

บทที่ 6

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะในการให้คำปรึกษา

การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาใช้กลุ่มประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มเป้าหมายในการให้คำปรึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อจะศึกษาถึงความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับจัดการเกี่ยวกับการให้ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินของบริษัทดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 114 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ.2551) กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มประชากรดังกล่าวทั้งหมด และได้รับแบบสอบถามคืนมาทั้งหมด 92 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับ 80.70% (ข้อมูล ณ วันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ.2551) โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้โปรแกรม SPSS for Window (Statistical Package for Social Science) ดังนั้นกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาขอเสนอข้อสรุปผลจากการศึกษาดังต่อไปนี้

6.1.1 สรุปผลการศึกษาข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลทั่วไป ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage)

6.1.2 สรุปผลการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลและระดับความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยวิธีการวิเคราะห์ทางสถิติ t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Anova)

6.1.3 สรุปผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน โดยแบ่งตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์กด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage)

6.1.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับจัดการ โดยใช้สถิติการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

6.1 สรุปผลการศึกษา

6.1.1 สรุปผลการศึกษาข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลทั่วไป

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มประชากรมีจำนวนเพศหญิงมากกว่าเพศชาย กล่าวคือ มีเพศหญิง 52 คน คิดเป็นร้อยละ 56.50 และเพศชาย 40 คน คิดเป็นร้อยละ 43.50 ส่วนอายุของกลุ่มประชากรจะอยู่ในช่วง 30-39 ปี โดยกลุ่มประชากรมีอายุเฉลี่ยประมาณ 36 ปี ด้านสถานภาพพบว่า กลุ่มประชากรส่วนใหญ่เป็นโสด คิดเป็นร้อยละ 53 และรองลงมาคือ สมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 46.0 และหย่าร้างหรือหม้าย คิดเป็นร้อยละ 1 ของข้อมูล อายุการทำงาน ในบริษัทส่วนใหญ่จะมีอายุงานน้อยกว่า 6 ปี และมีอายุการทำงานโดยเฉลี่ย 6.8 ปี สำหรับอายุการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันส่วนใหญ่จะน้อยกว่า 6 ปี โดยเฉลี่ยพนักงานระดับจัดการมีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันเฉลี่ย 3.5 ปี

6.1.2 สรุปผลการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลและระดับความพึงพอใจในการทำงาน

ด้านเพศ

พบว่า พนักงานระดับจัดการที่เป็นเพศหญิงมีระดับความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าพนักงานระดับจัดการที่เป็นเพศชาย (คิดเป็นร้อยละ 56.52 ของการจำแนกเพศของพนักงานระดับจัดการและพนักงานระดับจัดการที่เป็นเพศชายมีระดับความพึงพอใจรวมคิดเป็นร้อยละ 43.48 ของการจำแนกเพศของพนักงานระดับจัดการ) ซึ่งพนักงานระดับจัดการทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความพึงพอใจในการทำงานรวมอยู่ในระดับในระดับมาก ซึ่งเมื่อนำมาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยวิธีการวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์ ทางสถิติ t-test สรุปได้ว่า ในระดับพนักงานจัดการที่มีเพศต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านอายุ (ตัว)

พบว่า พนักงานระดับจัดการที่มีอายุ(ตัว) ระหว่าง 30-39 ปี ความพึงพอใจในการทำงานรวมในระดับมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 63.04 ของการจำแนกประเภทพนักงานระดับจัดการทุกช่วงอายุ(ตัว) อื่นๆ ทั้งหมด) และพนักงานระดับจัดการที่มีความพึงพอใจรวมในระดับน้อยที่สุดโดยเรียงลงมาตามลำดับ คือ พนักงานระดับจัดการที่มีอายุ(ตัว) ระหว่าง 50-59 ปี ซึ่งอยู่ในระดับ

ความพึงพอใจระดับปานกลาง (คิดเป็นร้อยละ 1.09 ของพนักงานระดับจัดการทุกช่วงอายุ(ตัวทั้งหมด) ซึ่งเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงาน ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Anova) สรุปได้ว่า ในระดับพนักงานจัดการที่มีอายุ(ตัว)อยู่ในช่วงที่แตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านสถานภาพสมรส

