน 15 ประเทศของโลกที่มีการส่งออกภาคอุตสาหกรรมสินค้าประเภทไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (Electrical and Electronics Institute) มากที่สุด (สุธีกันต์ พงษ์อิสสระ, 2555) แต่ในอีก 1–2 ปี ข้างหน้า ภาคอุตสาหกรรมสินค้าประเภทไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (Electrical and Electronics Institute) จะปรับระบบการจ้างแรงงานในอุตสาหกรรมนี้ เนื่องจากการพัฒนาของระบบเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยนำระบบอัตโนมัติมาใช้ในการกระบวนการผลิตมากขึ้นเพื่อลดการพึ่งพาแรงงานที่ไม่จำเป็นแต่มุ่งเน้นแรงงานที่มีคุณภาพ ศักยภาพ และมีความชำนาญเฉพาะทางด้านอิเล็กทรอนิกส์และไฟฟ้ามากขึ้น โดยเฉพาะแรงงานที่มีศักยภาพทำงานคู่กับเครื่องจักรและระบบการผลิตที่ทันสมัยได้ ซึ่งปัจจุบันแรงงานในอุตสาหกรรมนี้ยังขาดแคลนแรงงานที่มีศักยภาพเป็นจำนวนมากกว่า 5 แสนคน เนื่องจากแรงงานที่มีศักยภาพและความชำนาญในด้านอิเล็กทรอนิกส์มักมีปัญหาด้านค่าแรงเป็นส่วนมาก และแรงงานที่ชำนาญในด้านนี้ ยังมีจำนวนจำกัด ส่งผล

ให้เกิดการโยกย้ายแรงงานจากโรงงานหนึ่งไปอีกโรงงานหนึ่งอยู่บ่อยครั้ง ด้วยเหตุนี้ ประเทศไทยต้องเร่งพัฒนาแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพในด้านไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อตอบสนองต่ออัตราการเจริญเติบโตของภาคอุตสาหกรรมประเทศสินค้าไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ที่มีบทบาทในการสร้างรายได้ให้แก่ประเทศ ปัจจุบัน มีมูลค่าการผลิตเพื่อส่งออก 1.6-1.7 ล้านล้านบาทต่อปี (สมบูรณ์ หอตระกูล, 2557: ออนไลน์) จากสถานการณ์ในปัจจุบัน ปัญหาการขาดแคลนแรงงานเฉพาะทางจำเป็นต้องเร่งแก้ไข เพราะแรงงานที่ชำนาญถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการผลิตและบริหารภายในภาคอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์เป็นอย่างมาก เนื่องจากขั้นตอนของการดำเนินการและการจัดการระบบของเครื่องจักรและเทคโนโลยีในการผลิตจำเป็นต้องกำกับ ควบคุมและดูแลเครื่องจักรและเทคโนโลยีในสายการผลิตทั้งหมด ด้วยเหตุนี้การจ้างแรงงานเฉพาะทางจึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ และมีแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องหากลไกสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้แรงงานเกิดแรงจูงใจและตั้งใจทำงานมากยิ่งขึ้น โดยนำความรู้ความสามารถของตนเองมาใช้ในการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ภายใต้เป้าหมายที่องค์กรได้วางเอาไว้

บริษัท ฮานา ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน มีโรงงานตั้งอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ เป็นบริษัทอิสระชั้นนำในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งเป็นผู้ให้บริการผลิตผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์แบบครบวงจร (Electronic Manufacturing Service: EMS) มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 4,679 คน แบ่งเป็น พนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 3,579 คน และพนักงานสำนักงานจำนวน 1,118 คน และบริษัทกำลังเตรียมความพร้อมสำหรับขยายหน่วยงานการผลิตแห่งใหม่ ซึ่งมีพื้นที่มากกว่าสองเท่าของพื้นที่โรงงานปัจจุบันกำลังก่อสร้างที่สวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ จังหวัดลำพูน ตั้งอยู่จากหน่วยการผลิตปัจจุบัน 10 กิโลเมตร หน่วยการผลิตแห่งใหม่มีกำหนดเปิดอย่างเป็นทางการใน พ.ศ. 2558 ซึ่งจะช่วยให้ บ.ฮานา สาขาลำพูนได้ขยายพื้นที่เพื่อรองรับการเติบโตของต่อไปอีกไม่กี่ปีข้างหน้า เพื่อรองรับลูกค้ารายใหม่ที่ยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องส่งผลให้บริษัทมีความต้องการแรงงานในการผลิตอยู่จำนวนมาก แต่ก็พบว่ามีปัญหาด้านแรงงานเกิดขึ้นเสมอ ซึ่งก็คือ ปัญหาอัตราการเข้า-ออก ของพนักงานระดับปฏิบัติการค่อนข้างสูง มีการโยกย้ายงานบ่อย โดยมีอัตราการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ เฉลี่ย 3.3% ใน พ.ศ. 2557 ทำให้โรงงานประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานที่มีความรู้ความชำนาญ มีความเสี่ยงในการเกิดความผิดพลาดในการผลิต ซึ่งเกิดมาจากพนักงานระดับปฏิบัติการที่ขาดความรู้ ทักษะและความชำนาญ ทำให้ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานระดับปฏิบัติการใหม่ โดยบริษัทมีการรับสมัคร และฝึกงานพนักงานระดับปฏิบัติการ มากกว่า 20 รอบต่อปี (ข้อมูลจากฝ่ายบุคคลบริษัท ฮานา สาขาลำพูน, 2557) ส่งผลให้ต้นทุนของบริษัทสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงงานอุตสาหกรรมที่ต้องใช้แรงงานฝีมืออย่างบริษัท ฮานา ทั้งยังมีบริษัทอิเล็กทรอนิกส์โดยรอบอีกหลายบริษัทที่ต้องการแหล่งงานเหล่านี้เช่นกัน บริษัทจึงต้องพยายามสร้างแรงจูงใจให้เกิดกับพนักงานระดับปฏิบัติการให้ได้ เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการมีประสิทธิภาพสูงสุด และสามารถดำรงอยู่ในองค์กรให้นานที่สุด ซึ่งการทำงานในองค์กรจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ต่อเมื่อปัจจัยจูงใจในการทำงานสอดคล้องเป็นที่พอใจกับความต้องการของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้วยเหตุที่แรงจูงใจจากตัวพนักงานระดับปฏิบัติการไม่ได้เกิดจากผู้บริหารโดยตรงเพียงแต่ผู้บริหารมีหน้าที่สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับตัวพนักงานระดับปฏิบัติการเพื่อความสำเร็จในงานที่จะส่งผลไปถึงความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ดังนั้นปัจจัยจูงใจในการทำงานจึงมีความสำคัญกับทุกองค์กร เพราะหากปัจจัยจูงใจไม่เหมาะสมจะเป็นสาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้คุณภาพของพนักงานระดับปฏิบัติการต่ำลง มีการขาดงานและลาออกจากงาน ทำให้เกิดปัญหาทางวินัย

ตามมา ถ้าสามารถทำให้แรงงานมีมืออยู่กับองค์กรได้นาน จะทำให้บริษัทสามารถพัฒนากระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่องเพื่อเข้าสู่มาตรฐาน “ความผิดพลาดเป็นศูนย์” ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของบริษัทอีกด้วย

