

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

การศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทบูทส์ รีเทล (ประเทศไทย) จำกัด ในเขต 1 ซึ่งเป็นการศึกษาปัจจัยจูงใจตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory) ประกอบด้วย ปัจจัยอนามัย ได้แก่ นโยบายและการบริหารของบริษัท การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ตำแหน่งงาน ความมั่นคงในการทำงาน ชีวิตส่วนตัว สภาพการทำงาน และค่าตอบแทน ส่วนปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ลักษณะงานที่ทำ โอกาสในการเจริญเติบโตและความรับผิดชอบ ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเก็บแบบสอบถาม จากประชากรทั้งหมดจำนวน 97 ราย และนำแบบสอบถามทั้งหมดมาวิเคราะห์ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และสถิติอ้างอิง เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของระดับความสำคัญของปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจในการทำงาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

#### สรุปผลการศึกษา

การศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทบูทส์ รีเทล (ประเทศไทย) จำกัด ในเขต 1 สามารถสรุปผลการศึกษาได้ 4 ส่วน ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 20-29 ปี สถานภาพโสด จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช./ปวส. มากที่สุด ส่วนใหญ่มีอายุงานอยู่ระหว่าง 1-5 ปี มีตำแหน่งเป็นพนักงานขายมากที่สุดพักอาศัยอยู่หอพัก บ้านเช่าและคอนโดมิเนียม ส่วนใหญ่ไม่เคยย้ายงาน เหตุผลที่เลือกทำงานกับบริษัทบูทส์ คือ บริษัทมีชื่อเสียง มีความมั่นคง อย่างไรก็ตามในกลุ่มของผู้ที่เคยย้ายงาน พบว่าสาเหตุการย้ายงานจากบริษัทเดิม คือ ผลตอบแทนน้อย

## ส่วนที่ 2 ระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงาน

### 2.1 ระดับความสำคัญของปัจจัยอนามัย (Maintenance Factors or Hygiene Factors)

จากผลการศึกษารูปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญต่อปัจจัยอนามัยโดยรวมในระดับมากทุกปัจจัย โดยให้ระดับความสำคัญในด้านต่างๆ ตามลำดับ ดังตารางที่ 59

**ตารางที่ 59** แสดงค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญและปัจจัยย่อยที่มีระดับความสำคัญสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยอนามัย เรียงจากมากไปน้อย

ปัจจัยอนามัย	ปัจจัยย่อยที่มีระดับความสำคัญสูงสุด	ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญ
1.ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	การให้ความช่วยเหลือในการทำงานเป็นทีม	4.12
2.ด้านความมั่นคงในการทำงาน	ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน	4.09
3.ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการทำงานให้เสร็จตามกำหนด	4.05
4.ด้านชีวิตส่วนตัว	ความซื่อสัตย์ต่อที่ทำงาน	4.05
5.ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	ความสนิทสนม ความจริงใจและความเป็นกันเอง	4.04
6.ด้านการบังคับบัญชา	การเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง	4.02
7.ด้านนโยบายการทำงานของบริษัท	นโยบายมีความชัดเจนในการปฏิบัติตาม	3.98
8.ด้านตำแหน่งงาน	เป็นงานที่มีความสำคัญกับบริษัท	3.91
9.ด้านสภาพการทำงาน	จำนวนชั่วโมงในการทำงานแต่ละวันเหมาะสม	3.89
10.ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	บริษัทมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	3.75

## 2.2 ระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors or Motivators)

จากผลการศึกษารูปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจ โดยรวมในระดับมากทุกปัจจัย โดยให้ระดับความสำคัญในด้านต่างๆ ตามลำดับ ดังตารางที่ 60

ตารางที่ 60 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับความสำคัญและปัจจัยย่อยที่มีระดับความสำคัญสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยจูงใจเรียงจากมากไปน้อย

ปัจจัยจูงใจ	ปัจจัยย่อยที่มีระดับความสำคัญสูงสุด	ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญ
1.ด้านความสำเร็จในงาน	การได้ใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน	3.94
2.ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	การมีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ	3.87
3.ด้านได้รับการยอมรับ ยกย่อง และชมเชยจากผู้อื่น	ความภาคภูมิใจในอาชีพ	3.82
4.ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน	การมีโอกาสในการแสดงความสามารถในงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มที่	3.78
5.ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน	การกำหนดหลักเกณฑ์หรือพิจารณาตัวบุคคลให้ได้รับตำแหน่งสูงขึ้นโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก	3.75
6.ด้านลักษณะงานที่ทำ	ความเป็นอิสระระหว่างปฏิบัติงาน	3.74