พบว่า พนักงานระดับจัดการที่สถานภาพโสดจะมีความพึงพอใจในการทำงานรวมในระดับมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 53.26 ของการจำแนกประเภทสถานะสมรสอื่นๆทั้งหมด) รองลงมาคือ พนักงานระดับจัดการที่สถานภาพสมรสแล้วจะมีความพึงพอใจในการทำงานรวม (คิดเป็นร้อยละ 45.65 ของสถานะสมรสทั้งหมด) ซึ่งเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Anova) สรุปได้ว่า ในระดับพนักงานจัดการที่มีสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านอายุการทำงานในบริษัท

พบว่า พนักงานระดับจัดการที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 6 ปี จะมีความพึงพอใจในการทำงานรวมในระดับมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 50.00 ของการจำแนกอายุการทำงานในช่วงอื่นๆ) และพบว่า พนักงานระดับจัดการที่มีอายุการทำงานมากกว่า 12 ปี จะมีความพึงพอใจในการทำงานรวมในระดับน้อยที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 17.39 ของการจำแนกอายุการทำงานในช่วงอื่นๆ) ซึ่งเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Anova) สรุปได้ว่า ในระดับพนักงานจัดการที่มีช่วงอายุการทำงานที่แตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านอายุการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

พบว่า พนักงานระดับจัดการที่มีอายุการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน น้อยกว่า 6 ปี จะมีความพึงพอใจในการทำงานรวมในระดับมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 81.52 ของการจำแนกอายุการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ในช่วงอื่นๆ) รองลงมาคือ พนักงานระดับจัดการที่มีอายุการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มากกว่า 6-12 ปี (คิดเป็นร้อยละ 17.39 ของการจำแนกอายุการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ในช่วงอื่นๆ) และพบว่า พนักงานระดับจัดการที่มีอายุการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่า 12 ปี จะมีความพึงพอใจในการทำงานรวมในระดับน้อยที่สุด (คิดเป็นร้อยละ

1.09 ของการจำแนกอายุการทำงานในช่วง ซึ่งเมื่อนำมาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยวิธีการวิเคราะห์ทางสถิติความแปรปรวนทางเดียว (One Way Anova) สรุปได้ว่า ในระดับพนักงานจัดการที่มีด้านอายุการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลทั้งหมด พบว่าไม่มีปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านใด ที่ระดับความพึงพอใจของพนักงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

6.1.3 สรุปผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินและระดับความพึงพอใจในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินทั้งหมดจำนวน 8 ปัจจัยประกอบด้วย คุณลักษณะของงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การได้รับการยอมรับนับถือ การปกครองและบังคับบัญชา แผนการให้ค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่น และสภาพในการทำงานที่ดี พบว่า พนักงานระดับจัดการมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมต่อการให้ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน โดยค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจต่อการให้ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินอยู่ที่ 3.80 ซึ่งมีความโน้มเอียงไปในทางบวก อยู่ในระดับพึงพอใจมาก

ดังนั้นสามารถสรุประดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับจัดการที่มีปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน โดยแบ่งตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6.1

สรุประดับความพึงพอใจในแต่ละปัจจัย
โดยแบ่งตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก

ระดับความพึงพอใจ	ประเภทปัจจัยตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก	
	ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors)	ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)
มากที่สุด	ไม่มี	ไม่มี
มาก	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองและบังคับบัญชา สภาพการทำงานที่ดี	คุณลักษณะของงาน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การได้รับการยอมรับนับถือ
ปานกลาง	แผนการให้ค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่น	โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน
น้อย	ไม่มี	ไม่มี
น้อยที่สุด	ไม่มี	ไม่มี

จากตารางที่ 6.1 สรุปได้ว่า พนักงานระดับจัดการเกิดความพึงพอใจด้วยการให้ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินของบริษัทฯ อยู่ 2 ระดับ คือ มีความพึงพอใจระดับปานกลางและมีความพึงพอใจระดับมาก โดยทางกลุ่มให้ค่าปรึกษาแบ่งปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินออกเป็น 2 ประเภทตามแนวคิดของเฮิร์ชเบิร์กได้ดังต่อไปนี้

ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ตามแนวคิดของเฮิร์ชเบิร์ก

พบว่า พนักงานระดับจัดการมีความพึงพอใจในระดับมากถึง 3 ปัจจัย จากจำนวนปัจจัยทั้งหมด 4 ปัจจัยซึ่งได้แก่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองและบังคับบัญชา และสภาพการทำงานที่ดี และมีเพียงปัจจัยเดียวที่พบว่า ทางพนักงานระดับจัดการของบริษัทมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยแผนการให้ค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่น

