

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท โฟร์ ซีซั่นส์ โฮเทล วอชิง จำกัด โดยแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษานี้คือแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจของเฟรเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระเบียบวิธีการศึกษา มีขอบเขตการศึกษาถึงปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท โฟร์ ซีซั่นส์ โฮเทล วอชิง จำกัด โดยปัจจัยจูงใจที่ศึกษาเป็นไปตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานหรือปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors or Motivators) และปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานหรือปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) มีจำนวนประชากรทั้งหมด 115 คน ซึ่งผู้ศึกษาสามารถทราบจำนวนและรายนามของพนักงานที่แน่นอนจึงเลือกทำการศึกษาประชากรทั้งหมด ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ ฐานข้อมูลและเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยข้อมูลที่รวบรวมได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 56.50 มีอายุระหว่าง 21-30 ปี ร้อยละ 39.1 มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 60.0 ระดับการศึกษาระดับประถมศึกษา ร้อยละ 46.1 อายุการทำงานระหว่าง 1-3 ปี ร้อยละ 59.1 ตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 78.3 รายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 6,000 บาท ร้อยละ 57.4 ส่วนใหญ่เป็นพนักงานประเภทรายวัน ร้อยละ 64.3 โดยทำงานอยู่ในแผนก接客มากที่สุด ร้อยละ 17.4

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจที่มีต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษาระดับความพึงพอใจของปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท โพรซีซั่นส์ ไฮเทค วอชิง จำกัด ที่มีต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาตามทฤษฎีสองปัจจัยของของเฟรเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ซึ่งได้แก่ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานหรือปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors or Motivators) และปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานหรือปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ

จากผลการศึกษาปัจจัยจูงใจพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยมีรายละเอียดแยกตามปัจจัยดังนี้

1.ด้านความสำเร็จของงาน

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านความสำเร็จของงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับมากในเรื่องงานที่ทำมีความสำคัญต่อความสำเร็จของบริษัท รองลงมาเป็นเรื่องความภูมิใจในผลงานที่สำเร็จ และเรื่องความสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ ตามลำดับ

จากการศึกษาพบว่าเมื่อจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ อายุการทำงาน และแผนกงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับมาก แต่ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดแผนกวิจัยขาดมีความพึงพอใจระดับปานกลาง

2.ด้านการได้รับการยอมรับ

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านการได้รับการยอมรับโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับปานกลางในเรื่องหัวหน้างานมีความไว้วางใจในการมอบหมายงานสำคัญให้ปฏิบัติเพื่อนร่วมงานยอมรับและมีความไว้วางใจในการทำงาน การได้รับคำยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงานเมื่อมีผลการปฏิบัติงานดีและการได้รับคำยกย่องชมเชยจากหัวหน้างานเมื่อมีผลการปฏิบัติงานดี ตามลำดับ

จากการศึกษาพบว่าเมื่อจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง แต่ผู้ตอบแบบสอบถามที่สังกัดแผนกตัวอย่าง แผนกพันทราย แผนกพันต่าง และแผนกซ่อมบำรุงมีความพึงพอใจในระดับมาก

3.ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับปานกลางในเรื่องการได้รับเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนชั้น และการมีโอกาสดำเนินการฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้และประสบการณ์ ตามลำดับ

จากการศึกษาพบว่าเมื่อจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง แต่ผู้ตอบแบบสอบถามที่สังกัดแผนกวิจัยฯมีความพึงพอใจในระดับน้อย

4. ด้านลักษณะของงานที่ทำ

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านลักษณะของงานที่ทำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับมาก ในเรื่องงานที่ทำมีความสำคัญต่อองค์กร รองลงมาในเรื่องงานที่ทำเป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ และงานที่ทำมีความน่าสนใจและเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ ตามลำดับ

จากการศึกษาพบว่าเมื่อจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับมาก แต่ผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีอายุการทำงาน 4-7 ปี สังกัดแผนกทั่วไป แผนกฟอกแผนกรีด แผนกซ่อมบำรุงและแผนกทำความสะอาดให้มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

5. ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านโอกาสในการเจริญเติบโต โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับปานกลางในเรื่องความเสมอภาคในการเลื่อนตำแหน่งและโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ตามลำดับ

จากการศึกษาพบว่าเมื่อจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

6.ด้านความรับผิดชอบ

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านความรับผิดชอบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับมากในเรื่องโอกาสในการแสดงความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังและความ

สามารถ รองลงมาในเรื่องความชัดเจนในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ในเรื่องความเหมาะสมของปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ในเรื่องการมีอิสระในการคิดแก้ปัญหาและปรับปรุงงาน และงานที่รับผิดชอบเป็นงานที่มีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตามลำดับ

จากการศึกษาพบว่าเมื่อจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับมาก แต่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงาน 4-7 ปี สังกัดแผนกทั่วไป แผนกเก็บจัด แผนกฟอก แผนกแพ็คเกจจิ้ง และแผนกทำความสะอาดมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

2. ปัจจัยค้ำจุน

จากผลการศึกษาปัจจัยค้ำจุนพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยมีรายละเอียดแยกตามปัจจัยดังนี้

1. ด้านนโยบายการบริหารของบริษัท

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านการนโยบายการบริหารของบริษัทโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับปานกลางในเรื่องบริษัทจัดผังองค์กร เป็นฝ่าย แผนก อย่างเหมาะสม รองลงมาในเรื่อง การมีการจัดระเบียบข้อบังคับในการทำงานที่ชัดเจน ในเรื่องความชัดเจนในการปฏิบัติตามนโยบาย ในเรื่องการเขียนนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร และการชี้แจงนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง ตามลำดับ

จากการศึกษาพบว่าเมื่อจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง แต่ผู้ตอบแบบสอบถามที่สังกัดแผนกสลัดอบมีความพึงพอใจในระดับมาก

2. ด้านการบังคับบัญชา

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านการบังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับมากในเรื่องหัวหน้าให้คำแนะนำและสอนงานได้ รองลงมาในเรื่องหัวหน้ามีความรู้แก้ไขปัญหาและปรับปรุงงานได้ ในเรื่องหัวหน้ามีความสามารถในการตัดสินใจถูกต้องและเหมาะสม ในเรื่อง การกระจายงานให้รับผิดชอบอย่างเหมาะสม ในเรื่อง หัวหน้างานสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้มีความไว้วางใจต่อกัน ในเรื่องความชัดเจนในการสั่งงานหรือมอบหมายงาน ในเรื่องการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของลูกน้อง และ ในเรื่องความยุติธรรมในการประเมินผลงาน ตามลำดับ

จากการศึกษายังพบว่าเมื่อจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง แต่ผู้ตอบแบบสอบถามที่สังกัดแผนกพันธราย แผนกสัถยคอบ แผนกแพ็กกิ้ง แผนกซ่อมบำรุงและแผนกทำความสะอาดมีความพึงพอใจในระดับมาก

3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับปานกลางในเรื่องการวางตัว เช่น กิริยาท่าทาง การพูดจา รองลงมา ในเรื่องความสนิทสนม จริงใจ และความเป็นกันเอง และการได้รับการช่วยเหลือทั่วไปจากผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ

จากการศึกษายังพบว่าเมื่อจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง แต่ผู้ตอบแบบสอบถามที่สังกัดแผนกซ่อมบำรุงให้มีความพึงพอใจในระดับมาก

4. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับมากในเรื่องการช่วยเหลือร่วมมือกันให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย รองลงมาในเรื่อง เพื่อนร่วมงานให้ความเป็นกันเองและการปรึกษาหารือกันเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน ตามลำดับ

จากการศึกษายังพบว่าเมื่อจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจในระดับมาก แต่ผู้ตอบแบบสอบถามที่สังกัดแผนกสัถยคอบและแผนกซ่อมบำรุงให้มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

5. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับมากในเรื่องผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่งและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการทำงานให้เสร็จตามกำหนด ตามลำดับ

จากการศึกษายังพบว่าเมื่อจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจในระดับมาก แต่ผู้ตอบแบบสอบถามที่สังกัดแผนกสัถยคอบมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