### ส่วนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

#### 3.1 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยอนามัย (Maintenance Factors or Hygiene Factors)

จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่มีปัญหา มีเพียงส่วนน้อยที่มีปัญหา สามารถแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่พบปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยอนามัยในแต่ละด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 61

**ตารางที่ 61** แสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่พบปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยอนามัยในแต่ละด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย

ปัจจัยอนามัย	ปัจจัยย่อยที่พบปัญหาลำดับแรก	ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม
1.ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	เงินเดือนที่ได้รับ	13.4
2.ด้านสภาพการทำงาน	อุปกรณ์อำนวยความสะดวกมีเพียงพอ	9.3
3.ด้านนโยบายการทำงานของบริษัท	นโยบายมีความชัดเจนในการปฏิบัติตาม	8.2
4.ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	ด้านความสนิทสนม ความจริงใจและความเป็นกันเอง ด้านการได้รับความช่วยเหลือทั่วไปจากหัวหน้างาน และด้านการวางตัวของหัวหน้างานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	7.2
5.ด้านการบังคับบัญชา	ความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน	5.2
6.ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	การปรึกษาหารือระหว่างเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน	4.1
7.ด้านชีวิตส่วนตัว	ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน	4.1
8.ด้านความมั่นคงในการทำงาน	ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานและความมีชื่อเสียงของบริษัท	3.1
9.ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับนับถือ	1.0
10.ด้านตำแหน่งงาน	ไม่พบปัญหา	0.0

### 3.2 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors or Motivators)

จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่มีปัญหา มีเพียงส่วนน้อยที่มีปัญหา สามารถแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่พบปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในแต่ละด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 62

ตารางที่ 62 แสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่พบปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจเรียงลำดับจากมากไปน้อย

ปัจจัยจูงใจ	ปัจจัยย่อยที่พบปัญหาลำดับแรก	ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม
1.ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน	บริษัทมีการกำหนดคู่ทางการเลื่อนตำแหน่งชัดเจน	14.4
2.ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	โอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ	7.2
3.ด้านความสำเร็จในงาน	ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้รับ	5.2
4.ด้านได้รับการยอมรับ ยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น	ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในการทำงานและมักมอบหมายงานสำคัญๆ เสมอและมีรางวัลตอบแทนในผลการทำงาน	4.1
5.ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน	ความเหมาะสมของปริมาณงาน	4.1
6.ด้านลักษณะงานที่ทำ	ความเป็นอิสระในระหว่างปฏิบัติงาน งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัดและงานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา	2.1

ส่วนที่ 4 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสำคัญของปัจจัยเชิงใจในการทำงาน จำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษาขั้นสูงสุด อายุการทำงานในบริษัทบูทส์ฯ ตำแหน่งงานและพื้นที่ตั้งสาขาที่ปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

#### 4.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสำคัญของปัจจัยอนามัย (Maintenance Factors or Hygiene Factors)

ตารางที่ 63 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยอนามัย

ปัจจัยอนามัย	เพศ	อายุ	อายุการทำงานในบริษัทบูทส์ฯ	พื้นที่ตั้งสาขาที่ปฏิบัติงาน
ด้านนโยบายการทำงานของบริษัท	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
ด้านการบังคับบัญชา	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง (1-5 ปี > 6-10 ปี)	ไม่แตกต่าง
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง (เหนือ > ตะวันออกเฉียงเหนือ)
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	แตกต่าง (หญิง > ชาย)	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง (เหนือ > ตะวันออกเฉียงเหนือ)
ด้านตำแหน่งงาน	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง (เหนือ > ตะวันออกเฉียงเหนือ)
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง (เหนือ > ตะวันออกเฉียงเหนือ) (เหนือ > กลางตอนบน)