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ตามแนวคิดของเฮิร์ชเบิร์ก

พบว่า พนักงานระดับจัดการมีความพึงพอใจในระดับมากถึง 3 ปัจจัย จาก 4 ปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งได้แก่ คุณลักษณะของงาน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การได้รับการยอมรับนับถือ และมีเพียงปัจจัยเดียวที่พบว่า ทางพนักงานระดับจัดการของบริษัท มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานและสิ่งที่มีความสำคัญที่พบคือ ปัจจัยคุณลักษณะของงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจมากที่สุดจากทั้งหมด 8 ปัจจัยโดยค่าเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ที่ 4.045

การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ตามแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก

เมื่อนำจำนวนปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ที่ทำให้เกิดระดับความพึงพอใจมาก และปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ที่ทำให้เกิดระดับความพึงพอใจมากมาเปรียบเทียบกันว่ามีจำนวนสัดส่วนที่ทำให้เกิดความพึงพอใจได้มากกว่ากัน ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาพบว่า จำนวนปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) และ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ทำให้พนักงานระดับจัดการของบริษัทมีความพึงพอใจในระดับมาก มี 3 ปัจจัย จากจำนวนปัจจัยทั้งหมด 4 ปัจจัย เช่นกัน จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินที่เป็นปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) และ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) สามารถทำให้พนักงานระดับจัดการเกิดความพึงพอใจในการทำงานในระดับมากได้เช่นกัน

6.1.4 สรุปผลการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับจัดการ

จากการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการให้ค่าตอบแทนและความพึงพอใจในการทำงาน ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้นำปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินทั้งหมด 8 ปัจจัยมาวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regressions) เพื่อที่จะทราบว่าปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินปัจจัยใดบ้างมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของระดับจัดการ ผลการทดสอบสมมุติฐานจากการวิเคราะห์สถิติด้วยสมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regressions) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า มีปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของระดับจัดการมีอยู่ 4 ปัจจัย โดยเรียงลำดับตามความสัมพันธ์ในการพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงานจากมากไปน้อยตามลำดับ ได้แก่

1. ปัจจัยคุณลักษณะของงาน
2. ปัจจัยการปกครองและบังคับบัญชา
3. ปัจจัยการได้รับการยอมรับนับถือ
4. ปัจจัยแผนการให้ค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่น

โดยมีความสัมพันธ์ในลักษณะแปรผันตามกัน กล่าวคือ หากมีการให้ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ในรูปแบบของ 4 ปัจจัยข้างต้นเพิ่มขึ้นแล้ว ย่อมจะส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับจัดการ ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาสรุปได้ว่า เมื่อมีปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของระดับจัดการที่มีอยู่ 4 ปัจจัย สามารถอธิบายผล โดยแบ่งตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์กได้ดังต่อไปนี้

ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors)

- **ปัจจัยการปกครองและบังคับบัญชา**

เมื่อพิจารณาร่วมกับการบริหารค่าตอบแทนในการปกครองและบังคับบัญชาของทางบริษัทฯ ในปัจจุบัน บริษัทได้คัดเลือกผู้บังคับบัญชา โดยพิจารณาจากความสามารถในการทำงานและความสามารถในการบังคับบัญชา เพื่อให้แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้นำหน่วยงานที่ดูแล ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี และยังสนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาผ่านรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา สำหรับการป้อนข้อมูลกลับ โดยผู้บังคับบัญชานั้นไม่ได้นำมาปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากการทำงานที่เน้นความรวดเร็วของผลปฏิบัติงานทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสได้ให้ข้อมูลป้อนกลับซึ่งกันและกันได้อย่างสม่ำเสมอ

- **ปัจจัยแผนการให้ค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่น**

เมื่อพิจารณาร่วมกับการบริหารค่าตอบแทนในแผนการให้ค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นของทางบริษัทฯ ในปัจจุบัน การให้ค่าตอบแทนของบริษัทนั้น มีการให้ทั้งเงินเดือนและสวัสดิการ ในส่วนที่เป็นค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นนี้ เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเลือกสวัสดิการบางส่วน ให้ความสอดคล้องกับการดำเนินชีวิตของแต่ละคน การให้แบบนี้บริษัทฯ เรียกว่า Flexi Benefit โดยให้เป็นตัวเลือกสำหรับแลกเปลี่ยนในรูปแบบต่างๆ เพิ่มเติมจากสวัสดิการหลักที่บริษัทมีให้อยู่แล้ว สวัสดิการที่พนักงานสามารถใช้ได้แก่เพิ่มเติม อาทิเช่น เงินประกันชีวิตเพิ่มสำหรับตัวพนักงาน, เงินประกันชีวิตสำหรับคู่สมรสและบุตร, ค่าใช้จ่ายในการช่อมยานพาหนะ, ค่าใช้จ่ายในการช่อมแซมที่พักอาศัย เป็นต้น พนักงานจะได้รับเต็มทุกๆต้นปี จำนวนเต็มที่ได้รับขึ้นกับระดับค่างาน (Job Grade) และเมื่อสิ้นปีหากพนักงานใช้เต็มที่ที่ได้รับนี้ไม่หมด สามารถแลกคืนเป็นเงินสดได้ แต่ต้องเสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาในส่วนนี้

