

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

พนักงานของมูลนิธิโครงการหลวงส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 55.7 เพศหญิง ร้อยละ 44.3 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 46.3 สมรสแล้ว ร้อยละ 54.9 พนักงานส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 68.6 มีรายได้ต่อเดือน 7,501 – 10,000 บาท ร้อยละ 32.1 รองลงมาคือ 5,001-7,500 บาท ร้อยละ 30.9 ตามลำดับ มีรายได้อื่น ๆ ต่อเดือน 2,001-3,000 บาท ร้อยละ 32.1 รองลงมาน้อยกว่า 1,000 บาท ร้อยละ 29.7 ระยะเวลาทำงานที่มูลนิธิโครงการหลวง 10-20 ปี ร้อยละ 27.6 รองลงมาระยะเวลาทำงาน 5-10 ปี ร้อยละ 26.0 ตามลำดับ ส่วนใหญ่เคยย้ายบริษัท/สถานที่ทำงานก่อนจะมาทำงานมูลนิธิโครงการหลวง ร้อยละ 55.7 โดยสาเหตุการย้ายที่ทำงานเดิมคือ ไม่มีความก้าวหน้าร้อยละ 13.87 รองลงมาโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งมีน้อย ร้อยละ 13.14 และบริษัทไม่มีความมั่นคง ร้อยละ 12.41 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน

จากการศึกษาการให้ความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานของมูลนิธิโครงการหลวง ระดับปฏิบัติการพบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตโดยรวมในระดับมาก และให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง หากพิจารณาตามแนวความคิดของเฮิร์ชเบอร์กในทฤษฎี 2 กลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยจูงใจที่

รักษาสุขลักษณะจิต (Hygiene Factors) และปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

2.1 ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต (Hygiene Factors) ผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวทั้งสิ้น 10 ด้าน พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก 8 ด้าน และให้ความสำคัญในระดับปานกลาง 2 ด้าน ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงรายละเอียดเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้

2.1.1 ด้านชีวิตส่วนตัว พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ความรัก ความอบอุ่นในครอบครัวเป็นผลให้มีความพร้อมในการทำงาน และมีความผูกพันต่อที่ทำงานจนรู้ว่าจะงานเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิต

2.1.2 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ การช่วยเหลือกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ความสนิทสนม ความจริงใจและความเป็นกันเอง การปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาการทำงาน การเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน และการวางแผนร่วมกันในการปฏิบัติงาน

2.1.3 ด้านความมั่นคงในการทำงาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ความมั่นคงของมูลนิธิ โครงการหลวงและความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน

2.1.4 ด้านนโยบายและการบริหาร พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบมีความชัดเจน การเขียนแผนงานเป็นลายลักษณ์อักษร ความชัดเจนในการปฏิบัติตามนโยบาย การชี้แจงนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึงและการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบสามารถปฏิบัติงานได้จริง

2.1.5 ด้านตำแหน่งงาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ ความสำคัญในตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ

ความพอใจในตำแหน่งงานปัจจุบัน การได้รับการยอมรับในตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติและตำแหน่งงานที่ปฏิบัติในปัจจุบันเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ

2.1.6 ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ การติดต่อสื่อสารจากผู้ได้บังคับบัญชา ความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเอง การวางตนของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ได้บังคับบัญชา การเอื้ออาทรจากผู้บังคับบัญชาและการเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ได้บังคับบัญชา

2.1.7 ด้านการบังคับบัญชา พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ การส่งงานหรือมอบหมายงานมีความชัดเจน การสร้างบรรยากาศความเชื่อใจซึ่งกันและกันในการทำงาน การรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชา ความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน การให้คำแนะนำช่วยเหลือด้านการปฏิบัติงานและวิธีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานผู้ได้บังคับบัญชา

2.1.8 ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ การช่วยเหลือกันในการทำงานให้สำเร็จตามนโยบาย และการปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาการทำงาน

2.1.9 ด้านสภาพการทำงาน พนักงานให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เรียงความสำคัญค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ ขนาดของอาคารที่ทำงาน เครื่องมือและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกมีอย่างเพียงพอและจำนวนพนักงานเหมาะสมกับปริมาณงาน

