

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากร: ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค” ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับการชำระรักษาบุคลากร โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย อายุ เงินเดือน ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน
3. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านผลตอบแทน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ และด้านการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพกับการชำระรักษาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
4. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะของพนักงาน เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคทั้ง 4 ภาคและสำนักงานใหญ่ จำนวน 400 คน ในการแจกแบบสอบถามผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามด้วยตนเอง และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วยค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ค่า F test ค่า LSD และสถิติ chi-square ผู้วิจัยขอสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 40 ปีขึ้นไป มีเงินเดือน 25,000 บาทขึ้นไป มีตำแหน่งพนักงานวิชาชีพ จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและมีอายุงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.63, SD = .774$) เมื่อพิจารณารายด้าน (เรียงจากมากไปหาน้อย) พบว่า

2.1 ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75, SD = .845$)

2.2 ด้านส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73, SD = .701$)

2.3 ด้านการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70, SD = .761$)

2.4 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49, SD = .748$)

2.5 ด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47, SD = .815$)

3. การชำระรักษาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยภาพรวมพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระรักษาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45, SD = .821$)

การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มี อายุ เงินเดือน ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระรักษาบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคต่างกัน พบว่า

1. อายุของพนักงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการชำระรักษาบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. เงินเดือนของพนักงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการชำระรักษาบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ตำแหน่งของพนักงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการชำระรักษาบุคลากรที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. ระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการชำระรักษาบุคลากรที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. ประสบการณ์ของพนักงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการชำระรักษาบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านผลตอบแทน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ ปัจจัยด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ และปัจจัยด้านการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพมีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาบุคลากร

1. ปัจจัยด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับการชำระรักษาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับการชำระรักษาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ปัจจัยด้านหน้าที่และความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับการชำระรักษาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. ปัจจัยด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพมีความสัมพันธ์กับการชำระรักษาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. ปัจจัยด้านการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพมีความสัมพันธ์กับการชำระรักษาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ข้อเสนอแนะ

1. ด้านผลตอบแทน ปัจจุบันพบว่า พนักงานในองค์กร ยังคงมีความคิดเห็นว่าผู้บริหาร ยังคงให้ผล ตอบแทนในเรื่องของโบนัสที่ได้รับในปัจจุบันนั้นยังคงไม่เพียงพอเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติในปัจจุบันและองค์กรควรจัดให้มีเงินสงเคราะห์บุตร เพื่อช่วยเหลือด้านการศึกษาบุตรในแต่ละเดือนให้เหมาะสม รวมไปถึงเบี้ยเลี้ยงที่ได้รับในปัจจุบันยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน ดังนั้น หากต้องการให้พนักงานนั้นมีขวัญกำลังใจที่ดี ผู้บริหารควรพิจารณาในเรื่องผลตอบแทน ให้เหมาะสมกับงาน

ที่ปฏิบัติ

2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจุบันพบว่า พนักงานในองค์กร ยังคงมีความคิดเห็นว่า องค์กรยังคงขาดเรื่องเครื่องมือใช้ที่ทันสมัย และวัสดุอุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ โทรสาร ยังไม่ทันสมัยและยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน ดังนั้น สิ่งเหล่านี้องค์กรควรหันมาให้ความสำคัญให้มากขึ้น เพราะสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงานของพนักงาน

อภิปรายผล

การธำรงรักษาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ให้บริการด้านการติดตั้งการจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าทั่วประเทศ ยกเว้น กรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ และนนทบุรี ซึ่งการให้บริการด้านพลังงานไฟฟ้าให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการ เอกชน และประชาชนทั่วไปทุกจังหวัด ทุกภูมิภาค ทุกเขตนี้เอง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจึงต้องมีจำนวนบุคลากรเป็นจำนวนมากต้องให้บริการให้เพียงพอ กับความต้องการใช้บริการ บุคลากรทุกแห่งจึงมีความหลากหลายทางด้านของวัฒนธรรม ประเพณีและสภาพความเป็นอยู่ ความต้องการของบุคลากรจึงมีความแตกต่างกันไปด้วย บุคลากรเหล่านั้นอาจจะมีความต้องการด้านของสวัสดิการเพิ่มขึ้น มีความต้องการความก้าวหน้าในอาชีพและมีหลักประกันที่มั่นคง จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในอาชีพและการส่งเสริมศักยภาพอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคยังมีความต้องการให้องค์กรมีการปรับปรุงในด้านดังกล่าวอยู่ในระดับสูง ประกอบกับบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานอยู่ตามต่างจังหวัดที่ห่างไกลความเจริญในบางแห่งยังมีความต้องการที่ย้ายสถานที่ทำงานเข้ามาปฏิบัติงานใกล้กับบ้านของตนเองเป็นจำนวนมาก จากสถิติการย้ายเข้า-ออกของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีอัตราค่อนข้างสูงย่อมเป็นสิ่งที่ยืนยันได้ว่า บุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีความต้องการให้องค์กรมีการปรับเปลี่ยนระบบจากเดิมเมื่อเป็นเช่นนี้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจึงควรต้องมีการจัดทำโครงการต่าง ๆ ขึ้นมา

