

ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานรายวัน บริษัท ไดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด

Job Satisfaction of Daily Employees of Diamond Food Product Company Limited

สมพงษ์ เงินอินดี๊ะ* และวรรณัย สายประเสริฐ**

บทคัดย่อ

การศึกษาคั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวันในบริษัท ไดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด โดยประชากรที่ใช้ศึกษาคือ พนักงานรายวันในบริษัท ไดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด จำนวน 336 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ศึกษาตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเปอริก และนำข้อมูลมาประมวลผลโดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานปฏิบัติงานรายวัน เป็นเพศหญิงมากที่สุด มีอายุระหว่าง 21-30 ปี มีสถานภาพสมรสแล้ว ระดับการศึกษาต่ำกว่าประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดแผนกบรรจุ/กระป๋องเปล่า มีอายุการทำงานในบริษัทน้อยกว่า 1 ปี มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 5,001-8,000 บาท และมีรายได้เสริมต่อเดือนน้อยกว่า 1,000 บาท

ผลการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานพบว่า พนักงานปฏิบัติงานรายวันมีความพึงพอใจในระดับปานกลางในด้านความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้า และการได้รับการยอมรับนับถือ ตามลำดับ

ผลการศึกษาปัจจัยค้ำจุนในการทำงานพบว่า พนักงานปฏิบัติงานรายวัน มีความพึงพอใจในระดับมากในด้านค่าจ้างและสวัสดิการ และมีความพึงพอใจในระดับปานกลางในด้านสภาพของการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การบังคับบัญชา นโยบายการบริหาร และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ABSTRACT

This study aimed to examine job satisfaction of daily employees of Diamond Food Product Company Limited. Populations of this study were identified to 336 daily employees of the Diamond Food Product Company Limited. Questionnaires were used as the tool to collect data. This study was conducted in accordance with the Herzberg's Two-Factor Theory and the data obtained were assessed by frequency, percentage, and mean.

The findings presented that most daily employees were female in the age of 21-30 years old, and married. Their education background was lower than Pratom 6 of primary education. They were affiliated to Packing/Empty Can

Department with the employment period of less than a year. Their monthly incomes were varied in the range of 5,001-8,000 Baht and their extra incomes per month were less than 1,000 baht.

* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสำหรับผู้บริหาร จังหวัดสมุทรสาคร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

** ดร. อาจารย์ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Regarding the study on employment motivation factors, the results showed that these daily employees had moderate level of satisfaction towards factors namely achievement, work itself, responsibility, advancement, and recognition, respectively.

Regarding the study on employment maintenance factors, the results showed that these daily employees had high level of satisfaction towards compensations and welfares factor, but had moderate level of satisfaction towards factors namely working conditions, interpersonal relations with peers, supervision, company policy and administration, and interpersonal relations with supervision.

บทนำ

แนวโน้มการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมไทยในปี 2557 คาดว่าจะมีการปรับตัวในทิศทางที่ดีกว่าปี 2556 เนื่องจากอัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจโลกในปี 2557 มีการขยายตัวร้อยละ 3.5-3.6 ซึ่งสูงกว่าปี 2556 ซึ่งมีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจร้อยละ 2.9-3.1 โดยที่อุตสาหกรรมไทย ณ ปัจจุบัน เริ่มให้ความสำคัญเรื่องการเพิ่มมูลค่าการผลิต อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมไทยก็ยังมีข้อจำกัดในหลายด้าน เช่น ราคาและต้นทุนการผลิตของประเทศที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งลดขีดความสามารถในการแข่งขัน แรงงานที่ขาดการพัฒนาทักษะ ผู้ประกอบการขาดการพัฒนาตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักในระดับนานาชาติ (แนวโน้มการส่งออกและทิศทางอุตสาหกรรมไทยปี 2557, 2556 : ออนไลน์) จะเห็นได้ว่าแรงงานเป็นปัจจัยการผลิตและเป็นทุนมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาในทุกระดับ ทั้งระดับส่วนย่อย (Micro) ของระบบเศรษฐกิจคือแรงงานในภาคการผลิตทั้งอุตสาหกรรม เกษตรกรรมและบริการ และระดับมหภาค (Macro) ของประเทศ กล่าวคือถ้าแรงงานในภาคการผลิตต่างๆ ของประเทศมีความรู้ความสามารถ มีทักษะและศักยภาพสูงจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการผลิตและประสิทธิผลต่อการผลิตให้สูงขึ้น (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2557 : ออนไลน์) ถึงแม้จะมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินชีวิตและการดำเนินธุรกิจของประเทศไทยเป็นอย่างมาก และทำให้การดำเนินธุรกิจเกิดความสะดวกสบายมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม กระบวนการต่างๆ ยังต้องอาศัยแรงงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่เหมาะสมเป็นตัวขับเคลื่อนพื้นฐานที่สำคัญ องค์การต่างๆ จึงให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานที่มีคุณค่าไว้มากขึ้น

องค์กรหลายองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยผลักดันและจะมองข้ามไปไม่ได้คือความสุขของพนักงาน เมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานก็จะมีพลังที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้พัฒนาไปข้างหน้า โดยที่ให้การให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ทำงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว จะเกิดความกระตือรือร้นการปฏิบัติงาน และทำงานอย่างเต็มความสามารถจนงานนั้นประสบความสำเร็จ แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่มีความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ประสิทธิภาพของงานจะอยู่ในระดับต่ำหรือลดลง ฉะนั้น ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานนั้นๆ เกิดขวัญและกำลังใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน และส่งผลต่อความสำเร็จและความเป็นไปได้ตามเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ (มหาวิทยาลัยสุโขทัย

ธรรมชาติราช, 2554: ออนไลน์) แต่บางองค์กรที่ถือเอากำลังการผลิตเป็นหลัก โดยไม่มองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนการทำธุรกิจและไม่เห็นความสำคัญของความสุขและความพึงพอใจของพนักงาน จะทำให้เกิดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพกับองค์กร และอาจเป็นช่องว่างการทำงานซึ่งอาจทำให้เกิดการเบี่ยงเบนในงาน ส่งผลให้งานที่ออกมาไม่มีประสิทธิภาพ อาจเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการหยุดงานและลาออกในที่สุด

บริษัท ไดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด ตั้งอยู่ที่ถนนพระราม 2 ตำบลบางกระเจ้า อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร เริ่มก่อตั้งดำเนินกิจการตั้งแต่ พ.ศ. 2554 ประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารทะเลเพื่อการส่งออก ปัจจุบัน บริษัท ไดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด ประกอบธุรกิจหลักด้านอุตสาหกรรมแปรรูปผลิตภัณฑ์จากทะเล (ปลาหมึกอบบรรจุกระป๋อง) เพื่อการส่งออก โดยมีตลาดสำคัญแถบตะวันออกกลาง เมื่อเทียบกับตลาดปลาหมึกอบบรรจุกระป๋องสถานะของบริษัทไดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด มีการเจริญเติบโตขึ้นตามลำดับ โดยเทียบกับยอดขายในปี 2554 มียอดส่งออกอยู่ที่ 150 ล้านบาท ปี 2555 มียอดส่งออก 350 ล้านบาท ปี 2556 มียอดส่งออก 550 ล้านบาท และในปี 2557 มียอดส่งออก 750 ล้านบาท โดยในปี 2558 บริษัทตั้งเป้าการส่งออกอยู่ที่ 1,000 ล้านบาท ถือได้ว่าบริษัท ไดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด มียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เมื่อเทียบกับตลาดปลาหมึกอบบรรจุกระป๋องในประเทศ แต่บริษัท ไดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด ยังเป็นอีกบริษัทหนึ่งที่ประสบปัญหาเรื่องแรงงานเช่นกัน เนื่องจากกระบวนการผลิตยังต้องอาศัยแรงงานคนที่มีความชำนาญในการผลิตและการวางแผนการแก้ไขปัญหา งาน แต่ปัญหาที่สำคัญที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับแรงงาน คือ การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะความสามารถ เนื่องจากพนักงานได้มีการลาออก เพื่อไปประกอบอาชีพหรือธุรกิจอื่นกันมาก จึงเป็นสาเหตุของการขาดแคลนแรงงาน ในการแก้ไขปัญหาแรงงานขาดแคลนทางบริษัท ไดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด ได้มีการสรรหาและคัดเลือกแรงงานเพื่อเข้ามาทำงานอย่างต่อเนื่อง แต่ด้วยจำนวนการลาออกของพนักงานในบริษัทมีอัตราการลาออกของพนักงานรายวันเฉลี่ยเดือนละ 20 คน หรือ 5% ต่อเดือน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการลาออกที่ค่อนข้างมากเมื่อเทียบกับจำนวนคนงานที่มีอยู่ และมีผลกระทบต่อการทำงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้ฝีมือแรงงานและต้องอาศัยพนักงานที่มีทักษะ ความชำนาญเฉพาะด้าน (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทไดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด, 2557)

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวันใน บริษัท ไดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด เพื่อที่จะนำผลการศึกษาที่ได้มาประยุกต์ใช้กับองค์กรและเผยแพร่ให้กับธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิตแปรรูปอาหารทะเล (ปลาหมึกอบบรรจุกระป๋อง) แก้ไข ปรับปรุง และพัฒนา เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

วิเชียร วิทย์อุดม (2547: 163-168) กล่าวถึง ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ค ว่ามีปัจจัยสองกลุ่มคือ สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจกับสิ่งที่ไม่ทำให้เกิดความไม่พอใจ หรือเป็นปัจจัยจูงใจกับปัจจัยยอนามัย อันเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

จากการศึกษาของเฮอริชเบอร์คสรุปว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานจะเกิดจากปัจจัยภายนอกของสิ่งแวดล้อมของงานเฮอริชเบอร์คเรียกปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจนี้ว่า ปัจจัยค่าจูนหรือปัจจัยยอนามัย

(Maintenance or Hygiene Factors) ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานจะเกิดจากปัจจัยภายในของสิ่งแวดล้อมของงาน และเฮอรัชเบอร์กเรียกปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจนี้ว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation or Satisfiers Factors)

ทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg (Herzberg's Two-factor Theory) เป็นทฤษฎีที่ Frederick K. Herzberg and Others ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล โดยศึกษาถึงความต้องการของบุคคลในองค์การ หรือการจูงใจจากการทำงานโดยเฉพาะเจาะจง โดยศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากการทำงาน สรุปได้ว่าความสุขจากการทำงานนั้นเกิดจากความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงานที่ทำ มีสาเหตุมาจากปัจจัยสองกลุ่ม คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติอยู่ เป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลในองค์การ ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ ประกอบด้วย

- 1.1 ความสำเร็จในการทำงาน
- 1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ
- 1.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
- 1.4 ความรับผิดชอบในงาน
- 1.5 ความก้าวหน้า

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

- 2.1 เงินเดือน
- 2.2 นโยบายและการบริหาร
- 2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
- 2.4 สภาพการทำงาน
- 2.5 วิธีปกครองบังคับบัญชา
- 2.6 สถานะทางอาชีพ
- 2.7 ความมั่นคงในการทำงาน

จากทฤษฎีดังกล่าวสรุปได้ว่า ปัจจัยทั้งสองด้านนี้เป็นสิ่งที่คนต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยจูงใจ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์กับแนวคิดที่ว่า เมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยนี้แล้ว จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ผลที่ตามมาคือคนจะเกิดความพึงพอใจในงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยค้ำจุนหรือสุขศาสตร์ ทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่เป็นที่พอใจ หรือไม่พึงพอใจในงาน ช่วยทำให้คนเปลี่ยนเจตคติจากการไม่ชอบทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงาน

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548 : 132) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวกเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทนคือผลที่เป็นความพึงพอใจ

ที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการทำงานรวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

แนวคิดการวิเคราะห์ความคาดหวังและความพึงพอใจ

การวิเคราะห์ความคาดหวังและความพึงพอใจ (Importance-Performance Analysis: IPA) ได้นำกรอบแนวคิดมาจาก Martilla and James (1977) สรุปได้ ดังนี้

IPA เป็นเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์เกี่ยวกับคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์เพื่อวัดผลหรือประเมินการยอมรับในตัวสินค้าของผู้บริโภคในการตลาดลักษณะเฉพาะรูปแบบต่างๆ เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่ใช้ได้ง่ายสำหรับการประเมินหรือวัดผลในคุณลักษณะประกอบการและความสำคัญของผลิตภัณฑ์ มีข้อได้เปรียบในการประเมินผลการยอมรับของผู้บริโภค เนื่องจากเป็นการประเมินที่มีต้นทุนต่ำ มีเทคนิคการประเมินที่เข้าใจง่าย และให้ข้อมูลในเชิงลึกที่สำคัญในแง่ของส่วนประสมการตลาดกับกิจการ กิจการสามารถมุ่งความสนใจไปยังส่วนที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือระบุพื้นที่ที่อาจใช้ทรัพยากรเกินความจำเป็น การนำเสนอผลการประเมิน IPA ในรูปภาพ ทำให้สามารถแปลผล จัดการข้อมูลได้อย่างสะดวกและเข้าใจมากขึ้น ทำให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางกลยุทธ์และตัดสินใจในด้านการตลาดได้ดียิ่งขึ้น

ลักษณะที่น่าสนใจของ IPA คือ ผลที่ได้สามารถแสดงออกมาในรูปภาพที่ง่ายต่อการแปลผล ในรูปของกราฟ 2 มิติ จากคุณลักษณะต่างๆ ซึ่งมาจากมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) (Martilla and James, 1977) ดังภาพที่ 1

สำคัญมาก
(คาดหวังสูง)

	Concentrate here	Keep up with good work	
พึงพอใจ	ต้องให้ความสนใจ	A B	พึงพอใจต่อผู้ให้บริการ พึงพอใจมาก
น้อยที่สุด	Low priority	C D	Possible over skill ที่สุด
	ไม่ต้องให้ความสำคัญมาก		ให้บริการได้ดีมาก แต่ลูกค้าไม่ค่อยให้ความสำคัญ

สำคัญน้อย
(คาดหวังน้อย)

ภาพที่ 1 แสดงการวิเคราะห์ และเปรียบเทียบผลการให้ระดับความคาดหวัง

และการประเมินความคิดเห็น (ความพึงพอใจ)

ที่มา: ดัดแปลงจาก Martilla, J.A. and James, J.C. (1977) Importance Analysis. *Journal of Marketing*.