ปัจจัยจิตใจ (Motivation Factor)

- **ปัจจัยลักษณะของงาน**

เมื่อพิจารณาร่วมกับการบริหารค่าตอบแทนในลักษณะงานของบริษัทในปัจจุบัน ซึ่งได้มีการออกแบบงานสำหรับพนักงานระดับจัดการให้มีความหลากหลายของทักษะในการทำงาน ทั้งทักษะในงานที่รับผิดชอบ ทักษะในการบริหารทีมงาน และทักษะในการสื่อสาร เช่น พนักงานใน

ระดับจัดการบางตำแหน่งต้องรับผิดชอบในส่วนงานของประเทศลาวและกัมพูชา บริษัทได้ให้พนักงานระดับจัดการมีอิสระในการทำงาน และบริษัทได้มุ่งเน้นที่ผลของการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานทำงานตั้งแต่ต้นจนจบได้ด้วยตนเอง แต่ต้องอยู่ในขอบเขตที่บริษัทวางไว้ ทางบริษัท ได้มีการกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคล เพื่อให้สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน

- **ปัจจัยการได้รับการยอมรับนับถือ**

เมื่อพิจารณาร่วมกับการบริหารค่าตอบแทนด้านการได้รับการยอมรับนับถือของบริษัท ในปัจจุบัน บริษัทได้ให้ความสำคัญในการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยโครงการที่มีขึ้นในปี 2551 ได้แก่ First Choice For Customers World Wide เป็นโครงการส่งเสริม สนับสนุนให้ความสำคัญต่อการบริการลูกค้า และได้เพิ่มในส่วนของการบริการโดยการเชื่อมโยงกับ KPIs โดยจะพึงความต้องการของลูกค้ามากขึ้น ดังนั้นหากผลการสำรวจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ไม่ว่าจะตัวใดตัวหนึ่งก็จะได้รางวัลเลย และนอกจากนั้นรางวัลที่ได้กับพนักงานประจำปีของบริษัทมีรายการดังต่อไปนี้ Reward for long years of Services คือ รางวัลสำหรับพนักงานที่มีอายุการทำงานนาน โดยรางวัลนี้บริษัทได้กำหนดไว้สำหรับพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ซึ่งถือว่าบริษัทให้ความสำคัญกับความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กร, DHL Royalty Award คือ บริษัทได้มอบให้แก่พนักงานที่ทำงานด้วยความขยันขันแข็ง ความจงรักภักดี และอื่นๆ เช่น Employee of the year, CFO can do award, Team performance excellent

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับจัดการ พบว่า มีความสัมพันธ์อยู่ที่ร้อยละ 62.70 (พิจารณาจากค่า $R^2 = 0.627$) นั่นคือ ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินทั้ง 4 ปัจจัย สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานได้ 62.70% ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

6.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการบริหาร

ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้เสนอแนะข้อมูลเพื่อการบริหาร โดยเรียงลำดับความสำคัญ เพื่อให้บริษัทใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาดำเนินการด้านการบริหารค่าตอบแทนดังต่อไปนี้

6.2.1 ข้อเสนอแนะในส่วนของบริษัทที่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจของพนักงานระดับจัดการ

เนื่องจากความพึงพอใจในการทำงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความต้องการหรือแรงจูงใจของแต่ละบุคคล จึงมีความสำคัญต่อพนักงาน ระดับจัดการเป็นอย่างมาก กล่าวคือ ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์การมีผลต่อความสำเร็จในการทำงานและองค์การรวมทั้งความสุขของผู้ทำงานอีกด้วย องค์การใดก็ตามหากบุคคลในองค์การไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ก็จะเป็นมูลเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลงานและการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพงานลดลง หากองค์การมีบุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูง มีผลทางบวกต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ความพึงพอใจในการทำงานยังเป็นเครื่องหมายแสดงถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำขององค์การ

