

## บทที่ ๕

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย ในการศึกษาได้พิจารณาว่าในองค์กรต่าง ๆ นั้น มีปัจจัยที่สำคัญ ๆ หลายประการที่มาจากเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน แต่ตัวการสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของคนเราก็คือ "ขวัญ" ของผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง ขวัญเป็นเสมือนกับสุขภาพของมนุษย์ซึ่งต้องการดูแลเอาใจใส่ให้อยู่ในสภาพที่ค่อย ๆ เสื่อม ผู้เขียนซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ในฝ่ายบุคคลของบริษัท เพคเตอร์ สมาร์ เกทติ้ง เซอร์วิส จำกัด ได้ยินได้ฟังจากพนักงานหลาย ๆ ครั้งว่ารู้สึกไม่พอใจเกี่ยวกับการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของบริษัท กับเมื่อใดสังเกตเห็นว่าสวติติการขาดงาน ความไม่ตั้งใจในการทำงานของพนักงาน รวมทั้งอัตราการเข้าออกของพนักงานในแต่ละเดือนปรากฏเป็นตัวเลขที่สูง แสดงถึงความรู้สึกที่ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานกับบริษัท จึงทำให้ผู้เขียนเกิดความสนใจที่จะศึกษาว่า การที่พนักงานรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจในการบริหารงานของบริษัทนั้นมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางค่านิยมหลังของพนักงานหรือไม่

ในการศึกษาได้แยกพิจารณาหาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อปัจจัยทางการบริหาร ๕ ประเภท กับค่านิยมหลังซึ่งจำแนกออกตามอายุ การศึกษา สถานภาพสมรส อายุการทำงาน และประเภทของพนักงาน ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมมาทั้งหมดในการศึกษาครั้งนี้ ทำให้กล่าวโดยสรุปได้ว่า

๑. ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเกี่ยวข้องกับค่านิยมหลังทางค่านาย การศึกษา สถานภาพสมรส อายุการทำงาน และประเภทของพนักงาน

๒. อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส อายุการทำงาน และประเภทของพนักงานมีอิทธิพลต่อความรู้สึกที่พนักงานมีต่อสวัสดิการที่บริษัทจัดให้

๓. พนักงานจะรู้สึกว่าการก้าวหน้าในการทำงานมีระดับสูงหรือต่ำแตกต่างไปตามภูมิหลังของตน ไม่ว่าจะเป็นด้านอายุ การศึกษา สถานภาพสมรส อายุการทำงานหรือประเภทของพนักงาน

๔. เมื่อพิจารณาความรู้สึกที่พนักงานมีต่อปัจจัยทางการบริหารด้านสถานภาพและยอมรับนับถือของพนักงานแล้ว อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส อายุการทำงาน และประเภทของพนักงานจะมีความสัมพันธ์อยู่ด้วย

๕. เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน ได้พบว่าระดับความรู้สึกของพนักงานเปลี่ยนแปลงไปตามภูมิหลังของตน

๖. ผู้มีความรู้สึกต่อการประสานงานในระดับต่าง ๆ นั้นเป็นไปตามภูมิหลังทางด้านอายุ การศึกษา สถานภาพสมรส อายุการทำงาน และประเภทของพนักงาน

๗. ภูมิหลังประการต่าง ๆ จะทำให้ความรู้สึกของพนักงานต่อความมั่นใจในการทำงานเปลี่ยนแปลงไปได้

๘. ด้านความสัมพันธ์ของการบริหารงานภายในหน่วยงาน ผันแปรไปตามภูมิหลังด้านอายุ การศึกษา สถานภาพการสมรส อายุการทำงาน และประเภทของพนักงาน

๙. การที่พนักงานจะแสดงทัศนคติว่าโครงสร้างของหน่วยงานอยู่ในระดับใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับภูมิหลังของพนักงานแต่ละคนเป็นประการสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นด้าน อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส อายุการทำงาน หรือประเภทของพนักงานก็ตาม