(อ้างใน ศุภจิต สนิทวงศ์ ณ อยุธยา, 2550)

เมื่อนำค่าความคาดหวังและความคิดเห็น มาเปรียบเทียบกันในแต่ละคุณสมบัติผลลัพธ์ที่ได้ตกอยู่ที่ Quadrants ใดๆ จะสามารถอธิบายความหมายได้ 4 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

Quadrants A (Concentrate Here) หมายถึง คุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อลูกค้า และไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ

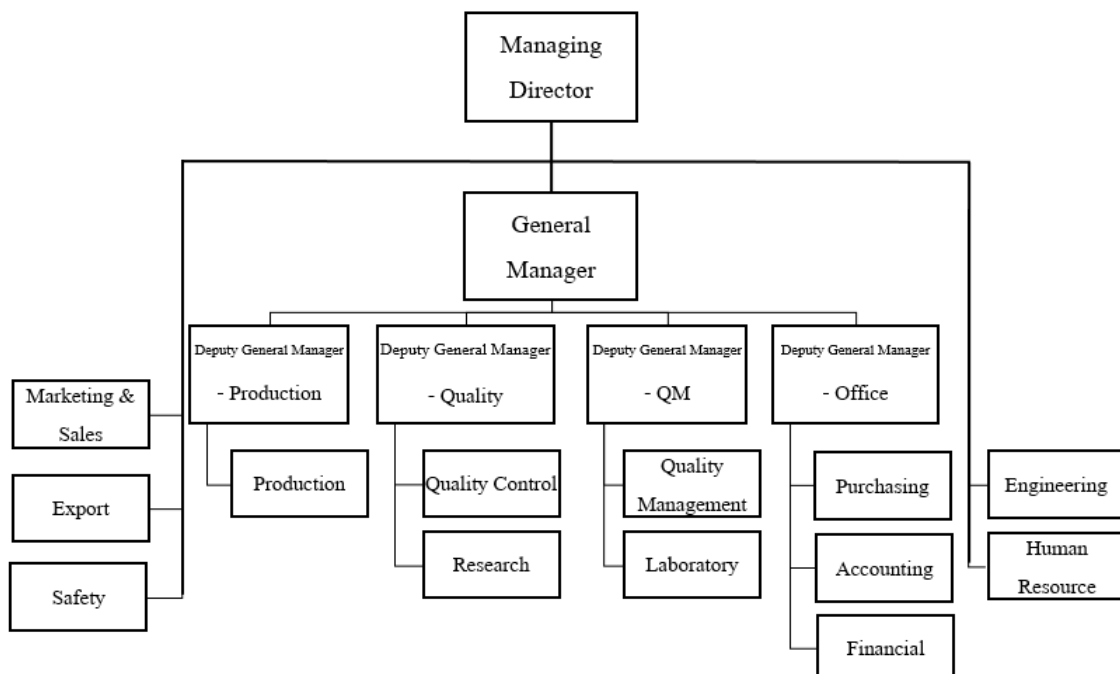
Quadrants B (Keep up the Good Work) หมายถึง ผู้ให้บริการสามารถตอบสนองได้เป็นอย่างดีในคุณลักษณะที่ลูกค้าให้ความสำคัญมาก

Quadrants C (Low Priority) หมายถึง ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพต่ำหรือมีการบริการต่ำในคุณลักษณะที่ไม่สำคัญต่อลูกค้า ผู้ให้บริการสามารถเลื่อนการปรับปรุงออกไปก่อน

Quadrants D (Possible Over skill) หมายถึง ผู้ให้บริการให้ความสำคัญมากเกินไปจนความจำเป็นในคุณลักษณะที่มีความสำคัญน้อยต่อการตัดสินใจของลูกค้า

บริษัทไดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด เริ่มดำเนินกิจการเมื่อปี 2554 ซึ่งประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปปลาทูน่าบรรจุกระป๋องส่งออก ด้วยเงินทุนจดทะเบียน 1,000,000 บาท และขยายเงินทุนจดทะเบียนเป็น 55,000,000 บาท ในปี 2557 ปัจจุบันมีจำนวนพนักงานปฏิบัติงานรายวัน 336 คน โดยมีรายได้เฉลี่ย 356.25 บาท/วัน/คน (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทไดมอนด์ ฟู้ดโปรดักท์ จำกัด, 2557)

ORGANIZATION STRUCTURE



ภาพที่ 2 แสดงผังองค์กร บริษัทไดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด

บริษัท โดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด เป็นบริษัทผลิตปลาหมึกบรรจุกระป๋องเพื่อส่งออก ลูกค้าส่วนใหญ่อยู่ในแถบประเทศตะวันออกกลาง ได้แก่ ประเทศจอร์แดน ซีเรีย และซาอุดีอาระเบีย ในทวีปแอฟริกา ได้แก่ ประเทศอียิปต์ ลิเบีย แอลจีเรีย และในทวีปอเมริกาใต้ ได้แก่ ประเทศเปรู ชิลี ปานามา ซึ่งการส่งออกนี้ บริษัท โดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด สามารถส่งออกได้ 500-600 ตู้คอนเทนเนอร์ต่อปี และบริษัท โดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด ยังมีการพัฒนาตลาดในประเทศไทย โดยมีการผลิตสินค้าภายใต้แบรนด์ Fine Chef เพื่อที่จะนำสินค้าภายใต้แบรนด์สินค้านี้ มาวางขายในประเทศไทยอีกด้วย

วิธีการศึกษา

1. ขอบเขตการศึกษา

เนื้อหาในการศึกษาค้นคว้านี้ ประกอบด้วยการศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานรายวัน บริษัท โดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด ทั้งนี้ใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก ประกอบด้วยปัจจัย 2 กลุ่มที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance or Hygiene Factors) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors)

2. ขั้นตอนการศึกษา

ในการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานรายวันบริษัท โดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

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

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาค้นคว้านี้คือ พนักงานบริษัท โดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด ซึ่งจากการสำรวจจำนวนประชากรของบริษัท โดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด มีจำนวนพนักงานรายวันทั้งหมด 336 ราย โดยเป็นแรงงานไทย 29 คน คิดเป็น 8.63% และเป็นแรงงานต่างด้าว 307 คน คิดเป็น 91.37% (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูลทะเบียนพนักงาน บริษัท โดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด, 12 มีนาคม 2557) ในการศึกษาค้นคว้านี้ เป็นการศึกษาจากประชากรทั้งหมด

4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

แหล่งข้อมูลหลักของการศึกษาค้นคว้านี้ คือ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามโดยมีสถานที่เก็บรวบรวมข้อมูลคือ บริษัท โดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานปฏิบัติการรายวัน ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา สูงสุด แผนก/ฝ่ายที่สังกัด ระยะเวลาในการทำงานกับบริษัท เงินเดือน (ค่าจ้างรายวัน/เดือน) รายได้อื่นๆ เหตุผลสำคัญที่เลือกมาทำงานที่บริษัท ไดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติงานรายวัน ในด้านปัจจัยค่าจ้าง ประกอบด้วย ค่าจ้างและสวัสดิการ นโยบายการบริหาร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพของการทำงาน การบังคับบัญชา และปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้า

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของ พนักงานปฏิบัติงานรายวันในบริษัท ไดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด

ผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานปฏิบัติการรายวันเป็นเพศหญิง มีอายุ 21-30 ปี มีสถานภาพสมรส มีการศึกษาต่ำกว่าประถมศึกษาปีที่ 6 ส่วนใหญ่ทำงานแผนกบรรจุ/กระป๋องเปล่า มีอายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีรายได้ต่อเดือน 5,001-8,000 บาท มีรายได้เสริมต่อเดือนน้อยกว่า 1,000 บาท สาเหตุที่เลือกมาทำงานที่บริษัท ไดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด เพราะมีความรู้ความชำนาญในงานด้านนี้อยู่แล้ว

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความสำคัญ และระดับความพึงพอใจของพนักงานรายวันที่มีต่อการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาระดับความสำคัญ และระดับความพึงพอใจของพนักงานรายวันที่มีต่อการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ค ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน หรือปัจจัยจูงใจ (Motivators) และปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือปัจจัยค่าจ้าง สรุปได้ดังตารางที่ 5.1- 5.4

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความสำคัญของพนักงานรายวันที่มีต่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัย	ความสำคัญ ค่าเฉลี่ย(แปลผล)	ลำดับ ที่	ความพึงพอใจ ค่าเฉลี่ย(แปลผล)	ลำดับที่
ปัจจัยค่าจ้าง				
ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ	3.83 (มาก)	1	3.77 (มาก)	1
ด้านนโยบายการบริหาร	3.47 (ปานกลาง)	5	3.37 (ปานกลาง)	5
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	3.37 (ปานกลาง)	6	3.30 (ปานกลาง)	6
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.54 (มาก)	4	3.44 (ปานกลาง)	3
ด้านสภาพของการทำงาน	3.76 (มาก)	2	3.55 (มาก)	2
ด้านการบังคับบัญชา	3.57 (มาก)	3	3.43 (ปานกลาง)	4

ค่าเฉลี่ยรวมปัจจัยจูงใจ	3.59 (มาก)		3.48 (ปานกลาง)	
ปัจจัยจูงใจ				
ด้านความสำเร็จในการทำงาน	3.54 (มาก)	2	3.39 (ปานกลาง)	1
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	3.20 (ปานกลาง)	5	3.03 (ปานกลาง)	5
ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	3.51 (มาก)	3	3.35 (ปานกลาง)	2
ด้านความรับผิดชอบในงาน	3.42 (ปานกลาง)	4	3.27 (ปานกลาง)	3
ด้านความก้าวหน้า	3.65 (มาก)	1	3.20 (ปานกลาง)	4
ค่าเฉลี่ยรวมปัจจัยจูงใจ	3.59 (มาก)		3.48 (ปานกลาง)	

หมายเหตุ : การแปลผล ค่าเฉลี่ย 4.50–5.00 = มากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.50–4.49 = มาก

ค่าเฉลี่ย 2.50–3.49 = ปานกลาง ค่าเฉลี่ย 1.50–2.49 = น้อย ค่าเฉลี่ย 1.00–1.49 = น้อย

ที่สุด

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับแรกของความสำคัญ และความพึงพอใจของพนักงานรายวันที่มีต่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ยความสำคัญสูงสุด ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงสุด ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
ปัจจัยค่าจ้าง		
ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ	- ความยุติธรรมในการปรับขึ้นค่าจ้าง 4.36 (มาก)	- ความยุติธรรมในการปรับขึ้นค่าจ้าง 4.28 (มาก)
ด้านนโยบายการบริหาร	- บริษัทมีการกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ อย่างชัดเจน 3.67 (มาก)	- บริษัทมีการกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ อย่างชัดเจน 3.55 (มาก)
ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา	- ความเอาใจใส่ต่อสภาพความเป็นอยู่จากผู้บังคับบัญชา 3.43 (ปานกลาง)	- ความเอาใจใส่ต่อสภาพความเป็นอยู่จากผู้บังคับบัญชา 3.38 (ปานกลาง)
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงาน	- ความสนิทสนม ความจริงใจ ความเป็นกันเองของเพื่อนร่วมงาน 3.63 (มาก)	- ความสนิทสนม ความจริงใจ ความเป็นกันเองของเพื่อนร่วมงาน 3.52 (มาก)
ด้านสภาพของการทำงาน	- จำนวนชั่วโมงและจำนวนวันในการทำงานมีความเหมาะสม 4.09 (มาก)	- สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น แสงสว่างเพียงพอ/ เสียงดัง 3.65 (มาก)
ด้านการบังคับบัญชา	- หัวหน้างานให้คำแนะนำและสอนงาน 3.75 (มาก)	- หัวหน้างานให้คำแนะนำและสอนงาน 3.61 (มาก)

ปัจจัยจูงใจ		
ด้านความสำเร็จในการทำงาน	- รู้สึกว่าผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ 3.60 (มาก)	- ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน 3.45 (ปานกลาง)
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	- ได้รับความไว้วางใจในการมอบหมายหน้าที่สำคัญจากหัวหน้างานเสมอ 3.31 (ปานกลาง)	- ได้ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและเป็นที่ยอมรับในบริษัทให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่น 3.15 (ปานกลาง)
ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	- งานที่ได้ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่ตรงกับความถนัด 3.57 (มาก)	- งานที่ได้ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่ตรงกับความถนัด 3.42 (ปานกลาง)
ด้านความรับผิดชอบในงาน	- ได้ทำงานตามความเหมาะสมของปริมาณงาน 3.54 (มาก)	- ได้ทำงานตามความเหมาะสมของปริมาณงาน 3.42 (ปานกลาง)
ด้านความก้าวหน้า	- บริษัทมีความยุติธรรม และมีเหตุผลในการปรับตำแหน่งงาน 4.01 (มาก)	- บริษัทมีความเสมอภาคกับพนักงานทุกคนในการเลื่อนตำแหน่ง 3.23 (ปานกลาง)

หมายเหตุ: การแปลผล ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 = มากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 = มาก ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 = ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 = น้อย ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 = น้อยที่สุด

ตารางที่ 3 แสดงระดับความพึงพอใจของพนักงานรายวันที่มีต่อการปฏิบัติงาน 10 อันดับแรก

ปัจจัยย่อย	ปัจจัยรอง	ปัจจัยหลัก	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ลำดับที่
ความยุติธรรมในการปรับขึ้นค่าจ้าง	ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ	ค่าจ้าง	4.28 (มาก)	1
มีเงินรางวัลพิเศษ เช่น ค่ากะ ค่าร้อน ค่าตำแหน่ง	ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ	ค่าจ้าง	4.28 (มาก)	1
ค่าจ้างที่ได้รับปัจจุบันมีความเหมาะสม	ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ	ค่าจ้าง	4.09 (มาก)	2
สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น แสงสว่างเพียงพอ/ เสียงดัง	ด้านสภาพของการทำงาน	ค่าจ้าง	3.65 (มาก)	3