ดังนั้นกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาเสนอแนะให้ทางบริษัทฯ พิจารณาการบริหารค่าตอบแทน โดยการมุ่งเน้นที่ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของระดับจัดการตามสมการพยากรณ์ทั้ง 4 ปัจจัยก่อน โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์กเป็นแนวทางให้การให้ข้อเสนอแนะ สามารถแยกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ตารางที่ 6.2

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับจัดการ ตามสมการพยากรณ์

จำแนกประเภทปัจจัยตามแนวคิดของเฮิร์ชเบิร์ก

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน จำแนกตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก	
ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors)	ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)
การปกครองและบังคับบัญชา แผนการให้ค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่น	คุณลักษณะของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการบริหาร ด้านปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors)

ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษามีข้อเสนอแนะว่าในด้านปัจจัยอนามัย เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ เพื่อให้บริษัทใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาดำเนินการด้านการบริหารเป็นลำดับแรก บริษัทต้องมั่นใจว่าปัจจัยอนามัยจะต้องไม่ขาดแคลน เพื่อมั่นใจว่า จะไม่ “ไม่พอใจ” อย่างไรก็ตามการที่การปกครองและบังคับบัญชา รวมถึงแผนการให้ค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานเป็นเพราะทั้ง 2 ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยอนามัยที่ต้องมีและต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่เช่นนั้นจะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจได้ แต่ก็ไม่ควรที่จะให้มากเกินไปเพราะว่าไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเพียงพอแต่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจเท่านั้น ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษามีข้อเสนอแนะออกตามประเภทของปัจจัยได้ดังต่อไปนี้

● การปกครองและบังคับบัญชา

การปกครองและบังคับบัญชาส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของพนักงานระดับจัดการได้ เมื่อพิจารณาจากการวิเคราะห์สถิติด้วยสมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regressions) อีกทั้งทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษา ยังได้ศึกษาจากข้อมูลและงานวิจัยต่างๆ เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการบริหารค่าตอบแทนของบริษัทที่มีความน่าเชื่อถือ โดยอ้างอิงจากการศึกษาของนักวิจัยหลายท่านที่เกี่ยวข้อง คือ Lawson K. Savery (Lawson K. Savery, 1996) พบว่า การปกครองและบังคับบัญชาเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้เช่นกัน ซึ่งในกรณีความพึงพอใจที่เกิดขึ้นอาจมาจากลักษณะของการบริหาร (Management Style) ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ (Neil O. Pors, 2003) ที่พบว่า ลักษณะการบริหารของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน โดยผู้นำที่มีลักษณะการบริหารงานแบบนุ่มนวลจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า

ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษามีความเห็นว่าเป็นที่ควรดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- บริษัทควรดำรงโครงสร้างในการบริหารแบบแนวราบ (Flat Organization) ให้คงอยู่ต่อไป กลุ่มผู้ให้คำปรึกษามีความคิดเห็นว่า การที่บริษัทมีโครงสร้างในการบริหารแบบแนวราบนั้นเป็นสิ่งที่เอื้อต่อการติดต่อสื่อสารที่ทำให้เกิดความใกล้ชิดระหว่างสายงานการบังคับบัญชา บริษัทควรตระหนักถึงช่องทางการสื่อสารผ่านผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างข้อมูลป้อนกลับที่มากขึ้น และจะทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถดูแล ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีมากขึ้น

- บริษัทควรคำนึงถึงการสร้างลักษณะของการเป็นผู้นำหรือลักษณะที่เป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีที่มีความรู้ความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เหล่านี้ จึงจะทำให้สามารถบริหารพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเป็นพี่เลี้ยงในงานที่ดี เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับโอกาสใน

การเรียนรู้และการฝึกอบรมต่างๆ ให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งผู้นำที่มีลักษณะการบริหารงานแบบนุ่มนวลเป็นรูปแบบหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ

- บริษัทควรเน้นวิธีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมากขึ้น นอกจากการประชุมและการส่งอีเมลล์ เพราะวิธีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการรับฟังและซักถามปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับช้ญชาทราบถึงข้อบกพร่องในการทำงานในแต่ละส่วนและนำไปสู่การปรับปรุง พร้อมทั้งผู้บังคับช้ญชาก็สามารถแนะนำวิธีการแก้ปัญหาได้