## ตารางที่ 63 (ต่อ)

ปัจจัยอนามัย	เพศ	อายุ	อายุการทำงานในบริษัทผู้ทำ	พื้นที่ตั้งสาขาที่ปฏิบัติงาน
ด้านชีวิตส่วนตัว	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง ( < 1 ปี > 6-10 ปี) ( 1-5 ปี > 6-10 ปี) ( 11 ปีขึ้นไป > 6-10 ปี)	ไม่แตกต่าง
ด้านสภาพการทำงาน	แตกต่าง (หญิง > ชาย)	แตกต่าง (น้อยกว่า 30 ปี > 30 ปีขึ้นไป)	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	แตกต่าง (หญิง > ชาย)	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง (เหนือ > ตะวันออกเฉียงเหนือ)

หมายเหตุ : ไม่พบความแตกต่างของระดับความสำคัญของปัจจัยอนามัยเมื่อจำแนกตามการศึกษาชั้นสูงสุดและตำแหน่งงาน

#### 4.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors or Motivators)

ตารางที่ 64 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยจูงใจ

ปัจจัยอนามัย	เพศ	อายุการทำงานในบริษัทรัฐฯ	พื้นที่ตั้งสาขาที่ปฏิบัติงาน
ด้านความสำเร็จในงาน	แตกต่าง (หญิง > ชาย)	แตกต่าง (1-5 ปี > 6-10 ปี) (11 ปีขึ้นไป > 6-10 ปี)	ไม่แตกต่าง
ด้านได้รับการยอมรับ ยกย่อง และชมเชยจากผู้อื่น	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง (1-5 ปี > 6-10 ปี) (11 ปีขึ้นไป > 6-10 ปี)	แตกต่าง (เหนือ > กลางตอนบน)
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	ไม่แตกต่าง	แตกต่าง (< 1 ปี > 6-10 ปี) (1-5 ปี > 6-10 ปี)	ไม่แตกต่าง
ด้านลักษณะงานที่ทำ	แตกต่าง (หญิง > ชาย)	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง

หมายเหตุ : ไม่พบความแตกต่างของระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจเมื่อจำแนกตามอายุ การศึกษาขั้นสูงสุดและตำแหน่งงาน



## อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทบูทส์ รีเทล (ประเทศไทย) จำกัด ในเขต 1 ใช้ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory) โดย สมยศ นาวิการ (2546) มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

### 1. ด้านปัจจัยอนามัย (Maintenance Factors or Hygiene Factors)

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่พนักงานจำเป็นต้องได้รับการตอบสนอง เพราะถ้าไม่มีให้หรือมีไม่เพียงพอจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยอนามัยในระดับมาก ลำดับแรก คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ฉัฐนิช ปัญญาสม (2548) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท เอก-ชัย ดิสทริ บิวชั่น ซิสเทม จำกัด : กรณีศึกษาของเทศบาลโคโลดัส สาขาเชียงใหม่-คำเที่ยง ที่พบว่าพนักงานให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยอนามัยในระดับมาก ลำดับแรก คือ ด้าน ความมั่นคงในงาน และไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พรทิพย์ สุทธิยะ (2550) ที่ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในอำเภอเมืองเชียงใหม่ ซึ่งผลการศึกษา พบว่าพนักงานให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยอนามัยในระดับมาก ลำดับแรก คือ ด้านความมั่นคงในการทำงาน และไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ กรวิทย์ สานติวารณ์ (2551) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ผึ้งน้อยเบเกอรี่ จำกัด ผลการศึกษา พบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยอนามัยในระดับมาก ลำดับแรก คือ ด้านชีวิตส่วนตัว

การที่ผลการศึกษาไม่สอดคล้องกับวรรณกรรมที่ได้ศึกษามา แสดงให้เห็นว่าพนักงานในแต่ละองค์กรให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยอนามัยแตกต่างกัน โดยพบว่า พนักงานของบริษัทบูทส์ รีเทล ในเขต 1 ให้ระดับความสำคัญด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากกว่าด้านอื่นๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะรูปแบบร้านค้าปลีกของบริษัทบูทส์ รีเทลในเขต 1 ส่วนใหญ่เป็นร้าน ที่มีขนาดเล็ก และเพียงสาขาเดียวในแต่ละจังหวัด โดยในแต่ละร้านประกอบด้วยพนักงานเพียง 5-6 คน ทำให้พนักงานที่ทำงานในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกัน มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือกันในการทำงานและปรึกษาหารือกันเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ซึ่งเป็นค่านิยมพื้นฐานในการทำงานของบริษัทบูทส์ รีเทล ซึ่งอาจแตกต่างจากองค์กรอื่นที่มีค่านิยมพื้นฐานในแต่ละองค์กรที่แตกต่างกัน