หัวหน้างานให้คำแนะนำและสอนงาน	ด้านการบังคับบัญชา	ค่าจูน	3.61 (มาก)	4
การลา (พักร้อน ป่วย กิจ คลอด)	ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ	ค่าจูน	3.57 (มาก)	5
จำนวนชั่วโมงและจำนวนวันในการทำงานมีความเหมาะสม	ด้านสภาพของการทำงาน	ค่าจูน	3.57 (มาก)	5
เครื่องมือและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกเพียงพอ	ด้านสภาพของการทำงาน	ค่าจูน	3.56 (มาก)	6
บริษัทมีการกำหนดกฎระเบียบต่างๆอย่างชัดเจน	ด้านนโยบายการบริหาร	ค่าจูน	3.55 (มาก)	7
ความสนิทสนม ความจริงใจ ความเป็นกันเองของเพื่อนร่วมงาน	ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ค่าจูน	3.52 (มาก)	8
ปริมาณงานที่รับผิดชอบมีความเหมาะสม	ด้านสภาพของการทำงาน	ค่าจูน	3.51 (มาก)	9
มีการช่วยเหลือกันในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ค่าจูน	3.49 (ปานกลาง)	10

หมายเหตุ: การแปลผล ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 = มากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 = มาก ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 = ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 = น้อย ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 = น้อยที่สุด

ตารางที่ 4 แสดงระดับความพึงพอใจของพนักงานรายวันที่มีต่อการปฏิบัติงาน 10 อันดับท้าย

ปัจจัยย่อย	ปัจจัยรอง	ปัจจัยหลัก	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ลำดับที่
ได้รับการยอมรับ ยกย่องและชมเชย จากบริษัท	ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	จงใจ	2.91 (ปานกลาง)	1
ได้รับการยอมรับ ยกย่องและชมเชย จากหัวหน้างาน	ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	จงใจ	2.97 (ปานกลาง)	2
ได้รับความไว้วางใจในการมอบหมายหน้าที่ สำคัญจากหัวหน้างานเสมอ	ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	จงใจ	3.10 (ปานกลาง)	3
มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกฎต่างๆ	ด้านนโยบายการบริหาร	ค่าจูน	3.13 (ปานกลาง)	4

ได้มีโอกาสได้รับผิดชอบในงานที่สูงขึ้น หรือทำทนายความสามารถมากขึ้น	ด้านความรับผิดชอบ ในงาน	จูงใจ	3.13 (ปานกลาง)	4
ได้ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ และเป็นที่ยอมรับในบริษัทให้ เป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่น	ด้านการได้รับ การยอมรับนับถือ	จูงใจ	3.15 (ปานกลาง)	5
บริษัทมีความยุติธรรม และมีเหตุผล ในการปรับตำแหน่งงาน	ด้านความก้าวหน้า	จูงใจ	3.17 (ปานกลาง)	6
ความเชื่ออาทรของผู้บังคับบัญชา	ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา	ค่าจูน	3.20 (ปานกลาง)	7
ได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหา ของงานในส่วนที่รับผิดชอบ	ด้านความรับผิดชอบ ในงาน	จูงใจ	3.20 (ปานกลาง)	7
บริษัทมีการหมุนเวียนงาน เพื่อให้ได้เรียนรู้งานด้านอื่นๆ	ด้านความก้าวหน้า	จูงใจ	3.20 (ปานกลาง)	7
บริษัทมีความเสมอภาคกับพนักงานทุกคน ในการเลื่อนตำแหน่ง	ด้านความก้าวหน้า	จูงใจ	3.23 (ปานกลาง)	8
สามารถแนะนำแนวทางใหม่เพื่อปรับใช้งานได้	ด้านการบังคับบัญชา	ค่าจูน	3.24 (ปานกลาง)	9
สามารถแนะนำแนวทางใหม่เพื่อปรับใช้งานได้	ด้านการบังคับบัญชา	ค่าจูน	3.24 (ปานกลาง)	9

หมายเหตุ: การแปลผล ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 = มากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 = มาก ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 = ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 = น้อย ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 = น้อยที่สุด

จากการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวันในบริษัท โดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด เมื่อพิจารณาตามแนวคิดการวิเคราะห์ความพึงพอใจด้วยเทคนิค Importance-Performance Analysis (IPA) สามารถทำได้ โดยการนำค่าความสำคัญและความพึงพอใจมาเปรียบเทียบกันในแต่ละคุณสมบัติที่ตกอยู่ใน Quadrant ใดๆ โดยจุดตัดของแกนทั้งสอง คือ ค่าเฉลี่ยรวมของความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย 3.53) และค่าเฉลี่ยรวมของความพึงพอใจ (ค่าเฉลี่ย 3.36) ซึ่งสามารถแบ่งปัจจัยย่อยออกเป็น 4 Quadrant คือ Quadrant A, B, C และ D ตามลำดับ มีรายละเอียด ดังนี้

ปัจจัยที่อยู่ใน Quadrant A ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อพนักงานและไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ คือ ปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้า ปัจจัยย่อยเรื่องบริษัทมีความยุติธรรมและมีเหตุผลในการปรับตำแหน่งงาน

ปัจจัยที่อยู่ใน Quadrant B ซึ่งหมายถึงบริษัทสามารถสนองได้เป็นอย่างดีในคุณลักษณะที่พนักงานให้ความสำคัญมาก แสดงรายละเอียดได้ ดังนี้

ปัจจัยหลัก	ปัจจัยรอง	ปัจจัยย่อย
ปัจจัยค่าจ้าง	ด้านสภาพการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนชั่วโมงและจำนวนวันในการทำงานมีความเหมาะสม - ปริมาณงานที่รับผิดชอบมีความเหมาะสม - ระบบความปลอดภัยของบริษัท - เครื่องมือและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกเพียงพอ - สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น แสงสว่างเพียงพอ
ปัจจัยค่าจ้าง	ด้านการบังคับบัญชา	<ul style="list-style-type: none"> - ความยุติธรรมในการบังคับบัญชา - หัวหน้างานให้คำแนะนำและสอนงาน - การสั่งงานหรือการมอบหมายงานมีความชัดเจน - โครงสร้างของตำแหน่งงานมีความชัดเจน
ปัจจัยค่าจ้าง	ด้านนโยบายการบริหาร	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัทมีการกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ อย่างชัดเจน
ปัจจัยค่าจ้าง	ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ	<ul style="list-style-type: none"> - มีการให้สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล - ความยุติธรรมในการปรับขึ้นค่าจ้าง - ค่าจ้างที่ได้รับปัจจุบันมีความเหมาะสม - การลา (พักร้อน ป่วย กิจ คลอด) - มีเงินรางวัลพิเศษ เช่น ค่ากะ ค่าร้อน ค่าตำแหน่ง
ปัจจัยค่าจ้าง	ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา และ เพื่อนร่วมงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ความสนิทสนม ความจริงใจ ความเป็นกันเองของเพื่อนร่วมงาน - มีการช่วยเหลือกันในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย - มีการร่วมกันวางแผนปฏิบัติงาน
ปัจจัยจูงใจ	ด้านความสำเร็จในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - รู้สึกว่าผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ - ได้ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ - ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
ปัจจัยจูงใจ	ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> - งานที่ได้ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่ตรงกับความถนัด
ปัจจัยจูงใจ	ด้านความรับผิดชอบในงาน	ได้ทำงานตามความเหมาะสมของปริมาณงาน

ปัจจัยที่อยู่ใน Quadrant C หมายถึง ปัจจัยที่มีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานต่ำในคุณลักษณะที่ไม่สำคัญต่อพนักงานบริษัท สามารถเลื่อนการปรับปรุงออกไปก่อน แสดงรายละเอียด ดังนี้

