

การศึกษาระดับทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อปัจจัยค่าจ้างบริษัทกรณีศึกษา

A STUDY OF ATTITUDE LEVELS OF EMPLOYEES AND OPINIONS TOWARD MAINTENANCE FACTORS A CASE STUDY COMPANY

ชูชาติ พิจิตรสกุลชัย^{#1}

[#]บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต / สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม / สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

¹e-mail:choomy@gmail.com

บทคัดย่อ - การศึกษานี้เป็นกรณีศึกษา มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ (1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของโรงงานและลักษณะของปัญหา (2) เพื่อรวบรวมข้อคิดเห็น ทัศนคติของพนักงานที่มีต่ออัตราค่าจ้างและสวัสดิการของบริษัทที่ทำการศึกษา (3) เพื่อใช้เป็นช่องทางในการสื่อสารข้อมูลจากพนักงานถึงผู้บริหาร เพื่อนำไปกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการแก้ปัญหาต่อไป กลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 150 คน สามารถจำแนกออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มพนักงานที่ยังทำงาน ณ ปัจจุบันจำนวน 100 คนและพนักงานที่ลาออก/กำลังดำเนินการยื่นใบลาออกจำนวน 50 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และแบบสอบถาม (Questionnaire) วิเคราะห์ผลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS เพื่อคำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงาน ผลของการวัดทัศนคติของพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม ที่มีต่อปัจจัยค่าจ้าง (Maintenance Factor) ทั้ง 9 ตามทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) พบว่ามีทัศนคติต่ออัตราค่าจ้างและสวัสดิการ ของบริษัทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในเรื่องของปัจจัยค่าจ้างในด้าน เงินเดือน (Salary) ปัจจัยค่าจ้างในด้าน นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) ปัจจัยค่าจ้างในด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) และปัจจัยค่าจ้างในด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical)

คำสำคัญ - วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก, ปัจจัยค่าจ้าง, ทฤษฎีสองปัจจัย

Abstract - The objectives of this study are 1) to uncover potential problems of the present working condition of the case study company; 2) to gather attitude levels of employees and opinions toward maintenance factors; and 3) to employ as a medium of feedback communication from the employees to the managements for helping to redefine management policy as a framework to solve potential employee problems. In-depth interview and questionnaire survey were constructed to gather information from 2 groups of employees; 1) group of 100 employees with no intention to quit; and 2) group of 50 employees who already submitted resignation letter. Data was analyzed by SPSS to find percentage, mean, standard deviation, and other quantitative analyses. From the study, it is found that the attitude levels of the employees toward maintenance factors

of Herzberg's two factor theory of motivation was measured and found that attitude levels between 2 groups (non-quitters and quitters) toward salary and benefits, company policy and administration, personal life, and supervision are statistically different at 0.05 significant level.

Keywords - In-depth interview, maintenance factors, Herzberg's two factor theory

1. บทนำ

ปัจจุบันนี้การแข่งขันในภาคอุตสาหกรรมมีอัตราการแข่งขันสูงมาก บุคลากรหรือทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถและมีความเชี่ยวชาญ เป็นอาวุธหรือตัวแปรสำคัญที่ทำให้องค์กรหรือบริษัทประสบความสำเร็จ หนึ่งในปัจจัยหลักๆ ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคลทั้งสำหรับโรงงานหรือภาคอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีแรงจูงใจด้านค่าจ้างและสวัสดิการที่ดีอัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover Rate) จะค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมหรือโรงงานขนาดกลางหรือเล็ก ทั้งนี้หากอัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover Rate) สูง จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิต ทั้งในแง่ของความต้องการในการทำงานรวมถึงการจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเพื่อมาทดแทนก็ทำได้ยาก และด้วยข้อจำกัดในด้านงบประมาณของโรงงานขนาดกลางและเล็กซึ่งไม่สามารถแข่งขันโดยใช้แรงจูงใจทางด้านค่าจ้างและสวัสดิการเพียงอย่างเดียวได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาหาปัจจัยหรือแรงจูงใจอื่นๆนอกเหนือจากเรื่องค่าจ้างและสวัสดิการเพื่อลดอัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover Rate) ให้ต่ำลง

ปัญหาที่พบในปัจจุบันของโรงงานกรณีศึกษาที่เป็นโรงงานผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติกขนาดกลางระยะเวลาดำเนินงานประมาณ 3 ปี อัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover Rate) ในระดับพนักงานประจำแบบรายวันสูงถึง 30-40% ต่อเดือน ซึ่งความเห็นของผู้บริหารหลายคนมุ่งไปที่ค่าจ้างและสวัสดิการที่ไม่สามารถแข่งขันกับโรงงานขนาดใหญ่ที่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรมได้ และจากสภาวะปัจจุบันของโรงงานที่อยู่ในช่วงกำลังขยายตัวเพื่อตอบสนองต่อกำลังซื้อของลูกค้าที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นทุกปี ผนวกกับนโยบายของบริษัทที่มุ่งเน้นในเรื่องของการแข่งขันทางด้านกลยุทธ์การตั้งราคา (Price Strategy) และระยะเวลาในการส่งมอบ (Lead Time) ทำให้ต้องควบคุมต้นทุนอย่างรัดกุมจึงมีข้อจำกัดในเรื่องนโยบายค่าจ้างและสวัสดิการ ซึ่งแม้ว่า

โรงงานจะมีอัตราค่าจ้างรายวันสูงกว่าค่าแรงขั้นต่ำตามกฎหมายกำหนด และมีการปรับค่าจ้างขึ้นทุกปีก็ยังไม่สามารถลดอัตราการเข้าออกของ พนักงาน (Turnover Rate) ได้ ตามทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) มีปัจจัย 2 ประการที่สัมพันธ์กับความรู้สึกรู้สึกว่าชอบหรือไม่ชอบ งานของแต่ละคน คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และ ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) ซึ่ง ค่าจ้างและสวัสดิการ เป็นหนึ่งหัวข้อของ ปัจจัยค้ำจุน [1,2,3,4,5,9] ผู้ศึกษาจึงเห็นว่าหากทำ การสำรวจทัศนคติ และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยค้ำจุนของบริษัท ก็จะทำให้ทราบข้อมูลเพื่อนำมาใช้กำหนดแนวทางการแก้ปัญหาหรือการปรับปรุง กำหนดนโยบายในการวางแผนทั้งในด้านอัตราค่าจ้างและสวัสดิการ รวมถึงนโยบายอื่นๆที่เหมาะสม ซึ่งการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อ บริษัทฯ และนำไปสู่การลดอัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover Rate) ได้ ในอนาคต

2. วิธีการดำเนินงาน

การวิจัยสำรวจการสำรวจทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานที่มี ต่อปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) ของบริษัทกรณีศึกษา มี จุดมุ่งหมายในระยะยาวเพื่อต้องการศึกษาความเกี่ยวข้องระหว่างอัตรา การเข้าออกของพนักงาน (Turnover Rate) กับอัตราค่าจ้างและ สวัสดิการของบริษัท โดยแบ่งการศึกษออกเป็นขั้นตอน ดังนี้

2.1. การศึกษาสภาพทั่วไปของโรงงานโดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ แบ่งออกเป็น

2.1.1) การศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary Research)

เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลพื้นฐานของโรงงาน รวมถึงประวัติการ ลาออกของพนักงานเก่าจากประวัติใบลาออกพนักงานที่เก็บไว้ โดย พิจารณาข้อมูลตั้งแต่ 1 มกราคม 2553 – 31 ธันวาคม 2554 รวม ระยะเวลา 2 ปี

2.1.2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เป็น Key Informants จาก 3 หน่วยงาน หลักที่เกี่ยวข้อง คือ ฝ่ายบุคคล ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมคุณภาพ เพื่อ สอบถามและศึกษาประเด็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาและสภาพปัจจุบันที่ เป็นอยู่

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย แบ่งออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

2.2.1) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) [6,7]

โดยการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นมาตรฐาน (Unstructured Interview) และสนทนาตามธรรมชาติ (Naturalistic Inquiry) กล่าวคือ เป็นการ สัมภาษณ์ที่ไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับคำถามและลำดับขั้นตอน ของการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า แต่มีการกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ โดยอ้างอิงคำถามมาจากวัตถุประสงค์ใน การศึกษา ซึ่งงานศึกษาชิ้นนี้ เน้นการสัมภาษณ์กับผู้บริหารในฝ่ายต่างๆของบริษัทฯ เป็นหลัก

2.2.2) การสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire Design) [8]

โดย ใช้ข้อมูลจากการศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary Research) และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เชิงลึก (In-Depth Interview) ประกอบกันเพื่อนำมาสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งขอบเขต การศึกษาจะศึกษาเฉพาะพนักงานในส่วนงานที่นั้นโดยแบ่ง พนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ พนักงานที่ยังทำงานอยู่ และพนักงานที่ กำลังจะลาออก

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้ผลการวิเคราะห์ที่ได้จากแบบสอบถามเป็นหลัก โดยวิธีวิเคราะห์ จะเป็นการวิจัยเชิงคุณลักษณะหรือเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ร่วมกับการวิเคราะห์เชิงปริมาณ สรุป และตีความเพื่อนำไปสู่แนว ทางการแก้ปัญหาและการวางนโยบายของบริษัทในด้านค่าจ้างและ สวัสดิการต่อไป การศึกษานี้ใช้โปรแกรม SPSS for Window (Ver.15) ในการประมวลผลข้อมูล และใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ทำการ วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. ผลการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบวัด เรื่อง การศึกษาระดับ ทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานที่มี ต่อปัจจัยค้ำจุนของบริษัท กรณีศึกษา กลุ่มศึกษาแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ พนักงานที่ยังทำงานอยู่ จำนวน 100 คน พนักงานที่ลาออกแล้วและอยู่ระหว่างยื่นใบลาออก จำนวน 50 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมี ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 : แสดงความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับทัศนคติ ของ พนักงานทั้ง 2 กลุ่ม ที่มีต่อปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor)

หัวข้อ	ตัวแปร	Sig. (2-Tails)		$\alpha = 0.05$
		พนักงานที่ยังทำงาน ณ ปัจจุบัน	พนักงานที่ลาออก/กำลังดำเนินการยื่นใบลาออก	
เงินเดือน (Salary)				
1	ค่าแรงที่ได้รับเพียงพอ กับค่าใช้จ่าย	0.000		แตกต่าง
2	ค่าแรงที่ได้รับเมื่อเทียบกับปริมาณงานมีความเหมาะสม	0.000		แตกต่าง
3	ท่านคาดหวังกับอัตราการขึ้นเงินเดือน/ค่าแรง ประจำปี	0.711		ไม่แตกต่าง
4	เงินเดือน /ค่าแรงของท่านเมื่อเปรียบเทียบกับโรงงานอื่นที่มีความเหมาะสม	0.001		แตกต่าง
5	ค่าแรงที่ท่านได้รับมีผลต่อการตัดสินใจทำงาน	0.003		แตกต่าง
นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration)				
1	ท่านคิดว่าการบริหารงานและเป้าหมายของโรงงานในภาพรวมเหมาะสมดีแล้ว	0.001		แตกต่าง
2	นโยบายต่างๆ ของโรงงานสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน	0.001		แตกต่าง
3	นโยบายต่างๆ ของโรงงานมีความเป็นธรรม ไม่เอาเปรียบ	0.002		แตกต่าง



ตารางที่ 1 : แสดงความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม ที่มีต่อปัจจัยจำจูน (Maintenance Factor) (ต่อ)

หัวข้อ	ตัวแปร	Sig. (2-Tails)		α= 0.05
		พนักงานที่ยังทำงาน ณ ปัจจุบัน	พนักงานที่ลาออก/กำลังดำเนินการยื่นใบลาออก	
นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration)				
4	การบริหารงานมีความยุติธรรม ไม่แบ่งแยกบุคคลหรือฝ่าย	0.439	ไม่แตกต่าง	
ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life)				
1	ท่านมีความสุขกับงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน	0.000	แตกต่าง	
2	การเดินทางไป- กลับระหว่างที่พักและที่ทำงาน สะดวกปลอดภัย	0.000	แตกต่าง	
3	ปัจจุบันท่านสามารถใช้เวลากับครอบครัวได้	0.000	แตกต่าง	
4	ความเป็นอยู่ส่วนตัวมีผลต่อการตัดสินใจทำงาน	0.024	แตกต่าง	
วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical)				
1	หัวหน้าของท่านเป็นคนเก่ง มีความรู้ความสามารถ	0.017	แตกต่าง	
2	ท่านรู้สึกสบายใจที่จะขอคำปรึกษาหรือคำแนะนำในการทำงานจากหัวหน้า	0.000	แตกต่าง	
3	หัวหน้างานของท่านมีความยุติธรรม	0.011	แตกต่างกัน	
4	วิธีสอนงานหรือการดำหนึกรณัการทำงานผิดพลาด มีเหตุมีผล	0.001	แตกต่าง	
5	วิธีการปกครองบังคับบัญชามีผลต่อการตัดสินใจทำงาน	0.035	แตกต่าง	
โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth)				
1	ตำแหน่งที่ท่านทำงานมีโอกาสเลื่อนขั้นในอนาคตได้	0.580	ไม่แตกต่าง	
2	บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านพิสูจน์ฝีมือในการทำงาน	0.498	ไม่แตกต่าง	
3	มีการอบรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน	0.070	ไม่แตกต่าง	
4	ท่านพึงพอใจกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน	0.226	ไม่แตกต่าง	
5	โอกาสในการเลื่อนขั้นมีผลต่อการตัดสินใจทำงาน	0.588	ไม่แตกต่าง	

ตารางที่ 1 : แสดงความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม ที่มีต่อปัจจัยจำจูน (Maintenance Factor) (ต่อ)

หัวข้อ	ตัวแปร	Sig. (2-Tails)		α= 0.05
		พนักงานที่ยังทำงาน ณ ปัจจุบัน	พนักงานที่ลาออก/กำลังดำเนินการยื่นใบลาออก	
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Superior)				
1	ท่านสามารถพูดคุยและชี้แจงเรื่องต่างๆ กับหัวหน้าได้อย่างสะดวกใจ	0.000		แตกต่าง
2	ท่านชอบผู้บังคับบัญชาของท่าน	0.004		แตกต่าง
3	ท่านเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี	0.687		ไม่แตกต่าง
4	ความสัมพันธ์กับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานมีผลต่อความรู้สึกในการอยากทำงานของท่าน	0.536		ไม่แตกต่าง
5	ความสัมพันธ์กับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานมีผลต่อการตัดสินใจทำงาน	0.204		ไม่แตกต่าง
สถานะทางอาชีพ (Status)				
1	ท่านมักจะแนะนำคนรู้จักให้มาสมัครงานในโรงงานที่ท่านทำอยู่	0.001		แตกต่าง
2	ท่านภูมิใจกับงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน	0.884		ไม่แตกต่าง
3	ท่านภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงานอะไร กับองค์กรใด	0.656		ไม่แตกต่าง
4	ท่านเต็มใจทำหน้าที่เป็นตัวแทนของโรงงานในการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับโรงงาน/บริษัทอื่น	0.530		ไม่แตกต่าง
5	สถานะทางอาชีพมีผลต่อการตัดสินใจทำงาน	0.066		ไม่แตกต่าง
สภาพการทำงาน (Working Conditions)				
1	สถานที่ปฏิบัติงานมีความเหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการทำงาน	0.828		ไม่แตกต่าง
2	อุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานมีความเพียงพอและเหมาะสม	0.790		ไม่แตกต่าง
3	ปริมาณงานที่ท่านได้รับมอบหมายต่อวันมีความเหมาะสม	0.941		ไม่แตกต่าง
4	ท่านรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน	0.048		แตกต่าง
5	สภาพในการทำงานมีผลต่อการตัดสินใจทำงาน	0.210		ไม่แตกต่าง

ตารางที่ 1 : แสดงความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม ที่มีต่อปัจจัยค่าจ้าง (Maintenance Factor) (ต่อ)

หัวข้อ	ตัวแปร	Sig. (2-Tails)		$\alpha = 0.05$
		พนักงานที่ยังทำงาน ณ ปัจจุบัน	พนักงานที่ลาออก/กำลังดำเนินการยื่นใบลาออก	
ความมั่นคงในงาน (Security)				
1	โรงงานที่ท่านทำงานอยู่มีความมั่นคงสูง	0.671		ไม่แตกต่าง
2	งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ต้องใช้ทักษะ หากคนทดแทนได้ยาก	0.182		ไม่แตกต่าง
3	ท่านรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงานปัจจุบัน	0.684		ไม่แตกต่าง
4	ท่านรู้สึกว่าท่านสามารถฝากชีวิตไว้กับโรงงานองค์กรได้	0.641		ไม่แตกต่าง
5	ความมั่นคงในงานมีผลต่อการตัดสินใจทำงาน	0.146		ไม่แตกต่าง

จากตารางที่ 1 พบว่าปัจจัยค่าจ้างในด้าน เงินเดือน (Salary) ปัจจัยค่าจ้างในด้าน นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) ปัจจัยค่าจ้างในด้าน ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) และปัจจัยค่าจ้างในด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม (พนักงานที่ยังทำงาน ณ ปัจจุบัน และ พนักงานที่ลาออก /กำลังดำเนินการยื่นใบลาออก) มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ($\alpha = 0.05$)

ในส่วนของปัจจัยที่เหลือคือปัจจัยค่าจ้างในด้าน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) ปัจจัยค่าจ้างในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Superior) ปัจจัยค่าจ้างในด้าน สถานะทางอาชีพ (Status) ปัจจัยค่าจ้างในด้าน สภาพการทำงาน (Working Conditions) ละปัจจัยค่าจ้างในด้าน ความมั่นคงในงาน (Security) ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับความเชื่อมั่น 95% ($\alpha = 0.05$)

4. สรุปผลการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างพนักงาน ที่ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 150 คน สามารถจำแนกออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มพนักงานที่ยังทำงาน ณ ปัจจุบันจำนวน 100 คนและพนักงานที่ลาออก/กำลังดำเนินการยื่นใบลาออกจำนวน 50 คน ผลของการวัดทัศนคติของพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม ที่มีต่อปัจจัยค่าจ้าง (Maintenance Factor) ทั้ง 9 ตามทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) ของเฮอริเบอร์ท เมาส์เนอร์และสไนเดอร์แมน พบว่ามีทัศนคติต่ออัตราค่าจ้างและสวัสดิการของบริษัทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในเรื่องของปัจจัยค่าจ้างในด้าน เงินเดือน (Salary) ปัจจัยค่าจ้างในด้าน นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) ปัจจัยค่าจ้างในด้าน ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) และปัจจัยค่าจ้างในด้าน วิธีการปกครอง

บังคับบัญชา (Supervision Technical) ซึ่งสอดคล้องกับผลของการวัดทัศนคติต่ออัตราค่าจ้างและสวัสดิการของบริษัท ในส่วนแรก นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นถึงปัจจัยร่วมอื่นๆนอกเหนือจากปัจจัยในด้านเงินเดือนที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน

5. ข้อเสนอแนะ

5.1 ด้านเงินเดือน (Salary)

ควรทำการสำรวจและทบทวนความเหมาะสมของค่าจ้าง ณ ปัจจุบัน โดยเทียบกับความหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานเป็นหลัก

5.2 ด้านการบริหารงาน (Company Policy and Administration)

ผู้บริหารควรกำหนดทิศทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ชัดเจนโดยต้องมีการประกาศและทำความเข้าใจกับพนักงานให้ทราบทั่วกัน รวมถึงการให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นส่วนใหญ่ของพนักงานเพื่อนำมาปรับใช้และปรับปรุงให้ เกิดความสมานฉันท์ทั้งฝั่งนายจ้างและลูกจ้าง

5.3 ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life)

ผู้ศึกษามองว่าปัจจัยด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) ส่งผลมาจากปัจจัยในด้านเงินเดือน (Salary) เป็นหลัก เหตุผลและทัศนคติหลักของพนักงานที่ลาออกจากการวิจัยบ่งบอก ว่า พนักงานรู้สึกว่าเงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมจึงทำให้ต้องหางานใหม่เพื่อให้มีรายได้เพียงพอและมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

5.4 ปัจจัยค่าจ้างในด้าน วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical)

ผู้บริหารควรกำหนดทิศทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปกครองบังคับบัญชาของหัวหน้างานในระดับรองลงมา รวมถึงการร่างกฎระเบียบบริษัทและวิธีปฏิบัติงานให้ชัดเจนรวมถึงการกำหนดบทลงโทษกรณีพนักงานฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบบริษัท เพื่อให้การปกครองเป็นไปตามแนวทางที่วางไว้และมีความยุติธรรม

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณ บริษัท ปทุมเพ็ล็กซ์ แพ็คเกจจิ้ง จำกัด ที่ได้ให้การสนับสนุนและอนุญาตให้ใช้ข้อมูลตั้งแต่ต้นจนเสร็จสิ้นสมบูรณ์

เอกสารอ้างอิง

- [1] Julie T. Johnson, "Factors Discriminating Functional and Dysfunctional Sales force Turnover", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol.15 (6) : pp. 399 – 415, 2000.
- [2] Robert D. Gardner, "Should I Stay or Should I Go? Factors that Influence the Retention, Turnover and Attrition of K-12 Music Teachers in the United States", *Arts Education Policy Review*, vol. 111 (3) : pp. 112-121, 2010.
- [3] William H. Price; Richard Kieckbusch; and John Theis, "Causes of Employee Turnover in Sheriff Operated Jails", *Public Personnel Management*, vol. 36 (1), 2007.
- [4] วิภาวี ลิ้มเนตร . ทัศนคติที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน กรณีศึกษา: บริษัทเนวาร์ตันพัฒนาการ จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ บช.ม. (การจัดการ) : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, (2546).

- [5] นาฏนภา จุลเกราะ. (2554). **ทฤษฎี Herzberg's Two Factor Theory** (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://jnadnapa23.blogspot.com/2011/01/herzbergs-two-factor-theory.html> [2555, 25 กุมภาพันธ์].
- [6] มานพ คณะโต. (2550). **การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://home.kku.ac.th/sompong/cm2/indepth.pdf> [2554, 9 ธันวาคม].
- [7] สุบิน ยุระรัช. (2554). **ทฤษฎีการวัดทัศนคติ (Theory of Attitude Measurement)**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://www.bloggang.com/mainblog.php?id=inthedark&month=27-06-2007&group=2&gblog=27> [2554, 9 ธันวาคม].
- [8] กฤตนันท์ มาย อาริวัฒน์. (2551). **งานวิจัยทัศนคติของนักศึกษา มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติและบุคคลทั่วไปในบริเวณโรงเรียนที่มีผลต่อการเปิดร้าน Internet Cafe**. แหล่งที่มา: <http://www.learners.in.th/blogs/posts/221889> [2555, 25 กุมภาพันธ์].
- [9] Nancy A. Sutton. (1985). **Do Employee Benefits Reduce Labor: CSR (Online)**. Available: <http://www.montevallo.edu/scob/MBAProgram/Vita/Bell.pdf> [October 14, 2011].