

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานที่ทำงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจ รวมไปถึงปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน

กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย คือ พนักงานที่ทำงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน โดยไม่แบ่งประเภทของอุตสาหกรรม จำนวน 200 คน โดยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) และแบบแบ่งชั้นภูมิ (Strategy) โดยการสุ่มจะสามตามสัดส่วนขนาดของโรงงานแบ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 139 คน ระดับบังคับบัญชา 52 คน และระดับบริหาร 9 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (Structured questionnaire) ซึ่งมีคำถามทั้งปลายเปิดและคำถามปลายปิด ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมทางสถิติและใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistic) คือการอธิบายข้อมูลในรูปของการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โดยจะนำตัวแปรต่างๆที่เกี่ยวข้องเข้าสู่ Logit Model ค่าที่ได้จากการประมาณโดยใช้ Logit Model จะนำมาปรับและคำนวณโดยใช้วิธี Maximum Likelihood เลือกตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคจะพิจารณาจากเหตุผลในการย้ายงานและความพอใจที่น้อยที่สุดในด้านต่าง ๆ ดังจะได้สรุปดังต่อไปนี้

## 5.1 สรุปผลการศึกษา

### 5.1.1 ข้อมูลเบื้องต้นส่วนบุคคล

พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 69.5 ของพนักงานทั้งหมด โดยแบ่งเป็นเพศชาย ร้อยละ 38.5 และเพศหญิงร้อยละ 31 พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับมัธยมปลายหรือเทียบเท่าร้อยละ 41 จบการศึกษาในระดับอนุปริญญา หรือเทียบเท่า ร้อยละ 23 ส่วนใหญ่มีอายุงาน 1-3 ปี ร้อยละ 36.5 รองลงมาคืออายุงาน 3-5 ปี เป็นร้อยละ 18.5 และอายุงานมากกว่า 5 ปี ร้อยละ 14.5 มีรายได้ต่อเดือน 5000-10000บาท คิดเป็นร้อยละ 66 พนักงานระดับปฏิบัติการร้อยละ 35 เคยย้ายสถานที่ทำงาน ในขณะที่ร้อยละ 34.5 ไม่เคยย้ายสถานที่ทำงาน และส่วนใหญ่ได้ทำงานไม่ตรงกับสาขาที่เรียนมาร้อยละ 60

พนักงานที่มีความเห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับวุฒิการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 39.5 ในขณะที่ร้อยละ 30 เห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับวุฒิการศึกษา พนักงานร้อยละ 43.5 เห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ ในขณะที่ร้อยละ 26 เห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ พนักงานร้อยละ 40.5 เห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความสามารถ ในขณะที่ร้อยละ 29 เห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับความสามารถ พนักงานร้อยละ 36.5 เห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับ เหมาะสมกับประสบการณ์ ในขณะที่ร้อยละ 33 เห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับประสบการณ์

พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งระดับบังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 26 ของพนักงานทั้งหมด โดยแบ่งเป็นเพศชาย ร้อยละ 13 และเพศหญิงร้อยละ 13 พนักงานระดับบังคับบัญชาส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 21 จบการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 2 ส่วนใหญ่มีอายุงาน 1-3 ปี ร้อยละ 18.5 รองลงมาคืออายุงานมากกว่า 5 ปี เป็นร้อยละ 5.5 มีรายได้ต่อเดือน 15000-20000บาท คิดเป็นร้อยละ 15 พนักงานระดับบังคับบัญชาร้อยละ 13 เคยย้ายสถานที่ทำงาน ในขณะที่ร้อยละ 13 ไม่เคยย้ายสถานที่ทำงาน และส่วนใหญ่ได้ทำงานตรงกับสาขาที่เรียนมาร้อยละ 27

พนักงานที่มีความเห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับวุฒิการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 13 เท่ากับร้อยละของพนักงานที่เห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับวุฒิการศึกษา พนักงานร้อยละ 16 เห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ ในขณะที่ร้อยละ 10 เห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ พนักงานร้อยละ 17.5 เห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับความสามารถ ในขณะที่ร้อยละ 8.5 เห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความสามารถ พนักงาน