## 2. ด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors or Motivators)

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง และเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยจูงใจในระดับมาก ลำดับแรก คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ฉันทนิช ปัญญาสม (2548) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท เอก-ชัย ดีสทรี บิวชิ่ง ซิสเทม จำกัด : กรณีศึกษาของเทสโก้โลตัส สาขาเชียงใหม่-ลำพูน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า พนักงานให้ความสำคัญลำดับแรก คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พรทิพย์ สุติยะ (2550) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในอำเภอเมืองเชียงใหม่ ซึ่งผลการศึกษา พบว่า พนักงานให้ความสำคัญลำดับแรก คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน และผลการศึกษาของ กรวิทย์ สานติ อารวรรณ์ (2551) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ผึ้งน้อยเบเกอรี่ จำกัด ซึ่งผลการศึกษา พบว่า พนักงานให้ความสำคัญลำดับแรก คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน เช่นกัน

การที่ผลการศึกษาสอดคล้องกับวรรณกรรมที่ได้ศึกษามา แสดงให้เห็นว่าปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานขององค์กรแต่ละแห่งมีความเหมือนกัน คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งอาจเป็นผลจากการที่พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และการสร้างค่านิยมของแต่ละองค์กรที่ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงานก็เป็นได้

### ข้อค้นพบ

จากผลการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทบูทส์ รีเทล (ประเทศไทย) จำกัด ในเขต 1 มีข้อค้นพบ ดังต่อไปนี้

### ด้านปัจจัยอนามัย (Maintenance Factors or Hygiene Factors)

1. ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญโดยรวมต่อยังปัจจัยอนามัยในระดับมากทุกปัจจัย โดยให้ความสำคัญด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด และให้ความสำคัญในปัจจัยย่อยเรื่องการให้ความช่วยเหลือในการทำงานเป็นลำดับแรก ส่วนปัญหาที่พบในด้านดังกล่าวคือ การบริการหาหรือระหว่างเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน

2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยอนามัย มีเพียงร้อยละ 13.4 เท่านั้นที่มีปัญหาด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยพบปัญหาในปัจจัยย่อยเรื่องเงินเดือนที่ได้รับ

3. ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัจจัยอนามัยแตกต่างกันตามเพศ ในด้านความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงานและด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิงให้ระดับความสำคัญมากกว่าเพศชาย
4. ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัจจัยอนามัยแตกต่างกันตามช่วงอายุ ในด้านสภาพการทำงาน โดยกลุ่มอายุน้อยกว่า 30 ปี ให้ความสำคัญมากกว่ากลุ่มอายุ 30 ปีขึ้นไป
5. ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัจจัยอนามัยแตกต่างกันตามอายุการทำงาน ในด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และด้านชีวิตส่วนตัว โดยกลุ่มอายุการทำงาน 6-10 ปี ให้ความสำคัญน้อยกว่ากลุ่มอายุการทำงานอื่นๆ
6. ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัจจัยอนามัยแตกต่างกันตามพื้นที่ตั้งสาขาที่ปฏิบัติงาน ในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ตำแหน่งงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยกลุ่มที่ปฏิบัติงานในพื้นที่สาขาภาคเหนือ ให้ความสำคัญมากกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในพื้นที่สาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในด้านความมั่นคงในการทำงาน พบว่า กลุ่มที่ปฏิบัติงานในพื้นที่สาขาภาคเหนือ ให้ความสำคัญมากกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในพื้นที่สาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคกลางตอนบน

#### **ด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors or Motivators)**

1. ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญโดยรวมต่อปัจจัยจูงใจในระดับมากทุกปัจจัย โดยให้ความสำคัญด้านความสำเร็จในการทำงานมากที่สุด และให้ความสำคัญในปัจจัยย่อยเรื่องการได้ใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานเป็นลำดับแรก ส่วนปัญหาที่พบในด้านดังกล่าวคือ ผลงานเป็นไม่ไปตามเป้าหมายที่ได้รับ
2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงาน มีเพียงร้อยละ 14.4 เท่านั้นที่มีปัญหาด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน โดยพบปัญหาในปัจจัยย่อยเรื่องบริษัทมีการกำหนดคู่ทางการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน
3. ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจแตกต่างกันตามเพศ ในด้านความสำเร็จในงานและด้านลักษณะงานที่ทำ โดยผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิงให้ระดับความสำคัญมากกว่าเพศชาย
4. ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจแตกต่างกันตามอายุการทำงาน ในด้านความสำเร็จในงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ยกย่องและชมเชยจากผู้อื่นและด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยกลุ่มอายุการทำงาน 6-10 ปี ให้ความสำคัญน้อยกว่ากลุ่มอายุการทำงานอื่นๆ

5. ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัจจัยจิตใจแตกต่างกันตามพื้นที่ตั้งสาขาที่ปฏิบัติงาน ในด้านการได้รับการยอมรับ ยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น โดยกลุ่มที่ปฏิบัติงานในพื้นที่สาขาภาคเหนือ ให้ความสำคัญมากกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในพื้นที่สาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคกลางตอนบน

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาและข้อค้นพบต่างๆ เรื่องปัจจัยจิตใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ฐิติ รีเทล (ประเทศไทย) จำกัด ในเขต 1 สามารถที่จะนำมาใช้เป็นข้อมูลที่เสนอแนะสำหรับผู้บริหาร เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการปรับปรุงปัจจัยจิตใจที่เกี่ยวข้องในการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานและช่วยให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทประสบความสำเร็จในการดำเนินงานต่อไป โดยผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเรียงตามลำดับการให้ความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถาม 5 ลำดับแรกของปัจจัยแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

#### ด้านปัจจัยอนามัย (Maintenance Factors or Hygiene Factors)

1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในเรื่อง การให้ความช่วยเหลือในการทำงานเป็นทีม เป็นลำดับแรก ดังนั้น ผู้บริหารควรหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่ช่วยส่งเสริมด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นสำคัญ โดยการสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน การให้ความช่วยเหลือในการทำงานเป็นทีม กำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและร่วมมือกันเพื่อไปยังเป้าหมายนั้น เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานควรส่งเสริมให้มีปรึกษาเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาเพื่อหาทางแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน อาจทำได้โดยการจัดกิจกรรมที่พนักงานทุกคนสามารถทำร่วมกันได้ เช่น การพบปะสังสรรค์ระหว่างพนักงานในแต่ละโอกาสตามความเหมาะสม หรือ การจัดกิจกรรมการแข่งขันกีฬาระหว่างสาขา ซึ่งการเปิดโอกาสให้พนักงานได้สังสรรค์กันหรือพบปะกันอย่างไม่เป็นทางการนอกเวลางาน จะเป็นประโยชน์ต่อการเอื้ออาทร การให้ความสนับสนุน ลดปัญหาการทะเลาะ เบาะแว้งและยังช่วยสร้างความสามัคคีขึ้นภายในองค์กรอีกด้วย

นอกจากนี้ เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน แตกต่างกันตามพื้นที่ตั้งสาขาที่ปฏิบัติงาน โดยพบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่สาขาภาคเหนือ ให้ความสำคัญในด้านดังกล่าวมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่สาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรหาแนวทางในการทำงานที่ช่วยส่งเสริมการทำงานเป็น

ทีมให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่สาขาภาคสาขาภาคเหนือให้มากยิ่งขึ้น ส่วนพนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือถึงแม้จะให้ความสำคัญน้อยกว่า แต่หากผู้บริหารจัดหากิจกรรมในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานในพื้นที่ได้มากยิ่งขึ้น จะช่วยก่อให้เกิดความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการทำงานและส่งผลดีต่อการทำงานในองค์กรมากยิ่งขึ้นก็เป็นได้

