

ปัจจัยในการธำรงรักษานุคลากรขององค์กร IT กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด

FACTORS AFFECTING THE EMPLOYEE RETENTION FOR IT COMPANY

A CASE STUDY OF XYZ COMPANY

นที อังคนาวีศัลย์¹ และ ปาลีรัฐ เลขะวัฒนะ²

¹คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น 1771/1 ซ.พัฒนาการ37 ถ.พัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250
โทร 0-2763-2600

²คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น 1771/1 ซ.พัฒนาการ37 ถ.พัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250
โทร 0-2763-2600 E-mail: paleerat@tni.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษาปัจจัยในการธำรงรักษานุคลากรขององค์กร IT กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัดนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยในการธำรงรักษานุคลากรขององค์กร และนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปประกอบการวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ค่าเชิงรูปทางสถิติ (SPSS)

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยความพึงพอใจ 2 ด้านที่มีผลต่อการธำรงรักษานุคลากรภายในองค์กร ได้แก่ 1.ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน 2.เงินเดือนสวัสดิการของบริษัท และอื่นๆ และยังพบว่าบุคลากรที่มีช่วงอายุ 36-40 ปีที่ไม่อยู่ต่อค่อนข้างสูง เนื่องจากพบว่ามี 2 ปัจจัยความพึงพอใจที่มีต่อการธำรงรักษานุคลากรภายในองค์กร จึงมีการวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีการจัด Team-Building และการกำหนดนโยบายค่าตอบแทนที่มีเหตุผลและผลทั้งหมดเพื่อความเข้าใจของพนักงานขององค์กร

คำสำคัญ: การธำรงรักษานุคลากร, ความพึงพอใจ, กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน

Abstract

The objectives of this study are to study the employee satisfaction as well as the factors affecting the employee retention for IT company, and to propose the strategy for developing the quality of employee work life. Questionnaires were used to survey the employee satisfaction level and intention to stay. Then, the collected data was analyzed statistically using SPSS.

The results are found that the level of employee satisfaction in colleague relationship and salary & welfare has the effect on the intention to stay. Finally, the proposed strategies for improving the quality of work life are to have team building and to set reasonable remuneration policy. It is expected that these two strategies will be helpful to improve the employee satisfaction and consequently the employee retention.

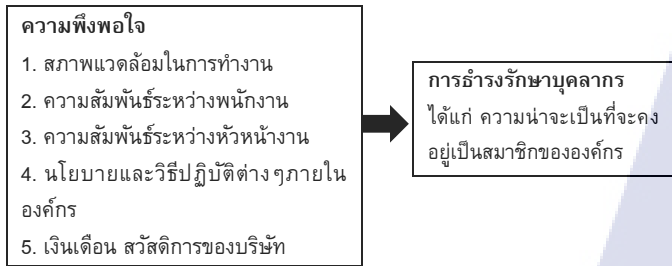
Keywords: Employee retention, Satisfaction, Quality of work life

1. บทนำ

ในปัจจุบัน ปัญหาการลาออกของพนักงานมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ การลาออกนี้จะสร้างปัญหาที่ตามมาเช่น ผลงานไม่ต่อเนื่อง การพัฒนาฝีมือติดขัด เป็นต้น บริษัทเฮย์กรุ๊ป บริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารองค์กรระดับโลกเปิดเผยผลสำรวจอัตราค่าตอบแทนปี 2557 รวมถึงแนวโน้มการจ่ายค่าตอบแทนในปี 2558 เปิดเผยว่า ตลาดแรงงานทุกวันนี้มีการแข่งขันรุนแรงมากขึ้น และอีกไม่นานทั่วโลกจะประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีความสามารถ และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง [1]

การธำรงรักษานพนักงานเป็นกลยุทธ์ของการแสวงหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อการผูกใจให้พนักงานที่องค์กรพึงประสงค์ให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรมให้พนักงานมีความสุขกายสุขใจ เมื่อขณะปฏิบัติงานก็มีความปลอดภัย มีความพึงพอใจและเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกภายในจิตใจของมนุษย์ที่ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลว่าจะมีความคาดหวังกับสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างไร ถ้าคาดหวังและได้รับการตอบสนองด้วยดี จะมีความพึงพอใจมากแต่ในทางตรงกันข้ามอาจผิดหวังหรือไม่พึงพอใจเป็นอย่างยิ่ง เมื่อไม่ได้รับการตอบสนองตามที่คาดหวังไว้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ตั้งใจไว้ การธำรงรักษานพนักงานทำให้องค์กรมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถและความชำนาญชัดเจน พนักงานที่มีทักษะในงานสูงตามความต้องการขององค์กร ลดอัตราการเข้าออกงาน ทำให้ไม่ต้องมีการระงับการสอนงานพนักงานใหม่ งานสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง เกิดทีมงานที่มั่นคงมีความรักความผูกพันและเข้าใจกัน สร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานรักงานที่ทำและรักองค์กร อีกทั้งเป็นการเตรียมกำลังคนสำหรับอนาคต ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีเพราะมีพนักงานที่ทำงานอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน แสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีความอดทนมั่นคง เป็นผลให้มีผู้ต้องการมาสมัครงานใหม่มาก โดยอาศัยพนักงานเก่าช่วยแนะนำกันมา

ดังนั้นจึงเห็นควรศึกษาปัจจัยในการธำรงรักษานบุคลากรขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านความพึงพอใจในการธำรงรักษานบุคลากรขององค์กรและนำผลที่ได้รับเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานสามารถธำรงรักษานบุคลากรทุกกลุ่มและร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดของงานวิจัย

2. หลักการพื้นฐานและทฤษฎี

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการธำรงรักษาบุคลากร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆที่จำเป็นเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอ ทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ ตลอดจนสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด [2]

กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) คือ การพิจารณากำหนดความต้องการกำลังคนขององค์กร (Human Resource Demand) ทั้งในด้านปริมาณและคุณลักษณะของกำลังคน (Human Resource Characteristics) ตามแผนการดำเนินธุรกิจที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับกำลังคน (Human Resource Supply) ที่มีอยู่ขององค์กร

2. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การจัดคนเข้าทำงานประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 2 ประการได้แก่

- 2.1 การสรรหาคัดเลือก (Recruitment) ที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติเหมาะสมตามข้อกำหนดของตำแหน่งงานนั้นๆ

- 2.2 การคัดเลือก (Selection) ให้ได้บุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานนั้นๆ

3. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Developing) หมายถึงการดำเนินการใดๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานซึ่งรวมถึงงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน และงานอื่นที่อาจได้รับมอบหมายในอนาคต การฝึกอบรมและการพัฒนานอกจากเพิ่มพูนความรู้และทักษะแล้วยังช่วยสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และทำให้พนักงานพึงพอใจที่มีความรู้และทักษะต่างๆเพิ่มเติม

4. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดประการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมนอกจากเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้บุคคลในองค์กรเกิดความพึงพอใจ และทำให้ภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว ยังสามารถดึงดูดให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสนใจเข้าทำงานในองค์กรอีกด้วย

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง การวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบระยะเวลาหนึ่งๆแล้วเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ผู้บริหารควรแจ้งให้พนักงานทราบเป้าหมายและวิธีการประเมินล่วงหน้า โดยเป็นเป้าหมายหรือวิธีการประเมินที่ผู้บริหารกำหนดเองหรือพิจารณาร่วมกันได้ ผลการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้หลายประการ ได้แก่ ช่วยให้ผู้บริหารเล็งเห็นโอกาสฝึกอบรมพนักงานในด้านต่างๆตามความจำเป็น หรือช่วยให้พนักงานทราบว่าตนจำเป็นต้องได้รับความรู้เพิ่มเติมหรือด้านต่างๆตามความจำเป็น

6. การรักษาความสัมพันธ์ (Relationship Maintenance) ในปัจจุบันการรักษาความสัมพันธ์กับพนักงานมีบทบาทและความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ผู้บริหารที่สามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานไว้ได้จะบริหารงานได้อย่างราบรื่น ได้รับความร่วมมือจากพนักงานและพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงานให้ได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ซึ่งนิยมให้เป็นหลักในการรักษาความสัมพันธ์ ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม (Compensation), การติดต่อสื่อสาร (Communication) ที่มีประสิทธิภาพและสม่ำเสมอกับพนักงาน, การสร้างความท้าทายให้เกิดขึ้นในงานที่พนักงานทำอยู่ และการดูแลเอาใจใส่

2.2 หลักการทางจิตวิทยา

ผู้ศึกษาได้ศึกษาหลักการทางจิตวิทยาต่อไปนี้ เพื่อใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดงานวิจัยและการอภิปรายผล

2.2.1 ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

มาสโลว์ (Maslow) [3] เป็นนักจิตวิทยากลุ่มมนุษยนิยม ซึ่งนักจิตวิทยากลุ่มนี้เชื่อว่าโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์เกิดมาดีและพร้อมที่จะทำสิ่งดี ถ้าความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนอง โดยมองเห็นว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีความต้องการที่จะสนองความต้องการให้กับตนเองทั้งสิ้น ซึ่งความต้องการมนุษย์ มีมากมายหลายอย่างด้วยกัน เขาได้นำความต้องการเหล่านั้นมาจัดเรียงเป็นลำดับจากขั้นต่ำไปขั้นสูงสุดเป็น 5 ขั้นด้วยกันคือ

1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม อากาศ การพักผ่อน ความต้องการทางเพศ ความต้องการความอบอุ่น ต้องการขจัดความเจ็บป่วย และต้องการรักษาความสมดุลของร่างกาย

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อได้รับความพึงพอใจทางด้านร่างกายแล้ว มนุษย์จะพัฒนาไปสู่ขั้นที่สองคือ ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย สิ่งที่แสดงถึงความต้องการขั้นนี้คือ การที่มนุษย์ชอบอยู่อย่างสงบ มีระเบียบวินัย ไม่รุกรานผู้อื่น

3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love Need) เช่น ความต้องการมีเพื่อน ความต้องการการยอมรับจากกลุ่ม ความต้องการแสดงความคิดเห็นในกลุ่ม ความต้องการรักคนอื่นและได้รับความรักจากคนอื่น ความต้องการความรู้สึกว่าสังคมเป็นของตนเอง เป็นต้น

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความภาคภูมิใจ (Self-Esteem Need) เช่น ความต้องการยอมรับความคิดเห็นหรือข้อเสนอ ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงจากสังคม ความต้องการนับถือตนเอง มีความมั่นใจตนเอง ไม่ต้องพึ่งผู้อื่น ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น ความต้องการความมั่นใจในตนเอง และรู้สึกตนเองมีคุณค่า เป็นต้น

5. ความต้องการตระหนักในตนเอง (Self-Actualization Need) เช่น ความต้องการรู้จักตนเอง ยอมรับตนเอง ความต้องการรู้จักแก้ไขตนเองในส่วนที่ยังบกพร่อง ความต้องการพัฒนาตนเอง ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง ประสบความสำเร็จด้วยตัวเอง เป็นต้น

การพัฒนาจากขั้นต้นไปสู่ขั้นต่อไปนั้น ต้องอาศัยความ “พอ” ของบุคคล ซึ่งความพอนี้ นอกจากจะขึ้นกับสภาพทางกายแล้ว ยังขึ้นอยู่กับความรู้สึกพอใจด้วย จึงมิได้หมายความว่าทุกคนจะต้องได้รับการสนองตอบความต้องการพื้นฐานเท่าๆ กัน แต่เป็นไปตามลำดับขั้นเหมือนกัน

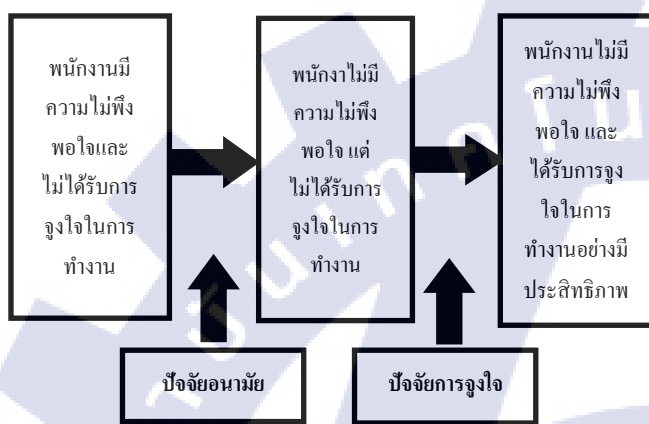
2.2.2 ทฤษฎีสองปัจจัย

ทฤษฎีนี้ได้มีการพัฒนาโดย เฮอริเบิร์ต ใน ปี ค.ศ. 1950-1959 ประกอบด้วย 2 ปัจจัยดังนี้ [4]

1. ปัจจัยการจูงใจ (Motivation Factor หรือ Motivators) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติอยู่เป็น ตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้า

2. ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้งานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน การเสนอสุขอนามัยไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุด ในทัศนะของเฮอริเบิร์ก แต่เป็นการป้องกันความไม่พอใจ ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานหรือการขาดงานของพนักงาน ปัจจัยเหล่านี้ เช่น เงินเดือน นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน วิธีปกครองบังคับบัญชา

ความสัมพันธ์ของสองปัจจัยสามารถแสดงได้ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยตามทฤษฎีสองปัจจัย

2.2.3 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์

แมคเกรเกอร์ [5] ได้ชี้ให้เห็นถึงแบบของการบริหาร 2 แบบคือ ทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะเป็นเผด็จการ และทฤษฎี Y หรือการมีส่วนร่วม แต่ละแบบเกี่ยวข้องกับสมมุติฐานที่มีต่อลักษณะของมนุษย์ ดังนี้

ผู้บริหารแบบทฤษฎี X มีความเชื่อว่า

1. มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงาน
2. เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ มนุษย์จึงถูกควบคุม บังคับหรือข่มขู่ให้ทำงาน ชอบให้สั่งการและใช้วิธีการลงโทษ เพื่อให้ใช้ความพยายามได้เพียงพอและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. มนุษย์โดยทั่วไปพอใจกับการขึ้นเงินเดือนหรือการถูกบังคับ ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงมากที่สุด ผู้บริหารตามทฤษฎี X จึงต้องสร้างแรงจูงใจโดยการข่มขู่และลงโทษ เพื่อให้ลูกน้องใช้ความพยายามให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ในทางตรงข้าม ผู้บริหารแบบทฤษฎี Y มีความเชื่อว่า

1. การทำงานเป็นการตอบสนองความพอใจ
2. การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้คนทำงานบุคคลที่ผูกพันกับการบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จะมีแรงจูงใจด้วยตนเองและควบคุมตนเอง
3. ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัล และผลตอบแทนที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ

4. ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน เป็นแรงจูงใจให้บุคคลยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ทฤษฎี Y เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งให้เห็นว่ามนุษย์นั้นจะรู้จักตัวเองได้ถูกต้อง รู้จักความสามารถของตนเอง ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการทำงาน

ในการบริหารนั้น มีการนำทฤษฎีเชิงจิตวิทยาเข้ามาใช้จำนวนมาก เพราะการบริหารเป็นการทำงานกับ “คน” และทฤษฎีจิตวิทยาที่พูดถึงเรื่อง “คน” การศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาที่เกี่ยวกับการควบคุมกำกับพฤติกรรมของมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และภาวะผู้นำ จึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหาร และสรุปว่ากิจกรรมการบริหารจัดการล้วนมีสาเหตุรากฐานมาจากทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์ (Human Behaviors) โดยสรุปว่าคนมี 2 ประเภท และการบริหารคนทั้ง 2 ประเภท ต้องใช้วิธีการบริหารแตกต่างกัน

1. ทฤษฎี X (Theory X) คือคนประเภทเกียจคร้าน ในการบริหารจึงควรใช้มาตรการบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด และมีการลงโทษเป็นหลัก

2. ทฤษฎี Y (Theory Y) คือคนประเภทขยันควรมีการกำหนดหน้าที่การทำงานที่เหมาะสม ทำลายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน

2.2.4 ทฤษฎีความเสมอภาคหรือทฤษฎีความเท่าเทียมกันหรือ Adam's Equity Theory

ทฤษฎีนี้กล่าวว่า บุคคลจะมีการเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้าของตนเอง (เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ การศึกษา และความสามารถ) และผลลัพธ์ของตนเอง (เช่น ระดับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง และปัจจัยอื่นกับบุคคลอื่น) เมื่อบุคคลจะประเมินผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากการทำงานของตนกับบุคคลอื่น ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลรู้สึกว่าการรางวัลที่เขาได้รับจากการทำงานไม่เหมาะสมโดยเปรียบเทียบกับรางวัลที่บุคคลอื่นได้รับจากการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลในเชิงลบ โดยอาจทำให้บุคคลท้อแท้ให้กับการทำงาน น้อยลงหรือตัดสินใจลาออกก็ได้ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้เสนอแนะว่าบุคคลควรได้รับรู้ถึงรางวัล (ผลลัพธ์จากการทำงาน) ที่เหมาะสมและเท่าเทียมกัน ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของทฤษฎีความเสมอภาค [6]

ความไม่เสมอภาคจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อที่จะสร้างความเท่าเทียมกันซึ่งบุคคลอาจจะแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบต่างๆ เช่น

1. เปลี่ยนแรงพยายามที่ใส่ลงไป เช่น ลดความพยายามในการทำงาน, มาสาย, ขาดงาน
2. ปรับหรือเปลี่ยนรางวัลที่เขาได้รับ เช่น ขอลดเงินเดือนหรือขอเลื่อนตำแหน่ง
3. ล้มเลิกการเปรียบเทียบ โดยลาออกจากงาน
4. เปลี่ยนจุดเปรียบเทียบโดยเปรียบเทียบกับผู้ร่วมงานคนอื่น

การเปรียบเทียบความเสมอภาคกับการจัดสรรรางวัลมีผลกระทบต่อผู้ถูกจูงใจ ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการให้ผู้ถูกจูงใจเกิดการรับรู้รางวัลนั้นพิจารณาจากผลลัพธ์ที่แท้จริง

2.2.5 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน [4]

V=Valance หมายถึงระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัลคือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

I=Instrumentality หมายถึงความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

E=Expectancy ได้แก่ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง (การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม)

ตามหลักทฤษฎีความคาดหวังจะแย้งว่า ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน คุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือและคุณค่าจากผลลัพธ์สูงสุด ซึ่งจะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยโดย

1. สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูดซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ ให้การอบรมพวกเขา ให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็น และระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

2. ให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3. ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับ ผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่า

3. การดำเนินงานวิจัย

3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการสำรวจเป็นบุคลากรในบริษัท XYZ จำกัด จำนวน 40 ราย และกลุ่มตัวอย่างเป็นการกำหนดอย่างเฉพาะเจาะจงจากจำนวนประชากรทั้งหมด 40 คน

3.2 แบบสอบถามในงานวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยที่แบบสอบถามประกอบด้วย 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส อายุ การศึกษา และระยะเวลาการ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน โดยจะสอบถามทางด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน ด้านนโยบายและวิธีปฏิบัติต่างๆภายในบริษัท และด้านเงินเดือนและสวัสดิการของบริษัท มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยมีคำถามให้เลือก 5 ระดับ คือ (5) พอใจอย่างมาก (4) ค่อนข้างพอใจ (3) เฉยๆ (2) ค่อนข้างไม่พอใจ (1) ไม่พอใจอย่างมาก

การแปลผลจะใช้คะแนนค่าเฉลี่ยในแต่ละหัวข้อในแบบสอบถาม โดยที่แบ่งช่วงคะแนนและความหมายของแต่ละช่วงดังต่อไปนี้

- 1.00 - 1.80 หมายถึง ความพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 1.81 - 2.60 หมายถึง ความพอใจอยู่ในระดับน้อย
- 2.61 - 3.40 หมายถึง ความพอใจอยู่ในระดับปานกลาง
- 3.41 - 4.20 หมายถึง ความพอใจอยู่ในระดับมาก
- 4.21 - 5.00 หมายถึง ความพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระยะเวลาที่วางแผนอยู่ต่อที่บริษัท ประกอบด้วยแบบสอบถามเป็นตรวจสอบรายการ (Check List)

3.3 สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์สำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

- 1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคล ใช้จำนวนความถี่และร้อยละ
- 2. การวิเคราะห์ความพึงพอใจ ใช้ค่าเฉลี่ย
- 3. การวิเคราะห์การดำรงรักษา ใช้จำนวนร้อยละ
- 4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและการดำรงรักษา

บุคลากรในองค์กร กรณีตัวแปร 2 กลุ่ม ใช้ independent t-test ที่ระดับนัยยะสำคัญ 0.05

4. ผลการศึกษา

4.1 สถานภาพส่วนบุคคล

ในสถานภาพส่วนบุคคลแต่ละด้าน จำนวนความถี่และร้อยละที่สูงที่สุดจากจำนวน 40 คนมีดังนี้

- พนักงานเป็นผู้หญิง มีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5
- พนักงานที่มีสถานภาพสมรสเป็นโสด มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 77.5
- พนักงานมีอายุ 20-25 ปี มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 32.5
- พนักงานมีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 80.0
- พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงาน 3-4 ปี มีจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5

4.2 ระดับความพึงพอใจ

ระดับความพึงพอใจของพนักงานใน 5 ด้าน สรุปได้ดังตารางที่ 1 ตารางที่ 1 ระดับความพึงพอใจโดยรวมของพนักงาน

ด้านของความพึงพอใจ	คะแนนเฉลี่ยโดยรวม
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.50 (พอใจระดับมากที่สุด)
ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน	3.93 (พอใจระดับมาก)
ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน	4.24 (พอใจระดับมากที่สุด)
นโยบายและวิธีปฏิบัติต่างๆภายในบริษัท	4.24 (พอใจระดับมากที่สุด)
เงินเดือน สวัสดิการของบริษัท และอื่นๆ	3.88 (พอใจระดับมาก)

จากตาราง จะเห็นได้ว่า โดยรวมแล้วพนักงานมีระดับความพึงพอใจในระดับมากที่สุด โดยที่พนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมสูงสุดในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน แต่มีความพึงพอใจที่ต่ำที่สุดในด้านเงินเดือน สวัสดิการของบริษัท และอื่นๆ

ในความพึงพอใจในแต่ละด้าน สิ่งที่พนักงานพึงพอใจสูงสุดและต่ำที่สุด แสดงในตารางที่ 2 จะเห็นได้ว่า พนักงานมีความพึงพอใจด้วยคะแนนที่สูงที่สุด(คะแนนเท่ากับ 4.60)ในการทำงานกับบริษัทที่มีความมั่นคง แต่ในขณะเดียวกัน พนักงานมีความพึงพอใจด้วยคะแนนที่ต่ำที่สุด(คะแนนเท่ากับ 3.80)ในเรื่องค่ารักษาพยาบาล

ตารางที่ 2 ความพึงพอใจด้วยคะแนนที่สูงที่สุดและต่ำที่สุดในแต่ละด้าน

ความพึงพอใจสูงสุด	ความพึงพอใจต่ำที่สุด
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	
บริษัทมีความมั่นคงในธุรกิจ (4.60)	ระยะเวลาในการเดินทางจากที่พักไปบริษัท (4.38)
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน	
การช่วยเหลือและสนับสนุนในด้านการงานจากเพื่อนร่วมงาน (3.97)	ความเป็นกันเอง (3.90)
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน	
ความสามารถของหัวหน้างานในด้านการจัดการหรือวิชาการ (4.34)	โอกาสที่ได้พูดคุยกับหัวหน้างาน (4.13)
ด้านนโยบายและวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ภายในบริษัท	
นโยบายและวิธีการปฏิบัติในการประเมินผลงาน (4.32)	นโยบายและวิธีการปฏิบัติในการโยกย้ายตำแหน่งงาน (4.20)
ด้านเงินเดือน สวัสดิการของบริษัท และอื่น ๆ	
วันลาประเภทต่าง ๆ ที่บริษัทจัดให้ (3.95)	ค่ารักษาพยาบาลที่บริษัทจัดให้ (3.80)

*คะแนนในวงเล็บคือคะแนนเฉลี่ยในแต่ละข้อ

4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการดำรงรักษา

ในงานวิจัยนี้ ได้สำรวจเกี่ยวกับความน่าจะเป็นของการอยู่ต่อในองค์กร พบว่า พนักงานมีแผนที่จะอยู่ต่อ 0-2 ปี เป็นจำนวน 9 คน (หมายถึงภายใน 2 ปี พนักงานจะมีแผนลาออก) ในขณะที่พนักงานส่วนใหญ่จำนวน 31 คน มีแผนจะอยู่ต่อมากกว่า 2 ปี

จากผลสำรวจนี้ ทำให้แบ่งกลุ่มตัวอย่างได้เป็น 2 กลุ่ม และจากสองกลุ่มตัวอย่างนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานว่ากลุ่มพนักงานที่มีแผนลาออกภายใน 2 ปี กับกลุ่มพนักงานที่ยังไม่มีแผนลาออกภายใน 2 ปี มีแตกต่างในระดับความพึงพอใจหรือไม่ ซึ่งถ้ามีความแตกต่างของความพึงพอใจระหว่างสองกลุ่มแสดงว่า ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์กับการดำรงรักษาพนักงาน โดยคาดหวังว่ากลุ่มพนักงานที่ยังไม่มีแผนลาออกภายใน 2 ปี จะมีระดับความพึงพอใจสูงกว่าอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติ

ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงในตารางที่ 3 จะพบว่า กลุ่มพนักงานที่ยังไม่มีแผนลาออกภายใน 2 ปี จะมีระดับความพึงพอใจสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีแผนลาออกภายใน 2 ปี ในทุกด้านของความพึงพอใจด้วยคะแนนค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจ

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างกลุ่มพนักงานที่มีแผนลาออกภายใน 2 ปี กับกลุ่มพนักงานที่ยังไม่มีแผนลาออกภายใน 2 ปี

	กลุ่มมีแผนลาออก	กลุ่มไม่มีแผนลาออก
จำนวนพนักงาน	9 คน	31 คน
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	คะแนนเฉลี่ย=4.38	คะแนนเฉลี่ย=4.53
	$p\text{-value} = 0.20$	
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน	คะแนนเฉลี่ย=2.28	คะแนนเฉลี่ย=4.41
	$p\text{-value} = 0$	
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน	คะแนนเฉลี่ย=4.13	คะแนนเฉลี่ย=4.28
	$p\text{-value} = 0.07$	
ด้านนโยบายและวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ภายในบริษัท	คะแนนเฉลี่ย=4.22	คะแนนเฉลี่ย=4.24
	$p\text{-value} = 0.28$	
ด้านเงินเดือน สวัสดิการของบริษัท และอื่น ๆ	คะแนนเฉลี่ย=2.13	คะแนนเฉลี่ย=4.39
	$p\text{-value} = 0.01$	

นอกจากนี้ ยังพบว่าความแตกต่างอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติได้ปรากฏใน 2 ด้านได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และด้านเงินเดือน สวัสดิการของบริษัท และอื่น ๆ ซึ่งทั้งสองด้านนี้มีคะแนนความพึงพอใจโดยเฉลี่ยที่ต่ำเป็นสองอันดับท้ายสุดโดยภาพรวม ในขณะที่ความพึงพอใจในด้านอื่นไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยยะสำคัญระหว่างกลุ่มพนักงาน 2 กลุ่ม อาจจะกล่าวได้ว่า ถ้าพนักงานมีความพึงพอใจในระดับสูงในระดับหนึ่งแล้ว เสมือนมีระดับ Threshold ของความพึงพอใจ พนักงานไม่ได้คาดหวังว่าต้องการความพึงพอใจสูงขึ้นไปอย่างต่อเนื่องจึงจะอยู่ต่อในบริษัท แต่ถ้าระดับความพึงพอใจยังอยู่ในระดับไม่ถึงระดับ Threshold ระดับความพึงพอใจจะแสดงความสัมพันธ์กับอัตราการดำรงอยู่ของพนักงาน

5. สรุปผล

จากผลการศึกษา สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. พนักงานในบริษัท XYZ มีระดับความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยที่สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นด้านที่ได้รับ ความพึงพอใจสูงสุดและเงินเดือน สวัสดิการของบริษัท และอื่น ๆ เป็นด้านที่ได้รับความพึงพอใจต่ำสุด

2. ปัจจัยความพึงพอใจ 2 ด้านที่มีผลต่อการดำรงรักษาพนักงานได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และด้านเงินเดือน สวัสดิการของบริษัท

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปาสีรัฐ เลขะวัฒนะ อาจารย์ที่ปรึกษาในการให้คำแนะนำ และขอขอบคุณบริษัทกรณีศึกษาและทีมงานของบริษัทกรณีศึกษาที่ได้ให้โอกาสผู้วิจัยเข้าไปทำการวิจัย

เอกสารอ้างอิง

- [1] ธนายุส สุทธิโก. (2558). เงินเดือน-โบนัสปี'58 "วัสดุก่อสร้าง-เคมีภัณฑ์" ชมป์. สืบค้นเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2558, จาก http://m.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1417162194
- [2] เอนก วัดแถม. (2555). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นเมื่อ 5 พฤศจิกายน 2558, จาก <http://mpa2011.blogspot.com/2012/05/haman-resource-management.html>
- [3] วิบูลย์ จุง. (2550). ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ. สืบค้นเมื่อ 5 พฤศจิกายน 2558, จาก <http://www.bloggang.com/mainblog.php?id=wbj&month=07-12-2007&group=29&gblog=3>
- [4] ชัชวาล อรวงศ์ศุภพัทธ์. (2552). Two Factor Theory & ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom. สืบค้นเมื่อ 6 พฤศจิกายน 2558, จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1340
- [5] ประพันธ์ เวารัมย์. (2555). ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์. สืบค้นเมื่อ 6 พฤศจิกายน 2558, จาก <http://group.wunjun.com/valrom2012/topic/363210-11263>
- [6] กิจชนะ อยู่สุข. (2554). ทฤษฎีความเสมอภาค. สืบค้นเมื่อ 6 พฤศจิกายน 2558, จาก <http://yoosook11.blogspot.com/2011/01/equity-theory.html>