6. ด้านค่าตอบแทน

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านค่าตอบแทนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับมากในเรื่องการให้สิทธิ ลาป่วย ลากิจ พักผ่อน รองลงมา ในเรื่อง ชุดฟอร์มพนักงาน ในเรื่อง เงินเดือน/รายได้/ค่าจ้าง เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ในเรื่องเงินเดือน/รายได้/ค่าจ้างเหมาะสมกับปริมาณงานในความรับผิดชอบและเงินเดือน/รายได้/ค่าจ้าง ที่ได้รับตามลำดับ

จากการศึกษาพบว่าเมื่อจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง แต่ผู้ตอบแบบสอบถามที่สังกัดแผนกพิเศษและแผนกแพ็คเกจมีความพึงพอใจในระดับมาก

7. ด้านความมั่นคงในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านความมั่นคงในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับปานกลางในเรื่องความมั่นคงของบริษัท รองลงมาในเรื่องความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่และการพิจารณาลงโทษมีความเป็นธรรม ตามลำดับ

จากการศึกษาพบว่าเมื่อจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง แต่ผู้ตอบแบบสอบถามที่สังกัดแผนกตัวอย่างความพึงพอใจในระดับมาก

8. ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านความเป็นอยู่ส่วนตัวโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับมากในเรื่องความรักความอบอุ่นในครอบครัวมีผลต่อความพร้อมในการทำงานรองลงมาในเรื่องมีความผูกพันต่อที่ทำงานจนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิต และในเรื่องฐานะความเป็นอยู่ในปัจจุบันที่เป็นผลมาจากการทำงาน ตามลำดับ

จากการศึกษาพบว่าเมื่อจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับมาก แต่ผู้ตอบแบบสอบถามที่สังกัดแผนกเจียขัด แผนกพันทราย แผนกพันต่าง แผนกสลัดคอบ และแผนกทำความสะอาดมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

9. ด้านสถานภาพการทำงาน

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านสถานภาพการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึง

พอใจในระดับปานกลางในเรื่องจำนวนชั่วโมงการทำงานต่อวันมีความเหมาะสม รองลงมาในเรื่องขนาดอาคาร ห้องทำงานมีความเหมาะสม ในเรื่อง ความปลอดภัยในการทำงาน ในเรื่อง แสงสว่าง และการถ่ายเทของอากาศ ในเรื่องสถานที่ทำงานเป็นระเบียบเรียบร้อย และในเรื่องเครื่องจักร อุปกรณ์ วัสดุ เพียงพอ เหมาะสมต่อการทำงาน ตามลำดับ

จากการศึกษาพบว่าเมื่อจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง แต่ผู้ตอบที่สังกัดแผนกแพ็คเกจ และแผนกทำความสะอาดมีความพึงพอใจในระดับมาก

10. ด้านตำแหน่งงาน

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านตำแหน่งงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับมากในเรื่องความสำคัญในตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ และในเรื่องการได้รับการยอมรับในตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติตามลำดับ

จากการศึกษาพบว่าเมื่อจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับมาก แต่ผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง ที่มีอายุงาน 1-3 ปี สังกัดแผนกเจียขัด แผนกพันทราย แผนกพันต่าง แผนกสลัดขอบ และแผนกทั่วไป แผนกเจียขัด แผนกพันต่างและแผนกรีดมีความพึงพอใจในระดับมาก

ส่วนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาพบผู้ตอบแบบสอบถามมีปัญหาด้านสภาพการทำงานพบปัญหาอุปกรณ์วัสดุเครื่องมือในการทำงานไม่เพียงพอและอยู่ในสภาพไม่พร้อมใช้งาน ปัญหาด้านการถ่ายเทของอากาศซึ่งอากาศถ่ายเทไม่เพียงพอควรปรับให้มีอากาศถ่ายเทมากกว่านี้ ด้านนโยบายการบริหารของบริษัทในด้านกฎระเบียบที่ไม่เข้มงวดมากนักและไม่มียกโทษอย่างจริงจัง สำหรับแผนกตัวอย่างพบปัญหาเคมีและอุปกรณ์สำหรับทดสอบตัวอย่างไม่เพียงพอ

อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาครั้งนี้ได้นำทฤษฎีสองปัจจัยของของ เฟรดเฮอร์ริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ได้แก่ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานหรือปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors or Motivators) และปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานหรือปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) ปัจจัยจูงใจได้แก่ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ลักษณะของงานที่ทำ โอกาสในการเจริญเติบโตและความรับผิดชอบในงาน ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ นโยบายการบริหารของบริษัท การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ค่าตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว สถานภาพการทำงาน และตำแหน่งงาน สามารถนำมาอภิปรายผลตามทฤษฎีสองปัจจัย โดยจากการศึกษาพบว่าปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสามารถจำแนกเป็น 2 ปัจจัยดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลางมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ด้านความสำเร็จของงาน พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเฮอร์ริก เฮิร์ซเบิร์ก (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 อ้างจากเฟรดเฮอร์ริก เฮิร์ซเบิร์ก) ซึ่งกล่าวว่าการที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การที่พนักงานรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น และเมื่อผลงานที่ทำสำเร็จลุล่วงจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจต่อผลงานที่ตนได้ปฏิบัติได้สำเร็จ ลุล่วงส่งผลให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีปัจจัยย่อยได้แก่ การสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ ความภูมิใจในผลงานที่สำเร็จ และงานที่ทำมีความสำคัญต่อความสำเร็จของบริษัท และยังสอดคล้องกับอดิสา บุญสม (2550) ที่ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในด้านการผลิตของบริษัท ฮานา ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) จังหวัดลำพูน ภายใต้สัญญาว่าจ้างของบริษัท เอ็นเวฟ คอร์ปอเรชั่น ซึ่งพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในด้านความสำเร็จของงานในระดับมากเช่นกัน

ด้านการได้รับการยอมรับ พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับอดิสา บุญสม (2550) ที่ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในด้านการผลิตของบริษัท ฮานา ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) จังหวัดลำพูน ภายใต้สัญญาว่าจ้างของบริษัท เอ็นเวฟ คอร์ปอเรชั่น ซึ่งพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการได้รับการยอมรับอยู่ในระดับปานกลางและยังสอดคล้องกับชวาล นิมพิจารณ์ (2548) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท องค์กร ห้างหุ้นส่วน จำกัด ซึ่งพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการได้รับการยอมรับอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับชวาล นิ่มพิจารณ์ (2548) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท องค์กรห้องเย็น จำกัด ซึ่งพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งได้แก่ การได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนชั้น และการมีโอกาสดำเนินการฝึกอบรมหรือสัมมนาเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้และประสบการณ์อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานขององค์กรไม่สามารถดึงดูดใจให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรได้นานเนื่องจากพนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลางหรือระดับเฉยๆ

ด้านลักษณะของงานที่ทำ พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545) อ้างจากเฟรเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก) ซึ่งกล่าวว่าลักษณะงานที่เป็นงานที่น่าสนใจเป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำ เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้พนักงานอยากทำงานอยู่กับองค์กร ซึ่งปัจจัยย่อยได้แก่ งานที่ทำมีความน่าสนใจและเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ งานที่ทำเป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ และงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร

ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับ ชวาล นิ่มพิจารณ์ (2548) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท องค์กรห้องเย็น จำกัด และสอดคล้องกับอลิสตา บุญสม (2550) ที่ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนของผลิตของบริษัท ฮานา ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) จังหวัดลำพูน ภายใต้สัญญาว่าจ้างของบริษัท เอ็นเวฟ คอร์ปอเรชั่น ซึ่งพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในด้านโอกาสในการเจริญเติบโตอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความรับผิดชอบ พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับมาก และยังคงสอดคล้องกับ ชนกฤต วัฒนากุล (2551) ที่ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท สายไฟฟ้าบางกอกเคเบิ้ล จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก

2. ปัจจัยคำจูงใจว่าพนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลางมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ด้านนโยบายการบริหารของบริษัท พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับ ชวาล นิ่มพิจารณ์ (2548) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท องค์กรห้องเย็น จำกัด และยังคงสอดคล้องกับ กชกร หุ่นสี (2551) ที่ศึกษาความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของบริษัท คริสเช่นแอร์กราฟฟี่อินทีเรียลตี้ (ไทยแลนด์) จำกัด ซึ่งพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในด้านนโยบายการบริหารของบริษัทอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการบังคับบัญชา พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับ ชวาล นิ่มพิจารณ์ (2548) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท องค์กร