2. ด้านความมั่นคงในการทำงาน เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในเรื่องความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นลำดับแรก ดังนั้น ผู้บริหารควรสร้างความมั่นใจให้พนักงานรู้สึกว่าการทำงานกับบริษัทมีความมั่นคง เช่น การทราบถึงผลประโยชน์ที่ดีของบริษัท และความมั่นคงของบริษัทซึ่งจะส่งผลต่อความมั่นคงในการทำงาน และเป็นขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานให้กับพนักงานด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้ เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน แตกต่างกันตามพื้นที่ตั้งสาขาที่ปฏิบัติงาน โดยพบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่สาขาภาคเหนือให้ความสำคัญในด้านดังกล่าวมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่สาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคกลางตอนบน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรหาแนวทางในการสื่อสารข้อมูล ที่ถูกต้องเกี่ยวกับบริษัทให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่สาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคกลางตอนบนให้มากขึ้น เพื่อช่วยสร้างความมั่นใจว่าบริษัทมีความมั่นคงและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้อย่างยั่งยืน

3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในเรื่อง ผู้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการทำงานให้เสร็จตามกำหนด เป็นลำดับแรก ดังนั้น ผู้บริหารควรหาแนวทางในการทำงานที่ช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างรวดเร็วและเสร็จตามกำหนด โดยในการมอบหมายงานให้ผู้บังคับบัญชาในการทำงานแต่ละครั้ง ควรกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการส่งมอบงาน อีกทั้งควรจัดหาอุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด หากงานที่มอบหมายไม่เสร็จสิ้นตามกำหนด ควรสอบถามถึงสาเหตุ ปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานนั้นๆจากผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมมือกันในการหาแนวทางเพื่อช่วยเหลือและปรับปรุงการทำงานของผู้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น

นอกจากนี้ เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันตามเพศและพื้นที่ตั้งสาขาที่ปฏิบัติงาน โดยพบว่า ผู้บังคับบัญชาเพศหญิงให้ความสำคัญในด้านดังกล่าวมากกว่าผู้บังคับบัญชาเพศชายและผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในพื้นที่สาขาภาคเหนือให้ความสำคัญในด้านดังกล่าวมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในพื้นที่สาขา

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรหาแนวทางสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในสาขาที่มีผู้บังคับบัญชาเพศชายที่ค่อนข้างแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ที่เป็นเพศหญิง ในส่วนการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในพื้นที่สาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อาจทำได้โดยการ สื่อสารแบบสองทาง และช่วยเหลือในการทำงานให้ผู้บังคับบัญชาดูแลและช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้สำเร็จลุล่วงตามกำหนดเวลามากยิ่งขึ้น

4. **ด้านชีวิตส่วนตัว** เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในเรื่อง ความซื่อสัตย์ต่อที่ทำงาน เป็นลำดับแรก ดังนั้น ผู้บริหารควรมีนโยบายการป้องกันการทุจริตที่รัดกุมและเหมาะสม ควรให้ความสำคัญต่อการทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยสร้าง ความรู้สึกในการเป็นเจ้าของธุรกิจร่วมกันเพื่อให้พนักงานจงรักภักดีต่อองค์กร และควรพิจารณา ให้พนักงานได้มีโอกาสทำงานในสาขาที่เปิดทำการ โดยพิจารณาเรื่องของระยะทางจากภูมิลำเนา หรือครอบครัวของพนักงานด้วย เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาจนเกิดผลกระทบต่อการทำงาน อันเนื่องมาจากคุณภาพชีวิต หรือชีวิตส่วนตัวของพนักงาน

นอกจากนี้ เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านชีวิตส่วนตัว แตกต่างกันตามอายุการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรหาแนวทางในการทำงานที่ไม่ส่งผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวของพนักงานด้วย โดยเฉพาะกลุ่มที่มีอายุการทำงานไม่เกิน 1 ปี อายุการทำงาน 1-5 ปีและอายุการทำงาน 11 ปีขึ้นไป เป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญในปัจจัยด้านดังกล่าวเป็นอย่างมาก

5. **ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน** เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญใน เรื่องความสนิทสนม ความจริงใจและความเป็นกันเอง เป็นลำดับแรก ดังนั้น ผู้บริหารควรสร้าง ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้หลักการบริหารงานด้วยความจริงใจ เอื้ออาทรและให้ ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในกรณีที่เกิดปัญหาในการทำงาน ช่วยขจัดปัญหาและอุปสรรคที่ ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ใส่ใจต่อสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการอำนวยความสะดวกในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีและวางตัวเป็นที่น่าเคารพนับถือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่ดี