- **แผนการให้คำตอบแทนที่ยึดหยุ่น**

เนื่องจากค่าเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง (3.245) และเป็นปัจจัยที่มีระดับความพึงพอใจต่ำที่สุดจากทั้งหมด 10 ปัจจัย ถึงแม้ว่าปัจจัยอนามัยนั้นเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถจูงใจให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้น เพียงแต่สามารถลดระดับความไม่พึงพอใจลงได้ ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษามีความเห็นว่าเป็นการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- บริษัทควรมีการสำรวจความต้องการด้านคำตอบแทนที่ยึดหยุ่นของพนักงานระดับจัดการในแต่ละปี เพื่อสร้างรูปแบบของการให้คำตอบแทนที่ยึดหยุ่นที่มีความหลากหลายและเหมาะสมกับวิถีการดำเนินชีวิตในปัจจุบันของพนักงานระดับจัดการ
- บริษัทควรมีการพิจารณาปรับระดับการให้คำตอบแทนที่ยึดหยุ่นในแต่ละประเภทให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน โดยให้พนักงานสามารถตัดสินใจเลือกผลประโยชน์ที่เหมาะสมกับตนเองได้ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน
- บริษัทควรคำนึงถึงความต้องการที่มีการเปลี่ยนแปลงตามลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ สถานภาพสมรส และอายุงานในบริษัท ถึงแม้ว่าการให้คำปรึกษาครั้งนี้ พบว่าไม่มีปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านใดที่จะมีผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติก็ตาม แต่ก็ควรใช้ข้อมูลส่วนนี้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ

- บริษัทควรคำนึงถึงการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้าร่วมโครงการ เจือปน และรูปแบบการเปลี่ยนแปลงชุดสวัสดิการ และควรมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นอย่างต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการบริหาร ด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)

ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษามีข้อเสนอแนะว่า บริษัทควรให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจมากขึ้น เพราะเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจและแรงจูงใจสูงจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษามีข้อเสนอแนะ โดยแบ่งตามประเภทของปัจจัยได้ดังต่อไปนี้

● คุณลักษณะของงาน

ปัจจัยนี้สามารถส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจโดยรวมของพนักงานระดับจัดการได้ แม้ว่าบริษัทได้มีออกแบบงานของพนักงานระดับจัดการไว้แล้ว อย่างไรก็ตามทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษามีความเห็นว่าคุณลักษณะของงาน 5 ประการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานระดับจัดการและปัจจัยคุณลักษณะของงานดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของงานและบุคคล ได้แก่ คนรู้สึกมีแรงจูงใจ งานมีคุณภาพสูงขึ้น ความพึงพอใจต่องานสูงขึ้น และอัตราการขาดงานและลาออกจากงานของพนักงานลดน้อยลง ทั้งนี้เพราะเกิดจากคนได้ทำงานอย่างมีความหมายและตนได้รับผลตอบแทนต่อผลงานที่ทำ รวมทั้งได้รับความรู้จากการทำงานเพิ่มเติมซึ่งล้วนเป็นประโยชน์ต่องานและผู้ปฏิบัติงานทั้งสิ้น อีกทั้งทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษายังได้ศึกษาจากข้อมูลและงานวิจัยต่างๆ พบว่า ผลการวิจัยของ Mottaz (1987, อ้างถึงใน พัฒนพงศ์ หนูพันธ์, 2537, น. 52) ที่ได้ศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของรางวัลตอบแทนภายในและรางวัลผลตอบแทนภายนอกในการกำหนดความพึงพอใจในการทำงานกลุ่มคนงานจากหลายอาชีพ จำนวน 1,385 คน โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ รางวัลตอบแทนภายใน ได้แก่ ตั๋วงาน รางวัลตอบแทนภายนอกทางสังคม เช่น การช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา และกลุ่มสุดท้าย คือ รางวัลตอบแทนภายนอกทางองค์กร ได้แก่ ค่าจ้าง การเลื่อนขั้น และผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษ พบว่ารางวัลตอบแทนประเภทตั๋วงานมีอำนาจในการทำนายความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด รองลงมา คือ รางวัลตอบแทนภายนอกทางสังคมและรางวัลตอบแทนภายนอกทางองค์กรตามลำดับ

ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษามีความเห็นที่เห็นว่า บริษัทดำเนินการออกแบบงานเพื่อเพิ่มคุณค่าของงาน (Job Enrichment) ซึ่งกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้เสนอแนะเทคนิคการเพิ่มคุณค่างาน 3 ขั้นตอน (Hackman, J.R. & Oldham, G.R. 1976, pp. 250-279) ดังต่อไปนี้