2.1.10 ด้านค่าตอบแทน (เงินเดือนและสวัสดิการ) พนักงานให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ การลาภิจ ลาป่วย ลาพักร้อน สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล เงินเดือนที่ได้รับ ความยุติธรรมของการเลื่อนขั้นเงินเดือน สวัสดิการกองทุนเงินกู้ยืม ผลการขึ้นเงินเดือนที่ผ่านมา สวัสดิการค่าทำศพ และการจัดงานประจำปี เช่น งานปีใหม่ สงกรานต์ และพนักงานให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยคือ สวัสดิการด้านชุดฟอร์มทำงาน

2.2 ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวมีจำนวนทั้งสิ้น 6 ด้าน พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน และในระดับปานกลางอยู่ 3 ด้าน ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงรายละเอียดโดยเรียงจากค่ามากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้

2.2.1 ด้านผลสำเร็จในการทำงาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การใช้ความสามารถตนเองในการปฏิบัติงาน การได้ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามที่คาดหวัง และการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหา

2.2.2 ด้านลักษณะงานที่ทำ พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้เรียงลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัด งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ทำให้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะงานที่ทำอยู่ตรงกับความต้องการ งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา และความเป็นอิสระในระหว่างปฏิบัติงาน โดยถูกควบคุมจากผู้บังคับบัญชาไม่มาก

2.2.3 ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้เรียงลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ โดยไม่ต้องควบคุมใกล้ชิด ระดับความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายเพียงพอกับความต้องการ โอกาสแสดงความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับอย่างเต็มที่ การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกำหนดและแนวทางปฏิบัติงาน และการได้รับการมอบหมายงานพิเศษที่สำคัญ

2.2.4 ด้านการยอมรับยกย่องและชมเชย พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง การให้ความสำคัญด้านนี้เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ความภูมิใจในอาชีพ ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในการทำงานและมอบหมายงานที่สำคัญ ๆ เสมอ การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ความมีเกียรติ ศักดิ์ศรีในอาชีพ และมีรางวัลตอบแทนความดีความชอบในผลการปฏิบัติงาน

2.2.5 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง การให้ความสำคัญด้านนี้เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ มีโอกาสเข้ารับการ

ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ มีโอกาสรับรู้งานด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีโอกาสศึกษาต่อและดูงาน และการได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนขั้น

2.2.6 ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง การให้ความสำคัญด้านนี้เรียงลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การกำหนดหลักเกณฑ์หรือพิจารณาตัวบุคคลได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งมีความถูกต้องและเป็นไปตามหลักคุณธรรม ความเสมอภาคหรือโอกาสเลื่อนตำแหน่ง และมูลนิธิโครงการหลวงมีการกำหนดสู่ทางการเลื่อนตำแหน่งชัดเจน

ส่วนที่ 3 การให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
คือ เพศ อายุ และอายุการทำงาน

จากการศึกษา สามารถสรุปผลการศึกษา การให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน
จำแนกตามเพศ อายุ และอายุการทำงาน สรุปได้ดังนี้

1. จำแนกตามเพศ

1.1 ในด้านปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต พบว่า เพศชายและเพศหญิงให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต โดยรวมในระดับมาก

ในรายละเอียด เพศชายให้ความสำคัญในระดับมาก ในด้านชีวิตส่วนตัว ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตำแหน่งงาน นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน การบังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น รองลงมาให้ความสำคัญระดับปานกลางในด้านสภาพการทำงานและค่าตอบแทน

สำหรับเพศหญิง ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตระดับมาก ในด้าน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ชีวิตส่วนตัว นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความมั่นคงในการทำงาน การบังคับบัญชา ตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น และสภาพการทำงาน รองลงมาให้ความสำคัญระดับปานกลางในเรื่อง ค่าตอบแทน

1.2 ในด้านปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พบว่าเพศชายและเพศหญิงให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน โดยรวมในระดับที่แตกต่างกัน โดยเพศชายให้ความสำคัญระดับมาก และเพศหญิงให้ความสำคัญระดับปานกลาง