ผลจากการวิจัยครั้งนี้จึงสรุปได้ว่า ภูมิหลังของพนักงานมีผลทำให้ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อการบริหารงานภายในบริษัท เฟดเดอร์ส มาร์เกตติ้ง เซอร์วิสแตกต่างกัน โดยความรู้สึกดังกล่าวนี้จะแสดงให้ทราบถึงกำลังขวัญของพนักงานในการปฏิบัติงานด้วยว่าอยู่ในระดับสูงหรือต่ำเพียงไร

ข้อเสนอแนะ จากการวิเคราะห์เรื่องปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชน โดยได้ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานบริษัทเพคเตอร์สแมร์เกทติ้งเซอร์วิส นี้ ได้พบว่าภูมิหลังของพนักงานซึ่งได้แก่อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส อายุการทำงาน และประเภทของพนักงาน ทำให้ความรู้สึกของพนักงานต่อการบริหารงานภายในบริษัทแตกต่างกันออกไป ซึ่งหมายความว่าภูมิหลังของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย เพื่อที่จะพัฒนากำลังขวัญของพนักงานให้อยู่ในสภาพที่ดียิ่งขึ้น อันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้กับบริษัทเพคเตอร์-สแมร์เกทติ้งเซอร์วิสต่อไป จึงควรพิจารณาถึงสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ

๑. ค่านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เนื่องจากได้พบว่าผู้มีความรู้สึกว้าวนบริษัทฯ ยังบกพร่องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานส่วนหนึ่ง ได้แก่ผู้มีอายุระหว่าง ๑๖ - ๒๕ ปี จบการศึกษาไม่เกิน มศ.ปลาย และยังเป็นโสด อาจจะกล่าวได้ว่าพนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานทางช่าง ซึ่งต้องออกไปให้บริการซ่อมหรือติดตั้งเครื่องทำความเย็นแก่ลูกค้านอกบริษัท จึงมีทัศนคติต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานเช่นนั้น วิธีแก้ปัญหาข้อนี้คงจะทำได้โดยการจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานให้แก่พนักงานกลุ่มน้อยอย่างพอเพียง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวไม่ต้องประสบปัญหา ต้องไปให้บริการหลาย ๆ ครั้งโดยไม่จำเป็น นอกจากนั้นอาจมอบงานให้พนักงานกลุ่มนี้ไปปฏิบัติงานในปริมาณพอสมควร เพื่อให้ได้มีเวลากลับมาพักผ่อนให้คลายความเหน็ดเหนื่อยเพียงพอ นอกจากนั้นควรพิจารณาเกี่ยวกับการจัดหาอุปกรณ์พักผ่อนหย่อนใจให้พอสมควร เช่น กีฬาในร่มประเภทต่าง ๆ หรือหนังสือประเภทเบาสมอง เป็นต้น พนักงานระดับหัวหน้า ตั้งแต่ระดับผู้จัดการลงมาจนถึงระดับ **supervisor** และ **foreman** ซึ่งมีอายุการทำงานระหว่าง ๓ - ๔ ปี ก็ได้แสดงความรู้สึกไม่พึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งหมายถึงไม่พอใจเกี่ยวกับแสงสว่าง ความแออัด อูณหภูมิ และอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ในข้อนี้พอจะมองเห็นว่า การที่บริษัทฯ ได้วางรูป



ห้องทำงานในฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นห้องโถง กันเป็นห้อง ๆ อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้า เกิดความรู้สึกไม่เป็นส่วนตัวก็ได้ ซึ่งจากการศึกษาครั้งนี้ทำให้พบความรู้สึกไม่พึงพอใจดังกล่าว เคนซัคออกมาจึงควรแก้ไขให้สถานที่ทำงานของบุคคลที่มีความรับผิดชอบงานในระดับดังกล่าว มีความเป็นส่วนตัว ( privacy ) กว่าเดิมพอสมควร