จากข้อมูลเบื้องต้นดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทฮานาไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องจะใช้ในการวางแผนด้านบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับการวางแผนกำลังการผลิต นโยบายของบริษัท ตอบสนองถึงความต้องการของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างตรงจุดสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร และตอบสนองนโยบายของผู้บริหาร ที่ได้กล่าวไว้ว่า “หนึ่งในความท้าทายที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานของเรา คือ การเพิ่มขึ้นของอัตราการเข้าออกของพนักงานรายวัน ดังนั้น เราจึงมุ่งปรับปรุงและการจัดสรรกิจกรรมต่างๆ ซึ่งส่งผลที่ดีเยี่ยม ใน พ.ศ. 2556 เราได้ทำสถิติที่มีอัตราการเข้าออกของพนักงานต่ำที่สุด ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมากเพราะการมีแรงงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มคุณภาพการผลิตของเรา ลดการสูญเสียและค่าใช้จ่ายโดยรวม”

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้น (Arousal) หรือแรงแห่งความพยายามที่เข้มข้น (Intensity) ไม่ย่อท้อ (Persistence) และยังมีทิศทาง (Direction) เพื่อให้คนปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง (สุมานี สุทธิฐานิช, 2549: 193)

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation)

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation) (Herzberg, 1959) อธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานกับปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงานนั้นแยกออกจากกันและกัน ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานจะเกิดจากปัจจัยภายนอกของสิ่งแวดล้อมโดยกำหนดเป็นปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย (Maintenance or Hygiene Factors) ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานจะเกิดจากปัจจัยภายในของสิ่งแวดล้อมของงานกำหนดเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจนี้ว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation or Satisfiers Factors) โดยรายละเอียดของปัจจัย 2 ปัจจัยเป็น ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivators) เป็นตัวที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfiers) เป็นตัวสนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มขึ้นอันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวก และการจูงใจที่แท้จริงได้แก่ความสำเร็จของงาน (Achievement) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) การยอมรับนับถือ (Recognition) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ลักษณะของงาน (Work itself) โอกาสในการเจริญเติบโต (Growth)

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ปัจจัยด้านนี้ เป็นตัวที่ป้องกันความไม่พึงพอใจ (Dissatisfies) เป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมของการทำงาน เป็นตัวที่มีความสัมพันธ์น้อยมากกับปัจจัยจูงใจได้แก่ นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) เงินเดือน (Salary) การบังคับบัญชา (Supervision) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) สัมพันธภาพที่มีกับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervision) สัมพันธภาพที่มีกับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) สัมพันธภาพที่มีกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Subordinates) สถานภาพของอาชีพ (Status) สภาพความเป็นอยู่ (Personal Life) ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Job Security)

เครื่องมือ IPA (Importance-Performance Analysis)

ได้ถูกคิดค้นขึ้นครั้งแรกในปี 1977 โดย Martilla and Jame (1977) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารของบริษัท โดยหลักสำคัญของเครื่องมือ IPA คือการวัดระดับความสัมพันธ์ของระดับความสำคัญและผลการปฏิบัติงาน โดยแสดงอยู่ในรูปของ แกน Y และแกน X โดยแกน Y จะแสดงถึงระดับความสำคัญ (Importance) ส่วนแกน X แสดงถึงระดับผลการปฏิบัติงาน (Performance) IPA เป็นการวิเคราะห์ถึงความสำคัญและผลการปฏิบัติงานควบคู่กัน ซึ่งมี 2 รูปแบบ (O'Neil et al., 2001; Skok et al., 2001; Shaw et al., 2002 cited in Levenburg and Magal, 2005) ดังนี้

1. วิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ซึ่งเป็นวิเคราะห์ช่องว่างที่เกิดจากการวัดผลการปฏิบัติงานลบด้วยระดับความสำคัญ ของประเด็นหรือหัวข้อนั้นๆ
2. การใช้แผนภาพ (IP Maps) คือ การลงจุดบนแผนภาพโดยมีแกนในแนวตั้ง (แกน Y) คือ ระดับความสำคัญ และแกนแนวนอน (แกน X) คือผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะสามารถแบ่งเป็น 4 ส่วน ที่จะสามารถระบุพื้นที่แต่ละส่วนได้ว่า ประเด็นใดจำเป็นต้องปรับปรุงหรือประเด็นใดมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม

วิธีการศึกษา

1. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท วี.เพาเดอร์เทค จำกัด โดยใช้ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบิร์ก (Herzberg's Two-factor Theory) โดยประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษานี้คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operator) ของบริษัท สานา ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) เขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จำนวน 3,479 คน (ข้อมูลจากแผนกบุคคลบริษัท สานา ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด(มหาชน) เขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ, 2557)

โดยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ทำวิจัยรู้ขนาดของประชากรคือ พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท สานา ลำพูน ที่ทำการศึกษาจึงใช้ตารางสำเร็จรูปของ ทาโร ยามาเน่ โดยกำหนดขนาดตัวอย่างตามค่าความเชื่อมั่น 95% และความผิดพลาดไม่เกิน 5% จากจำนวนประชากรทั้งหมด 3,479 คน จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 360 คน (Yamane, 1973 อ้างใน ชีรวิทย์ เอกะกุล, 2553) โดยจะเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสายการผลิตที่มีการเข้าทำงานเป็นช่วงเวลา (ช่วงเวลาเช้า ตั้งแต่เวลา 07.00-18.00 น. และช่วงเวลาค่ำ ตั้งแต่เวลา 19.00 – 06.00 น.) และรับเงินค่าจ้างเป็นรายวัน

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลข้อมูลปฐมภูมิคือ แบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน (อัศวิน เศรษฐศิลป์, 2554) คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส รายได้ ระดับการศึกษา อาชีพงาน หน่วยงานที่สังกัด และ ประวัติการทำงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความสำคัญ และระดับความพึงพอใจ ของปัจจัยเชิงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานและปัจจัยนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ สอบถามโดยใช้มาตราส่วนการประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อวัดระดับการให้ความสำคัญของปัจจัยเชิงใจในการทำงาน โดยแบ่งมาตรวัดออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของพนักงานบริษัทสาขา ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด(มหาชน) สาขาลำพูน

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความพึงพอใจและระดับความสำคัญ (Importance-Performance Analysis: IPA) ทำได้โดยนำค่าระดับความสำคัญและความพึงพอใจมากำหนดตำแหน่งลงบนแผนภูมิ IPA โดยมีแกนตั้งเป็นค่าของระดับความสำคัญและแกนนอนเป็นค่าของระดับความพึงพอใจ โดยจุดตัดของแกนทั้งสอง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความพึงพอใจและระดับความสำคัญ (Importance-Performance Analysis: IPA)

Quadrants	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย ระดับ ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย ระดับ ความพึง พอใจ
A	พนักงานให้ความสำคัญต่อหัวข้อนี้และ สิ่งที่ได้รับในหัวข้อนี้สร้างความพึงพอใจได้สูง	3.57-5.00	3.42-5.00
B	พนักงานให้ความสำคัญต่อหัวข้อนี้ แต่สิ่งที่ได้รับในหัวข้อนี้ยังไม่เป็นที่พึงพอใจ	3.57-5.00	1.00-3.41
C	พนักงานมักจะไม่ได้ให้ความสำคัญต่อหัวข้อนี้ แต่สิ่งที่ได้รับในหัวข้อนี้ยังเป็นสิ่งที่พึงพอใจอยู่	1.00-3.56	3.42-5.00
D	พนักงานมักจะไม่ได้ให้ความสำคัญต่อหัวข้อนี้ และสิ่งที่ได้รับในหัวข้อนี้ยังไม่เป็นที่พึงพอใจ	1.00-3.56	1.00-3.41

ผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 80.0 มีอายุ 26–33 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.0 สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 57.8 มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรือ ปวช. คิดเป็นร้อยละ 52.5 ได้รับค่าจ้างรายวันอยู่ที่ 300–350 บาท คิดเป็นร้อยละ 85.0 มีอายุการทำงาน 4–6 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.6 ส่วนใหญ่ทำงานในส่วนงาน Operation 1 และ ส่วนงาน Operation 2 ในปริมาณเท่ากัน คือ ร้อยละ 33.9 และส่วนมากเคยมีประสบการณ์การทำงานมาก่อน คิดเป็นร้อยละ 64.1