กรณ์ห้องเย็น จำกัด และยังสอดคล้องกับอลิสตา บุญสม (2550) ที่ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในด้านการผลิตของบริษัท ฮานา ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) จังหวัดลำพูน ภายใต้สัญญาว่าจ้างของบริษัท เอ็นเวฟ คอร์ปอเรชั่น ซึ่งพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในด้านการบังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับ ชาวาล นิมพิจารณ์ (2548) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท องกรณ์ห้องเย็น จำกัด ซึ่งพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลางและยังสอดคล้องกับอลิสตา บุญสม (2550) ที่ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในด้านการผลิตของบริษัท ฮานา ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) จังหวัดลำพูน ภายใต้สัญญาว่าจ้างของบริษัท เอ็นเวฟ คอร์ปอเรชั่น ซึ่งพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ อลิสตา บุญสม (2550) ที่ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในด้านการผลิตของบริษัท ฮานา ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) จังหวัดลำพูน ภายใต้สัญญาว่าจ้างของบริษัท เอ็นเวฟ คอร์ปอเรชั่น ซึ่งพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก

ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545) ออกจากเฟรเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก) ซึ่งกล่าวว่าความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ การได้รับการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยซึ่งเสริมสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านรายได้และสวัสดิการ พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับ ชาวาล นิมพิจารณ์ (2548) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท องกรณ์ห้องเย็น จำกัด และยังสอดคล้องกับเพ็ญประภา ชุมนะทัศน์ (2546) ที่ศึกษาความพึงพอใจของพนักงานที่ทำงานในด้านการผลิต บริษัท ไทยโอซูก้า จำกัด จังหวัดสมุทรสาครซึ่งพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในด้านรายได้และสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านความมั่นคงในการทำงาน พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับ ชาวาล นิมพิจารณ์ (2548) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท องกรณ์ห้องเย็น จำกัด และยังสอดคล้องกับเพ็ญประภา ชุมนะทัศน์ (2546) ที่ศึกษาความพึง

พอใจของพนักงานที่ทำงานในส่วนการผลิต บริษัท ไทยโอซูก้า จำกัด จังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในด้านความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านสถานภาพการทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับ เพ็ญประภา ชุชนะทัศน์ (2546) ที่ศึกษาความพึงพอใจของพนักงานที่ทำงานในส่วนการผลิต บริษัท ไทยโอซูก้า จำกัด จังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในสถานภาพการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านตำแหน่งงาน พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 อ้างจากเฟรเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก) ซึ่งกล่าวว่าหน้าที่ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติมีความสำคัญต่องานของบริษัท ตำแหน่งงานนั้นย่อมจะเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม ทำให้พนักงานรู้สึกมีเกียรติและมีศักดิ์ศรี สอดคล้องชวาล นิ่มพิจารณ์ (2548) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท องค์กรห้องเย็น จำกัด ซึ่งพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในด้านตำแหน่งงานในระดับมาก สอดคล้องกับธนกฤต วัฒนาภูท ที่ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท สายไฟฟ้าบางกอกเคเบิ้ล จำกัด (2551) จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในด้านตำแหน่งงานอยู่ในระดับมากและยังสอดคล้องกับชกร พุ่งสี (2551) ที่ศึกษาความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของบริษัท คริสเชนแอร์คราฟท์อินทีเรียลตีเอ็มส์ (ไทยแลนด์) จำกัด พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในด้านตำแหน่งงานอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ปัจจัยจูงใจ ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานในการโน้มน้าวบุคคลให้เข้าทำงาน ส่วนปัจจัยค่าจูงไม่ใช่เป็นสิ่งที่จูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ และยังสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานได้ เพราะหากขาดปัจจัยค่าจูง ทำให้พนักงานทำงานด้วยความจำเป็น ไม่มีความรู้สึกพึงพอใจต่องาน เป็นการทำงานด้วยความไม่เต็มใจ และจากผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางซึ่งแสดงให้เห็นว่าไม่มีปัจจัยด้านใดที่สามารถเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้