นอกจากนี้ เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มอายุการทำงาน 1-5 ปี ให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน มากกว่ากลุ่มอายุการทำงาน 6-10 ปี แสดงให้เห็นว่า การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ช่วงอายุการทำงาน 1-5 ปีแรก เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่จะช่วยป้องกันไม่ให้นักงนเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และถึงแม้ว่าพนักงานกลุ่มอายุการทำงาน 6-10 ปี จะให้ความสำคัญในด้านดังกล่าวน้อยกว่า แต่ผู้บริหาร ก็ไม่ควรละเลย และในทางตรงกันข้ามกลับต้องยิ่งเพิ่มความใส่ใจ สร้างความสัมพันธ์อันดีกับ

พนักงานกลุ่มดังกล่าวมากยิ่งขึ้น ก็จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานเหล่านั้นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นอีกด้วย

### ด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors or Motivators)

1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในปัจจัยย่อยเรื่อง การได้ใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน เป็นลำดับแรก ดังนั้น ผู้บริหารควรหาแนวทางการในการปฏิบัติงานที่ช่วยสร้างแรงจูงใจในด้านความสำเร็จในการทำงาน โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ให้อำนาจในการตัดสินใจในการทำงานตามความเหมาะสม มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพความเป็นจริง และหากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้ ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในครั้งต่อไปให้จงได้

นอกจากนี้ เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มอายุการทำงาน 1-5 ปี และ 11 ปีขึ้นไป ให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ความสำเร็จในการทำงาน มากกว่ากลุ่มอายุการทำงาน 6-10 ปี แสดงให้เห็นว่าการให้แรงจูงใจในปัจจัยดังกล่าวอย่างเหมาะสมกับช่วงอายุการทำงาน จะช่วยส่งผลให้พนักงานกลุ่มดังกล่าวมีประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มสูงขึ้นได้อีกด้วย

2. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในปัจจัยย่อยเรื่อง การมีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบเป็นลำดับแรก ดังนั้น ผู้บริหารควรปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยการจัดให้พนักงานได้มีโอกาสเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการอบรมจากส่วนกลาง โดยการส่งพนักงานเข้ารับการอบรมตามคอร์สที่เปิดในแต่ละเดือนอย่างน้อยคนละ 2-4 ครั้งต่อปี หรือการอบรมที่จัดขึ้นภายในเขตและภายในร้านเอง โดยอาจกำหนดหัวข้อการอบรมตามที่พนักงานต้องการและจัดขึ้นภายในร้าน 1 ครั้งต่อเดือน ทั้งนี้ควรคำนึงประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากการอบรมมากกว่าการคำนึงถึงเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่ายในการอบรมแต่ละครั้งมากเกินไป เพราะอาจทำให้พนักงานขาดการพัฒนาและเรียนรู้สิ่งใหม่ซึ่งอาจนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานมากยิ่งขึ้นก็เป็นได้

นอกจากนี้ เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มอายุการทำงาน ไม่เกิน 1 ปี และ 1-5 ปี ให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มากกว่ากลุ่มอายุการทำงาน 6-10 ปี แสดงให้เห็นว่า พนักงานกลุ่มดังกล่าวมีประสบการณ์ในการทำงานน้อย แต่มีความต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมาก การให้โอกาสพนักงานเหล่านี้ได้เข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการ

ทำงานก็จะช่วยส่งผลให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มสูงขึ้น ส่วนพนักงานกลุ่มอายุการทำงาน 6-10 ปี ผู้บริหารอาจมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรมและถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานให้แก่พนักงานที่มีอายุการทำงานที่น้อยกว่า เพื่อเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานและช่วยสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้กับพนักงานทุกคน แต่หากไม่ดำเนินการด้านดังกล่าวอาจทำให้พนักงานที่อดอยากขาดประสิทธิภาพในการทำงานและลาออกก็เป็นได้