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความสำคัญที่มีต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาระดับความสำคัญ และระดับความพึงพอใจของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริซเบิร์ก ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน หรือปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

จากผลการศึกษาการให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ (Operator) บริษัท ฮานา ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) เขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสามารถแยกออกเป็นระดับความสำคัญต่อกลุ่มปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ในระดับมาก และ กลุ่มปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) ในระดับมาก

ส่วนผลการศึกษา ระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยสามารถแยกออกเป็นระดับความพึงพอใจต่อกลุ่มปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ในระดับปานกลาง และกลุ่มปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) ในระดับปานกลาง โดยสามารถสรุประดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจ ต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานได้ ดังต่อไปนี้

ปัจจัยจูงใจในการทำงาน	ความสำคัญ			ความพึงพอใจ		
	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ลำดับ	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ลำดับ
ด้านความสำเร็จของงาน	3.52	มาก	1	3.59	มาก	1
ด้านลักษณะงานที่ทำ	3.45	มาก	3	3.43	มาก	3
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.29	ปานกลาง	5	3.19	ปานกลาง	4
ด้านความยอมรับนับถือ	3.30	ปานกลาง	4	3.19	ปานกลาง	4
ด้านความรับผิดชอบ	3.47	มาก	2	3.45	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวมระดับความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจ	3.41	มาก		3.37	ปานกลาง	
ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท	3.58	มาก	1	3.59	มาก	1
ด้านควบคุมหรือการนิเทศงาน	3.52	มาก	3	3.29	ปานกลาง	4
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.52	มาก	3	3.33	ปานกลาง	3

ด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน	3.54	มาก	2	3.42	ปานกลาง	2
ด้านรายได้และสวัสดิการ	3.44	มาก	4	2.96	ปานกลาง	5
ค่าเฉลี่ยรวมระดับความสำคัญต่อปัจจัย อนามัย	3.52	มาก		3.31	ปานกลาง	

ส่วนปัจจัยอนามัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการให้ความพึงพอใจต่อยุทธศาสตร์ด้านการบริหารงานของบริษัทเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านควบคุมหรือการนิเทศงาน และ ด้านรายได้และสวัสดิการเป็นลำดับสุดท้าย

รูปที่ 1 แผนภูมิเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงใจในแต่ละปัจจัยรอง



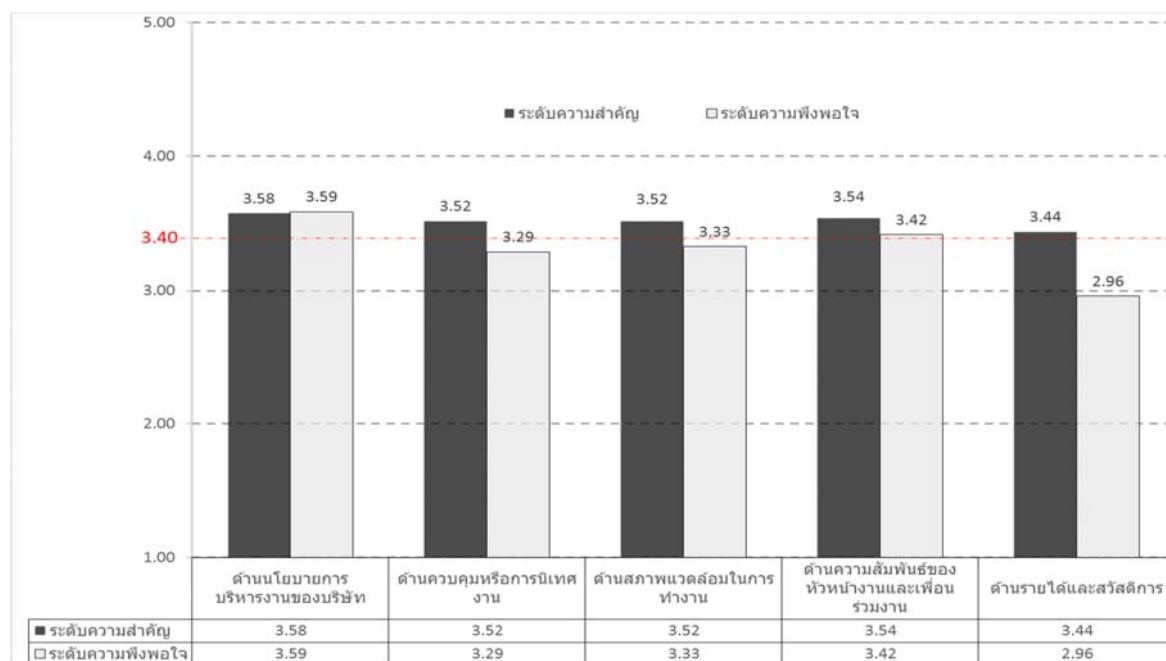
หมายเหตุ: การแปลผลค่าเฉลี่ย 4.21–5.00 = มากที่สุด, ค่าเฉลี่ย 3.41–4.20 = มาก, ค่าเฉลี่ย 2.61–3.40 = ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81–2.60 = น้อย, ค่าเฉลี่ย 1.00–1.80 = น้อยที่สุด

จากรูปที่ 1 แสดงแผนภูมิเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงใจในแต่ละปัจจัยรอง จะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ทำ และปัจจัยด้านความรับผิดชอบทั้งสามปัจจัยจะมีระดับความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ส่วนปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และปัจจัยด้านความยอมรับนับถือมีระดับความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

รูปที่ 2 แผนภูมิเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยอนามัยในแต่ละปัจจัยรอง



หมายเหตุ: การแปลผลค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 = มากที่สุด, ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 = มาก, ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 = ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 = น้อย, ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 = น้อยที่สุด

จากรูปที่ 5.2 แสดงแผนภูมิเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยอนามัยในแต่ละปัจจัยรอง จะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท และปัจจัยด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ทั้งสองปัจจัยจะมีระดับความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน

ส่วนปัจจัยด้านควบคุมหรือการนิเทศงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ ปัจจัยด้านรายได้และสวัสดิการ ทั้งสามปัจจัยมีระดับความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่จะมีระดับความพึงพอใจเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

ส่วนที่ 3 ข้อมูลระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการปฏิบัติงาน 10 อันดับแรกและ 10 อันดับท้าย

ปัจจัยหลักที่พนักงานระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญ 10 อันดับแรก ส่วนมากจะเป็นปัจจัยอนามัย ส่วนปัจจัยย่อยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน 3 ลำดับแรกที่พนักงานระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญมากที่สุดจะอยู่ในปัจจัยรองด้านควบคุมหรือการนิเทศงาน ได้แก่เรื่อง หัวหน้างานให้เป็นธรรมชาติต่อลูกน้องอย่างเท่าเทียม รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบ ได้แก่เรื่อง มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ลำดับที่ 3 คือ ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท ได้แก่ เรื่อง บริษัทมีนโยบายและเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ปัจจัยหลักที่พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจ 10 อันดับแรก จะเป็นปัจจัยงานใจ และปัจจัยอนามัย ในสัดส่วนเท่าๆ กัน ส่วนปัจจัยย่อยที่มีผลต่อการ