เพื่อรองรับกับปัญหาดังกล่าว และที่แน่นอนที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนคือ การปกป้องรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรให้นานที่สุด เพราะการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถไปนั้นเท่ากับองค์กรต้องสูญเสียรายได้ไปเช่นเดียวกัน วิธีการที่จะธำรงรักษาบุคลากรให้นานที่สุดได้นั้นมีอยู่หลายวิธีการ เช่น การจัดสวัสดิการให้เพียงพอกับค่าครองชีพในปัจจุบัน การสำรวจความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคลากรในทุกด้านว่า มีความต้องการอย่างไร เป็นต้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นิติมา นพบุรี (2549) ศึกษาเรื่อง การธำรงรักษาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดลำพูน ที่พบว่า โดยภาพรวมครุมีความคิดเห็นต่อการธำรงรักษาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง

อายุของพนักงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการธำรงรักษาบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เป็นเพราะว่าอายุของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มของผู้ใหญ่ที่มีประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ เป็นอย่างดี มีวุฒิภาวะสูง มีการศึกษาไม่น้อยกว่าระดับปริญญาตรี มีความชำนาญในงาน และมีสติสัมปชัญญะที่สามารถคิดไตร่ตรองถึงสิ่งต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีนี้เอง ทำให้มีความคิดเห็นต่อการธำรงรักษาบุคลากรที่แตกต่างกัน บางคนมีความต้องการในด้านของสวัสดิการ บางคนต้องการในด้านของความก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคง และบางคนต้องการชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและภายนอกองค์กร การที่พนักงานมีความต้องการให้องค์กรจัดหาสิ่งต่าง ๆ มาตอบสนองความต้องการของตนให้ได้ นั่นจึงเป็นเรื่องยาก เพราะการบริหารจัดการกับพนักงานที่มีเป็นจำนวนมากต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการที่ดี เพื่อที่องค์กรจะได้อยู่รอดต่อไปได้ในอนาคต

เงินเดือนของพนักงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการธำรงรักษาบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เป็นเพราะว่าพนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่มีเงินเดือนมากกว่า 25,000 บาท นั่น ต้องเป็นพนักงานที่เข้ามาปฏิบัติงานในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นเวลาหลายปี จึงมีทัศนคติต่อการธำรงรักษาบุคลากรแตกต่างไปจากกลุ่มพนักงานที่มีอัตราเงินเดือนน้อย เพราะการเข้ามาปฏิบัติงานเป็นเวลานานย่อมได้พบเห็นกับสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งมีทั้งสิ่งที่ดีและ

สิ่งที่ไม่ดี บางสิ่งอาจจะพอใจแต่บางสิ่งอาจจะไม่พอใจ โดยธรรมชาติของมนุษย์ย่อมมีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด หากพนักงานทุกคนมีความเข้าใจในระบบการบริหารจัดการองค์กร มีความพึงพอใจต่อสวัสดิการต่าง ๆ และมีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้มาพัฒนาระบบงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพขึ้น ย่อมเป็นเครื่องวัดความสามารถที่มีอยู่ในคนก็จะมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้นและอัตราเงินเดือนก็เพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน ในทางตรงกันข้ามพนักงานที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ ๆ มีอัตราเงินเดือนเริ่มต้นประมาณ 12,000 บาท ซึ่งนับว่าสูงกว่าการเข้าไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ๆ ประกอบกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจัดเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทหนึ่ง ที่ทุกคนมีความต้องการเข้ามาทำงาน เพราะคิดว่าเป็นหน่วยงานที่มีความมั่นคงและมีสวัสดิการที่ดีกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ย่อมส่งผลต่อความคิดเห็นไปในทิศทางที่เป็นบวกมากกว่าเป็นลบแน่นอน สอดคล้องกับผลการวิจัยของวรพันธ์ เศรษฐแสง (2548) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดฉะเชิงเทรา* ที่พบว่า อัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ประสบการณ์ของพนักงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการชำระรักษาบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เป็นเพราะว่าประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานแต่ละคนย่อมไม่เหมือนกัน บางคนปฏิบัติงานด้านเอกสาร บางคนปฏิบัติงานด้านการบริการ และบางคนปฏิบัติงานด้านของวิชาชีพ ด้วยลักษณะงานที่แตกต่างกันย่อมส่งผลต่อประสบการณ์ที่แตกต่างกันด้วย การได้รับประสบการณ์ที่ดีย่อมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการเพิ่มคุณค่าในตัวเองได้ เป็นการสร้างสรรค์จินตนาการให้บุคคลได้รู้สึกว่าคุณค่าและเป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ในทางตรงกันข้ามหากได้รับประสบการณ์ในทางที่ไม่ดี ย่อมสร้างทัศนคติในทางลบให้กับพนักงาน พนักงานอาจเกิดความเครียดและส่งผลต่อปฏิบัติงานได้ เมื่อเป็นเช่นนี้พนักงานทุกคนที่ได้รับประสบการณ์ที่แตกต่างกัน หากมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ก็จะสามารถนำแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นไปปรับเปลี่ยนใช้กับตนเองได้ เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรพันธ์ เศรษฐแสง (2548) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยที่มีผลต่อ*

ความผูกพันในองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดยะเชิงเทรา ที่พบว่า ประสพการณ์ที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปัจจัยด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับการชำระรักษาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผลตอบแทนไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน ค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือบุตร เงินกู้ประเภทต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้กับพนักงานแต่ละคนนั้นย่อมมีความแตกต่างกันไปตามฐานของเพดานเงินเดือน พนักงานที่มีเงินเดือนมากก็ได้รับสิทธิด้านผลตอบแทนบางตัวได้สูงกว่า แต่สำหรับผลตอบแทนด้านของสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลและค่าเล่าเรียนบุตรทุกคนได้รับอย่างเท่าเทียมและเสมอภาคกัน ยกเว้นในด้านของจำนวนหน่วยของการใช้พลังงานไฟฟ้าที่มีอัตราคิดตามเพดานเงินเดือน เมื่อเป็นเช่นนี้ผลตอบแทนแต่ละประเภทย่อมมีกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ รองรับไว้ พนักงานทุกคนไม่ว่าจะเป็นพนักงานใหม่หรือพนักงานเก่าย่อมต้องทำการศึกษาก่อนที่จะใช้สิทธิต่าง ๆ ประกอบกับผลตอบแทนที่การไฟฟ้าจัดหามาให้ส่วนใหญ่ได้รับการยอมรับจากพนักงาน เพราะพนักงานทุกคนที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้ย่อมหวังในด้านของสวัสดิการที่นอกเหนือจากเงินเดือนเป็นอันดับแรก จึงส่งผลให้ปัจจัยด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของนิติมา นพური (2549) ศึกษาเรื่อง การชำระรักษาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดลำพูน ที่พบว่า ปัจจัยด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดลำพูน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปัจจัยด้านหน้าที่และความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับการชำระรักษาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เป็นเพราะว่าหน่วยงานภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีการจัดโครงสร้างองค์กรไว้ตามหลักของการบริหารจัดการองค์กรที่ดี องค์กรมีการรับพนักงานเข้ามาใหม่ ๆ หรือพนักงานเก่าที่มีอยู่ส่วนใหญ่ต้องปฏิบัติงานตามวุฒิการศึกษาที่มี บางคนจบด้านบัญชีก็ต้องปฏิบัติงานในฝ่ายของบัญชี บางคนจบด้านการจัดการต้องปฏิบัติงานด้านบุคคล และบางคนจบด้านวิชาชีพต้องปฏิบัติงานด้านวิชาชีพนั้น ๆ เป็นต้น การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ได้ตระหนักถึงการคัดเลือก คัดสรรและแนวทางการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของพนักงานแต่ละเป็นอย่างดี เพราะการที่พนักงานปฏิบัติงานตามที่ตนเองมีความรู้ ความสามารถและความถนัดย่อมเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้และเป็นการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้นานด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บริหารควรมีการเอาใจใส่ด้านการทำงานของพนักงานอย่างเท่าเทียมกันยังคงไม่ให้สิทธิแก่พนักงานในการกระทำหรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ มากนัก อีกทั้งมีการแบ่งพวกพ้อง เลือกปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารก็มักจะมองและพิจารณาคนของตนเองมาก่อนเสมอในการพิจารณาความดีความชอบ ดังนั้น หากต้องการที่จะให้พนักงานมีแรงจูงใจ มีขวัญกำลังใจที่ดี มีความขยันอดทน ผู้บริหารก็ควรที่จะปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ และมองพนักงานทุกคนว่าเป็นเสมือนส่วนประกอบที่สำคัญในการที่จะทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน รวมไปถึงการพิจารณาความดีความชอบหรือการประเมินผลตามผลงานที่เกิดขึ้นจริง

2. ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ของพนักงาน เพื่อให้พนักงานนั้นสามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่ในการปฏิบัติงาน

3. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการจูงใจพนักงาน ทั้งในของด้านเงิน โอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ และสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับพนักงาน

ข้อเสนอแนะในการจัดทำกรวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยในรูปแบบของการวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่ไปกับการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่เป็นจริงและมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น
2. ควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นแนวทางในการวิจัยแบบเจาะลึกไปถึงตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งเท่านั้น และทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสำนักงานใหญ่และตามสาขาต่าง ๆ ทั่วประเทศ ซึ่งจะนำมาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องและแม่นยำ
3. ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป อาจจะศึกษาไปในเชิงคุณภาพและมีการสัมภาษณ์หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้มารับบริการ