ร้อยละ 15 เห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับประสบการณ์ ในขณะที่ร้อยละ 11 เห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับประสบการณ์

พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งระดับจัดการ คิดเป็นร้อยละ 4.5 ของพนักงานทั้งหมด โดยเป็นเพศชาย ร้อยละ 4.5 พนักงานระดับบังคับบัญชาส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 3 จบการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 1.5 ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี ร้อยละ 3 รองลงมาคืออายุงาน 1-3 ปี เป็นร้อยละ 1.5 มีรายได้ต่อเดือน 20001-25000 บาท คิดเป็นร้อยละ 3 และร้อยละ 1.5 มีรายได้ต่อเดือน 30000 บาทขึ้นไป พนักงานระดับจัดการร้อยละ 1.5 เคยย้ายสถานที่ทำงาน ในขณะที่ร้อยละ 3 ไม่เคยย้ายสถานที่ทำงาน และส่วนใหญ่ได้ทำงานไม่ตรงกับสาขาที่เรียนมา ร้อยละ 3

พนักงานที่มีความเห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับวุฒิการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 4.5 และ ร้อยละ 3 เห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ ในขณะที่ร้อยละ 1.5 เห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ พนักงานร้อยละ 3 เห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความสามารถ ในขณะที่ร้อยละ 1.5 เห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับความสามารถ พนักงานร้อยละ 3 เห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับประสบการณ์ ในขณะที่ร้อยละ 1.5 เห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับประสบการณ์

#### 5.1.2 ข้อมูลแสดงความพึงพอใจของพนักงาน

จากการศึกษาความพอใจในงานของพนักงานที่ทำงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือพบว่า ส่วนใหญ่พนักงานมีค่าเฉลี่ยความพอใจต่อปัจจัยต่าง ๆ ในระดับปานกลาง ทั้งนี้พนักงานมีความพอใจกับปัจจัยด้านต่าง ๆ จำนวน 2 ด้านในระดับมากคือด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และมีความพอใจในระดับปานกลางกับปัจจัยด้านต่าง ๆ จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการบังคับบัญชา ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านความรับผิดชอบ สวัสดิการที่ได้รับ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

#### 5.1.3 ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน

สำหรับการนำเสนอสรุปและอภิปรายผลการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานจากการคำนวณสมการ Logit มีดังต่อไปนี้คือปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานที่ทำงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมของกลุ่มตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะและขอบเขตของงาน (F1) ความพอใจในด้านความสำเร็จของงาน (F2)

ด้านความรับผิดชอบ (F3) ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (F5) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (F6) ด้านการบังคับบัญชา (F8) สวัสดิการที่ได้รับ (W)

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ตัวแปรที่ทำการศึกษา มีลักษณะเป็นข้อมูลแบบเรียงลำดับ และมีการตีความหมายเชิงคุณภาพควบคู่ด้วย จึงทำให้ค่าที่ได้จากการทดสอบคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง และไม่เป็นไปตามทฤษฎี ดังนั้นข้อมูลที่ได้จึงเหมาะสำหรับใช้เป็นตัวอธิบาย

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ มีดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยด้านลักษณะและขอบเขตของงาน พนักงานมีค่าเฉลี่ยความพอใจในระดับปานกลาง นั้นหมายความว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความพอใจต่อความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ พนักงานมีความเป็นอิสระในระหว่างการทำงาน รวมไปถึงความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงาน และงานที่ทำตรงกับความถนัด

2) ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน พนักงานมีค่าเฉลี่ยความพอใจในระดับปานกลาง นั้นคือพนักงานส่วนใหญ่รู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงาน พอใจในผลสำเร็จของงานที่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ได้มีการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน และพอใจในการเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในงานของตน

3) ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ พนักงานมีค่าเฉลี่ยความพอใจในระดับปานกลาง กล่าวได้ว่า พนักงานมีความพอใจในความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย ความเหมาะสมของปริมาณงาน ตลอดจนการได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจ ได้มีโอกาสแสดงความสามารถ และการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน

4) ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พนักงานมีค่าเฉลี่ยความพอใจในระดับปานกลาง กล่าวได้ว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความพอใจในการสร้างความสามารถและความชำนาญจากงานที่ปฏิบัติ รวมไปถึงได้มีโอกาสได้รับการฝึกอบรม หรือฟื้นฟูความรู้ความสามารถ การได้รับการพิจารณาความดีความชอบ โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และโอกาสศึกษาต่อ อบรม ดูงาน

5) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน พนักงานมีค่าเฉลี่ยความพอใจในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่ พอใจในการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน ได้รับความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเอง ความเอื้ออาทรจากผู้บังคับบัญชา รวมไปถึงวิธีการควบคุมการปฏิบัติงาน การวางตนของหัวหน้างานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และการเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

6) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พนักงานมีค่าเฉลี่ยความพอใจในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความสนิทสนม ความจริงใจ ความเป็นกันเองเป็นอย่างมากและ

มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การไม่ทะเลาะเบาะแว้ง ตลอดจนมีการปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาการทำงาน การช่วยเหลือกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น และการร่วมกันวางแผนปฏิบัติงาน

7) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา พนักงานมีค่าเฉลี่ยความพอใจในระดับมาก กล่าวได้ว่า ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการทำงานให้เสร็จตามกำหนด ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความเคารพนับถือ และ ผู้ได้บังคับบัญชาขอคำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน

8) ปัจจัยด้านด้านการบังคับบัญชา พนักงานมีค่าเฉลี่ยความพอใจในระดับปานกลาง กล่าวคือพนักงานส่วนใหญ่มีความพอใจต่อการเปิดโอกาสให้เสนอความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในงานที่ปฏิบัติ มีการรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชา มีการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจงานที่รับผิดชอบ รวมไปถึงการให้คำแนะนำช่วยเหลือด้านการปฏิบัติงาน ความยุติธรรมในการกระจายงาน และ ความยุติธรรมในการบังคับบัญชา

9) สวัสดิการที่ได้รับ พนักงานมีค่าเฉลี่ยความพอใจในระดับปานกลาง โดยพนักงานอาจจะมีความพอใจในบางปัจจัยในระดับน้อยเช่นสวัสดิการค่าที่พักอาศัย บางองค์กรไม่มีสวัสดิการด้านนี้ สวัสดิการเงินช่วยเหลือค่าพาหนะ ที่ได้รับอาจไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง แต่สวัสดิการในด้านอื่น ๆ เช่นสวัสดิการค่าทันตกรรม โบนัส สวัสดิการด้านชุดฟอร์ม เงินเดือน สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ค่าล่วงเวลา เงินรางวัลพิเศษ, ค่าเบี้ยขยัน พนักงานมีความพอใจในระดับปานกลางซึ่งสามารถชดเชยสวัสดิการที่มีความพอใจน้อยได้ จึงทำให้ความพอใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ดังนั้นจากผลการวิจัยครั้งนี้จึงเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการวางแผนหรือแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานและลดอัตราการเปลี่ยนงาน

#### 5.1.4 ข้อมูลปัญหาและอุปสรรคของความพึงพอใจของพนักงาน

ในการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน จะพิจารณาจากเหตุผลในการย้ายงานและความพอใจที่น้อยที่สุดในด้านต่างๆ จากข้อมูลพบว่า 5 เหตุผลที่ทำให้พนักงานย้ายงานมากที่สุด เรียงตามลำดับคือ ผลตอบแทนน้อย ไม่พอใจด้านสวัสดิการ ไม่มั่นใจในความมั่นคงของบริษัท ไม่พอใจสภาพการทำงาน และไม่พอใจระบบการทำงานของบริษัท