ปฏิบัติงาน 3 ลำดับแรกที่พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจมากที่สุดจะอยู่ในปัจจัยรองด้านความรับผิดชอบ ได้แก่ เรื่อง มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด รองลงมาคือ ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท ได้แก่ เรื่อง บริษัทมีนโยบายและเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ลำดับที่ 3 คือ ด้านความสำเร็จของงาน ได้แก่ เรื่องภูมิใจต่อความสำเร็จของงานที่ทำ

ปัจจัยหลักที่พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจ 10 อันดับแรก จะเป็นปัจจัยเชิงใจ และปัจจัยอารมณ์ ในสัดส่วนเท่าๆ กัน ส่วนปัจจัยย่อยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน 3 ลำดับแรกที่พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจมากที่สุดจะอยู่ในปัจจัยรองด้านความรับผิดชอบ ได้แก่ เรื่อง มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด รองลงมาคือ ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท ได้แก่ เรื่อง บริษัทมีนโยบายและเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ลำดับที่ 3 คือ ด้านความสำเร็จของงาน ได้แก่ เรื่องภูมิใจต่อความสำเร็จของงานที่ทำ ปัจจัยหลักที่พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจ 10 อันดับท้าย จะเป็นปัจจัยเชิงใจ และปัจจัยอารมณ์ ในสัดส่วนไม่ต่างกันมากนัก โดยปัจจัยย่อยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน 3 ลำดับแรกที่พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจน้อยที่สุดจะอยู่ในปัจจัยรองด้านรายได้และสวัสดิการ ทั้ง 2 ลำดับ ได้แก่ เรื่องสวัสดิการอื่นๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือพิเศษ ฯลฯ และ เรื่องโบนัสประจำปี และ เบี้ยขยัน มีความเหมาะสม ลำดับที่ 3 คือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้แก่ เรื่องการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นไปด้วยความยุติธรรม และเหมาะสมกับความสามารถ

ส่วนที่ 4 ข้อมูลความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนตัวระดับความสำคัญและความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงใจ

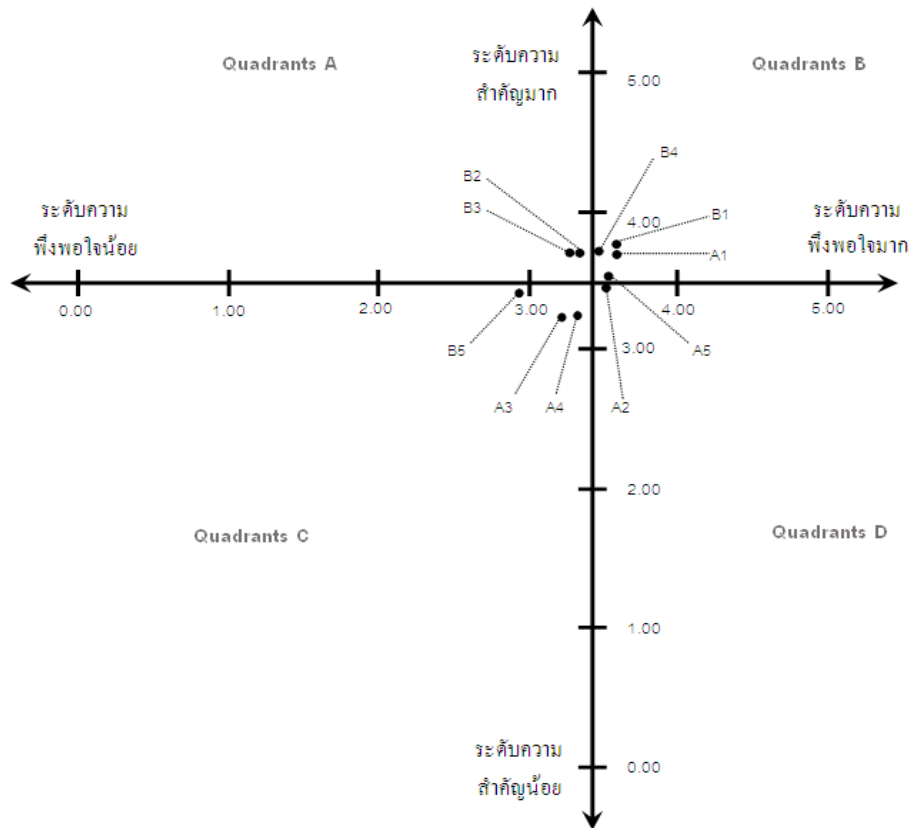
ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามมีผลต่อการให้ข้อมูลด้านระดับความสำคัญกับความพึงพอใจ ดังนี้

- จำแนกตามค่าจ้างรายวัน โดยพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีค่าจ้างรายวันอยู่ที่ 300-350 บาท พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีค่าจ้างรายวันอยู่ที่ 351-400 บาท และพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีค่าจ้างรายวันตั้งแต่ 401 บาท ขึ้นไปให้ระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงใจต่อปัจจัยในเรื่อง ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท ด้านควบคุมหรือการนิเทศงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ด้านรายได้และสวัสดิการ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

- จำแนกตามตำแหน่งงาน โดยพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุงานไม่เกิน 3 ปี และพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุงานมากกว่า 3 ปี ขึ้นไป ให้ระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงใจต่อปัจจัยในเรื่อง ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท ด้านควบคุมหรือการนิเทศงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ด้านรายได้และสวัสดิการ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

- จำแนกตามส่วนงาน โดยพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในส่วนงาน Operation 1 และพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในส่วนงาน Operation 2 ให้ระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงใจต่อปัจจัยในเรื่อง ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัท ด้านควบคุมหรือการนิเทศงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ด้านรายได้และสวัสดิการ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค IPA



ภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจด้วยเทคนิค IPA

จากภาพที่ 1 เมื่อนำค่าระดับความสำคัญและค่าระดับความพึงพอใจของแต่ละปัจจัยมาวิเคราะห์ด้วยเทคนิค IPA ที่จุดตัด (3.35, 3.46) เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ไปปรับปรุงแต่ละปัจจัย ทำให้แบ่งคุณลักษณะออกเป็น Quadrants พบว่า ปัจจัยความสำคัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนใหญ่อยู่ใน Quadrant B ซึ่งหมายถึง พนักงานให้ความสำคัญต่อหัวข้อนี้และ สิ่งที่ได้รับในหัวข้อนี้สร้างความพึงพอใจได้สูงบริษัทสามารถตอบสนองได้เป็นอย่างดีในคุณลักษณะที่พนักงานระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญมาก ดังนั้นบริษัทต้องรักษาคุณภาพให้อยู่ในระดับสูงต่อไปสำหรับปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ด้านความสำเร็จของงานด้านความรับผิดชอบส่วนปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารของบริษัทด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้างานและ เพื่อนร่วมงาน

ปัจจัยความสำคัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่พนักงานส่วนใหญ่ให้ลดลงมาคือ ปัจจัยที่อยู่ใน Quadrant C ซึ่งเป็นปัจจัยที่พนักงานมักจะไม่ได้ให้ความสำคัญต่อหัวข้อนี้และสิ่งที่ได้รับในหัวข้อนี้ยังไม่เป็นที่พึงพอใจ บริษัทสามารถเลื่อนการปรับปรุงออกไปก่อน เนื่องจากปัจจัยย่อยดังกล่าว พนักงานปฏิบัติการไม่ได้ให้ความสำคัญ ดังนั้นบริษัทไม่มีความจำเป็นต้องรีบแก้ไขอย่างเร่งด่วน แต่ควรแก้ไขในลำดับต่อไป เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับบริการอื่นๆ สำหรับปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้านความยอมรับนับถือส่วนปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ ด้านรายได้และสวัสดิการ