ปัจจัยหลัก	ปัจจัยรอง	ปัจจัยย่อย
ปัจจัยค้ำจุน	ด้านนโยบายการบริหาร	- ส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกฎต่าง ๆ
ปัจจัยจูงใจ	ด้านความก้าวหน้า	- บริษัทมีความเสมอภาคกับพนักงานทุกคนในการเลื่อนตำแหน่ง - บริษัทมีความยุติธรรม และมีเหตุผลในการปรับตำแหน่งงาน
ปัจจัยจูงใจ	ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	- ได้รับความไว้วางใจในการ และมอบหมายหน้าที่สำคัญจากหัวหน้างานเสมอ - ได้รับการยอมรับ ยกย่องและจากบริษัท - ได้รับการยอมรับ ยกย่องและชมเชยจากหัวหน้างาน - ได้ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและเป็นที่ยอมรับในบริษัทให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่น
ปัจจัยจูงใจ	ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	- งานที่ปฏิบัติอยู่มีความน่าสนใจสามารถเพิ่มพูนประสบการณ์ในสายธุรกิจผลิต - งานที่ปฏิบัติอยู่มีความท้าทายความสามารถ
ปัจจัยจูงใจ	ด้านความสำเร็จในการทำงาน	- รู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน - ตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาในงานของตนเองได้สำเร็จ
ปัจจัยจูงใจ	ด้านความรับผิดชอบในงาน	- ได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาของงานในส่วนที่รับผิดชอบ - ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องมีการควบคุม - ได้มีโอกาสได้รับผิดชอบในงานที่สูงขึ้นหรือท้าทายความสามารถมากขึ้น

ปัจจัยที่อยู่ใน Quadrant D หมายถึง บริษัทให้ความสำคัญมากเกินความจำเป็นในคุณลักษณะที่มีความสำคัญน้อยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ปัจจัยหลัก	ปัจจัยรอง	ปัจจัยย่อย
ปัจจัยค่าจ้าง	ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ	- มีสวัสดิการสังคม เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ประกันชีวิต
ปัจจัยจูงใจ	ด้านนโยบายการบริหาร	- หน่วยงานมีการให้ข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานชัดเจน - ผู้บังคับบัญชาบริหารงานได้ตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้
ปัจจัยค่าจ้าง	ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน	- มีการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น - ความเอาใจใส่ต่อสภาพความเป็นอยู่จากผู้บังคับบัญชา

การอภิปรายผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้นำทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเดอริก เฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two-factor Theory of Motivation) ซึ่งแบ่งเป็น 2 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน หรือปัจจัยจูงใจ (Motivators) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง และเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจในการทำงาน และเป็นแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบในงาน และด้านความก้าวหน้า และปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือปัจจัยค่าจ้าง ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกิดจากภายนอกตัวบุคคล ถ้าไม่มีให้หรือมีให้ แต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์กรก็จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย ปัจจัย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ ด้านนโยบายการบริหาร ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพของการทำงาน และด้านการบังคับบัญชา สามารถนำมาอภิปรายผลตามทฤษฎีสองปัจจัย ซึ่งสามารถจำแนกเป็น 2 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยค่าจ้างพบว่า พนักงานรายวันมีความพึงพอใจต่อปัจจัยค่าจ้าง โดยรวมในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับความพึงพอใจจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ ด้านสภาพของการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านนโยบายการบริหาร ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ มีรายละเอียด ดังนี้

ด้านค่าจ้างและสวัสดิการพบว่า พนักงานรายวันมีความพึงพอใจโดยรวมในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจมากที่สุดในเรื่องความยุติธรรมในการปรับขึ้นค่าจ้าง และมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในเรื่องความยุติธรรมในการปรับเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของสุมนทนา โรจรุจิพงษ์ (2549) ที่ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยูเนียน โพรเซส โปรดักส์ จำกัด พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับความพึงพอใจด้านเงินเดือนและ

สวัสดิการโดยรวมระดับปานกลาง คือสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล สวัสดิการด้านรถรับส่ง สวัสดิการด้านชุดพนักงาน สวัสดิการด้านการกีฬา เงินเดือนที่ได้รับ และการขึ้นเงินเดือนมีความยุติธรรม

ด้านนโยบายการบริหารพบว่า พนักงานรายวันมีความพึงพอใจโดยรวมในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจมากที่สุดในเรื่องบริษัทมีการกำหนดกฎระเบียบต่างๆ อย่างชัดเจน และมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในเรื่องมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกฎต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของชินวุธ จงอยู่สุข (2553) ที่ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจการทำงานของบริษัท สยามคาสท์ไอออนเวอร์คส์ จำกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความพึงพอใจด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัทในระดับปานกลาง

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาพบว่า พนักงานรายวันมีความพึงพอใจโดยรวมในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจมากที่สุดในเรื่องความเอาใจใส่ต่อสภาพความเป็นอยู่จากผู้บังคับบัญชา และมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในเรื่องความเอื้ออาทรของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของปริญญา สัตยธรรม (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท วาย เอช เอส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด พบว่า ด้านผู้บังคับบัญชา เฉลี่ยสูงสุดคือหัวหน้างานมีความใกล้ชิดและเป็นกันเอง และค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ พพอใจในประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้างาน

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานพบว่า พนักงานรายวันมีความพึงพอใจโดยรวมในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจมากที่สุดในเรื่องความสนิทสนม ความจริงใจ ความเป็นกันเองของเพื่อนร่วมงาน และเรื่องมีการช่วยเหลือกันในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในเรื่องการศึกษาหาหรือเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของปริญญา สัตยธรรม (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท วาย เอช เอส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด พบว่า ด้านเพื่อนร่วมงาน เฉลี่ยสูงสุด คือเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือและช่วยเหลือเกี่ยวกับงานดี

ด้านสภาพของการทำงานพบว่า พนักงานรายวันมีความพึงพอใจโดยรวมในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจมากที่สุดในเรื่องสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น แสงสว่างเพียงพอ/ เสียงดัง และมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในเรื่องการศึกษาหาหรือเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของชินวุธ จงอยู่สุข (2553) ที่ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจการทำงานของบริษัท สยามคาสท์ไอออนเวอร์คส์ จำกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความพึงพอใจด้านสภาพของการทำงานในระดับมาก แต่ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของสมณฑา โรจจุพิงษ์ (2549) ที่ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยูเนียน โพรเซส โปรดักส์ จำกัด พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับความพึงพอใจด้านสภาพการทำงานและสถานที่ทำงาน โดยรวมในระดับปานกลาง คือ ความสะอาดของสถานที่ทำงาน จำนวนชั่วโมงในการทำงานมีความเหมาะสม ความเหมาะสมของปริมาณงาน ความพอเพียงของอุปกรณ์ในการทำงาน และความสะอาดของสถานที่ทำงาน

ด้านการบังคับบัญชาพบว่า พนักงานรายวันมีความพึงพอใจโดยรวมในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจมากที่สุดในเรื่องหัวหน้างานให้คำแนะนำและสอนงาน และมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในเรื่องสามารถแนะนำแนวทางใหม่เพื่อปรับใช้งานได้ ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของปริญญา สัตยธรรม (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท วาย เอช เอส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด พบว่า ด้านผู้บังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. ปัจจัยจูงใจพบว่า พนักงานรายวันมีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจ โดยรวมในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับความพึงพอใจจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านความก้าวหน้า และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ตามลำดับ มีรายละเอียด ดังนี้