จากการวิเคราะห์พบว่า สาเหตุที่ผลตอบแทนน้อยอันเนื่องมาจากปัจจัยดังต่อไปนี้

- 1) ปริมาณการศึกษา กล่าวคือบุคคลที่ได้รับการศึกษาสูงกว่าโดยเฉลี่ยจะมีรายได้สูงกว่าบุคคลที่มีการศึกษาน้อยกว่า นอกจากนี้การศึกษาที่สูงขึ้นยังทำให้ผลตอบแทนอื่นๆจากการทำงานและสภาพการทำงานของบุคคลดีขึ้นด้วย
- 2) คุณภาพการศึกษา เป็นที่ยอมรับกันว่าคุณภาพของโรงเรียนโดยทั่ว ๆ ไปมีความแตกต่างกัน ดังนั้นปริมาณการศึกษายิ่งเดียวอาจไม่พอเพียงที่จะอธิบายความแตกต่างที่เกิดขึ้นดัชนีที่นำมาใช้วัดความแตกต่างของโรงเรียน อาทิ ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียน ขนาดของชั้นเรียน คุณวุฒิโดยเฉลี่ยของครู
- 3) การฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน เมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้นจะสะสมประสบการณ์ทำงานมากขึ้น โดยการเรียนรู้จากการทำงานนั่นเอง เมื่อมีประสบการณ์ทำงานมากขึ้นจะทำให้สามารถได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้นตามลำดับ
- 4) ความสามารถส่วนบุคคล มีหลายรูปแบบเช่น ความสามารถทางด้านภาษา ทางด้านคณิตศาสตร์ หรืออื่นๆ ซึ่งความสามารถเหล่านี้มีส่วนสัมพันธ์กับระดับรายได้ที่สูงขึ้นด้วย
- 5) ปัจจัยอื่น ๆ เช่น ท้องที่ที่เติบโตมาว่าเป็นท้องที่ในเมืองหรือท้องที่ในชนบท ระดับการศึกษาของภรรยา ความสามารถใจการโยกย้าย ระดับความมั่นใจในตัวเอง รวมทั้งเชื้อชาติและเพศ

ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่พิจารณาจากความพอใจในด้านต่าง ๆ พบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพอใจน้อยที่สุด 3 อันดับเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นๆได้แก่ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ปัจจัยด้านสวัสดิการที่ได้รับ และ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ

จากการวิจัยเบื้องต้นสามารถนำผลวิจัยในครั้งนี้เสนอให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำไปพิจารณาหรือแนะนำพนักงานให้สามารถทำงานร่วมกันแล้วก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เช่น พนักงานระดับบริหาร ควรมีความเอื้ออาทร เอาใจใส่ ให้ความสนทนสนม จริงใจ เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือในการทำงาน และขอคำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน พนักงานที่มีตำแหน่งในระดับเดียวกันควรมีการช่วยเหลือกันในการทำงาน มีการปรึกษาหารือ ร่วมมือกันวางแผนปฏิบัติงาน ให้ความสนทนสนมจริงใจ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่ทะเลาะกัน

ถ้าพิจารณาจากค่าเฉลี่ยความพอใจของปัจจัยจูงใจมีบางปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจต่ำกว่า ดังนั้นผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อให้องค์กรทำการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน (รายละเอียดได้จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยตาราง 4.17-4.26) จำแนกตามรายด้านดังนี้

1. ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน
  - ปรับปรุงด้านความน่าสนใจและความท้าทายของงาน
2. ด้านความสำเร็จของงาน
  - ปรับปรุงประเด็นเกี่ยวกับการเปิดโอกาสให้พนักงาน ได้ตัดสินใจในงานได้ด้วยตนเองตามความเหมาะสม
  - ปรับปรุงเกี่ยวกับการสร้างความสำเร็จของงาน โดยให้พนักงาน ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้อย่างเหมาะสม
3. ด้านความรับผิดชอบ
  - ปรับปรุงประเด็นเกี่ยวกับการให้พนักงาน ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย รวมไปถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน
4. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
  - ปรับปรุงเกี่ยวกับการเปิดโอกาสให้พนักงาน ได้มีโอกาสศึกษาต่อ รวมไปถึงการได้รับการฝึกอบรม ติวงาน หรือฟื้นฟูความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่ง และความรับผิดชอบ
  - ปรับปรุงเกี่ยวกับการพิจารณาความดี ความชอบให้แก่พนักงาน โดยอาศัยหลักความยุติธรรม และความเสมอภาค เพื่อเป็นการสร้างโอกาสให้พนักงาน ได้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ตามความเหมาะสม
5. ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน
  - หัวหน้างานควรมีการเอาใจใส่ต่อสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเปิดโอกาสให้สร้างความเข้าใจระหว่างกัน ทั้งนี้หากพบว่าพนักงานในแต่ละระดับมีปัญหาต่อกัน หรือมีปัญหาระหว่างกันต้องรีบดำเนินการแก้ไข
6. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
  - เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปัญหาในการทำงานมีการมาขอคำปรึกษาน้อย ทั้งนี้ควรจัดให้มีการสังสรรค์ในแต่ละ โอกาสตามความเหมาะสม และความจำเป็น เพื่อให้เกิดความสนิทสนม และเป็นกันเองมากขึ้น และจำทำให้ปัญหาการทะเลาะเบาะแว้ง (ถ้ามี) ลดลงได้
7. ด้านการบังคับบัญชา
  - ควรมีการกำหนดรูปแบบการกระจายงานและ การบังคับบัญชาให้พนักงานแต่ละตำแหน่ง แต่ละฝ่ายภายใต้ความยุติธรรม ความสามารถ และปราศจากอคติต่อพนักงาน ควรมีการให้คำแนะนำช่วยเหลือด้านการปฏิบัติงานตามความเหมาะสม

## 8. ด้านสวัสดิการ

- ควรพิจารณาศึกษาความเหมาะสมของสวัสดิการในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย เงินเดือน ค่าล่วงเวลา โบนัส เงินรางวัลพิเศษ สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ค่าทันตกรรม ค่าพาหนะ รวมไปถึงค่าที่พักอาศัย เป็นต้น ของแต่ละตำแหน่งให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ และค่าครองชีพ หากพบว่าสวัสดิการด้านใดไม่เหมาะสม ควรทำการปรับปรุง หากพบว่าสวัสดิการมีความเหมาะสมแล้ว ควรมีการชี้แจงให้พนักงานได้รับทราบเหตุผล

### 5.2 ปัญหาและข้อจำกัดในการวิจัยครั้งนี้

1. เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างในการทำวิจัยครั้งนี้อยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ รวมทั้งสิ้นกว่า 100 บริษัท ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยรวมทั้งรายละเอียดเกี่ยวกับเครื่องมือวิจัยด้วยตนเอง เพียงแต่ชี้แจงรายละเอียดเป็นเอกสารแนบกับแบบสอบถาม ข้อจำกัดนี้อาจมีผลทำให้กลุ่มตัวอย่างเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนได้ เช่น ผู้ตอบแบบสอบถามบางรายยังไม่เข้าใจวิธีตอบแบบสอบถามโดยการประเมินตนเอง ดังนั้นผู้ตอบแบบสอบถามอาจจะเว้นไม่ตอบ
2. วิธีการตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ คือการประเมินตนเองสูงเกินความเป็นจริง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Atwater (1998) ว่าปัญหานี้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกระดับในองค์กร แม้กระทั่งบุคลากรระดับสูงที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้วหลายปี
3. ความตั้งใจในการตอบแบบสอบถามของผู้ตอบ เนื่องจากมีผู้ตอบบางรายให้คะแนนระดับเดียวกันในทุกข้อ ซึ่งอาจเป็นข้อมูลที่คลาดเคลื่อน