สำหรับปัจจัยที่อยู่ใน Quadrants A ซึ่งหมายถึงพนักงานได้ให้ความสำคัญต่อหัวข้อนี้ แต่สิ่งที่ได้รับในหัวข้อนี้ ยังไม่เป็นที่พึงพอใจ หัวข้อที่ตกในจุดนี้จะถือเป็นจุดอ่อนของบริษัท และ บริษัทควรให้ความสนใจเป็นพิเศษและควรปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วนตามลำดับเนื่องจากพนักงานให้ความสำคัญ แต่ไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ จึงทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจขึ้น ได้แก่ปัจจัยอนามัยด้านการควบคุมหรือการนิเทศงานและ ปัจจัยอนามัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ปัจจัยย่อยที่อยู่ใน Quadrant D ซึ่งเป็น Quadrant ที่บริษัทให้ความสำคัญมากเกินความจำเป็นในคุณลักษณะที่มีความสำคัญน้อยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวัน ดังนั้นบริษัทไม่มีความจำเป็นต้องรีบแก้ไขอย่างเร่งด่วน แต่ควรแก้ไขในลำดับต่อไป เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับปัจจัยบริการอื่นๆ ซึ่งปัจจัยย่อยที่อยู่ใน Quadrant D ได้แก่ ปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงานที่ทำ

ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

ข้อค้นพบการศึกษา

จากการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ฮานา ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน ทำให้เห็นประเด็นสำคัญซึ่งเป็นข้อค้นพบได้ ดังต่อไปนี้

1. พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจต่อบัณฑิตความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจกับปัจจัยจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานมากกว่าปัจจัยอนามัย ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2. พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจต่อบัณฑิตความพึงพอใจในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัทพนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจในระดับมาก ส่วนด้านควบคุมหรือการนิเทศงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน และด้านรายได้และสวัสดิการ พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง แสดงว่า ปัจจัยอนามัยที่พนักงานได้รับยังไม่สามารถเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการได้อย่างสมบูรณ์ โดยเฉพาะปัจจัยด้านควบคุมหรือการนิเทศงาน และด้านรายได้และสวัสดิการ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเพียง 3.29 และ 2.96 ตามลำดับ

3. พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจต่อบัณฑิตความพึงพอใจในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ และ ด้านความรับผิดชอบ พนักงานปฏิบัติการมีความพึงพอใจในระดับมาก ส่วนด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และ ด้านความยอมรับนับถือ พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง แสดงว่า ปัจจัยจูงใจที่พนักงานได้รับยังไม่สามารถเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการได้อย่างสมบูรณ์ โดยเฉพาะปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และ ด้านความยอมรับนับถือ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเพียง 3.19 เท่ากัน

4. ปัจจัยย่อยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 3 ลำดับแรกที่พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจมากที่สุด คือ ปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบในเรื่องมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด รองลงมาคือ

ปัจจัยอนามัยด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัทในเรื่อง บริษัทมีนโยบายและเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และอันดับสามคือ ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงานในเรื่องภูมิใจต่อความสำเร็จของงานที่ทำ

5. ปัจจัยย่อยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ปัจจัยอนามัยด้านรายได้และสวัสดิการในเรื่อง สวัสดิการอื่นๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือพิเศษ ฯลฯ และโบนัสประจำปี รองลงมาคือ ปัจจัยอนามัยด้านรายได้และสวัสดิการในเรื่อง เบี้ยขยัน มีความเหมาะสม และอันดับสามคือ ปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในเรื่อง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นไปด้วยความยุติธรรม และเหมาะสมกับความสามารถ

6. ปัจจัยอนามัยของบริษัท สานาไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านรายได้และสวัสดิการ ซึ่งได้แก่เรื่องสวัสดิการอื่นๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือพิเศษ ฯลฯ รองลงมาคือโบนัสประจำปี และ เบี้ยขยัน มีความเหมาะสม รายได้ ค่าจ้าง เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ รายได้ ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ มีความเหมาะสม และ บริการสิ่งอำนวยความสะดวกแก่พนักงาน เช่น หอพัก สนามกีฬา รถรับ ส่ง เนื่องจากพนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจกับปัจจัยด้านรายได้และสวัสดิการน้อยกว่าปัจจัยอนามัยอื่นๆ

7. ปัจจัยจูงใจของบริษัท สานาไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และ ด้านความยอมรับนับถือ โดยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งได้แก่เรื่องการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นไปด้วยความยุติธรรมและเหมาะสมกับความสามารถ รองลงมาคือ เรื่องงานที่ทำอยู่ส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ เรื่องมีโอกาสโยกย้ายงานตามความรู้และความสามารถ เรื่องได้รับการอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอยู่เสมอ และ เรื่องได้เรียนรู้มีทักษะประสบการณ์จากที่ทำอยู่ ส่วนด้านความยอมรับนับถือ ได้แก่ เรื่องได้รับการยกย่องชมเชยจากหัวหน้างานเมื่อปฏิบัติงานดี รองลงมาคือ เรื่องได้รับการยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงานเมื่อผลการปฏิบัติงานดี เรื่องการได้รับความเชื่อถือจากหน่วยงานอื่นในการทำงาน เรื่องเพื่อนร่วมงานยอมรับและไว้วางใจในการทำงาน และเรื่องหัวหน้างานไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้ทำ เนื่องจากพนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจกับปัจจัย ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือน้อยกว่าปัจจัยจูงใจอื่นๆ

8. ปัจจัยย่อยของปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยโดยรวมที่พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท สานาไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน ให้ค่าเฉลี่ยความสำคัญอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าปัจจัยย่อยเหล่านั้นยังไม่สามารถตอบสนองพนักงานได้ดีพอ เนื่องจากพนักงานให้ความสำคัญในปัจจัยย่อยนั้นในระดับมาก แต่ความพึงพอใจที่พนักงานรู้สึกได้อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

9. พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุการทำงานอายุงานไม่เกิน 3 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับบริษัท สานาไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน ในระดับปานกลาง ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุงานมากกว่า 3 ปี ขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับบริษัท สานาไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกตามปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุงานไม่เกิน 3 ปี มีความพึงพอใจกับปัจจัยอนามัยในระดับปานกลาง ส่วนพนักงานปฏิบัติการที่มีอายุงานมากกว่า 3 ปีขึ้นไปมีความพึงพอใจกับปัจจัยอนามัยในระดับมาก สำหรับปัจจัยจูงใจพบว่า พนักงานปฏิบัติการที่มีอายุงานไม่เกิน 3 ปี มีความพึงพอใจกับ

ปัจจัยสูงใจในระดับมาก ส่วนพนักงานปฏิบัติการที่มีอายุงานมากกว่า 3 ปีขึ้นไปมีความพึงพอใจกับปัจจัยสูงใจในระดับมาก เช่นเดียวกัน

10. พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีค่าจ้างรายวัน 300 – 350 บาทมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับบริษัท สานาไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน ในระดับมาก ส่วน พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีค่าจ้างรายวัน 351 – 400 บาท มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับบริษัท สานาไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน ในระดับปานกลาง และ พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีค่าจ้างรายวัน ตั้งแต่ 401 บาท ขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับบริษัท สานาไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกตามปัจจัยอเนกประสงค์และปัจจัยสูงใจพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีค่าจ้างรายวัน 300 – 350 บาท มีความพึงพอใจกับปัจจัยอเนกประสงค์ในระดับมาก ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีค่าจ้างรายวัน 351 – 400 บาท มีความพึงพอใจกับปัจจัยอเนกประสงค์ในระดับปานกลาง และพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีค่าจ้างรายวัน ตั้งแต่ 401 บาท ขึ้นไป มีความพึงพอใจกับปัจจัยอเนกประสงค์ในระดับมาก สำหรับปัจจัยสูงใจพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีค่าจ้างรายวัน 300 – 350 บาท มีความพึงพอใจกับปัจจัยสูงใจในระดับมาก ส่วนระดับปฏิบัติการที่มีค่าจ้างรายวัน 351 – 400 บาท มีความพึงพอใจกับปัจจัยสูงใจในระดับมาก และพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีค่าจ้างรายวัน ตั้งแต่ 401 บาท ขึ้นไป มีความพึงพอใจกับปัจจัยสูงใจในระดับมาก เช่นเดียวกัน

11. พนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในส่วนงาน Operation 1 มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับบริษัท สานาไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน ในระดับมาก ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในส่วนงาน Operation 2 มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับบริษัท สานาไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน ในระดับมาก และพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในส่วนงาน Operation 3 มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับบริษัท สานาไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแยกตามปัจจัยอเนกประสงค์และปัจจัยสูงใจพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในส่วนงาน Operation 1 มีความพึงพอใจกับปัจจัยอเนกประสงค์ในระดับมาก ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในส่วนงาน Operation 2 มีความพึงพอใจกับปัจจัยอเนกประสงค์ในระดับมาก และพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในส่วนงาน Operation 3 มีความพึงพอใจกับปัจจัยอเนกประสงค์ในระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยสูงใจพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในส่วนงาน Operation 1 มีความพึงพอใจกับปัจจัยสูงใจในระดับมาก ส่วนระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในส่วนงาน Operation 2 มีความพึงพอใจกับปัจจัยสูงใจในระดับมาก และพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในส่วนงาน Operation 3 มีความพึงพอใจกับปัจจัยสูงใจในระดับปานกลาง

12. พนักงานที่มีค่าจ้างรายวัน 300 – 350 บาท จะให้ค่าเฉลี่ยความสำคัญสูงสุดในปัจจัยสูงใจด้านความรับผิดชอบในเรื่อง มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายอยู่ระดับมาก และให้ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงสุดในเรื่องนี้ในระดับมากด้วยเช่นกัน ส่วนปัจจัยอเนกประสงค์พนักงานกลุ่มนี้จะให้ค่าเฉลี่ยความสำคัญสูงสุด ด้านนโยบายการบริหารงานของบริษัทกำหนดอยู่ในระดับมาก และให้ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงสุดในเรื่องนี้ในระดับมากด้วยเช่นกัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท สานาไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน ซึ่งปัจจัยจูงใจในการทำงานจะประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน หรือปัจจัยจูงใจ (Motivators) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง และเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจในการทำงาน และเป็นแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือปัจจัยอนามัย ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกิดจากภายนอกตัวบุคคล ถ้าไม่มีให้ หรือมีให้ แต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์กรก็จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน การจูงใจเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำให้บริษัทประสบความสำเร็จโดยการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานถือเป็นการตอบสนองวัตถุประสงค์ของบริษัทเช่นกัน ซึ่งการจูงใจเป็นพลังผลักดันจากภายในจิตใจของพนักงานให้แสดงพฤติกรรมที่ทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายที่ต้องการด้วยความเต็มใจภายใต้การมีขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ดังนั้นบริษัทควรตระหนักและให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปฏิบัติงาน เนื่องจากผลการศึกษาพบว่า พนักงานรายวันมีความพึงพอใจกับปัจจัยอนามัย และปัจจัยจูงใจในระดับปานกลาง แต่ให้ระดับความสำคัญกับปัจจัยอนามัย และปัจจัยจูงใจในระดับมาก ซึ่งสามารถอนุมานได้ว่า ปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจของบริษัท ยังไม่สามารถส่งผลโดยรวมต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ หรือไม่สามารถเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นหากบริษัทสามารถปรับปรุงปัจจัยด้านต่างๆ ให้มีระดับมากขึ้นได้ ย่อมส่งผลให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และทำให้พนักงานอยู่กับบริษัทได้เป็นระยะเวลาานาน ซึ่งส่งผลให้บริษัทสามารถลดอัตราการเข้าออกของพนักงานได้

ดังนั้น เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อผู้บริหารได้ทำการปรับปรุง แก้ไขปัจจัยให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่อไป ซึ่งสามารถพิจารณารายละเอียดได้ดังตาราง

ปัจจัยที่เสนอแนะ	ข้อเสนอแนะ
ปัจจัยอนามัยด้านควบคุมหรือการนิเทศงาน	- บริษัทควรมีการจัดการฝึกอบรมภาวะความเป็นผู้นำแก่หัวหน้างานที่ต้องปฏิบัติงานกับพนักงานระดับปฏิบัติการทุกคนเป็นประจำทุกปี อบรมในเรื่องการควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีการปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี ทั้งนี้ เมื่อมีการฝึกอบรมแล้วควรมีการประเมินผลการฝึกอบรมอีกด้วยเพื่อให้การอบรมนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น - จัดทีมสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อสำรวจความพึงพอใจของพนักงานต่อหัวหน้างานของตนอยู่เสมอ และ พิสูจน์ความจริงตามที่พนักงานได้ให้ความเห็น เมื่อเห็นว่าเป็นจริงก็ควรมีการเรียกหัวหน้างานคนนั้นมาอบรมแยกเป็นการพิเศษ หรือ โยกย้ายหัวหน้างานคนนั้นไปทำงานอื่นที่เหมาะสมกว่า เพื่อความสบายใจของพนักงาน - หัวหน้างานต้องเข้าอบรม ศึกษาหาข้อมูล เพื่อนำไปสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจัดให้

	มีการประชุมเพื่อชี้แจงรายละเอียดเรื่องนโยบาย เป้าหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เปลี่ยนแปลงทุกครั้งก่อนที่พนักงานจะเริ่มปฏิบัติงาน และหลังเลิกปฏิบัติงานในแต่ละวัน เพื่อให้เข้าใจตรงกัน และ อัปเดต ข้อมูลอยู่เสมอ
ปัจจัยอนามัยด้านรายได้และสวัสดิการ	- บริษัทควรมีการประเมินความต้องการเรื่องค่าจ้างของพนักงานเทียบกับค่าครองชีพและอัตราเงินเฟ้อที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปีที่ไม่เท่ากันด้วย โดยวางนโยบายการขึ้นค่าจ้างให้ชัดเจน โปร่งใสเข้าใจง่าย และ ให้ค่าจ้างพิเศษสำหรับงานลักษณะประเภทที่ทำงานลำบาก มีความยุ่งยาก ต้องใช้ฝีมือและพนักงานเฉพาะ - บริษัทควรปรับปรุงด้านสวัสดิการต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น โดยอาจเพิ่มสวัสดิการ เช่น การประกันชีวิตให้แก่พนักงาน หรือการจัดสวัสดิการเงินช่วยเหลือพิเศษให้แก่พนักงานมากกว่าที่มีอยู่ หรือจัดกองทุนกู้ยืมให้แก่พนักงานได้กู้ยืมไปใช้หนี้ หรือในกรณีฉุกเฉิน ตลอดจนปรับปรุงสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลให้ดียิ่งขึ้น เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจพนักงานในทุมเท การปฏิบัติงานให้กับบริษัทมากยิ่งขึ้น - มีการสร้างแรงจูงใจโดยตั้งเบี้ยขยันให้รางวัลแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานไม่ผิดพลาดเลย ตลอดทั้งปี หรือ พนักงานที่มาทำงานตรงเวลาตลอดทั้งปี - มีการสำรวจเรื่องความเหมาะสมของค่าจ้างรายวันทุกวัน แยกตามหน่วยงานที่ทำงานต่างกันเพื่อดูว่าปริมาณงานและค่าจ้างเหมาะสมหรือไม่ ถ้าหน่วยงานไหนมีปริมาณงานมากกว่าหน่วยงานอื่นก็ให้มีการทำ งานนอกเวลาโดยจ่ายค่าแรงล่วงเวลาให้เหมาะสม แต่ถ้าหน่วยงานไหนมีปริมาณงานน้อยกว่าก็ให้ควบคุมเวลาการทำงานลง
ปัจจัยอนามัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	- กำหนดให้พนักงานทุกคนเขียนใบร้องเรียนแจ้งให้หัวหน้างานทราบเรื่อง เครื่องมือ อุปกรณ์ ในการทำงาน ที่มีไม่ครบเพียงพอกับการทำงานในแต่ละวันอย่างไร ขาดเหลืออะไรบ้างที่จะทำให้การทำงานลำบาก และมีอุปสรรค หัวหน้างานต้องทำรายงานส่งให้ฝ่ายที่ดูแลรับผิดชอบเข้ามาจัดการแก้ไขให้เร็วที่สุด - จัดทีมสำรวจย่อยในแต่ละสายการผลิตให้มีการดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบริเวณที่ตนดูแล และจัดทำรางวัลให้แก่สายการผลิตที่ดูแลสถานที่ทำงานมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยอยู่เสมอ - ให้รางวัลแก่ผู้ที่ส่งเรื่องเกี่ยวกับเครื่องมืออุปกรณ์ที่ไม่เหมาะสม และ บริเวณสถานที่ทำงานที่ไม่เป็นระเบียบ - สำรวจความยากลำบากในการเดินทางมาทำงานของพนักงานแต่ละคน มีการเพิ่มรถรับส่ง ในเส้นทางที่มีพนักงานอยู่เป็นหลายคนและเดินทางมาทำงานยากลำบาก และมีการจ่ายเงินค่าเดินทางเพิ่มพิเศษให้พนักงานที่รถ รับส่งไม่สามารถไปรับได้

ปัจจัยอนามัยด้าน ความสัมพันธ์ของหัวหน้า งานและเพื่อนร่วมงาน	- บริษัทควรมีการจัดการฝึกอบรมวิธีการสื่อสารการวางตัว และวิธีปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการสำรวจกับพนักงานว่าหัวหน้างานคนใดที่มีพฤติกรรมปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เหมาะสม มีการฝึกอบรมและติดตามผลการอบรมโดยสอบถามจากผู้ใต้บังคับบัญชาของพนักงานเหล่านั้น - มีกลองแสดงความคิดเห็นให้พนักงานสามารถมาแสดงความคิดเห็นต่อหัวหน้างาน เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปได้รับทราบถึงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เหมาะสม จะได้มีการเรียกเพื่อตักเตือนและอบรม - หัวหน้างานควรให้ความสนใจถึงความเป็นอยู่ของพนักงาน มีการไต่ถามสารทุกข์ของพนักงาน และอาจให้ความช่วยเหลือพนักงานที่ได้รับความสะดวกอันเกิดจากปัญหาในเรื่องงาน และเรื่องครอบครัว เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ถึงความเอาใจใส่ของหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา - หัวหน้างานควรวางตัวไม่ให้เกิดความเหินห่าง และสามารถเข้าพบ หรือติดต่อได้ง่าย อีกทั้งมีความจริงใจ และเป็นกันเอง ด้วยการให้คำปรึกษา ช่วยเหลือทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความจริงใจ และเป็นกันเอง
---	---

เป็นตารางที่เสนอแนะปัจจัยที่ควรมีการปรับปรุงในภาพรวมของพนักงานกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด แต่ไม่ได้ตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ทุกกลุ่มได้อย่างตรงจุด ทั้งนี้ เพื่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นผู้บริหารควรวิเคราะห์ความปัจจัยในการปฏิบัติงาน และความต้องการของพนักงานกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน เพื่อสามารถที่จะตอบสนองพนักงานได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง ทั้งยังเป็นการประหยดงบประมาณในการบริหารจัดการที่เป็นนโยบายภาพรวม แต่ไม่มีประสิทธิภาพกับพนักงานบางกลุ่ม จะทำให้นโยบายในการบริหารจัดการนั้นผลสัมฤทธิ์ไม่เป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้อีกด้วย ดังนั้น เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานระดับปฏิบัติการมากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อผู้บริหารได้ทำการปรับปรุง แกไขปัจจัยให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยจะแยกออกเป็นกลุ่มพนักงานที่มีค่าจ้างรายวันต่างกัน กลุ่มพนักงานที่มีอายุงานต่างกัน และกลุ่มพนักงานที่ทำงานในส่วนงาน (Operation) ต่างกัน ดังตาราง

กลุ่มพนักงาน	ผลการศึกษา	ปัจจัยที่เสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีค่าจ้างรายวัน 300 – 350 บาท	– พนักงานทุกระดับค่าจ้างให้ความสำคัญต่อบัณฑิตจบใหม่ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เรื่องสภาพการทำงาน เช่น แสงสว่าง ฝุ่น อุณหภูมิ เหมาะสมในการทำงานอยู่ในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง – พนักงานทุกระดับค่าจ้างให้ความสำคัญต่อบัณฑิตจบใหม่ด้านรายได้ ค่าจ้าง ค่าตอบแทนสวัสดิการต่างๆ มีความเหมาะสมแต่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง	– นอกจากจะมีทีมซ่อมบำรุงที่ทำการสำรวจเรื่องสภาพการทำงานของบริษัทที่พนักงานทำงานอยู่เป็นประจำ แต่ก็ไม่สามารถตอบสนองพนักงานทุกระดับค่าจ้างได้ ดังนั้น จึงควรให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแจ้งข่าวสารเรื่องสภาพการทำงานในแต่ละวัน โดยกำหนดให้พนักงานทุกคนเขียนใบร้องเรียนแจ้งให้หัวหน้างานทราบเรื่อง สภาพการทำงานที่จะทำให้การทำงานลำบาก และมีอุปสรรค และ หัวหน้างานต้องทำรายงานส่งให้ฝ่ายที่ดูแลรับผิดชอบเข้ามาจัดการแก้ไขให้เร็วที่สุดทุกวัน – พิจารณาความต้องการที่แท้จริงของพนักงานแต่ละระดับค่าจ้างโดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มค่าจ้างที่มีค่าจ้างรายวันสูงสุด คือ 401 บาทขึ้นไป มีการพิจารณาอาจจะเลื่อนขั้นให้เป็นพนักงานรายวัน หรือทำตำแหน่งพิเศษ – ให้สวัสดิการพิเศษที่เพิ่มเติมแก่พนักงานที่ค่าจ้างสูงเพราะเป็นพนักงานที่ทำงานกับบริษัทยาวนาน เพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานอยากอยู่กับบริษัทนานๆ – ให้ค่าจ้างตอบแทนเพิ่มเติมแก่พนักงานที่ทำงานดีไม่ผิดพลาดและมีวินัยในการทำงาน
พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีค่าจ้างรายวัน ตั้งแต่ 401 บาทขึ้นไป		
พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุงานไม่เกิน 3 ปี		
พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุงานมากกว่า 3 ปี	พนักงานทั้งทุกช่วงอายุงานมีปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยความสำคัญอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ – บัณฑิตจบใหม่ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องสถานที่ทำงานเป็นระเบียบเรียบร้อย – บัณฑิตจบใหม่ด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เรื่องการวางตัวของหัวหน้างาน เช่น	– จัดทีมสำรวจย่อยโดยกำหนดให้มีสมาชิกในทีมมีทั้งพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุงานไม่เกิน 3 ปีและพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุงานมากกว่า 3 ปี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสำรวจ เพราะ พนักงานใหม่ และ พนักงานเก่าจะมีมุมมองที่ต่างกันและทำงานอยู่ในบริเวณนั้นนานไม่เท่ากัน โดยทีมจะดูแลในแต่แต่ละสายการผลิตให้มีการดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบริษัทที่ตนดูแล และมีรางวัลให้แก่ สายการผลิตที่ดูแลสถานที่ทำงานมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยอยู่เสมอ