3. ด้านได้รับการยอมรับ ยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในปัจจัยย่อยเรื่อง ความภาคภูมิใจในอาชีพ เป็นลำดับแรก ดังนั้น ผู้บริหารควรสร้างความภาคภูมิใจในการทำงาน โดยการกล่าวชื่นชม หรือ ขอบคุณด้วยความจริงใจกับพนักงาน ไม่ว่าจะผลงานที่ทำนั้นจะเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อเป็นกำลังใจแก่พนักงาน มอบหมายงานสำคัญๆ ให้รับผิดชอบ และที่สำคัญมีการให้รางวัลตอบแทนที่เหมาะสมในการทำงาน ทั้งนี้อาจไม่อยู่ในรูปของเงินทองแต่เพียงอย่างเดียวแต่อาจรูปของสิ่งของ เช่น ประกาศนียบัตร โล่หรือรางวัล หรือเครื่องเตือนใจอื่นๆ ซึ่งแสดงออกถึงความชื่นชมที่บริษัทมีต่อการทำงานของพนักงานและประกาศคุณความดีนั้นให้เป็นที่ทราบโดยทั่วถึงกัน

นอกจากนี้ เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มอายุการทำงาน 1-5 ปี และ 11 ปีขึ้นไป ให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยด้าน ด้านได้รับการยอมรับ ยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น มากกว่ากลุ่มอายุการทำงาน 6-10 ปี อีกทั้งยังพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานในพื้นที่สาขาภาคเหนือให้ความสำคัญในด้านดังกล่าวมากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานในพื้นที่สาขาภาคกลางตอนบน แสดงให้เห็นว่าการให้แรงจูงใจในปัจจัยดังกล่าวอย่างเหมาะสมกับช่วงอายุและพื้นที่สาขาที่ปฏิบัติงาน จะช่วยส่งผลให้พนักงานกลุ่มดังกล่าวมีประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มสูงขึ้นได้อีกด้วย

4. ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่งาน เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในปัจจัยย่อยเรื่อง การมีโอกาสได้แสดงความสามารถในงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ที่เป็นลำดับแรก ดังนั้น ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงจัดสรรและแบ่งปริมาณงานให้เหมาะสม เท่าเทียมกันในแต่ละตำแหน่ง

นอกจากนี้ เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยลักษณะงานที่ทำแตกต่างกัน ตามเพศ ดังนั้น ผู้บริหารควรดูแลเรื่องสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับเพศของพนักงานด้วย โดยผู้บริหารควรกำหนดหน้าที่ในการทำงานให้เหมาะสมกับเพศ เช่น ตำแหน่งพนักงานจัดเรียงสินค้า ควรจัดให้พนักงานชายเป็นผู้รับผิดชอบมากกว่าพนักงานหญิง เนื่องจากเป็นงานที่ต้องอาศัยแรงงานในการรับ-ส่ง และจัดเรียงสินค้าที่ส่งมาจากคลังสินค้า เป็นต้น



5. ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่งาน เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในปัจจัยย่อยเรื่อง การกำหนดหลักเกณฑ์หรือพิจารณาตัวบุคคลให้ได้รับตำแหน่งสูงขึ้นได้คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก เป็นลำดับแรก ดังนั้น ผู้บริหารควรปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่งานอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน โดยให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน มีความยุติธรรม โดยการกำหนดหลักเกณฑ์หรือพิจารณาตัวบุคคลให้ได้รับตำแหน่งสูงขึ้นนั้นให้คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการเติบโตในหน้าที่การงานถือเป็นขวัญและกำลังใจสำคัญอย่างหนึ่งในการทำงานที่ช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาโดยภาพรวม จะเห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมากต่อปัจจัยจิตใจในการทำงานทั้งสองด้าน และพบปัญหาเพียงส่วนน้อยเท่านั้น แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้รับการตอบสนองที่เพียงพอต่อปัจจัยอนามัย ซึ่งเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานของพนักงาน และหากผู้บริหารนำแนวทางที่ผู้ศึกษาเสนอแนะมาใช้ในการเพิ่มปัจจัยจิตใจ ช่วยสร้างแรงกระตุ้นในการทำงาน และดูแลปัจจัยทั้งสองกลุ่มอย่างเหมาะสมย่อมส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มสูงขึ้นและส่งผลดีต่อองค์กรในที่สุด