1. เปลี่ยนความพยายามของพนักงานให้เป็นงาน

- ให้มั่นใจว่าพนักงานทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นอย่างดี วิสัยทัศน์ขององค์กรจะต้องสื่อสารเข้าใจกันอย่างดีในพนักงานทั้งหมด เป้าหมายส่วนบุคคลแต่ละคนจะต้องชัดเจน พนักงานแต่ละคนต้องรู้ว่าตนเองอยู่ในส่วนไหนของกระบวนการทั้งหมดขององค์กรและมีความสำคัญต่อองค์กรและลูกค้าอย่างไร
- สนับสนุนเครื่องมือเครื่องมือนำมาใช้ในการทำงานอย่างพอเพียงที่จะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างดี ซึ่งในการนี้จะต้องรวมถึงการสนับสนุนด้านไอที ด้านการติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นรายบุคคล
- สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้มีการร่วมมือร่วมใจ ในส่วนนี้รวมถึงความสัมพันธ์ระดับบุคคล การสนับสนุนในทางบริหารจัดการ และการจัดระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์ และการเมืองในองค์กรทุกระดับออกไป
- ข้อมูลสารสนเทศต้องเคลื่อนผ่านแบ่งปันรับรู้ร่วมกันอย่างอิสระ ขจัดสิ่งที่เป็นความลับปิดกั้นออกไป
- ให้มีเสรีภาพในการทำงานเพื่อสนับสนุนให้เกิดความเป็นเลิศในการทำงาน กระตุ้นจิตใจและให้รางวัลผลการทำงานอย่างยุติธรรม มีข้อเสนอการทำงานโดยมีเวลาที่ยืดหยุ่นหรือในเวลาที่ยืดหยุ่น
- ให้การยอมรับ ความประทับใจและการจูงใจอย่างพอเพียง
- ให้โอกาสในการปรับปรุงทักษะ ซึ่งรวมถึงการให้การศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยหรือการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน
- ให้งานที่มีลักษณะหลากหลายแตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้ได้โดยการแบ่งปันงานผลัดเปลี่ยนโยกย้ายสลับตำแหน่งกัน
- อาจเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องมีการปรับระบบในการทำงานใหม่ ทั้งนี้รวมถึงการปรับเปลี่ยนหรือหน่วยงานทางโครงสร้าง ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ เปลี่ยนเทคโนโลยีที่ใช้ ทำขั้นตอนต่าง ๆ ให้ง่ายลง ขจัดงานที่ซ้ำซ้อน ปรับโครงสร้างอำนาจ

2. เชื่อมโยงผลงานของพนักงานเข้าโดยตรงกับการให้รางวัล

- การให้รางวัลต้องมีข้อกำหนดอย่างชัดเจน
- คำอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานกับรางวัลเป็นประเด็นที่สำคัญ
- ต้องมั่นใจว่าพนักงานได้รับรางวัลอย่างถูกต้องตรงไปตรงมาถ้าผลงานดี
- ถ้าไม่ได้รางวัลคำอธิบายว่าทำไมก็เป็นสิ่งที่จำเป็น
-

3. ต้องมั่นใจว่าพนักงานต้องการรางวัลนั้น และจะรู้ได้อย่างไร

- ถาม
- สํารวจ (checklist, listing, questions)

ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาสรุปหลักการการเพิ่มคุณค่างาน (job enrichment) ได้ว่าเป็นกระบวนการที่มุ่งที่ตัวผู้ปฏิบัติงานเป็นหลักเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อให้เกิดความบริสุทธิ์ยุติธรรมในการให้รางวัลความดีความชอบ เพื่อสนับสนุนทางด้านเครื่องมือเครื่องใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ความรู้และสนับสนุนด้านการฝึกอบรมที่จำเป็น เพื่อเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบเพื่อให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น ถ้าคิดว่าทำงานได้ผลดีอยู่แล้วก็ต้องพัฒนาให้ทำได้ง่ายลง หนึ่งน้อยลง ลงทุนลงแรงน้อยลงในขณะที่มีประสิทธิผลที่มากขึ้น ถ้างานที่ทำอยู่เต็มไปด้วยปัญหา มีแต่ความคับข้องใจและความเบื่อหน่าย job enrichment คือคำตอบของการพยายามแก้ปัญหา

• ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

แม้ว่าบริษัทได้มีแผนการให้ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินด้านการยอมรับนับถือได้อย่างมีแบบแผนไว้แล้ว แต่เนื่องจากปัจจัยด้านการยอมรับนับถือมีผลต่อความพึงพอใจรวมของพนักงานระดับจัดการ และเป็นปัจจัยจูงใจที่สามารถจูงใจให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษามีความเห็นว่าคุณภาพดำเนินการดังต่อไปนี้