	กิริยา ท่าทาง การพูดจา และ เรื่องหัวหน้านางแสดงความเห็นใจ และเป็นกันเอง - ปัจจัยอนามัยด้านด้านรายได้และสวัสดิการ เรื่อง รายได้ ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ มีความเหมาะสม เรื่อง รายได้ ค่าจ้างเหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ เรื่องโบนัสประจำปี และ เบี้ยขยัน มีความเหมาะสม และ เรื่อง บริการสิ่งอำนวยความสะดวกแก่พนักงาน เช่น หอพัก สนามกีฬา รถรับ ส่ง	- สสำรวจความเห็นของพนักงานเรื่องการวางตัวของหัวหน้านางในแต่ละส่วนงาน โดยให้วิเคราะห์เน้นกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 3 ปี เนื่องจากมีอายุงานที่นานกว่าแต่ปัญหาหัวหน้านางก็ยังไม่เป็นที่พึงพอใจของพนักงาน สสำรวจหาปัญหาที่แท้จริงโดยการวิเคราะห์แยกในแต่ละสายการผลิต - เพิ่มค่าจ้างพิเศษให้แก่พนักงานที่ทำงานนานและเพิ่มวันลาหยุดเพิ่มเติมให้แก่พนักงานที่ทำงานเกิน 3 ปี - สสำรวจความต้องการเรื่องสวัสดิการเพิ่มเติมโดยแยกกลุ่มอายุงานโดยเน้นย้ำถึงความต้องการของกลุ่มพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 3 ปี ขึ้นไป เพราะมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ ในการทำงานมากกว่า และ เสนอให้มีเงินพิเศษเพิ่มเติมแก่พนักงานที่ทำงาน เกิน 3 ปี เพื่อให้พนักงานที่อายุน้อยกว่า 3 ปี มีแรงจูงใจที่จะทำงานเป็นเวลานาน เกิน 3 ปี
พนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในส่วนงาน Operation 1	- พนักงานทุกส่วนงานให้ความสำคัญต่อยปัจจัยอนามัยด้านรายได้และสวัสดิการ เรื่องรายได้ ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง - พนักงานในส่วนงาน Operation 1 และ ส่วนงาน Operation 2 มีปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยความสำคัญอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยอนามัยด้านควบคุมหรือการนิเทศงาน เรื่องหัวหน้านางมีความสามารถในการแก้ปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้ง ปัจจัยอนามัยด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้านางและเพื่อนร่วมงาน เรื่องหัวหน้าเต็มใจให้คำปรึกษาปัญหางานและปัญหา	- พิจารณาเพิ่มค่าจ้างและสวัสดิการให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานทุกส่วนงาน - เนื่องด้วยส่วนงาน Operation 1 และ ส่วนงาน Operation 2 ลักษณะผลิตภัณฑ์ที่ทั้งสองส่วนงานผลิตนั้น มีผลทำให้ พนักงานมีปัญหาความขัดแย้งในระหว่างการผลิตกับฝ่ายอื่นอยู่เสมอ ดังนั้นสอง ส่วนงานนี้ต้องมีการฝึกฝนหัวหน้านางให้มีทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และ มีทักษะในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในระหว่างการทำงานที่เร่งรีบและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งนี้ยังจะต้องมีการฝึกฝนให้มีการวางตัวไม่ให้เกิดความเห็นห่าง และสามารถเข้าพบ หรือติดต่อได้ง่าย อีกทั้งมีความจริงใจและเป็นกันเอง ด้วยการให้คำปรึกษา ช่วยเหลือทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความจริงใจ และเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา ถึงแม้ว่าลักษณะการทำงานจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้านางและผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความขัดแย้งกันอยู่เสมอ

	ส่วนตัว ปัจจัยอนามัยด้านด้านรายได้และสวัสดิการ เรื่องบริการสิ่งอำนวยความสะดวกแก่พนักงาน เช่น หอพัก สนามกีฬา รถรับ ส่ง - พนักงานในส่วนงาน Operation 1 และ ส่วนงาน Operation 3 มีปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยความสำคัญอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยอนามัยด้านด้านรายได้ และสวัสดิการ เรื่อง โบนัสประจำปี และ เบี้ยขยัน มีความเหมาะสม	- พิจารณาสวัสดิการ เรื่อง โบนัสประจำปี และ เบี้ยขยัน ของส่วนงาน Operation 1 และ ส่วนงาน Operation 3 ถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในเรื่อง ยอดโบนัสประจำปี และ เบี้ยขยัน วิเคราะห์ว่าทำไม ส่วนงาน Operation 2 ไม่มีปัญหาในด้านนี้ ลองโยกย้ายพนักงานในส่วนงาน Operation 1 และ ส่วนงาน Operation 3 ไปทำงานใน ส่วนงาน Operation 2 และ สรรวจความพึงพอใจที่เปลี่ยนแปลงไป
--	---	--

บรรณานุกรม

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2557). *สรุปข้อมูลสารสนเทศบริษัทจดทะเบียน HANA รายงานประจำปี 2556*. ค้นเมื่อ 24 พฤษภาคม 2557, จาก <http://www.set.or.th>
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2553). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: บิสิกเนลลาร์แอนด์ดี.
- นพวิทย์ เลียงเฟ็ชร. (2552). *ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่*. (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- บริษัท ฮานา โมโครอิเล็กทรอนิกส์ทราฟิค. (2557). *ฐานข้อมูลฝ่ายทรัพยากรบุคคล*. ค้นเมื่อ 31 กันยายน 2557, จาก http://www.hanagroup.com/press_releases.php?lang=th&action=view&year=2016&cid=42
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *จิตวิทยาการบริหารบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2552). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุภา.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมขององค์กร*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- ศิริไล กุลทรัพย์ศุทธรา. (2552). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ. เอส. แอสโซซิเอท เอนยีเนียริง (1964) จำกัด*. (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร).
- สมบุญ หอดระกูล. (2557). *อุตสาหกรรมไฟฟ้า-อิเล็กทรอนิกส์ต้องเร่งปรับตัว*. ค้นเมื่อ 24 พฤษภาคม 2557, จาก <http://www.thanonline.com>.
- สุขสมเกียรติ เลือกลั่นศักดิ์. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีของพนักงาน: กรณีศึกษาห้างหุ้นส่วนจำกัด เอส.เอส.ดี. ทรานสปอร์ต*. (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา).

- สุธีกานต์ ฟองอิสสระ. (2555). การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการส่งออกสินค้าไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์และการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย: แบบฝึกหัดการวิจัย. เชียงใหม่: คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ .
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2552). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- Cheng-Min, F. & J. Kung-Yuen. (2005) Analyzing airline service importance strategy through importance and performance analysis. *Journal of Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 6, 782–797.
- Havitz, M. E., Twynam, G. D. & DeLorenzo, J. M. (1991). Importance–Performance Analysis As a Staff Evaluation Tool. *Journal Of Park And Recreation Administration*, 9(1):43–54
- Levenburg, N. M. & S. R. Magal. (2005) Applying Importance–Performance Analysis to Evaluate E-Business Strategies among Small Firms. *e-Service Journal*, 2, 29–48.
- Martilla, J.A. & James, J. C. (1977) Importance–Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77–79.