ข้อค้นพบ

1. พบว่าปัจจัยจิตใจและปัจจัยคำจูนมีระดับความพึงพอใจโดยรวมในระดับปานกลางเท่ากัน โดยปัจจัยจิตใจมีค่าเฉลี่ย 3.33 และปัจจัยคำจูนมีค่าเฉลี่ย 3.41
2. พบว่าพนักงานที่สังกัดแผนกเจียขัดมีความพึงพอใจด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในระดับน้อยโดยมีค่าเฉลี่ย 2.40 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยกับแผนกงานอื่น พบว่าแผนกเจียขัดมีระดับความพึงพอใจด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานน้อยที่สุดและยังพบว่าพนักงานในแผนกเจียขัดเป็นแผนกที่มีจำนวนพนักงานมากที่สุดคือจำนวน 20 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 17.4
3. พบว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 1-3 ปี และ 4-7 ปีขึ้นไปจะมีระดับค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานต่อปัจจัยจิตใจและปัจจัยคำจูนที่แตกต่างกัน โดยจากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีอายุการทำงาน 4-7 ปี จะมีระดับค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงาน 1-3 ปี โดยปัจจัยจิตใจที่มีระดับค่าเฉลี่ยสูงกว่าได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบและปัจจัยคำจูนที่มีระดับค่าเฉลี่ยสูงกว่าได้แก่ ด้านนโยบายการบริหารของบริษัท ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้านตำแหน่งงาน ซึ่งจากการศึกษาทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นมีผลต่ออายุการทำงานของพนักงานในองค์กร แต่ในทางกลับกันพนักงานที่มีอายุงาน 4-7 ปี กลับมีค่าเฉลี่ยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านรายได้และสวัสดิการ และด้านสถานภาพการทำงานน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุงาน 1-3 ปี
4. พบว่าด้านรายได้และสวัสดิการ พนักงานที่มีอายุการทำงาน 1-3 ปี และ 4-7 ปี มีความพึงพอใจด้านรายได้และสวัสดิการ โดยมีระดับค่าเฉลี่ยระดับปานกลางเท่ากัน แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่าพนักงานที่มีอายุการทำงาน 1-3 ปี จะมีค่าเฉลี่ย 3.42 และอายุการทำงาน 4-7 ปี จะมีค่าเฉลี่ย 3.22 ซึ่งแสดงว่าพนักงานที่มีอายุการทำงาน 4-7 ปี มีความพึงพอใจด้านรายได้และสวัสดิการน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงาน 1-3 ปี

ข้อเสนอแนะ

ปัจจัยจูงใจในการทำงานประกอบด้วยปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงและเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจในการทำงานและเป็นแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่จะช่วยสกัดกั้นไม่ให้พนักงาน เกิดความไม่พึงพอใจ เป็นปัจจัยที่จะคงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลให้มีอยู่ตลอดเวลา โดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่พนักงานจะต้องได้รับการสนองตอบ เนื่องจากหากไม่มีให้หรือมีให้ไม่เพียงพอ จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน จากผลการศึกษาค้นคว้าทำให้พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมในระดับปานกลาง ซึ่งสามารถอนุมานได้ว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานยังไม่สามารถส่งผลโดยรวมต่อการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานได้ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อผู้บริหารได้ทำการปรับปรุงหรือแก้ไขปัจจัยจูงใจในการทำงานทั้งสองปัจจัย แต่ปัจจัยที่องค์กรควรเร่งพัฒนาก่อนเป็นปัจจัยแรกปัจจัยค้ำจุน เนื่องจากปัจจัยค้ำจุนซึ่งได้แก่ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อพนักงานในองค์กรเป็นอย่างมากซึ่งสามารถพิจารณารายละเอียดดังนี้