ในรายละเอียด เพศชายให้ความสำคัญในระดับมาก ในด้านความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ทำ การได้รับการยอมรับ ยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น และความรับผิดชอบ และให้ความสำคัญระดับปานกลาง ได้แก่ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

เพศหญิง ให้ความสำคัญระดับมาก ในด้านความสำเร็จในการทำงาน และลักษณะงานที่ทำ และให้ความสำคัญระดับปานกลาง ได้แก่ ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับ ยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

2. จำแนกตามอายุ

2.1 ในด้านปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต พบว่าพนักงานอายุ 21-30 ปี อายุมากกว่า 50 ปี และอายุ 31-40 ปีให้ความสำคัญโดยรวมระดับมาก และอายุ 41 – 50 ปี ให้ความสำคัญระดับปานกลาง

ในรายละเอียด พบว่า พนักงานอายุ 21 – 30 ปี ให้ความสำคัญระดับมาก ในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน ชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร ตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น และสภาพการทำงาน และให้ความสำคัญระดับปานกลางในด้านค่าตอบแทน

พนักงานอายุ 31 – 40 ปี ให้ความสำคัญระดับมาก ในด้านชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหาร ความมั่นคงในการทำงาน ตำแหน่งงาน การบังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และให้ความสำคัญระดับปานกลางในด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น สภาพการทำงาน และค่าตอบแทน

พนักงานอายุ 41 – 50 ปี ให้ความสำคัญระดับมาก ในด้านชีวิตส่วนตัว ตำแหน่งงาน ความมั่นคงในการทำงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และให้ความสำคัญ

ระดับปานกลางในด้านสภาพการทำงาน นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น และค่าตอบแทน

พนักงานอายุมากกว่า 50 ปี ให้ความสำคัญระดับมาก ในด้านการบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน และตำแหน่งงาน และให้ความสำคัญระดับปานกลางในเรื่องสภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น และค่าตอบแทน

2.2 ในด้านปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พบว่าพนักงานอายุ 21-30 ปี ให้ความสำคัญโดยรวมระดับมาก และพนักงานอายุ 41-50 ปี พนักงานอายุ 31-40 ปี และมากกว่า 50 ปี ให้ความสำคัญโดยรวมระดับปานกลาง

ในรายละเอียดพบว่าพนักงานอายุ 21 – 30 ปี ให้ความสำคัญระดับมาก ในด้านความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ทำ ความรับผิดชอบในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และให้ความสำคัญระดับปานกลางในด้านโอกาสในการเจริญเติบโตก้าวหน้า

พนักงานอายุ 31 – 40 ปี ให้ความสำคัญระดับมาก ในด้านความสำเร็จในการทำงาน และให้ความสำคัญระดับปานกลางในด้านลักษณะงานที่ทำ การได้รับการยอมรับ รับผิดชอบในการทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

พนักงานอายุ 41 – 50 ปี ให้ความสำคัญระดับมาก ในด้านลักษณะงานที่ทำ ความสำเร็จในการทำงาน และการได้รับการยอมรับ ยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น และให้ความสำคัญระดับปานกลางในด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

พนักงานอายุ มากกว่า 50 ปี ให้ความสำคัญระดับปานกลาง ในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น โอกาสในการเจริญเติบโต ความรับผิดชอบในการทำงาน และลักษณะงานที่ทำ

3. จำแนกตามอายุงาน

3.1 ในด้านปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขภาพลักษณะจิต พนักงานอายุงาน 1-3 ปี น้อยกว่า 1 ปี และ 10-20 ปี ให้ความสำคัญโดยรวมในระดับมาก และพนักงานอายุงาน 3-5 ปี 5-10 ปี และมากกว่า 20 ปี ให้ความสำคัญโดยรวมในระดับปานกลาง

ในรายละเอียด พบว่า พนักงานอายุงานน้อยกว่า 1 ปีให้ความสำคัญระดับมาก ในด้านความมั่นคงในการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและบริหาร ชีวิตส่วนตัว ตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น และสภาพการทำงาน และให้ความสำคัญระดับปานกลางในด้านค่าตอบแทน มีค่าเฉลี่ย 3.23

พนักงานอายุงาน 1 – 3 ปี ให้ความสำคัญระดับมาก ในด้านชีวิตส่วนตัว ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ตำแหน่งงาน นโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น สภาพการทำงาน และให้ความสำคัญระดับปานกลางในเรื่อง ค่าตอบแทน

พนักงานอายุงาน 3 – 5 ปี ให้ความสำคัญระดับมาก ในด้านนโยบายและการบริหาร ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ชีวิตส่วนตัว และความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และให้ความสำคัญระดับปานกลางในการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น สภาพการทำงาน ตำแหน่งงาน และค่าตอบแทน

พนักงานอายุงาน 5 – 10 ปี ให้ความสำคัญระดับมาก ในด้านชีวิตส่วนตัว ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหาร ตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความมั่นคงในการทำงาน และการบังคับบัญชา และให้ความสำคัญระดับปานกลางในด้านสภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น และค่าตอบแทน

พนักงานอายุงาน 10 – 20 ปี ให้ความสำคัญระดับมาก ในด้านชีวิตส่วนตัว ตำแหน่งงาน ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหาร และความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และพนักงานให้ความสำคัญระดับปานกลางในด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา และค่าตอบแทน

พนักงานอายุงานมากกว่า 20 ปี ให้ความสำคัญระดับมาก ในด้านชีวิตส่วนตัว ตำแหน่งงาน การบังคับบัญชา และนโยบายและการบริหาร และให้ความสำคัญระดับปานกลางใน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น ความ มั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และค่าตอบแทน

3.2 ในด้านปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พบว่าพนักงานที่มีอายุงาน 1 – 3 ปี น้อยกว่า 1 ปี และพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 20 ปี ให้ความสำคัญโดยรวมในระดับมาก พนักงานที่มีอายุงาน 3-5 ปี 5-10 ปี และ 10-20 ปี ให้ความสำคัญโดยรวมในระดับปานกลาง

ในรายละเอียด พบว่า พนักงานที่อายุงานน้อยกว่า 1 ปี ให้ความสำคัญระดับ มาก ในด้านลักษณะงานที่ทำ ความสำเร็จในการทำงาน ความรับผิดชอบในงานที่ทำ การได้รับการ ยอมรับยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น โอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน และความ ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

พนักงานอายุงาน 1 – 3 ปี ให้ความสำคัญระดับมาก ในด้านความสำเร็จในการ ทำงาน ลักษณะงานที่ทำ ความรับผิดชอบในงานที่ทำ การได้รับการยอมรับยกย่องและชมเชยจาก ผู้อื่น และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และให้ความสำคัญระดับปานกลาง ในด้านโอกาสใน การเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

พนักงานที่อายุงาน 3 – 5 ปี ให้ความสำคัญระดับมาก ในด้านความสำเร็จใน การทำงาน ความรับผิดชอบในงานที่ทำ และลักษณะงานที่ทำ และให้ความสำคัญระดับปานกลาง ในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการยอมรับยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น และโอกาสใน การเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

พนักงานที่อายุงาน 5-10 ปี ให้ความสำคัญระดับมาก ในด้านความสำเร็จใน การทำงาน และให้ความสำคัญระดับปานกลาง ในด้านการได้รับการยอมรับยกย่องและชมเชยจาก ผู้อื่น ลักษณะงานที่ทำ ความรับผิดชอบในงานที่ทำ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และโอกาส ในความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

พนักงานที่อายุงาน 10 - 20 ปี ให้ความสำคัญระดับมาก ในด้านความสำเร็จใน การทำงาน และลักษณะงานที่ทำ และให้ความสำคัญระดับปานกลางในด้านการได้รับการยอมรับ

ยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น ความรับผิดชอบในงานที่ทำ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

พนักงานที่อายุงานมากกว่า 20 ปี ให้ความสำคัญระดับมาก ในด้านลักษณะงานที่ทำ ความสำเร็จในการทำงาน และความรับผิดชอบในงานที่ทำ และให้ความสำคัญระดับปานกลาง ในด้านการได้รับการยอมรับยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

ส่วนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน มูลนิธิโครงการหลวง

จากการศึกษาสามารถสรุปผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และความคิดเห็นที่ต้องการให้ปรับปรุงรายละเอียดมีดังนี้

4.1 ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต

- ด้านนโยบายและการบริหาร พนักงานพบว่ามีปัญหาร้อยละ 56.4
- ด้านชีวิตส่วนตัว พบว่ามีปัญหาร้อยละ 55.9
- ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น พบว่ามีปัญหาร้อยละ 55.7
- ด้านการบังคับบัญชา พบว่ามีปัญหาร้อยละ 54.7
- ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่ามีปัญหาร้อยละ 54.2
- ด้านตำแหน่งงาน พบว่ามีปัญหาร้อยละ 53.7
- ด้านค่าตอบแทน พบว่ามีปัญหาร้อยละ 53.5
- ด้านสภาพการทำงาน พบว่ามีปัญหาร้อยละ 53.5
- ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน พบว่ามีปัญหาร้อยละ 52.7
- ด้านความมั่นคงในการทำงาน พบว่ามีปัญหา 52.5

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง มีดังนี้

ด้านนโยบายและการบริหารได้แก่ ควรมีการประกาศนโยบายให้ทราบโดยทั่วถึงทุกระดับ และควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามนโยบายหรือไม่

ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น ควรจัดให้มีการสัมมนา การทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ และจัดระบบสื่อสารภายในให้ติดต่อกันกัน ได้สะดวก

ด้านการบังคับบัญชา ได้แก่ ควรมีการสอนงานและสร้างความเข้าใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชี้แจงเหตุผลในกรณีที่มีปัญหาและตัดสินใจด้วยความยุติธรรม

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ควรจัดให้มีการสัมมนาเพื่อทำความรู้จักกันได้ อย่างทั่วถึงเนื่องจากเป็นองค์กรใหญ่ และจัดให้มีการอบรมการทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มความสามัคคี

ด้านตำแหน่งงาน ได้แก่ ลดขั้นตอนการพิจารณาเงินเดือน และมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถแต่ละบุคคล

ด้านผลตอบแทน ได้แก่ การกำหนดขั้นเงินเดือน ขั้นต่ำควรเป็น 1 ขั้น และควรปรับสวัสดิการเกษียณอายุให้เหมือนกับข้าราชการ

ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ได้แก่ หัวหน้างานควรเป็นเจ้าหน้าที่ของมูลนิธิฯ ไม่ใช่อาสาสมัคร หัวหน้าควรเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน

ด้านสภาพการทำงาน ได้แก่ เพิ่มบุคลากรบางแผนกเพื่อรองรับปริมาณงานที่มีมาก เพิ่มอุปกรณ์สารสนเทศให้เพียงพอกับการใช้งาน

4.2 ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พนักงานพบว่ามีปัญหาดังนี้

- ด้านความสำเร็จของงาน พบว่ามีปัญหาร้อยละ 54.2
- ด้านการยอมรับ ยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น พบว่ามีปัญหาร้อยละ 47.3
- ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พบว่ามีปัญหาร้อยละ 45.5
- ด้านลักษณะงานที่ทำ พบว่ามีปัญหาร้อยละ 49.7
- ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน พบว่ามีปัญหาร้อยละ 50.7
- ด้านความรับผิดชอบ พบว่ามีปัญหา ร้อยละ 46.6

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีดังนี้

- ด้านความสำเร็จของงาน ได้แก่ ลดขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจให้สั้นลงเพื่อการทำงานที่เร็วขึ้น และมอบให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้รับผิดชอบงานนั้นตามความเหมาะสม

- ด้านการยอมรับ ชกย่องและชมเชยจากผู้อื่นได้แก่ ควรมีการจัดประกวดพนักงานดีเด่น
- ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้แก่ การให้ทุนการศึกษาต่อพนักงานในสาขางานที่รับผิดชอบ และสนับสนุนงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- ด้านลักษณะงานที่ทำ ได้แก่ จัดปริมาณให้เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละบุคคลและจัดฝึกอบรมกรอบงานแก่พนักงานใหม่
- ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ได้แก่ การกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน
- ด้านความรับผิดชอบ ได้แก่ การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถบุคคล และควรมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่าเสร็จตามกำหนดหรือไม่

ส่วนที่ 5 สรุปข้อมูลการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและความคาดหวังในการปฏิบัติงาน

1. ปัจจัยที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ผลตอบแทนในรูปแบบเงินเดือน สวัสดิการ ควรจะกำหนดให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ความภาคภูมิใจในการทำงานกับองค์กรที่มีเกียรติ พนักงานให้ความร่วมมือในการทำงาน จนงานบรรลุได้ตามเป้าหมาย การได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในการทำงานและการได้รับขวัญและกำลังใจจากผู้บังคับบัญชา

2. ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดความท้อถอยในการทำงาน ได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งไม่ชัดเจน ผู้บังคับบัญชาไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชี้แจงเหตุผล การแบ่งพรรคแบ่งพวกในที่ทำงานมากเกินไป ผลงานที่ทำไม่บรรลุตามเป้าหมาย และการขาดความสามัคคีของบุคลากรในองค์กร

3. ปัจจัยที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขในองค์กร ได้แก่ อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศมีไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่มีมาก สถานที่จอดรถมีจำกัด แสงสว่างในที่ทำงานไม่พอ

ระบบไฟฟ้าขัดข้องบ่อย ความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน สถานที่ทำงานคับแคบ และพนักงาน ต้องการให้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานเพื่อลดความจำเจในการทำงาน

อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวงตามทฤษฎีสองปัจจัย ของเฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก ซึ่งได้แบ่งปัจจัยจูงใจในการทำงาน ออกเป็น 2 ปัจจัยด้วยกัน คือ ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ปัจจัย 10 ด้าน ดังนี้ ด้านนโยบายการบริหาร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับบุคคลใต้บังคับบัญชา ค่าตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน ชีวิตส่วนตัว ภาระบนการทำงาน และด้านตำแหน่งงาน ส่วนอีกปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และช่วยกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยากทำงานในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้านดังนี้ ด้านความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ลักษณะงานที่ทำ โอกาสในการเจริญเติบโต และด้านความรับผิดชอบ

ผลการศึกษา พบว่า พนักงานมูลนิธิโครงการหลวงโดยรวมให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจด้านรักษาสุขลักษณะจิตในระดับสำคัญมาก ตามลำดับ ดังนี้ ด้านชีวิตส่วนตัว ความมั่นคงในการทำงาน นโยบายการบริหารงานของบริษัท ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านตำแหน่งหน้าที่การงาน ให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ได้แก่ สภาพการทำงานและผลตอบแทน ส่วนในด้านปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ลักษณะงานที่ทำ ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ได้แก่ การได้รับการยกย่องและชมเชย ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

จากผลการศึกษา พบว่า กลุ่มปัจจัยรักษาสุขลักษณะจิต 8 ด้าน ได้แก่ ด้านชีวิตส่วนตัว ความมั่นคงในการทำงาน นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตำแหน่งการทำงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน การบังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น เป็นสิ่งที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก มีเพียง 2 ด้านที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ได้แก่ สภาพการทำงานและผลตอบแทน เท่านั้น ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต เป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน หากองค์กรไม่เร่งดำเนินการปรับปรุงปัจจัยเหล่านี้ อาจเป็นสาเหตุให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งอาจส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

ด้านปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ลักษณะงานที่ทำ และความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ส่วนอีก 3 ปัจจัย พนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ได้แก่ การได้รับการยกย่องและชมเชย ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ซึ่งถ้าอภิปรายตามหลักการทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นแล้ว แสดงให้เห็นว่าปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานที่มีอยู่ ยังไม่สามารถส่งผลโดยรวมต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานได้ ซึ่งในปัจจัยดังกล่าวที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากนั้น ผู้บริหารองค์กรควรให้ความสนใจปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการของพนักงานต่อไป

เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาของ ปิยวดี สอนสิงห์ (2543) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน : กรณีศึกษา บริษัท บิวท์ส์ รีเทล (ประเทศไทย) จำกัด ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคเหนือ พบว่า ในกลุ่มปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต พนักงานให้ความสำคัญระดับมากเหมือนกันคือ ด้านนโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตำแหน่งงาน ความมั่นคงในการทำงาน ชีวิตส่วนตัว และค่าตอบแทน ส่วนการให้ความสำคัญที่แตกต่างกันคือ ให้ความสำคัญระดับปานกลาง พนักงาน บริษัท บิวท์ส์ รีเทล ให้ความสำคัญในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา แต่พนักงานโครงการหลวงให้ความสำคัญในด้านสภาพการทำงานและค่าตอบแทน

ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พนักงานให้ความสำคัญสอดคล้องคือให้ความสำคัญระดับมากในด้านความสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่องและชมเชยและความรับผิดชอบ

ในการทำงาน และให้ความสำคัญที่แตกต่างกันคือ ความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะงานที่ทำ พนักงานบริษัท บีทีเอส รีเทล ให้ความสำคัญในระดับมาก แต่พนักงานมูลนิธิโครงการหลวงให้ความสำคัญระดับปานกลาง

เปรียบเทียบกับการศึกษาของกัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ พบว่า ปัจจัยจูงใจที่รักษาสกุลลักษณะจิตพนักงานให้ความสำคัญระดับสอดคล้องกับทุกปัจจัย ส่วนปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมให้ความสำคัญระดับมากทุกปัจจัย โดยมีปัจจัยที่สอดคล้องกับ 3 ปัจจัย ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่องและชมเชย และความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และให้ความสำคัญในระดับที่แตกต่างกันคือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน และลักษณะงานที่ทำ พนักงานมูลนิธิโครงการหลวงให้ความสำคัญระดับปานกลางเท่านั้น

ข้อค้นพบ

จากการศึกษาพบว่า การให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจของพนักงานมีระดับการให้ความสำคัญที่แตกต่างกัน ตามปัจจัยส่วนบุคคล และมีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

ปัจจัยที่รักษาสกุลลักษณะจิต

1. พนักงานโดยรวมให้ความสำคัญระดับมาก ในเรื่อง ชีวิตส่วนตัว ได้แก่ ความรัก ความอบอุ่นในครอบครัวเป็นผลให้มีความพร้อมในการทำงาน
2. พนักงานโดยรวมให้ความสำคัญระดับปานกลางในเรื่อง ค่าตอบแทน
3. พนักงานอายุมากกว่า 50ปี ให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ในด้านการบังคับบัญชาในเรื่อง การวางตนของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
4. พนักงานเพศชาย และเพศหญิงให้ความสำคัญระดับปานกลาง ในเรื่องค่าตอบแทน โดยให้ความสำคัญน้อยด้านชุดฟอร์มการทำงาน

5. พนักงานทุกช่วงอายุงาน ให้ความสำคัญระดับมากในเรื่อง นโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชาและชีวิตส่วนตัว

ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน

1. พนักงานโดยรวมให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ในระดับ ปานกลาง และพบว่า เพศชายให้ความสำคัญระดับมากกว่าเพศหญิง และพนักงานที่มีอายุไม่ถึง 50 ปี ให้ความสำคัญในระดับมากเช่นกัน

2. พนักงานทุกระดับอายุ ให้ความสำคัญมากในด้านการได้รับการยอมรับและความ สำเร็จของงาน

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและความคาดหวังในการปฏิบัติงาน

1. ด้านการส่งเสริมหรือกระตุ้นในการทำงาน ได้แก่ ผลตอบแทน ความภาคภูมิใจใน ตำแหน่งหน้าที่ และร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

2. มูลเหตุของการเกิดการทอดทิ้งในการทำงาน ได้แก่ ความเสมอภาคและความ ยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา การขาดความสามัคคีในการทำงาน และการทำงานไม่เป็นไปตาม ความคาดหวัง

3. ด้านสถานที่ทำงาน พนักงานต้องการให้ปรับปรุงเรื่องต่างๆ ดังนี้ อุปกรณ์เทคโนโลยี สารสนเทศไม่เพียงพอ การจัดระบบความปลอดภัย และการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่เพื่อเรียนรู้งาน ใหม่ และลดความจำเจ

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของ มูลนิธิโครงการหลวง จะเห็นได้ว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจด้านสุขลักษณะจิต ใน ระดับสำคัญมาก และยังพบว่าพนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน เพียงระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งจากทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์กที่กล่าวไว้ว่า เมื่อปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นใน