○ บริษัทควรคำนึงถึงการให้การยกย่องแบบที่เป็นทางการ บริษัทควรมีมาตรฐานการให้รางวัลที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม เพื่อป้องกันมิให้เกิดความไม่เป็นธรรมในการได้รับรางวัล

○ บริษัทควรคำนึงถึงการให้การยกย่องแบบที่ไม่เป็นทางการด้วยเช่น การชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานเมื่อมีผลงานปฏิบัติงานที่ดี บริษัทควรให้การยกย่องชมเชยเมื่อพนักงานปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากผู้ร่วมงานในการทำงาน ดังนั้นบริษัทจึงควรให้

ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

6.2.2 ข้อเสนอแนะในการบริหารในส่วนของปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงาน

นอกจากข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในสมการพยากรณ์แล้ว กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้นำเสนอแนวทางสำหรับการบริหารค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินเพิ่มเติมในส่วนของปัจจัยจูงใจที่มีระดับค่าเฉลี่ยความพึงพอใจปานกลางคือ ปัจจัยโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจ แม้ว่าปัจจัยด้านนี้ไม่ได้อยู่ในสมการพยากรณ์ก็ตาม แต่ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาเห็นว่าบริษัท ควรคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าวเนื่องจากยังอยู่ในระดับความพึงพอใจในระดับปานกลาง หากบริษัท สามารถเพิ่มความพึงพอใจด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ เพราะปัจจัยดังกล่าว ตามแนวคิดของเฮิร์ชเบิร์ก ถือเป็นปัจจัยจูงใจ ซึ่งหากพนักงานระดับจัดการมีโอกาสได้รับปัจจัยจูงใจได้รับมากขึ้น และทั่วถึงจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับจัดการได้ ซึ่งจะช่วยผลักดันให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ได้

กลุ่มผู้ให้คำปรึกษามีความเห็นว่าเป็นบริษัทควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งการดำเนินการตามแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Growth) ให้พนักงานอย่างเป็นรูปธรรม และต้องมีความเป็นธรรมในการให้ความก้าวหน้าต่อพนักงาน เพื่อให้พนักงานมั่นใจว่ามีโอกาสเติบโตไปพร้อมกับอนาคตของบริษัท จึงจะสามารถช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจที่มีระดับมากขึ้น และจะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น พนักงานก็จะมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นด้วย

6.3 ข้อจำกัดในการให้คำปรึกษา

6.3.1 เนื่องด้วยกรอบระยะเวลาในการศึกษา ทำให้ไม่สามารถใช้การสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานระดับจัดการอีกครั้ง เพื่อทวนสอบผลที่ได้จากการศึกษาว่าเที่ยงตรงหรือไม่

6.3.2 ข้อมูลบางส่วน เช่นระดับรายได้ เป็นข้อมูลในระดับ “ลับมาก” ทำให้ไม่สามารถศึกษาในส่วนนี้ได้

6.4 ข้อเสนอแนะในการให้คำปรึกษาครั้งต่อไป

6.3.1 ควรศึกษาถึงผลของการให้ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินในมิติการบริหารค่าตอบแทน ด้านการดึงดูดพนักงานให้มาทำงานกับบริษัทฯ และด้านความรักษาพนักงานให้ดำรงอยู่กับบริษัท จึงจะทำให้สามารถทราบประสิทธิผลที่แท้จริงของการให้ค่าตอบแทนประเภทนี้

6.3.2 ในการให้คำปรึกษาครั้งต่อไป ควรการศึกษาแยกตามประเภทของงานเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกของแต่ละหน่วยงาน จะได้ทราบว่าในหน่วยงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบต่างกัน มีปัจจัยในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการนำมาปรับปรุงรูปแบบ การให้ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินให้ดียิ่งขึ้น

6.3.3 หากมีการศึกษาครั้งต่อไปควรจะศึกษากลุ่มพนักงานในระดับปฏิบัติการ และศึกษาภาพรวมของทุกระดับของพนักงานในบริษัท

6.3.4 ควรนำปัจจัยส่วนบุคคลที่ไม่ได้นำมาวิเคราะห์ เช่น ระดับการศึกษา ระดับรายได้ ระดับของผลการปฏิบัติงาน หรือปัจจัยที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การติดต่อสื่อสาร มาศึกษาเพื่อทราบความสัมพันธ์ของปัจจัยนั้นๆ ที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน