

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท ซีบา สเปเชียลตี้ เคมีคอลส์ อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัย

ที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ซีบา สเปเชียลตี้ เคมีคอลส์ อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน)

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 37 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ที่มีการแบ่งเป็น 4 ปัจจัย คือ 1. ปัจจัยส่วนบุคคล 2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน 3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะองค์กร 4. ปัจจัยที่เกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการศึกษาครั้งนี้ ประชากรที่ศึกษาเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท จำนวน 135 คน ซึ่งประกอบด้วย พนักงานในระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 90.4 พนักงานในระดับผู้บริหารระดับต้น และระดับกลาง ร้อยละ 5.9 พนักงานในระดับผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 3.7 พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 75.6 มีอายุอยู่ในช่วง 31 – 40 ปี ร้อยละ 46.7 สถานภาพสมรสแล้ว ร้อยละ 61.5 ระดับการศึกษา ม.6 – ปวส. ร้อยละ 50.4 อายุงาน มากกว่า 10 ปี ร้อยละ 40.7 รายได้อยู่ในช่วง 6,001 – 10,000 บาท ร้อยละ 45.2

#### ส่วนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

##### 1. ปัจจัยส่วนบุคคล

จากการศึกษา การให้ความสำคัญของปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในในระดับมาก โดยที่ให้ความสำคัญมากในด้านความรักความอบอุ่นในครอบครัวทำให้มีความพร้อมในการทำงาน ความผูกพันต่อที่ทำงานจนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต และภูมิใจใน

ที่พักอาศัยของครอบครัว ยกเว้นในด้านสภาพความเป็นอยู่และฐานะทางการเงินที่ให้ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง

## 2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน

จากการศึกษา การให้ความสำคัญของปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงานที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญมากได้แก่ การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การได้มีโอกาสปรึกษาหารือกันเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน การได้มีโอกาสแสดงความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน การได้ทำงานที่ตรงกับความถนัด งานที่ทำเป็นงานที่ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ยกเว้นในเรื่องงานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา และการได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมที่ให้ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง

## 3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะขององค์กร

จากการศึกษา การให้ความสำคัญของปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะขององค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมพนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญมากในเรื่องของความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของพนักงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ ความเอื้ออาทรของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน ความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ความเชื่อใจซึ่งกันและกันในการทำงาน และการให้ความช่วยเหลือกันจนบรรลุเป้าหมาย ยกเว้นในเรื่องของความยุติธรรมของระบบการพิจารณาผลงานที่ให้ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง

## 4. ปัจจัยที่เกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน

จากการศึกษา การให้ความสำคัญของปัจจัยที่เกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมพนักงานให้ความสำคัญระดับปานกลาง

จากการศึกษา สามารถสรุปการให้ความสำคัญในแต่ละปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน อายุงาน และตำแหน่งงาน ได้ดังนี้

1. จำแนกตามเพศ พนักงานเพศหญิงให้ความสำคัญต่อปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะองค์กร อยู่ในระดับที่มากกว่าพนักงานเพศชาย โดยที่พนักงานเพศชายให้ความสำคัญมากต่อปัจจัยที่เกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน

2. จำแนกตามอายุ พนักงานที่มีอายุช่วง 21 – 30 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะขององค์กรมากกว่า โดยที่พนักงานที่มีอายุช่วง 31 – 40 ปีให้ความสำคัญมากต่อปัจจัยที่เกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน

3. จำแนกตามสถานภาพ พนักงานทุกสถานภาพ ให้ความสำคัญต่อปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะขององค์กร และปัจจัยที่เกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในระดับที่พอๆกัน

4. จำแนกตามระดับการศึกษา พนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 4 ปัจจัยในระดับที่มากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับ ม.6-ปวส และ ป6-ม3 ตามลำดับ

5. จำแนกตามรายได้ พนักงานที่มีรายได้ไม่น้อยกว่า 6,000 บาท คือพนักงานที่เพิ่งเริ่มต้นทำงาน และพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 15,000 บาท คือพนักงานที่มีอายุการทำงานมาก ให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 4 ปัจจัยในระดับที่มากกว่าพนักงานที่มีรายได้ช่วง 6,000 – 10,000 บาท และ 10,001 – 15,000 บาท

6. จำแนกตาม ระยะเวลาการทำงาน พนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 3ปีให้ความสำคัญมาก ต่อปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะขององค์กร และปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน ตามลำดับ พนักงานที่มีอายุงานช่วง 3 – 5 ปี และ มากกว่า 10 ปี ให้ความสำคัญมากต่อปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยที่เกี่ยวกับ ประสบการณ์ในการทำงาน

7. จำแนกตามตำแหน่งงาน พนักงานผู้บริหารระดับสูง ให้ความสำคัญมากต่อปัจจัยส่วนบุคคลและพนักงานผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางให้ความสำคัญมากต่อปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะขององค์กร และปัจจัยที่เกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท ซีบา สเปนเซียลตี้ เคมิคอลส์ อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสำคัญของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ซีบา สเปนเซียลตี้ เคมิคอลส์ อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาตามแนวการศึกษาของ บุชานัน โดยแบ่งออกเป็น 4 ปัจจัยหลัก สามารถอภิปรายผลที่ได้จากการศึกษา ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors) โดยรวมแล้วพนักงาน ให้ความสำคัญในระดับมาก

ตามลำดับดังนี้ ความผูกพันต่อที่ทำงานจนรู้สึกรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ความรักความอบอุ่นของครอบครัวทำให้มีความพร้อมในการทำงาน และภูมิฐานะที่พำนักอาศัยของครอบครัว ให้ความสำคัญในระดับปานกลางด้านสภาพความเป็นอยู่และฐานะทางการเงินของครอบครัว

พิจารณาในรายละเอียด พนักงานเพศหญิงให้ความสำคัญต่อปัจจัยส่วนบุคคลมากกว่าเพศชาย พนักงานที่สมรสแล้วให้ความสำคัญมากกว่าพนักงานโสด พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงให้ความสำคัญมากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนสูงให้ความสำคัญมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำ พนักงานที่มีตำแหน่งงานสูงให้ความสำคัญมากกว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่ำกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Hrebiniak & Alutto Alutto และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ศิริพงษ์ อินทวดี ที่ว่า ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา และระดับงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนที่ไม่สอดคล้องคือพนักงานที่มีอายุมากให้ความสำคัญน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย

2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน ( Role- relate Characteristics Factors ) โดยรวมแล้วพนักงานให้ความสำคัญในระดับมากตามลำดับดังนี้ การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ โดยไม่ต้องควบคุมใกล้ชิด งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน การได้มีโอกาสแสดงความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงาน การได้มีโอกาสปรึกษาหารือกันและกันเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน และงานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัด โดยให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ในเรื่องของงานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา และการได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ

เมื่อพิจารณาโดยรายละเอียด พบว่า พนักงานเพศหญิงให้ความสำคัญมากกว่าพนักงานเพศชาย พนักงานที่สมรสแล้วให้ความสำคัญในระดับที่มากกว่าพนักงานโสด พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงให้ความสำคัญในระดับที่มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า พนักงานที่มีรายได้สูงให้ความสำคัญในระดับที่ มากกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่า และพนักงานที่มีตำแหน่งงานสูงให้ความสำคัญมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Hrebiniak & Alutto (1972) และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ โสภิตา เฟื่องทอง ที่ว่า ลักษณะงานที่ทำเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และผลการศึกษาของ นาดตา อ่วมผึ้ง ที่ว่าปัจจัยด้านลักษณะงานมีผลทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ส่วนที่ไม่สอดคล้องคือพนักงานที่มีอายุมากให้ความสำคัญในระดับที่น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย

3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะองค์การ( Organizational Factors )โดยรวมแล้วพนักงานให้ความสำคัญในระดับที่มากตามลำดับดังนี้ ความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของพนักงาน ผลตอบแทนที่ได้และสวัสดิการที่จัดให้กับพนักงาน การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน การช่วยเหลือกันในการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย การสร้างบรรยากาศความเชื่อใจซึ่งกันและกันในการทำงาน ความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การให้ความสำคัญของผู้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา และความเอื้ออาทรของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน โดยให้ความสำคัญในระดับปานกลางในเรื่องของความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน

เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า พนักงานเพศหญิงให้ความสำคัญในระดับที่มากกว่าพนักงานเพศชาย พนักงานที่มีความรู้สูงให้ความสำคัญในระดับที่มากกว่าพนักงานที่มีความรู้ต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Hrebiniak & Alutto (1972) ส่วนที่ไม่สอดคล้องคือ พนักงานที่มีอายุมากให้ความสำคัญในระดับที่น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย พนักงานที่มีรายได้ต่ำให้ความสำคัญในระดับที่มากกว่าพนักงานที่มีรายได้สูง พนักงานที่มีอายุน้อยให้ความสำคัญในระดับที่มากกว่าพนักงานที่มีอายุมาก และพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่ำให้ความสำคัญในระดับที่มากกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานสูง

4. ปัจจัยที่เกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน(Work Experience Factors)โดยรวมแล้วพนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางเรียงตามลำดับดังนี้ การได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน การได้มีโอกาสรับรู้งานด้านต่างๆเพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาองค์การ การได้รับการยอมรับ ยกย่อง ชมเชยภายในองค์การ การมีรางวัลความดีความชอบในผลการปฏิบัติงาน การได้รับมอบหมายงานพิเศษที่สำคัญ การได้มีโอกาสศึกษาต่อและดูงาน และสุดท้ายการได้รับตำแหน่งหรือเลื่อนขั้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นาดยา อ่วมผึ้ง ที่พบว่า ปัจจัยด้านประสบการณ์จากการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า พนักงานเพศชายให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่เกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานในระดับที่สูงกว่าพนักงานเพศหญิง พนักงานที่มีอายุน้อยให้ความสนใจในระดับที่สูงกว่าพนักงานที่มีอายุมาก พนักงานที่เป็นโสดให้ความสำคัญสูงกว่าพนักงานที่สมรสแล้ว พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงให้ความสำคัญสูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำ พนักงานทุกระดับอายุให้ความสำคัญในระดับที่ใกล้เคียงกัน พนักงานที่มีรายได้น้อยและรายได้สูงให้ความสำคัญ



สำคัญในระดับที่สูงกว่าพนักงานที่มีรายได้ในระดับปานกลาง พนักงานทุกตำแหน่งงานให้ความสำคัญในระดับที่ใกล้เคียงกัน

### 5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาพบว่า การให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีระดับการให้ความสำคัญในระดับที่แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคลและประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

#### ปัจจัยส่วนบุคคล

1. โดยรวมแล้วพนักงานให้ความสำคัญมากในเรื่อง ความรักความอบอุ่นของครอบครัว ให้มีความพร้อมในการทำงาน
2. โดยรวมแล้วพนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางในเรื่อง สภาพความเป็นอยู่และฐานะทางการเงินของครอบครัว

#### ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน

1. โดยรวมแล้วพนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากในเรื่อง การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องควบคุมใกล้ชิด
2. โดยรวมแล้วพนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางในเรื่อง งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่ได้ศึกษามา

#### ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะขององค์กร

1. โดยรวมแล้วพนักงานให้ความสำคัญในระดับมากในเรื่อง ความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของพนักงานและผลตอบแทนที่ได้รับรวมทั้งสวัสดิการที่จัดให้กับพนักงาน
2. โดยรวมแล้วพนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางในเรื่อง ความยุติธรรมของระบบในเรื่องการพิจารณาผลงาน

#### ปัจจัยที่เกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน

โดยรวมแล้วพนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่เกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานในระดับปานกลาง โดยเฉพาะให้ความสำคัญในระดับน้อยด้านการให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรม

#### 5.4 ข้อเสนอแนะปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท ซีบา สเปเชียลตี้ เคมีคอลส์ อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน)” โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ซีบา สเปเชียลตี้ เคมีคอลส์ อินดัสตรีส์ จำกัด(มหาชน) ตามแนวความคิดของ อัลเลนและเมเยอร์ และศึกษาตามแนวการศึกษา ของ บูชานัน โดยแบ่งออกเป็น 4 ปัจจัยหลักผลที่ได้จากการศึกษา พบว่า พนักงานให้ความสำคัญมากในทางบวก ต่อปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะของ องค์กร และให้ความสำคัญในระดับปานกลางต่อปัจจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่ง สอดคล้องกับแนวความคิดของ Allen & Meyer ที่ว่าปัจจัยทั้งดังกล่าวจะสร้างความพึงพอใจให้กับ พนักงาน ที่จะทำให้พนักงานเกิดการอุทิศตนให้กับงานที่ทำ จนเกิดความเป็นเจ้าของ และเกิด ความผูกพันต่อองค์กรจนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในที่สุด ดังนั้นทางองค์กรจะต้อง ให้ความสำคัญอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ผู้ศึกษาได้จัดลำดับความสำคัญและจำเป็น ในปัจจัยแต่ละด้านดังนี้

##### 1. ปัจจัยส่วนบุคคล

ควรจัดให้มีวันครอบครัวโดยอนุญาตให้พนักงานสามารถนำครอบครัวเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อ เป็นการสร้างบรรยากาศของความรักความอบอุ่นในครอบครัว และแสดงให้เห็นว่าบริษัทได้มีความห่วง ใยต่อความเป็นอยู่ในครอบครัวของพนักงาน ทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่ จะพัฒนาปรับปรุงครอบครัวของตนเองให้ดีขึ้นอีกด้วย

##### 2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน

บริษัทควรมีการจัดทำเอกสารประกอบการทำงานที่ระบุข้อกำหนดต่างๆ ในการทำงาน ใน แต่ละขั้นตอนให้ชัดเจนและปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อปัญหาในการทำงานที่เปลี่ยนไปและ กำหนดวิธีการของการสื่อสารจากระดับบนไปสู่ระดับล่างให้ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดความมั่นใจ และสามารถทำงานด้วยตัวเองได้ เมื่อเกิดปัญหาจะทำให้รู้ที่มาของปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และสามารถแก้ไขได้ทันต่อเหตุการณ์ และควรให้พนักงานที่เป็นเจ้าของปัญหาได้มีส่วนร่วมในการรับรู้ถึง ผลที่ตามมาเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำซ้อน โดยที่พนักงานระดับผู้บริหารในระดับต่างๆ ควรพยายามปรับปรุงตนเองให้มีลักษณะความเป็นผู้นำ (Leader) มากกว่าการเป็นผู้บริหาร (Manager) เพื่อที่จะได้เป็นที่ปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวเพื่อให้พนักงานเกิดความเชื่อ มั่น และมั่นใจในการทำงาน ซึ่งจะทำให้เขาแสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่

### 3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะขององค์กร

บริษัทควรให้ความสำคัญ ในการดูแลเอาใจใส่ต่อสวัสดิการด้านต่างที่มีให้กับพนักงาน อย่างต่อเนื่อง เป็นต้นว่า ที่พักในระหว่างเวลาพัก โรงอาหาร ห้องน้ำ แบบฟอร์มของพนักงาน สถานที่จอดรถ สถานที่สำหรับกรที่มีญาติมาพบ อุปกรณ์ความปลอดภัย และอุปกรณ์ต่างๆที่เอื้ออำนวยให้ความสะดวกในการทำงาน ที่แสดงถึงความเอาใจใส่และการให้ความสำคัญต่อพนักงาน และการทำงานของพนักงาน ทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่ตีรวมทั้งการมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำและต่อองค์กรด้วย

### 4. ปัจจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน

บริษัทควรปรับปรุงให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญในด้านทักษะและความรู้ในเรื่องงานที่ทำงาน มีความกระตือรือร้นต่อการทำงานด้วยความรู้ความเข้าใจ และการนำประสบการณ์มาใช้ในการทำงาน เช่น

- 4.1 จัดหาผู้ฝึกอบรมที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะทำการฝึกอบรม และมีความสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้เป็นอย่างดี
- 4.2 จัดทำเป้าหมายที่ชัดเจนให้กับพนักงานในการที่จะนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงาน
- 4.3 จัดทำเป้าหมายให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และจัดให้มีการประเมินผล
- 4.4 จัดทำรางวัลหรือเลื่อนขั้นให้กับพนักงานที่สามารถปฏิบัติได้บรรลุเป้าหมาย

เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม เข้ารับการฝึกอบรมด้วยความสมัครใจ ไม่เบียดเบียนต่อการเข้ารับการฝึกอบรม