1. ด้านรายได้และสวัสดิการพบว่าพนักงานที่มีอายุการทำงาน 1-3 ปี และ 4-7 ปี มีความพึงพอใจในระดับปานกลางเท่ากันแต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่ามีค่าเฉลี่ยต่างกัน โดยพนักงานที่มีอายุการทำงาน 1-3 ปี มีความพึงพอใจด้านรายได้และสวัสดิการค่าเฉลี่ย 3.42 และพนักงานที่มีอายุการทำงาน 4-7 ปี มีความพึงพอใจด้านรายได้และสวัสดิการค่าเฉลี่ย 3.22 ซึ่งแสดงว่าพนักงานที่มีอายุการทำงาน 4-7 ปี มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่า ดังนั้นปัจจัยด้านนี้จึงมีความสำคัญที่ผู้บริหารควรพิจารณาระดับขึ้นเงินเดือน เนื่องจากปัจจัยด้านรายได้และสวัสดิการเป็นปัจจัยที่สำคัญมากปัจจัยหนึ่ง หากปัจจัยด้านนี้ไม่ได้รับการปรับปรุงอาจทำให้พนักงานที่ทำงานเป็นเวลานานมีโอกาสจะลาออกเพื่อไปหางานใหม่ที่ให้เงินค่าตอบแทนมากกว่าได้

2. จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่สังกัดแผนกเจียขัดมีความพึงพอใจด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในระดับน้อย ดังนั้นองค์กรควรพิจารณาแผนการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งโดยต้องมีความชัดเจนเพื่อให้พนักงานในแผนกนี้มีความรู้สึกพึงพอใจด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสูงขึ้นซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. จากการศึกษาทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ที่มีผลต่ออายุการทำงานของพนักงาน ปัจจัยจูงใจได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านลักษณะของงานที่ทำ และด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยค้ำจุนได้แก่ ด้านนโยบายการบริหารของบริษัท ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน

ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้านตำแหน่งงาน ซึ่งหากปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในองค์กรและทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจจะทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้นาน และมีอัตราการลาออกลดลง

แต่ในทางกลับกันพนักงานที่มีอายุงาน 4-7 ปี กลับมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุงาน 1-3 ปี ซึ่งได้แก่ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านรายได้ และสวัสดิการ และด้านสถานภาพการทำงาน ซึ่งแสดงว่าอายุการทำงานของพนักงานมากขึ้นแต่บริษัทยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการและทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจได้จึงทำให้มีระดับค่าเฉลี่ยที่น้อยกว่า ดังนั้นองค์กรควรปรับปรุงแก้ไขในด้านต่างๆ เหล่านี้

4. จัดทำแผนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงานให้มีความชัดเจน โดยให้ฝ่ายบริหารร่วมกับหัวหน้างานในแต่ละฝ่ายเพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงอนาคตข้างหน้าในการทำงานร่วมกับองค์กร และเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทั้งนี้การมีแผนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงานที่ชัดเจน ต้องมีความยุติธรรมและเป็นไปตามหลักคุณธรรม ในระดับนี้ผู้บังคับบัญชามควรร่วมกันแก้ไข เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน

5. บริษัทควรตระหนักและให้ความสำคัญกับพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นอย่างมาก เนื่องจากผลการศึกษพบว่าพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการและจากการศึกษาพบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวมในระดับปานกลางซึ่งส่วนนี้อาจเป็นผลให้อัตราการเข้าออกของพนักงานสูงเนื่องจากพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลางซึ่งแสดงว่าองค์กรไม่มีปัจจัยด้านใดที่สามารถดึงดูดให้พนักงานปฏิบัติงานในองค์กรได้นานดังนั้นหากองค์กรสามารถปรับปรุงปัจจัยด้านต่างๆ ให้มีระดับมากขึ้นได้ จะส่งผลให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้เป็นระยะเวลาอันส่งผลให้องค์กรสามารถลดอัตราการเข้าออกของพนักงานได้

6. ในส่วนของนโยบายการปรับตำแหน่งจากพนักงานรายวันเป็นพนักงานรายเดือนบริษัทควรจัดทำเป็นแผนกำหนดการปรับตำแหน่ง โดยให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำเป็นแผนเป็นลายลักษณ์อักษรมีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน และประกาศให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึงเพื่อพนักงานจะได้รับรู้ถึงการสื่อสารจากองค์กร