ด้านความสำเร็จในการทำงานพบว่า พนักงานรายวันมีความพึงพอใจโดยรวมในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจมากที่สุดในเรื่องได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในเรื่องตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาในงานของตนเองได้สำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุมนททา โรจรุจิพงษ์ (2549) ที่ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยูเนี่ยน โพรเซส โปรดักส์ จำกัด พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับความพึงพอใจด้านความสำเร็จในการทำงาน โดยรวมในระดับปานกลาง คือความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงานที่ทำ การได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน งานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้รับ ความสามารถในการแก้ปัญหางานที่ปฏิบัติได้ ความสามารถในการตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติได้ และมีรางวัลตอบแทนความดีความชื่นชอบ

ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติพบว่า พนักงานรายวันมีความพึงพอใจโดยรวมในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจมากที่สุดในเรื่องงานที่ได้ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่ตรงกับความถนัด และมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในเรื่องงานที่ปฏิบัติอยู่มีความน่าสนใจสามารถเพิ่มพูนประสบการณ์ในสายธุรกิจผลิต ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุมนททา โรจรุจิพงษ์ (2549) ที่ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยูเนี่ยน โพรเซส โปรดักส์ จำกัด พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับความพึงพอใจด้านลักษณะของงานโดยรวมในระดับปานกลาง ความน่าสนใจของงาน การได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน งานที่ทำตรงกับความถนัด

ด้านความรับผิดชอบในงาน พบว่า พนักงานรายวันมีความพึงพอใจโดยรวมในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจมากที่สุดในเรื่องได้ทำงานตามความเหมาะสมของปริมาณงาน และมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในเรื่องได้มีโอกาสได้รับผิดชอบในงานที่สูงขึ้นหรือท้าทายความสามารถมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุมนททา โรจรุจิพงษ์ (2549) ที่ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยูเนี่ยน โพรเซส โปรดักส์ จำกัด พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในระดับปานกลางคือ สามารถตัดสินใจในงานที่ทำได้ และการได้รับมอบหมายงานสำคัญ ๆ

ด้านความก้าวหน้า พบว่า พนักงานรายวันมีความพึงพอใจโดยรวมในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจมากที่สุดในเรื่องบริษัทมีความเสมอภาคกับพนักงานทุกคนในการเลื่อนตำแหน่ง และมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในเรื่องบริษัทมีความยุติธรรม และมีเหตุผลในการปรับตำแหน่งงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุมนททา โรจรุจิพงษ์ (2549) ที่ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยูเนี่ยน โพรเซส โปรดักส์ จำกัด พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับความพึงพอใจด้านความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง โดยรวมในระดับปานกลาง ได้แก่ การได้รับโอกาสอบรมเพิ่มพูนความรู้ ความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน การมีโอกาสก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติ

ข้อค้นพบ

จากการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวันใน บริษัท ไดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด มีประเด็นสำคัญที่น่าสนใจเสนอเป็นข้อค้นพบได้ ดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อพนักงานและพนักงานไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอมีเพียงปัจจัยเดียวคือ ปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้า ปัจจัยย่อยเรื่องบริษัทมีความยุติธรรมและมีเหตุผลในการปรับตำแหน่งงาน

ปัจจัยค้ำจุน ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ เรื่องมีการให้สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ด้านสภาพการทำงาน เรื่องระบบความปลอดภัยของบริษัท ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เรื่องมีการร่วมกันวางแผนปฏิบัติงาน เรื่องมีการช่วยเหลือกันในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ด้านการบังคับบัญชาเรื่องโครงสร้างของตำแหน่งมีความชัดเจน เรื่องการมอบหมายงานมีความชัดเจน และปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จในการทำงาน เรื่องได้ใช้ความรู้ความสามารถในการในการปฏิบัติงาน และเรื่องรู้สึกว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติเรื่องงานที่ได้ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่ตรงกับความถนัด และด้านความรับผิดชอบในงาน เรื่องได้ทำงานตามความเหมาะสมของปริมาณงาน ถึงแม้ว่าปัจจัยดังกล่าวจะเป็นเรื่องที่พนักงานให้ความสำคัญมากและบริษัทสามารถตอบสนองได้เป็นอย่างดีนั้น แต่พนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลางเท่านั้น

ปัจจัยค้ำจุน ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ เรื่องความยุติธรรมในการปรับเลื่อนตำแหน่ง ด้านนโยบายการบริหาร เรื่องมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เรื่องความเอื้ออาทรของผู้บังคับบัญชา เรื่องการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา เรื่องความสนิทสนมจริงใจและความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา และเรื่องการศึกษาหรือเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน และด้านการบังคับบัญชาเรื่องสามารถแนะนำแนวทางใหม่เพื่อปรับใช้งานได้

ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จในการทำงาน เรื่องการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ เรื่องได้รับความไว้วางใจในการมอบหมายงานที่สำคัญจากหัวหน้างานเสมอ เรื่องได้รับการยอมรับยกย่องชมเชยจากบริษัท จากหัวหน้า เรื่องได้ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ และเป็นที่ยอมรับในบริษัทให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่น ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติเรื่อง งานที่ปฏิบัติอยู่มีความน่าสนใจสามารถเพิ่มพูนประสบการณ์ในสายธุรกิจผลิต และเรื่องงานที่ปฏิบัติอยู่มีความท้าทาย ด้านความรับผิดชอบในงาน เรื่องได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาของงานในส่วนที่รับผิดชอบ เรื่องได้มีโอกาสรับผิดชอบในงานที่สูงขึ้นหรือท้าทายความสามารถมากขึ้น และด้านความก้าวหน้า เรื่องบริษัทมีความเสมอภาคกับพนักงานทุกคนในการเลื่อนตำแหน่ง และเรื่องบริษัทมีการหมุนเวียนงานเพื่อให้ได้เรียนรู้งานด้านอื่นๆ ปัจจัยตามที่กล่าวมาข้างต้น ถึงแม้ว่าจะเป็นปัจจัยที่เป็นเรื่องที่ไม่สำคัญต่อพนักงานและเป็นเรื่องที่มีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานตานั้น แต่พนักงานก็มีความพึงพอใจในระดับปานกลางเท่านั้น

ปัจจัยที่บริษัทให้ความสำคัญมากเกิดความจำเป็นในคุณลักษณะที่มีความสำคัญน้อยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นปัจจัยค้ำจุนทั้งหมด เช่น ด้านค่าจ้างและสวัสดิการเรื่องมีสวัสดิการสังคม เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ประกันชีวิต ด้านนโยบายการบริหาร เช่น เรื่องหน่วยงานมีการให้ข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานชัดเจน เรื่องผู้บังคับบัญชาบริหารงานได้ตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเรื่องมีการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น เรื่องความเอาใจใส่ต่อสภาพความเป็นอยู่จากผู้บังคับบัญชา

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวัน บริษัท ไดมอนด์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด และการวิเคราะห์โมเดลความสำคัญและความพึงพอใจ (Importance-Performance Analysis Model) มีข้อเสนอแนะที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ดังนี้

ปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้า เรื่องบริษัทมีความยุติธรรมและมีเหตุผลในการปรับตำแหน่งงาน เป็นเรื่องที่ต้องปรับปรุงโดยเร่งด่วน เนื่องจากเป็นเรื่องที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก แต่ยังไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ ดังนั้นในการปรับตำแหน่งงานเพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจแก่พนักงานว่าบริษัทมีความยุติธรรมและมีเหตุผล บริษัทควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลงาน และเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน ชัดแจ้ง วิธีการ/หลักเกณฑ์ต่างๆ และอธิบายเหตุผลในการปรับเลื่อนตำแหน่งให้พนักงานเข้าใจว่าใช้หลักความยุติธรรม โปร่งใส ยุติธรรม โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และผลการปฏิบัติงานเป็นต้น

ผลการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายวันนั้น พบว่าปัจจัยส่วนใหญ่แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

- 1) เรื่องที่พนักงานให้ความสำคัญมาก และบริษัทสามารถตอบสนองได้เป็นอย่างดี
- 2) เรื่องที่ไม่สำคัญต่อพนักงาน และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานต่ำ
- 3) เรื่องที่มีความสำคัญน้อยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่บริษัทให้ความสำคัญมากเกินไปจนจำเป็น

แต่ถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องที่พนักงานอาจไม่ได้ให้ความสำคัญในระดับมาก หรือบริษัทตอบสนองได้ดีอยู่แล้วนั้น หากบริษัทมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นจะช่วยให้พนักงานได้รับความพึงพอใจ และช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในอนาคต

ประเด็นที่ดำเนินการได้ในระดับปฏิบัติการหรือระดับหน่วยงาน

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

ผู้บังคับบัญชาควรแสดงความเอาใจใส่พนักงานในเรื่องการทำงาน ความเป็นอยู่ และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าพบ เพื่อปรึกษาปัญหาในการทำงานและเรื่องส่วนตัว ให้ความช่วยเหลือพนักงานที่ได้รับความสะดวก รวดเร็ว ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้พนักงานร่วมกันเป็นทีม โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือร่วมกำหนดเป้าหมายของงาน ซึ่งจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เพราะพนักงานที่มีความสามารถหรือประสบการณ์ในการทำงานจะสามารถให้คำปรึกษาและช่วยแก้ปัญหาในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงาน

ด้านการบังคับบัญชา

ในการมอบหมายงานหรือสั่งงาน ผู้บังคับบัญชาควรชี้แจงหรืออธิบายให้ชัดเจน ไม่คลุมเครือ ควรมีการทวนคำสั่งว่าพนักงานเข้าใจตรงกับที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการหรือไม่ เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงาน

ปฏิบัติการรายวัน และเป็นแรงงานต่างด้าว ซึ่งควรสื่อสารด้วยคำพูดที่เข้าใจง่าย เพื่อให้ไม่เกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถหรือความถนัดของพนักงานและมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนให้พนักงานได้ปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ ที่ไม่เกินความสามารถเพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์และเกิดความไม่น่าสนใจ

ด้านความรับผิดชอบในงาน

ผู้บังคับบัญชาควรจัดสรรปริมาณงานให้เหมาะสมกับพนักงาน และจัดสรรจำนวนพนักงานให้เพียงพอ กับปริมาณงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้พนักงานได้รับผิดชอบในงาน หรือมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถให้พนักงาน รับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น ในกรณีที่พนักงานมีศักยภาพ

ประเด็นที่ดำเนินการในระดับองค์กร (บริษัท)

ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ

โดยมีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้แก่พนักงาน เช่น การจัดตั้งกองทุนสวัสดิการเงินช่วยเหลือพิเศษ หรือกองทุนกู้ยืมเงินแก่พนักงานกรณีฉุกเฉินโดยคิดดอกเบี้ยต่ำ หรือการให้เงินชดเชยรายวันแก่พนักงานที่หยุดงาน เนื่องจากการเจ็บป่วยที่เกิดจากการทำงาน

ด้านนโยบายการบริหาร

บริษัทควรกำหนดนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน และชี้แจงให้ทราบโดยทั่วถึงเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด เช่น การจัดทำคู่มือเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัท

ด้านสภาพของการทำงาน

บริษัทควรสนับสนุนเพื่อก่อให้เกิดความปลอดภัยในการทำงาน เช่น การกำหนดเป็นนโยบายว่าผู้บังคับบัญชาทุกคนมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามกฎระเบียบอย่างเข้มงวด ควรส่งเสริมความรู้ด้านวิธีการทำงานที่ปลอดภัยแก่พนักงาน ตลอดจนจัดให้มีสภาพการทำงานที่ปลอดภัยและบำรุงรักษาเครื่องมือ เครื่องใช้ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

บริษัทควรจัดให้มีกิจกรรมสัมพันธ์ เช่น การจัดงานเลี้ยงตามเทศกาล การมอบรางวัลพนักงานดีเด่น เป็นต้น

ด้านการบังคับบัญชา

บริษัทควรกำหนดโครงสร้างของตำแหน่งงานให้ชัดเจนว่าผู้มีอำนาจในการสั่งการเป็นใคร และพนักงานขึ้นตรงต่อผู้ใด

ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

บริษัทควรรสร้างวัฒนธรรมการยกย่องชมเชย จากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน แก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่พนักงานและรู้สึกว่าการที่ทำงานที่มีคุณค่าต่อบริษัท

บรรณานุกรม

- ชินรุช จงอยู่สุข. (2553). *ความพึงพอใจของพนักงานต่อบรรยากาศในการทำงานของบริษัท สยามคาสท์ไอซ์ออนเวอร์คส์ จำกัด*. (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- ธนาคารแห่งประเทศไทยออนไลน์. (2557). *การขาดแคลนแรงงานไทย: สภาพปัญหา สาเหตุและแนวทางแก้ไข* ค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2557, จาก <http://www.bot.or.th/Thai/Economic Conditions/Publication/Documents/3labour Sep2013.pdf>
- แนวโน้มการส่งออกและทิศทางการค้าไทยปี 2557. (2556). ค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2557, จาก <http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/politics/opinion/anusorn/20131213/549612>
- บริษัทโดมอนต์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์. (2557). *รายงานสรุปจำนวนพนักงานบริษัทโดมอนต์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด*. สมุทรสาคร: บริษัทบริษัทโดมอนต์ ฟู้ด โปรดักท์ จำกัด.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สุวิริยสาส์น.
- ปริญญา ลัตยธรรม. (2550). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา: บริษัท วาย เอช เอส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด*. (สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2548). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2554). *ความสุขของคนในองค์กรยุคใหม่*. ค้นเมื่อ 26 ตุลาคม 2557, จาก : <http://www.stou.ac.th/study/sumrit/6-56/page1-6-56.html>
- วิเชียร วิทยาอุดม. (2547). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และไซเทกซ์.
- ศุภจิต สนิทวงศ์ ณ อยุธยา. (2550). *ความคาดหวังและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่อการบริการของไฮมสเดย์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี).
- สมณฑา โรจจุพิงษ์. (2549). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยูเนียนไพรเซ็น โปรดักส์ จำกัด*. (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).