๒. ด้านสวัสดิการ จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ได้พบว่า ผู้ที่คิดว่า ปัจจัยทางด้านบริหารของบริษัทเกี่ยวกับสวัสดิการยังบกพร่อง ได้แก่ ผู้มีอายุระหว่าง ๑๖ - ๓๕ ปี ซึ่งน่าจะหมายรวมถึงพนักงานที่มีระดับการศึกษาและสถานภาพสมรสต่าง ๆ กัน โดยได้พบว่าบุคคลดังกล่าวมีอายุการทำงานระหว่าง ๓ - ๔ ปี และเป็นพนักงานในกลุ่มที่ ๑ เป็นส่วนใหญ่ สวัสดิการที่บริษัทฯ ได้จัดให้แก่พนักงานในปัจจุบันได้แก่ เงินถูกหนี้เงิน เงินสะสม เงินโบนัส การมีสิทธิซื้อผลิตภัณฑ์ในราคาพิเศษ หรือการได้รับการรักษาพยาบาล ในยามป่วยไข้โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย เป็นต้น สวัสดิการเหล่านี้สมควรปรับปรุงให้ดีขึ้น และให้มีมากกว่าเดิม เช่น จัดให้มีการประกันชีวิตให้พนักงาน โดยเฉพาะผู้อยู่ในกลุ่มที่ ๑ ซึ่งทำหน้าที่ด้านบริหาร ย่อมจะคิดว่าตนเรียนมาสูงควรที่บริษัทจะให้สวัสดิการแก่ตนเป็น อย่างดี สวัสดิการที่อาจจัดให้เพิ่มเติมได้แก่จำนวนวันหยุดพักผ่อนระหว่างปี ซึ่งสมควร จะเพิ่มให้มากขึ้น เกี่ยวกับการรักษาพยาบาลที่บริษัทจัดให้แก่พนักงานนั้นน่าจะพิจารณา รวม ไปถึงบิดามารดา บุตร และภริยาหรือสามีของพนักงาน โดยเฉพาะในกลุ่มที่ ๑ นี้ด้วย อนึ่ง โดยที่สภาวะของสังคมเปลี่ยนแปลงไป ค่าของเงินตกต่ำลง ราคาเครื่องอุปโภค บริโภคสูงขึ้น พนักงานเหล่านี้ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ของสังคมมากขึ้น เช่น ไปรวมงานศพ งานแต่งงาน เป็นต้น ซึ่งย่อมจะกระทบกระเทือนต่อรายได้ประจำ ฉะนั้นบริษัทฯ จึงควรปรับเงินเดือนของพนักงานโดยเฉพาะในกลุ่มที่ ๑ นี้ให้สูงขึ้น

๓. ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ผลจากการวิจัยปรากฏชัดว่า พนักงานโสด ซึ่งปฏิบัติงานทางธุรการมีการศึกษาตั้งแต่ มศ. ปลายขึ้นไป และมีอายุการทำงานระหว่าง ๓ - ๔ ปี แสดงความรู้สึกว่าโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของตนยังอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้น จึงน่าพิจารณาปรับปรุงมาตรการการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการให้โอกาสพนักงาน เหล่านี้ในการที่จะได้เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติมโดยคำนึงถึงความสามารถของบุคคล เหล่านี้เป็นอย่างแท้จริงกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน.