การทำ และปัจจัยด้านสุขลักษณะจิตอยู่ในระดับต่ำกว่าที่ยอมรับได้ ก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อปัจจัย 2 กลุ่มอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือสูงกว่าก็จะไม่เกิด ซึ่งสามารถป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำได้โดยให้ความสำคัญต่อด้านรักษาสุขลักษณะจิตเพราะจะเป็นเรื่องที่จะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย และท้อถอยในการทำงาน ส่วนปัจจัยที่รักษาสุขลักษณะจิตเป็นเหมือนอนามัยที่คอยบำรุงรักษา ดังนั้นผู้บริหารองค์กร จึงควรปรับปรุงปัจจัยด้านสุขลักษณะจิต ด้านนี้ให้ครบถ้วน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน โดยผู้ศึกษาได้จัดลำดับตามความสำคัญและจำเป็น ตามปัจจัยแต่ละด้านดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต

1.1 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ควรจัดให้มีการสัมมนาเพื่อทำความรู้จักกันให้ทั่วถึง เนื่องจากเป็นองค์กรใหญ่ ควรจัดการทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มความสามัคคีและควรมีผู้แสดงความคิดเห็น

1.2 นโยบายและการบริหาร ที่กำหนดให้แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบนั้นควรเขียนข้อกำหนดนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อความชัดเจน และติดบอร์ดประกาศให้พนักงานทราบโดยทั่วถึงทุกระดับ นอกจากนั้นนโยบายยังต้องสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริงและสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.3 ด้านการบังคับบัญชา การสั่งงานควรมีความชัดเจน และมีการมอบหมายงานให้ผู้ที่บังคับบัญชาสามารถนำไปปฏิบัติได้ เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง สร้างบรรยากาศความไว้นใจเชื่อใจกันในการทำงาน สํารวจความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอโดยเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือและรับฟังปัญหา และมีการพิจารณาผลการทำงานของพนักงานด้วยความยุติธรรม เพื่อลดการท้อถอยในการทำงาน

1.4 ผลการตอบแทน ซึ่งพนักงานเสนอแนะว่าเป็นมูลเหตุให้เกิดการท้อถอยในการทำงาน องค์กรควรปรับแก้ไขโดยเร่งด่วน เพื่อลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยปรับให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กร

1.5 สภาพการทำงาน ควรปรับปรุงอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เพียงพอ ปรับปรุงอาคารให้มีบรรยากาศน่าทำงาน เพิ่มสวัสดิการห้องพยาบาล

1.6 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน สร้างความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ การสื่อสารสั่งงานควรมีความชัดเจนและใช้คำสั่งเป็นลักษณะการขอความร่วมมือ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ หัวหน้างานควรเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน ทั้งในด้านการทำงานและความประพฤติที่ดี

2. ปัจจัยจูงใจเป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน

2.1 ความสำเร็จของงาน เปิดโอกาสให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ให้อำนาจการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายได้ตามความเหมาะสม มอบหมายงานให้ตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลในปริมาณงานที่เหมาะสม และมีการประเมินผลงานที่สำเร็จตามเป้าหมายเพื่อพิจารณาความดีความชอบ

2.2 ลักษณะงานที่ทำ ควรจัดปริมาณงานให้เหมาะสมกับศักยภาพของบุคคล จัดให้มีการฝึกอบรมและสอนงานพนักงานใหม่ ควรมีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงานเพื่อเรียนรู้งานใหม่และลดความจำเจ

2.3 ความรับผิดชอบในงานที่ทำ ปรับปรุงปริมาณงานให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละแผนก เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและการวางแผนงาน ควรมีการมอบหมายงานพิเศษให้พนักงานทำโดยการพิจารณาตามความสามารถเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร

อย่างไรก็ดีในการพิจารณาว่าจะปรับปรุงแก้ไขในด้านใดอย่างไรนั้น ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเหมาะสมต่างๆ ตามสภาพขององค์กร โดยให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานหรือปรับปรุงให้เท่าเทียมกับหน่วยงานหรือองค์กรที่อยู่ในระดับเดียวกัน เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน อันจะส่งผลให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กรในที่สุด