๔. ตำแหน่งสถานภาพและการยอมรับนับถือ จากการศึกษาคั้งนี้ได้พบว่า พนักงานซึ่งจบการศึกษาต่ำกว่า มศ.๓ อายุ ๓๖ ปีขึ้นไป สมรสแล้วยังอยู่ด้วยกัน มีอายุการทำงานระหว่าง ๓ - ๔ ปี รวมทั้งพนักงานซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในระดับหัวหน้าในตำแหน่งผู้จัดการ supervisor หรือ foreman นั้นมีทัศนคติว่าตนมีสถานภาพและการยอมรับนับถืออยู่ในระดับต่ำ ขอเสนอแนะในเรื่องสถานภาพและการยอมรับนับถือที่สมควรได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นสำหรับพนักงานเหล่านี้คือ ผู้บังคับบัญชาของบุคคลเหล่านี้จะต้องพยายามสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจในการเข้ามาทำงานในหน่วยงานนั้นให้เกิดขึ้น หากผู้บังคับบัญชาจะไปปฏิบัติงานอื่น ผู้บังคับบัญชาต้องแสดงความไว้วางใจมอบหมายใหม่ให้ผู้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติแทนบ้าง เพื่อให้เขารู้สึกว่ามีความสำคัญแก่หน่วยงาน หรือหากจะมีวิธีการอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยแก้ไขทัศนคติของบุคคลเหล่านี้ด้านสถานภาพและการยอมรับนับถือได้ก็พึงกระทำ เนื่องจากจะมีผลต่อกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานต่อไป

๕. ด้านการติดต่อสื่อสารในหน่วยงาน เมื่อพิจารณาปัจจัยทางการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร พนักงานที่เป็นช่วงและยังโสดซึ่งทำงานกับบริษัทมาไม่เกิน ๒ ปี อายุระหว่าง ๑๖ - ๓๕ ปี จบการศึกษาระดับอนุปริญญาขึ้นไป มีทัศนคติต่อปัจจัยนี้ในระดับต่ำ จึงควรหาทางแก้ไขโดยจัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันให้มากขึ้น เพื่อพนักงานเหล่านี้จะได้เสนอความเห็นเกี่ยวกับการทำงานอย่างกระตือรือร้น ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาอาจจะได้ข้อคิดเห็นที่น่าสนใจจากพนักงานดังกล่าว อันอาจนำไปปฏิบัติในการทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้นกว่าเดิมก็เป็นได้

๖. ด้านการประสานงาน จากการศึกษาวิจัยได้พบว่าพนักงานโสดหรือสมรสแล้วอยู่ด้วยกันที่มีอายุ ๓๖ ปี หรือมากกว่าจบชั้น ม.ศ.ปลายขึ้นไป และทำงานกับบริษัทนานไม่ถึง ๒ ปี รวมทั้งพนักงานกลุ่มที่ ๑ ซึ่งทำหน้าที่ทางบริหาร supervisor หรือ foreman มีความวิหิตา ยังมีได้บริหารงานด้านการประสานงานให้มีประสิทธิภาพเพียงพอ ฉะนั้นวิธีแก้ไขคือผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานน่าจะศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานร่วมกันในทีมงานหรือในหน่วยงานของตนว่ามีกรรวมมือกันดีหรือไม่ มีข้อขัดแย้งกับบุคคลในหน่วยงานอื่น

หรือในหน่วยงานเดียวกันบ้างหรือไม่ พึงหาสาเหตุของการขัดแย้งต่าง ๆ เหล่านั้นแล้วนำมาแก้ไขสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหน่วยงานของตน ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างกำลังขวัญในการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงที่สุด

๗. คำนวณความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน พนักงานธุรการที่มีอายุ ๑๖ - ๒๕ ปี และอายุ ๓๖ ปีขึ้นไป สมรสแล้วยังอยู่ด้วยกัน มีการศึกษาต่ำกว่า ม.ศ.๓ และทำงานกับบริษัทมานาน ๕ ปี หรือกว่านั้นมีความเห็นว่ามีบริษัทฯ มิได้สร้างความรู้สึกมั่นคงในการทำงานให้พวกตนอย่างเพียงพอ ฉะนั้นทางแก้ไขอาจศึกษาเหตุผลของพนักงานที่โอนหรือโยกย้ายไปทำงานในแผนกอื่น หรือผู้ที่ขอลาออกไปทำงานที่อื่นว่า สาเหตุที่เปลี่ยนแปลงสถานภาพการทำงานไปดังกล่าว เป็นเพราะเหตุใดแล้วค้นหาทางแก้ไขให้ดีขึ้นต่อไป ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาของแผนกที่มีผู้ขอโอน โยกย้าย หรือลาออกบ่อย ๆ น่าจะไต่หาสาเหตุในการโอนและโยกย้าย ลาออกดังกล่าวให้พบแล้วแก้ไขที่จุดที่เกิดปัญหานั้น

๘. คำนวณความสัมพันธ์ในการบริหารงานภายในหน่วยงาน ผลจากการวิจัยปรากฏว่าพนักงานโสดอายุ ๒๖ ปีขึ้นไป ซึ่งเรียนจบชั้นอนุปริญญาขึ้นไป และได้ทำงานกับบริษัทฯ มาประมาณ ๓ - ๔ ปี แสดงทัศนคติต่อความสัมพันธ์ในการบริหารงานภายในหน่วยงานว่ายังอยู่ในระดับต่ำ ทางแก้ไขอยู่ที่ การพยายามให้พนักงานทุกหน่วยงานร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาของตนให้มากกว่าเดิม ผู้ทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชาจำเป็นจะต้องพยายามสร้างความรู้สึกเคารพเชื่อฟังอย่างเต็มที่ให้เกิดขึ้น ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชายังหย่อนความสามารถในเรื่องเทคนิคในการทำงานก็ต้องจัดให้มีการฝึกฝนอบรมพนักงานเหล่านั้นเป็นประจำ ซึ่งจะเป็นการพัฒนาความคิดเห็น การกระทำ ความรู้ความสามารถ ความชำนาญและความจืดเจ็นของพนักงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

เนื่องจากปัจจุบันเหตุการณ์และสถานะการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปมาก มีปัญหาใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย บริษัทฯ ยังน่าจะเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่พนักงาน โดยการจัดให้มีการพบปะแบบเป็นกันเองในระหว่างพนักงานแผนกต่าง ๆ นอกเหนือไปจากที่บริษัทฯ ได้จัดให้อยู่แล้วอีกด้วย



๕. คำนโครงการสร้างของหน่วยงาน เนื่องจากได้พบวาช่างบริการฯ ผู้สมัครแล้ว  
ยังอยู่ด้วยกันที่จบการศึกษาระดับ ม.ศ.ปลาย อายุระหว่าง ๒๒ - ๓๕ ปี และทำงานกับ  
บริษัทมาไม่เกิน ๒ ปี มีความรู้สึกต่อโครงสร้างของหน่วยงานในระดับต่ำ ดังนั้นในการปรับ  
ปรุงปัจจัยทางการบริหารของบริษัทฯ คำนโครงการนี้ จึงควรพิจารณาว่าควรจัดแบ่งเป็น  
ฝ่ายและแผนกต่าง ๆ รวมทั้งจำนวนพนักงานในแต่ละหน่วยงานเหมาะสมแล้วหรือไม่ หาก  
จะเพิ่มหรือลดจะต้องใครครองให้รอบคอบ โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีลักษณะงานทางค่าน  
ช่างบริการฯ

ขอเสนอแนะดังกล่าวมาข้างต้นนี้ เป็นข้อเสนอบางประการจากการศึกษาวิเคราะห์  
ซึ่งสมควรที่จะได้มีการศึกษาในรายละเอียดเพิ่มเติมอีกในโอกาสต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้ทราบข้อ  
เท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่อาจมีอิทธิพลต่อกำลังขวัญของพนักงานในองค์การธุรกิจ  
เอกชนนี้ และเพื่อที่จะช่วยให้ทราบถึงขอบการขององค์การที่เป็นอยู่ อันจะนำไปสู่ทาง  
แก้ไขปรับปรุงให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเต็มที่ตามเป้าหมายที่  
ได้ตั้งไว้ในที่สุด.

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย