

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร
กรณีศึกษา บริษัท โตโฮ อินดัสทรี (ไทยแลนด์) จำกัด

ศรายุทธ จำปาม่วง

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2559

THE STUDY OF FACTORS EFFECTING EMPLOYEES RETENTION
A CASE STUDY OF TOHO INDUSTRY (THAILAND) CO.,LTD.

Sarayut Champamuang

TNI

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program

in Japanese Business Administration

Graduate School

Thai-Nichi Institute of Technology

Academic Year 2016

หัวข้อสารนิพนธ์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับ
องค์กร กรณีศึกษา บริษัท โตโฮ อินดัสทรี (ไทยแลนด์)
จำกัด

โดย

ศรายุทธ จำปาม่วง

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจญี่ปุ่น

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ดร. วณิดา วาตีเจริญ

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้แนบสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทมหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ดร. รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์)

..... กรรมการ

(ดร. สุรสิทธิ์ อุดมธนวงศ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ดร. วณิดา วาตีเจริญ)

ศรายุทธ จำปาม่วง : ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร
กรณีศึกษา บริษัท โตโฮ อินดัสทรี (ไทยแลนด์) จำกัด. อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร. วนิดา
วาทีเจริญ, 70 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อ
การธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการธำรงรักษา
พนักงานให้คงอยู่กับองค์กร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ
หัวหน้างาน และผู้บริหารระดับต้น ของบริษัทโตโฮ อินดัสทรี (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวนทั้งหมด
117 คน โดยการตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วน
เบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงอยู่ของพนักงาน ดังนี้ 1) ความมีชื่อเสียง
ขององค์กรส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 2)
ลักษณะงานส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และ 3)
ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรมี
นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในภาพรวม ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร
มากที่สุด 3 ลำดับ ได้แก่ พนักงานคิดว่าองค์กรของพนักงานเป็นองค์กรที่มั่นคงและดำเนิน
กิจการได้ต่อไปในอนาคต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 รองมาคือ พนักงานคิดว่าสามารถทำงาน
ร่วมกับเพื่อนร่วมงานเป็นทีมได้และพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของทีมเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87
และพนักงานมีความภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กร เท่ากันกับพนักงานมีความจงรักภักดี มี
ความรู้สึผูกพันที่ดีต่อองค์กร เมื่อมีใครมาว่าองค์กรไม่ดี พนักงานจะโต้แย้งและอธิบายให้คนอื่น
เข้าใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ตามลำดับ

SARAYUT CHAMPAMUANG : THE STUDY OF FACTORS EFFECTING EMPLOYEES
RETENTION : A CASE STUDY OF TOHO INDUSTRY (THAILAND) CO.,LTD.
ADVISOR : DR. WANIDA WADEECHAROEN, 70 PP.

This study aim to investigate the results beast on research problem statement and objectives are as following; 1) to study the factors effecting employees retention in organization, 2) to investigate the factors maintaining employees to stay with the organization.

The data was collected from 117 employees, this involved middle manager, supervisor and production staff in Toho Industry (Thailand) Co., Ltd. The statistics used to analysis the data consists with mean, standard deviation, percentage and testing research hypothesis with multiple regression analysis.

The finding of the study show the factors effecting employee retention in the following; 1) Organizational reputation effects employee retention factors at statistic significant 0.01 level. 2) Types of works effect the employee's retention in an organization at statistic significant 0.05 level. 3) Work-life balance effects employee's retention in an organization at statistic significant 0.05 level. In addition, the study revealed that the most important factors to maintain of employees retention are such as; 1) Employees thought about present organization is stable and secure, they could continue businesses operating for the future, an average mean perception was at 3.96. 2) Employees thought about team work and feel that they are a part of the team, an average mean perception was at 3.87. 3) Employees are proud of work in this organization which means they are loyalty with the organization. They are likely to be engaged to the organization and willing to argue and explain the positive image to others when someone say something bad about their organization, an average mean perception was at 3.84.

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือจากคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร. วนิดา วาตีเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลานับตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ในการให้คำแนะนำปรึกษา ตลอดจนติดตามการทำวิจัย และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร. รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ดร. สุรสิทธิ์ อุดมธนวนต์ เป็นกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงงานวิจัยให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและให้คำแนะนำที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาและการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้ ดร. รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์ ดร. สุรสิทธิ์ อุดมธนวนต์ และ ดร. สรรเสริญ สัตถาวร ขอขอบคุณ ผู้บริหาร หัวหน้างาน พนักงาน บริษัท โตโฮ อินดัสทรี (ไทยแลนด์) จำกัด ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม และผู้ที่เก็บรวบรวมแบบสอบถามทุกท่าน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการเก็บข้อมูลงานวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ทุกท่าน ที่ได้ให้วิชาความรู้ คำแนะนำตลอดจนประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยและเจ้าหน้าที่คณะบริหารธุรกิจทุกท่าน ที่ช่วยอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับขั้นตอนในการดำเนินการทำสารนิพนธ์ให้แก่ผู้วิจัย

สุดท้ายนี้ คุณค่าและประโยชน์ที่พึงบังเกิดมีจากวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาแด่พระคุณบิดา มารดา ครูบาอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ให้ความเมตตาและสนับสนุนที่ดีตลอดมา จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

หากมีข้อบกพร่องหรือความผิดพลาดในส่วนใดเกิดขึ้นในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้เพียงผู้เดียว และจะขอปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

ศรายุทธ จำปาม่วง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูป	ฉ
 บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา (Statement of the Problems).....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	4
สมมติฐานของการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....	9
ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ Maslow.....	18
ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg	20
ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor	23
แนวคิดการธำรงรักษานุคลากร.....	25
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	25
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	31
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	31
เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย.....	31

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	33
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	34
	การวิเคราะห์ข้อมูล	35
4	ผลการดำเนินการวิจัย.....	36
	ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะโดยทั่วไปของผู้ตอบ แบบสอบถาม.....	36
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ กับองค์กร	39
	ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ ความคิดเห็นต่อการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่.....	45
	ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย	46
5	สรุปและอภิปรายผล	51
	สรุปผลการศึกษากิจการวิจัย.....	51
	สรุปข้อมูลระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง	51
	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	52
	ข้อเสนอแนะ.....	55
	ข้อเสนอแนะในครั้งต่อไป	56
	บรรณานุกรม.....	57
	ภาคผนวก	63
	ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม.....	64
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์	70

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 อัตรา Turn Over Rate	1
2 ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการรับสมัครพนักงาน.....	3
3 คำนวณต้นทุนที่เกิดจากการรับสมัครพนักงานใหม่	4
4 เปรียบเทียบความต้องการตามแนวความคิดของ Maslow และ Herzberg	24
5 การประยุกต์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	33
6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ	36
7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ	37
8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ	37
9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	37
10 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	38
11 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน.....	38
12 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุการทำงาน.....	39
13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านผลตอบแทน	39
14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา	40
15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงาน	41
16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านเพื่อนร่วมงาน.....	42
17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการได้รับ ความยุติธรรม	42
18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความมีชื่อเสียง ขององค์กร.....	43
19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความสมดุลระหว่าง ชีวิตการทำงาน	44
20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการธำรงรักษา พนักงานให้คงอยู่	45
21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นในภาพรวมของปัจจัย ที่ใช้ในการวิจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่องค์กร	46
22 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน ให้คงอยู่องค์กร	47

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
23 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการชำระรักษาพนักงาน โดยรวมด้วยวิธี การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis).....	48
24 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการชำระรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร.....	49



สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	กรอบแนวความคิดการวิจัย.....	7
2	ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์.....	18
3	ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจ-ไม่พึงพอใจ.....	22



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา (Statement of the Problems)

ปัญหาที่ทำทลายความสามารถของผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันคือการชำระรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ให้ดำรงอยู่กับองค์กรในระยะยาว นับเป็นอีกหนึ่งทางเลือกที่ทำทลายความสามารถของผู้บริหาร (ต้นสนีย์ อรุณสินประเสริฐ. 2556) สิ่งที่ยากในการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เข้าสู่องค์กรได้นั้นการให้ค่าตอบแทนที่เป็นรูปตัวเงิน (Tangible Reward) เพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จให้สามารถดึงดูดพนักงานกลุ่มนี้ไว้ได้ องค์กรควรมองภาพรวมโดยออกแบบผลตอบแทนแบบรวม (Total Rewards) ซึ่งอาศัยทั้งผลตอบแทนที่จับต้องได้ (Tangible Reward) และผลตอบแทนที่ไม่ได้เป็นรูปของตัวเงินหรือจับต้องไม่ได้ (Intangible Reward) เพื่อสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร และสนับสนุนพนักงานในการทำงาน (ธัญว จุลชาติ. 2556)

ปัญหาของการวิจัยในครั้งนี้ เป็นกรณีศึกษาของบริษัทโตโฮ อินดัสทรี (ประเทศไทย) จำกัด ในปี พ.ศ.2557 มีพนักงานสมัครเข้าทำงาน 26 คน ลาออก 19 คน อัตราการเข้า-ออกของพนักงานคิดเป็นร้อยละ 45 ในปี 2558 มีพนักงานสมัครเข้าทำงาน 12 คน ลาออก 11 คน อัตราการเข้า-ออกของพนักงานคิดเป็นร้อยละ 23 และในปี 2559 มีพนักงานสมัครงานเข้าทำงาน 42 คน ลาออก 22 คน คิดเป็นอัตราการเข้า-ออกงานคิดเป็นร้อยละ 50 ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 อัตรา Turn Over Rate

Turn Over Table						
เดือน	2557		2558		2559	
	เข้า	ออก	เข้า	ออก	เข้า	ออก
มกราคม	6	0	4	2	3	3
กุมภาพันธ์	2	2	1	2	1	3
มีนาคม	2	2	1	0	4	1
เมษายน	1	1	0	0	1	1
พฤษภาคม	2	0	0	0	8	3
มิถุนายน	3	4	0	1	9	0
กรกฎาคม	4	2	1	0	2	6
สิงหาคม	1	3	0	0	6	3
กันยายน	2	1	1	2	4	2

ตารางที่ 1 อัตรา Turn Over Rate (ต่อ)

Turn Over Table						
เดือน	2557		2558		2559	
	เข้า	ออก	เข้า	ออก	เข้า	ออก
ตุลาคม	3	1	2	4	4	0
พฤศจิกายน	0	0	0	0	0	0
ธันวาคม	0	3	2	0	0	0
รวม	26	19	12	11	42	22
จำนวนการเข้า-ออกงานทั้งหมด	45		23		64	
อัตราการเข้าออกของพนักงาน	45.45 %		23.00%		50.39%	
จำนวนพนักงานคงเหลือ ณ สิ้นปี	99		100		127	

หมายเหตุ : อัตราการเข้า-ออกของพนักงาน คำนวณจาก (จำนวนคนที่เข้ามาทำงานใหม่ + จำนวนคนที่ออกจากงาน) x 100 / จำนวนลูกจ้างเฉลี่ยของปีนั้น

จากตารางที่ 1 แสดงอัตราการเข้า-ออกของพนักงานระหว่างปีพ.ศ.2557-2559 โดยในปีพ.ศ.2557 มีพนักงานเข้า-ออกคิดเป็นร้อยละ 45 และในปี พ.ศ.2558 พนักงานเข้า-ออกคิดเป็นร้อยละ 23 ก่อนที่จะเพิ่มขึ้นถึงเท่าตัว ในอัตราร้อยละ 50 ในปีพ.ศ.2559 จากข้อมูลเหล่านี้บ่งชี้ให้เห็นว่าบริษัทกำลังเกิดปัญหาอัตราการเข้า-ออกที่สูงเกินกว่ามาตรฐานโดยทั่วไป ตามทัศนะของ (วนิดา วาตีเจริญ; อธิวัฒน์ กาญจนวณิชย์กุล; และสมบัติ ทิมทรัพย์. 2556) เสนอแนะว่า อัตราการเข้า-ออกของงานไม่ควรเกินร้อยละ 5 หากอัตราการเข้า-ออกสูงเกินกว่านี้ หรือสูงถึงร้อยละ 10 ฝ่ายบริหารควรต้องรีบสำรวจหาสาเหตุ เพื่อหาแนวทางป้องกันและแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพราะอัตราการเข้า-ออกงานที่สูงเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน ส่งผลให้ต้นทุนการบริหารงานสูงเกินความเป็นจริง

กองวิจัยตลาดแรงงาน กรมการจัดหางาน ปีพ.ศ.2555 ทำการสำรวจความต้องการแรงงานในภาคการผลิตและภาคบริการรวม 1,003 แห่ง จำแนกเป็นอุตสาหกรรมการขายส่งและการขายปลีก การซ่อมยานยนต์และจักรยานยนต์ จำนวน 413 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 41.18 มีพนักงาน 24,074 คน อุตสาหกรรมการผลิตจำนวน 248 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 24.73 มีพนักงาน 79,636 คน ที่พักโรงแรมและบริการด้านอาหารจำนวน 104 แห่งคิดเป็นร้อยละ 10.37 มีพนักงาน 9,922 คน การก่อสร้าง จำนวน 41 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 4.09 มีพนักงาน 2,948 คน และกิจกรรมทางการเงินและการประกันภัยจำนวน 37 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 3.69 มีพนักงาน 5,705 คน กรรมการบริหารและบริการสนับสนุนอื่นๆ จำนวน 32 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 3.19 มีพนักงาน 6,888 คน ผลสำรวจพบว่าในสถานประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ของการสำรวจใน

ครั้งนี้ มีลูกจ้างเข้าทำงานจำนวน 7,303 คน และออกจากการงานจำนวน 8,505 คน จำนวนการออกจากงานมากกว่าจำนวนการเข้างานที่ 1,202 คน คิดเป็นร้อยละ 16.46

จากปรากฏการณ์ดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่าตลาดแรงงานของไทยยังมีความต้องการแรงงานในระดับสูง ในขณะที่ในระดับองค์กรยังไม่สามารถธำรงรักษาพนักงานที่มีทักษะให้ดำรงอยู่ในองค์กรได้ในระยะยาว จากเหตุผลที่องค์กรไม่สามารถธำรงรักษาแรงงานกลุ่มนี้ได้ ทำให้ส่งผลต่อต้นทุนทางตรงและทางอ้อมของบริษัท ต้นทุนทางตรงได้แก่ การลงทุนเพื่อสรรหา การคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรใหม่ เงินเดือนพนักงาน สวัสดิการ และค่าตอบแทนอื่นๆ ต้นทุนทางอ้อมได้แก่ การขาดทักษะ ความรู้ ความสามารถและภูมิปัญญาของพนักงานในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานลดลง และการเสียบุคลากรไปให้กับคู่แข่ง

องค์กรแรงงานระหว่างประเทศ (International/Labor Organization : ILO) ทดลองศึกษาต้นทุนค่าใช้จ่ายในการรับพนักงานใหม่และนำไปฝึกจนมีทักษะในการทำงานเป็นที่น่าพอใจ พบว่าต้นทุนเฉลี่ยของพนักงานต่อคน อยู่ที่ประมาณร้อยละ 40 ของเงินค่าจ้างต่อปี (สรียา จันทรพิชญ์, 2559) สอดคล้องกับข้อมูลฝ่ายบุคคล บริษัทโตโฮ อินดัสทรี (ไทยแลนด์) จำกัด พบว่าค่าใช้จ่ายจากการรับสมัครพนักงานใหม่ที่เกิดขึ้น คำนวณในรอบปีได้ดังนี้

ตารางที่ 2 ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการรับสมัครพนักงาน

No.	รายการ	จำนวน	ร้อยละ	อัตราของบริษัท ทั่วไปในปี 1978
1	ค่ารับสมัครและเอกสาร	500	0.5	1%
2	ค่าสัมภาระและค่า สูญเสีย จากการดำเนินงาน	5000	5.5	6%
3	ค่ายูนิฟอร์ม รองเท้า บัตร พนักงาน	1000	1	1%
4	ค่าการฝึกอบรม	10000	11	5%
5	ค่าความสูญเสียจากการขาด ทักษะความชำนาญ	20000	22	10%
6	รวมต้นทุนทั้งหมด	36,500	40	23%

จากข้อมูลในตารางที่ 2 สามารถนำมาคำนวณต้นทุนการรับสมัครพนักงาน การฝึกอบรม ผ่านกระบวนการต่างๆ จนผลการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจ และการที่บริษัทต้องสูญเสียจากการลาออกของพนักงานกลุ่มนี้ แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 คำนวณต้นทุนที่เกิดจากการรับสมัครพนักงานใหม่

No.	รายการ	การคำนวณ	ค่าใช้จ่าย/ บาท/เดือน	ค่าใช้จ่าย บาท/ปี
1	พนักงานฝ่ายผลิตมีค่าแรง 300 บาท ต่อวัน จำนวนที่ทำงานต่อเดือน 25 วัน	300x25	7,500	90,000
2	ต้นทุนจากพนักงานลาออก1คน	=90,000x40%		36,000
3	อัตราการลาออกปี 2559 จำนวน 22 คน	36,000x22		792,000

รวมต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการลาออกในปี 2559 ของพนักงานจำนวน 22 คน คิดเป็น อัตราการเข้า-ออกร้อยละ 50 มีมูลค่าต้นทุนของพนักงานที่สูญเสียไปทั้งสิ้น **831,600** บาท

ในกรณีของบริษัทโตโฮ อินดัสทรี (ไทยแลนด์) ป่งชี้ให้เห็นถึงปัญหาด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล จำเป็นต้องรีบแก้ไขโดยเร่งด่วน เนื่องจากปัญหาการเข้า-ออกงานของพนักงาน อย่างต่อเนื่อง และมีแนวโน้มว่าจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ปัจจัยดังกล่าวยังไม่ทราบแน่ชัดว่าสาเหตุของ ปัญหาที่แท้จริงมาจากอะไร ซึ่งการธำรงรักษาพนักงานให้อยู่กับบริษัทในระยะยาวนั้นจะส่งผลดี โดยตรงต่อบริษัททั้งในด้านการลงทุน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การเพิ่มประสิทธิภาพกำลัง การผลิต รวมไปถึงการสร้างเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า

ดังนั้นทางผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้จัดการฝ่ายผลิตของบริษัทโตโฮอินดัสทรี (ไทยแลนด์) สนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร โดยเป็นพนักงานระ ฝ่ายปฏิบัติการ ระดับหัวหน้างาน รวมไปถึงระดับผู้จัดการ โดยเก็บประชากรทั้งหมด ด้านปัจจัย ส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา ระดับตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน จำนวนปีที่ ปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านอื่นๆ ได้แก่ ผลตอบแทน หัวหน้าผู้บังคับบัญชา ลักษณะงาน เพื่อน ร่วมงาน การได้รับความยุติธรรม ความมีชื่อเสียงขององค์กร ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน เพื่อที่จะหาแนวทางในแก้ไขปัญหา ปรับปรุงและหลีกเลี่ยงปัจจัยการสูญเสียพนักงาน ตลอดจน พัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำผลวิจัยที่ได้เหล่านี้เสนอให้องค์กรได้นำไปประกอบการ ตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรต่อไป ในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลในการธำรงรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการธำรงรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร

สมมติฐานของการวิจัย

- H1: ค่าตอบแทนของพนักงานส่งผลต่อการดำรงอยู่ของพนักงาน
- H2: หัวหน้าผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อการดำรงอยู่ของพนักงาน
- H3: ลักษณะงานส่งผลต่อการดำรงอยู่ของพนักงาน
- H4: เพื่อนร่วมงานส่งผลต่อการดำรงอยู่ของพนักงาน
- H5: การได้รับความยุติธรรมส่งผลต่อการดำรงอยู่ของพนักงาน
- H6: ความมีชื่อเสียงขององค์กรส่งผลต่อการดำรงอยู่ของพนักงาน
- H7: ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานส่งผลต่อการดำรงอยู่ของพนักงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการสร้างระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และกำหนดนโยบาย ตลอดจนทิศทางการขององค์กรในด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. เพื่อลดอัตราการเข้า-ออกของพนักงาน

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการศึกษาในครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ด้านด้วยกันดังต่อไปนี้ ขอบเขตด้านประชากร ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ขอบเขตด้านประชากร

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดประชากรศึกษาเป็นพนักงานในบริษัท Toho จำนวนทั้งสิ้น 127 คน

ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ คือ ประชากรทั้งหมดที่เป็นกลุ่มพนักงานประจำของบริษัท Toho Industry (Thailand) Co.,Ltd. ดังนี้

ระดับปฏิบัติการ 98 คน

ระดับหัวหน้างาน 22 คน

ระดับผู้จัดการ 7 คน

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ตัวแปรในการศึกษา ประกอบด้วย

ตัวแปรต้น คือ ปัจจัยส่วนบุคคล (ประชากรศาสตร์) ประกอบด้วย

- เพศ
- อายุ
- สถานภาพ
- การศึกษา
- ระดับตำแหน่งงาน
- รายได้ต่อเดือน
- จำนวนปีที่ปฏิบัติงาน

ปัจจัยสำคัญด้านอื่นๆ ประกอบด้วย

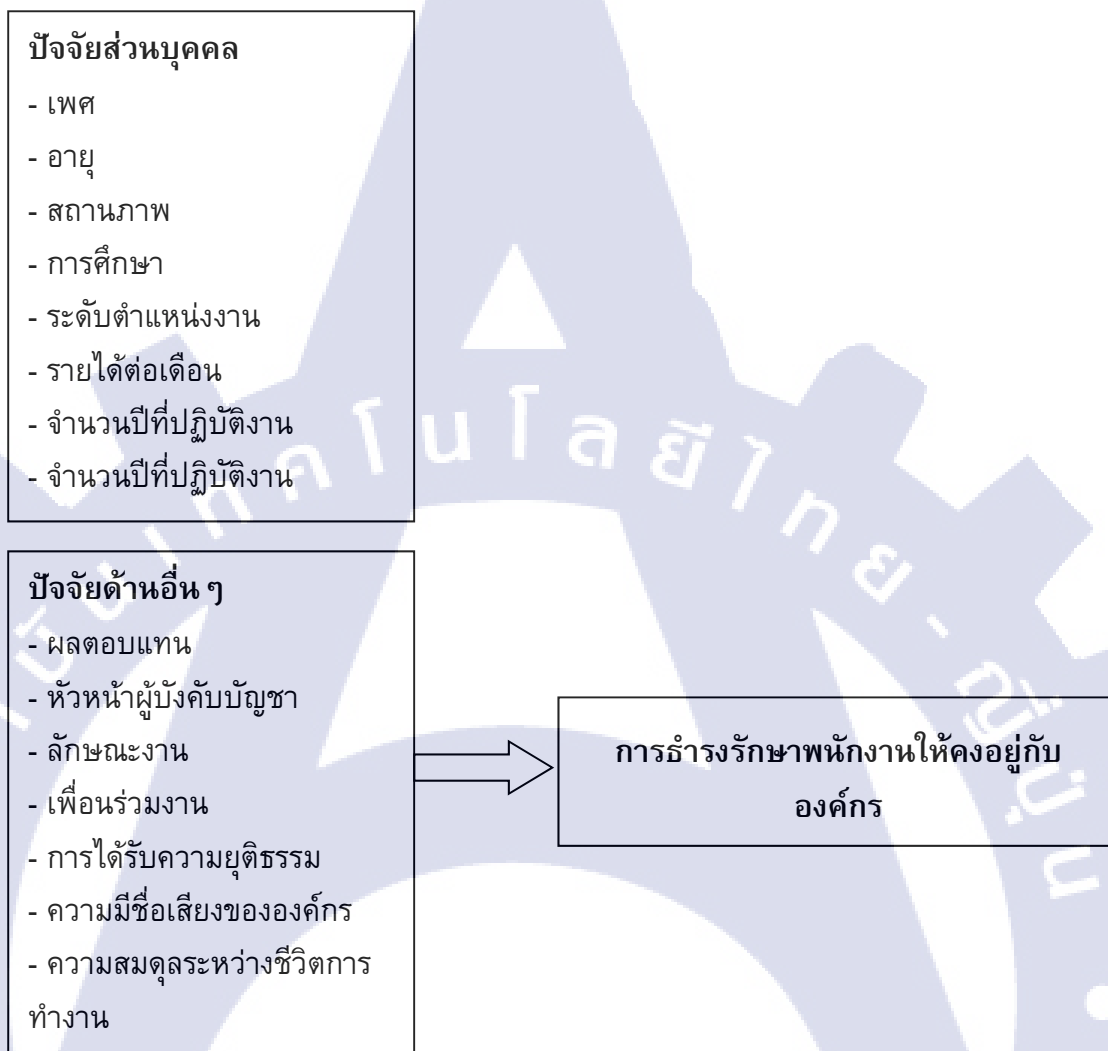
- ผลตอบแทน
- หัวหน้าผู้บังคับบัญชา
- ลักษณะงาน
- เพื่อนร่วมงาน
- การได้รับความยุติธรรม
- ความมีชื่อเสียงขององค์กร
- ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน

ตัวแปรตาม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษานักงานให้คงอยู่กับองค์กร

TNI

กรอบแนวคิดในการวิจัย



รูปที่ 1 กรอบแนวความคิดการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **คุณภาพชีวิตในการทำงาน** หมายถึง การตอบสนองความพึงพอใจและความต้องการของพนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ซึ่งอาจพิจารณาได้จาก ผลตอบแทน สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่ถูกสุขลักษณะและมีความปลอดภัย ด้านการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ลักษณะการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตด้านอื่นๆ และด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะนำไปสู่การดำเนินชีวิตของพนักงาน

2. **ความพึงพอใจในการทำงาน** หมายถึง สภาวะของความคิด อารมณ์ และเจตคติของบุคคลที่มีต่องานที่เขาปฏิบัติอยู่ โดยแสดงออกมาเป็นความสนใจ กระตือรือร้น เต็มใจและสนุก ร่าเริง เป็นต้น เมื่อเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำก็就会有ความพยายาม อุทิศสละ มีความสุขในการทำงานและความมุ่งมั่นในงานนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์

3. **การคงอยู่ในงาน** หมายถึง การที่บุคคลเข้าสู่อาชีพแล้วไม่คิดที่จะเปลี่ยนอาชีพ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร บรรารณาที่จะประกอบอาชีพนั้นด้วยความสมัครใจ และต้องการอยู่ในหน่วยงานนั้นให้นานที่สุด

4. **การรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร** หมายถึง การผูกใจให้พนักงานที่ทำงานในองค์กรมีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วยวิธีต่างๆ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม การที่พนักงานมีความสุขกายและใจในการปฏิบัติงาน

5. **ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน (Work Life Balance Network) แห่งสหราชอาณาจักร** ให้ความหมายว่า คือ “ความสมดุลระหว่างภาระผูกพันทางด้านการงาน กับภาระด้านอื่น และการมีทางเลือก”

TNI

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร กรณีศึกษา บริษัทโตโฮ อินดัสทรี (ไทยแลนด์) ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสนับสนุนแนวคิดของการศึกษาโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
2. ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ Maslow
3. ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg
4. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor
5. แนวคิดการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หรือความพึงพอใจในการทำงาน ตรงกับคำ ภาษาอังกฤษว่า Job Satisfaction มีผู้ให้ความหมายและแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้หลายท่าน แต่ส่วนใหญ่แล้วมีเห็นใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน ดังนี้

โมส (ยุวนิต นายสุวรรณ. 2548 : 5; อ้างอิงจาก Morse) ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของพนักงานให้น้อยลง ถ้ามีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานและความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์เมื่อเกิดความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง เมื่อได้รับการตอบสนองความเครียดนั้นจะลดลงหรือหมดไปจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานได้

สมิธ (เทวินทร์ กองพร. 2541 : 41; อ้างอิงจาก Smith. 1965) เป็นการบ่งบอกระดับความพึงพอใจมากน้อยของเจ้าหน้าที่ที่มีต่องานนั้นว่า ตอบสนองความต้องการของเขาได้มากน้อยเพียงใด และกล่าวถึงอีกว่าเป็นความรู้สึกของเจ้าหน้าที่ต่องานทั้งในด้านร่างกาย จิตใจและสภาพแวดล้อม

บุญม้น ธนาศุภวัฒน์ (2537 : 158) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง เจตคติในทางบวกของบุคคลที่มีต่องานหรือกิจกรรมที่เขาทำซึ่งเป็นผลให้บุคคล เกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ความพึงพอใจในงานจึงมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมากที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและนำความสำเร็จตามเป้าหมายมาสู่องค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 379) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมองเป็นช่องทาง หรือโอกาสที่ตนจะสามารถ ตอบสนอง แรงจูงใจที่ตนมีอยู่แล้ว ก็จะทำให้ความพึงพอใจของเขาดีขึ้นหรืออยู่ในระดับสูง หากฝ่ายบริหารจัดให้คนทำงานได้มีโอกาส ตอบสนองแรงจูงใจ ของตนแล้ว ความพึงพอใจของคนทำงานจะสูงและผลงานก็จะดีตามไปด้วย

โยเดอร์ (Yoder. 1958 : 6) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นความพึงพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้น ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจะมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถสนองความต้องการของเขาได้

จากความหมายต่าง ๆ ของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกในทางที่ดีของ บุคคลที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ ความรู้สึกชอบ หรือพอใจเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้น จากการที่ได้รับการตอบสนอง ตามระดับความต้องการ กล่าวคือเป็นความรู้สึกเป็นสุขในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ภายใต้สภาพบรรยากาศการทำงานที่ถูกต้อง โดยมีสิ่งตอบแทนทางวัตถุและจิตใจ โดยมีภาวะแวดล้อมเป็นตัวจูงใจ หลังจากได้ผ่านกระบวนการประเมินค่า จะแสดงออกมาในระดับที่แตกต่างกัน เช่น พึงพอใจมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนมากเพราะมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพกับความต้องการหรือแรงจูงใจของแต่ละบุคคล ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญทั้งต่อผู้ปฏิบัติงาน และต่อองค์กรอย่างมาก เพราะ

1. ผู้ปฏิบัติงานย่อมมีความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน และผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้สึกสมปรารถนาที่จะได้แสดง บทบาทอย่างเต็มที่ตามขีดความสามารถของเขามีอยู่
2. ผู้ปฏิบัติงานซึ่งไม่เคยมีความพึงพอใจในการทำงานย่อมจะไม่ประสบสภาพภูมิภาวะทางจิตวิทยา เพราะคนเราโดยทั่วไปจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในแต่ละวัน อยู่กับงาน หากงานนั้นเป็นงานที่น่าเบื่อหน่ายไม่ท้าทาย และไม่มีอิสระเขาย่อมจะเกิดความเบื่อหน่าย หงุดหงิดรำคาญใจ อันจะส่งผลหรือก่อให้เกิดปัญหาโดยตรงต่อตัวเขาเอง เพื่อนร่วมงานและสังคมในที่สุด
3. ผู้ปฏิบัติงานซึ่งไม่เคยมีความพึงพอใจในงานที่ทำจะเกิดความคับข้องใจ เพราะการทำงานนั้นถือว่าเป็นสิ่งสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์
4. การขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหรือเกิดมีข้อขัดแย้งในการทำงานย่อมจะส่งผลให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานลดต่ำลง นั้นหมายความว่าประสิทธิภาพของการทำงานย่อมลดต่ำตามไปด้วย

สรุปได้ว่าเมื่อพนักงานไม่มีความพอใจในการทำงาน ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานให้ตกต่ำลง เมื่อมีความไม่พอใจมากขึ้นเรื่อยๆ จะส่งผลด้านความรู้สึก กำลังใจ และพนักงานก็จะลาออกในท้ายที่สุด

กริมเมอร์ (Glimmer. 1971 : 279-283) ได้สรุปมิติที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 10 ด้านดังนี้

1. ลักษณะของงานที่ทำ มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานตามที่เขาค้นคว้า หรือตามความสามารถ เขาจะเกิดความพอใจ คนที่มีความรู้สูงมักจะรู้สึกชอบงาน เพราะองค์ประกอบนี้มาก

2. การบังคับบัญชา มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้และการบังคับบัญชาที่ไม่ดี อาจเป็นสาเหตุอันดับหนึ่ง ที่ทำให้เกิดการขาดงานและลาออกจากงานได้ ในเรื่องนี้พบว่า ผู้หญิงมีความรู้สึกไวต่อการบังคับบัญชามากกว่าผู้ชาย

3. ความมั่นคงในการทำงาน ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นความรู้น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่า ความมั่นคงในการทำงานมีความสำคัญต่อเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญมากนัก และคนที่อายุมากขึ้น จะมีความต้องการความมั่นคงในการทำงานสูงขึ้น

4. บริษัทและการดำเนินงาน ได้แก่ ขนาดขององค์กร ชื่อเสียง รายได้และการประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายของสถานที่ทำงานนั้นๆ องค์ประกอบนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากจะมีความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้สูงกว่าผู้ที่มีอายุน้อย

5. สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ห้องสุขา ชั่วโมงการทำงานมีการวิจัยหลายเรื่องที่แสดงว่า สภาพการทำงานมีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่าลักษณะอื่นๆ ของการปฏิบัติงาน และในระหว่างผู้หญิงโดยเฉพาะผู้ที่แต่งงานแล้ว จะเห็นว่าชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญเป็นอย่างมาก

6. ค่าจ้าง หรือรายได้จะมีความสัมพันธ์กับเงินซึ่งผู้ปฏิบัติงานมักจะจัดอันดับค่าจ้างนี้ไว้ในอันดับเกือบบน แต่ก็ยังให้ความสำคัญน้อยกว่าโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และความมั่นคงปลอดภัย องค์ประกอบนี้มักจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจมากกว่าความพึงพอใจ ผู้ชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าผู้หญิง และผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงงานจะเห็นว่า ค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน หรือหน่วยงานของรัฐบาล

7. ความก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้สิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปได้ว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง และเมื่ออายุมากขึ้นความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง

8. ลักษณะทางสังคม องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือการให้สังคมยอมรับตน ซึ่งจะก่อให้เกิดทั้งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจได้ ถ้างานใดผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้นองค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กับอายุและระดับงาน ผู้หญิงจะเห็นว่าองค์ประกอบนี้สำคัญมากกว่าชาย

9. การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การรับ-ส่งข้อมูลสารสนเทศ คำสั่ง การทำรายงาน การติดต่อทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน องค์ประกอบนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง

10. ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ได้แก่ เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการอาหาร ที่อยู่ วันหยุดพักผ่อนต่าง ๆ

ความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากจะเกิดจากปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของงานแล้วยังเกิดจากปัจจัยส่วนบุคคลได้อีกคือ

1. เพศ
2. จำนวนผู้ที่อยู่ในความอุปการะ
3. อายุ
4. ระยะเวลาในการทำงาน
5. ความเฉลียวฉลาด
6. ระดับการศึกษา
7. บุคลิกภาพส่วนตัว

ปัจจัยส่วนบุคคลส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน แม้ว่าเพศจะไม่ได้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการมากนักก็ตาม แต่เพศหญิงมีความอดทนที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือและงานที่ ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าชาย และอายุแม้ว่าจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานไม่เด่นชัด อายุก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลา ประสบการณ์ในการทำงานตามไปด้วย

สุนันทา เลาहनันท์ (2542 : 8-9) มีความเห็นว่า องค์ประกอบที่มีส่วนในการจูงใจบุคคลให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. การจัดงานที่ทำทลายความสามารถให้ทำ แต่ต้องคำนึงถึงอยู่เสมอว่า งานที่มีลักษณะท้าทายต่อบุคคลหนึ่ง อาจจะไม่เป็นสิ่งท้าทาย ความสามารถของอีกบุคคลหนึ่งได้
2. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผน หากบุคคลถูกขอร้องให้ช่วยในการวางแผนและกำหนดสภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานทางหนึ่ง
3. การให้การยกย่องและสถานภาพ บุคคลทุกคนไม่ว่าอยู่ในฐานะอะไร ต้องการได้รับการยอมรับจากกลุ่ม และจากผู้บังคับบัญชาเหมือนกันหมดทุกคน แต่การยกย่องชมเชยต้องทำด้วยความจริงใจ และผลของการปฏิบัติงานจะต้องสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย
4. การให้ความรับผิดชอบมากขึ้น และการให้อำนาจเพิ่มขึ้น การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้อำนาจและการมอบหมายความรับผิดชอบ เป็นเครื่องมือในการจูงใจคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การให้ความมั่นคงและความปลอดภัย ความกลัวในสิ่งต่างๆ เช่น การไม่ให้งานทำการสูญเสียตำแหน่ง เป็นสิ่งที่แฝงอยู่ในจิตใจของคน ความต้องการในเรื่องความมั่นคงปลอดภัยจึงสำคัญ แต่ต้องคำนึงด้วยว่าความมั่นคงปลอดภัยมากน้อยเท่าใด จึงเป็นตัวกระตุ้นที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

6. การให้เป็นอิสระในการทำงาน ทุกคนปรารถนาจะมีอิสระในการทำงานด้วยตัวเอง โดยเฉพาะกลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง การบอกทุกอย่างว่าควรทำอย่างไร จะเป็นการทำให้แรงจูงใจในต่ำลงได้

7. การเปิดโอกาสให้เจริญก้าวหน้าทางด้านส่วนตัว ความปรารถนาที่จะก้าวหน้าในทางด้านอาชีพเป็นเป้าหมายของทุกคนในองค์กร การได้มีโอกาสเข้าร่วมการฝึกอบรมการศึกษา ดูงาน การหมุนเวียนงาน และการสร้างประสบการณ์จากการใช้เครื่องมือต่างๆ ล้วนเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

8. การให้เงินและรางวัลที่เกี่ยวกับเงิน การวิจัยในปัจจุบันยังสรุปได้ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับความสำคัญของเงินที่มีต่อแรงจูงใจ เพียงแต่ชี้แนะว่าเงินเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจมากกว่าที่จะเป็นแรงจูงใจ แต่คนส่วนมากก็ยังให้คุณค่าเงินไว้สูง

9. การให้โอกาสแข่งขัน การแข่งขันเป็นแรงจูงใจสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับผู้บริหารซึ่งต้องการความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ทำให้เป็นแรงกระตุ้นที่จะแสวงหาแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ลีด (กอบชัย อ้นนาค. 2540:18-19; อ้างอิงจาก Locke. 1976) ได้เสนอองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่เขาได้ทำการศึกษาวิจัยในปี ค.ศ.1976 ไว้ 9 องค์ประกอบ ดังนี้คือ

1. ตัวงาน ได้แก่ ความสนใจในตัวงาน ความแปลกของงาน โอกาสเรียนรู้หรือศึกษา งาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานนั้นสำเร็จ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน

2. เงินเดือน ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับ ความยุติธรรมและความทัดเทียมกันของรายได้ และวิธีการจ่ายเงินขององค์กร

3. การเลื่อนตำแหน่ง ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งขององค์กร และหลักในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

4. การได้รับการยอมรับนับถือ ได้แก่ การได้รับคำยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การกล่าววิจารณ์การทำงาน และความเชื่อถือในผลงาน

5. ผลประโยชน์เกื้อกูล ได้แก่ บำเหน็จบำนาญตอบแทน การให้สวัสดิการ การรักษาพยาบาล การให้วันหยุดงาน และการได้รับค่าชดเชยระหว่างลาพักผ่อน

6. สภาพการทำงาน ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน อนุภูมิ การถ่ายเทอากาศ ทำเลที่ตั้งและรูปแบบการก่อสร้าง ของอาคารสถานที่ทำงาน

7. การนิเทศงาน ได้แก่ การได้รับความเอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือแนะนำจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปด้วยความมีเทคนิคและกลวิธีที่ดี ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความมีทักษะในการนิเทศงานของผู้บริหาร

8. เพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความรู้ความสามารถ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความมีมิตรภาพอันดีต่อกันของเพื่อนร่วมงาน

9. องค์กรและการบริหารงาน ได้แก่ ความเอาใจใส่บุคลากรในองค์กร เงินเดือน และนโยบายในการบริหารงานขององค์กร

วิธีการจูงใจที่กล่าวข้างต้นเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่นักพฤติกรรมศาสตร์เห็นว่า มีส่วนในการจูงใจให้คนหรือบุคคลพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยแต่ละคนจะมีความต้องการแตกต่างกันไป

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ฮาร์เรลล์ (นิมะ หุตาคม. 2541 : 10; อ้างอิงจาก Harrell. 1972) ได้กล่าวว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สามารถใช้เป็นเครื่องมือป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้มี 3 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factor)
2. ปัจจัยด้านงาน (Factor in the Job)
3. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factor Controllable)

ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factor) คุณลักษณะส่วนตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่

1. ประสบการณ์จากผลการวิจัย พบว่าประสบการณ์ในการทำงานส่วนที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน บุคคลที่มีระยะเวลาการทำงานนานจนมีความชำนาญในงานมากขึ้น จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ

2. เพศ มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ทำระดับความทะเยอทะยาน และความต้องการ ทางการเงิน เพศหญิงมีความอดทนในงานที่ต้องใช้ฝีมือและในงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าเพศชาย

3. จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยกันมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานงานที่ต้องการความรู้และความสามารถที่หลากหลาย ต้องอาศัยสมาชิกที่มีทักษะในงานหลายๆ ด้าน และความปรองดองกันของสมาชิกในกลุ่มในการทำงานจะมีส่วนที่จะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ทำ

4. อายุมีความเกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักมีประสบการณ์ในการทำงานสูงไปด้วย แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วย

5. เวลาในการทำงาน การทำงานในเวลาทำงานจะสร้างความพึงพอใจในงานมากกว่าที่พนักงานต้องทำงานในช่วงเวลาของการพักผ่อนและสังสรรค์กับผู้อื่น

6. เซาร์ปัญญา มีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะงานที่ทำโดยงานบางประเภทก็ไม่พบความแตกต่าง แต่งานบางประเภทก็พบความแตกต่างระหว่างเซาร์ปัญญาและความพึงพอใจ เช่น งานบางประเภทไม่ต้องใช้ทักษะเซาร์ปัญญาในการทำงานมากนัก แต่พนักงานเป็นผู้มีเซาร์ปัญญาสูงกว่างานที่รับผิดชอบทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายและมีความรู้สึกทัศนคติที่ไม่ดีต่องานที่ทำ ทำให้ขาดความพึงพอใจในการทำงาน

7. การศึกษา มักไม่แสดงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับระดับการศึกษาแต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงานหรือไม่ในงานวิจัยหลายชิ้นพบว่า นักวิชาการ แพทย์ วิศวกร มีความพึงพอใจในงานมากกว่าพนักงานโดยทั่วไป

8. บุคลิกภาพ ปัญหาเรื่องบุคลิกภาพกับความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับเครื่องมือในการวัดบุคลิกภาพ เนื่องจากเครื่องมือนี้มีความไม่เที่ยงตรงเท่าที่ควร

9. ระดับเงินเดือน จากผลการวิจัยพบว่า ระดับเงินเดือนมีผลโดยตรงกับความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนที่มากเพียงพอต่อการครองชีพจะทำให้คนมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าคนที่มียกระดับเงินเดือนต่ำ

10. แรงจูงใจในการทำงาน เป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคลโดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเองก็สามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

11. ความสนใจในงาน บุคคลที่มีความสนใจในการทำงาน ได้ทำงานที่ตนเองมีความถนัดจะทำให้บุคคลนั้นมีความสุข และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าบุคคลที่ไม่มี ความสนใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านงาน (Factor in the Job) ได้แก่

1. ลักษณะงาน ได้แก่ความสนใจในตัวงานโอกาสในการเรียนรู้และศึกษางาน การรับรู้หน้าที่ความรับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน ลักษณะงานที่ท้าทายความสามารถ สร้างสรรค์เป็นประโยชน์สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ และเกิดความผูกพันกับงาน

2. ทักษะในการทำงาน ทักษะในการทำงานและความชำนาญในงานที่ทำเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาควบคู่กับลักษณะงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ และเงินเดือนที่ได้รับ จึงจะสร้างให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

3. ฐานะทางวิชาชีพ ตำแหน่งการทำงานที่มีฐานะทางวิชาชีพสูง ย่อมมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวพนักงานเป็นผู้พิจารณาความสำคัญและขึ้นกับบุคคลในสังคมเป็นผู้พิจารณาตัดสิน ซึ่งเมื่อเวลาเปลี่ยนแปลงไปความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานะทางวิชาชีพก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย

4. ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานขนาดเล็กจะมีมากกว่าในหน่วยงานขนาดใหญ่ ทั้งนี้เพราะพนักงานมีโอกาสได้รู้จักทำความคุ้นเคยเป็นกันเอง และร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

5. ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การที่บ้านห่างไกล เดินทางไม่สะดวก สภาพท้องถิ่นที่แตกต่าง ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

6. สภาพทางภูมิศาสตร์แต่ละท้องถิ่นแต่ละพื้นที่จะมีส่วนสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงานพนักงานในเมืองใหญ่มีความพึงพอใจในงานน้อยกว่าพนักงานในเมืองเล็ก เนื่องจากความคุ้นเคย ความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมีมากกว่าในเมืองใหญ่ทำให้เกิดความอบอุ่นและมีความสัมพันธ์กัน

7. โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงานรายละเอียดของงาน ตลอดจนเป้าหมายในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานมีความชัดเจนว่าจะต้องทำอะไรบ้าง จะช่วยควบคุมสภาพการณ์ทำงานได้ง่ายขึ้น งานที่มีโครงสร้างการทำงานดีรู้ว่าจะต้องทำอะไรและควรจะทำอย่างไร จะทำให้สามารถควบคุมสถานการณ์ทำงานได้ง่ายยิ่งขึ้น

ปัจจัยด้านการจัดการ (Factor Controllable by Management) ได้แก่

1. ความมั่นคงในงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความต้องการที่จะทำงานที่มีความมั่นคง
2. รายรับ รายรับที่ดีของพนักงานสามารถสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นและดึงดูดคนให้อยู่ในองค์กรต่อไป
3. ผลประโยชน์ การได้รับผลประโยชน์เป็นสิ่งชดเชยและสร้างความพึงพอใจในการทำงาน
4. โอกาสความก้าวหน้า โอกาสความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญ คนสูงวัยให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าน้อยกว่าคนอ่อนวัยกว่า เพราะพวกเขาได้ผ่านโอกาสนั้นมาแล้ว

5. อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึงอำนาจที่หน่วยงานมอบหมายให้ตามตำแหน่ง เพื่อควบคุมสั่งการให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ งานบางอย่างมีอำนาจตามหน้าที่เด่นชัด งานบางอย่างไม่เด่นชัด ทำให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่เกิดความอึดอัด ไม่สามารถทำงานได้ตามความตั้งใจ มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

6. สภาพการทำงาน พนักงานที่ทำงานในอาคารสำนักงานจะให้ความสำคัญกับสภาพการทำงานมากกว่า ซึ่งถือว่าเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คนขาดความพึงพอใจ

7. เพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานจะทำให้คนมีความสุขในการทำงานสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนจึงมีความสำคัญและเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

8. ความรับผิดชอบในงาน จากผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อความรับผิดชอบในงานกับปัจจัยอื่นๆ เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือน และตำแหน่ง

9. การนิเทศงาน การนิเทศงานมีผลต่อขวัญและเจตคติของพนักงาน การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ที่นิเทศงานกับพนักงานจะทำให้บรรยากาศที่ดีในการทำงาน

10. การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความต้องการที่จะรู้ว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ควรจะปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างไร การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชา จึงมีความสำคัญกับพนักงานที่จะสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจในการทำงาน

11. ความศรัทธาในผู้บริหาร ความศรัทธาในความสามารถและความตั้งใจของผู้บริหารที่มีต่อหน่วยงาน จะทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เพราะพนักงานที่มีความชื่นชมในความสามารถของผู้บริหารจะเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งมีผลต่อเนื้อที่ให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วย

12. ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจระหว่างกัน ความสัมพันธ์อันดีที่มีต่อกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นไปได้

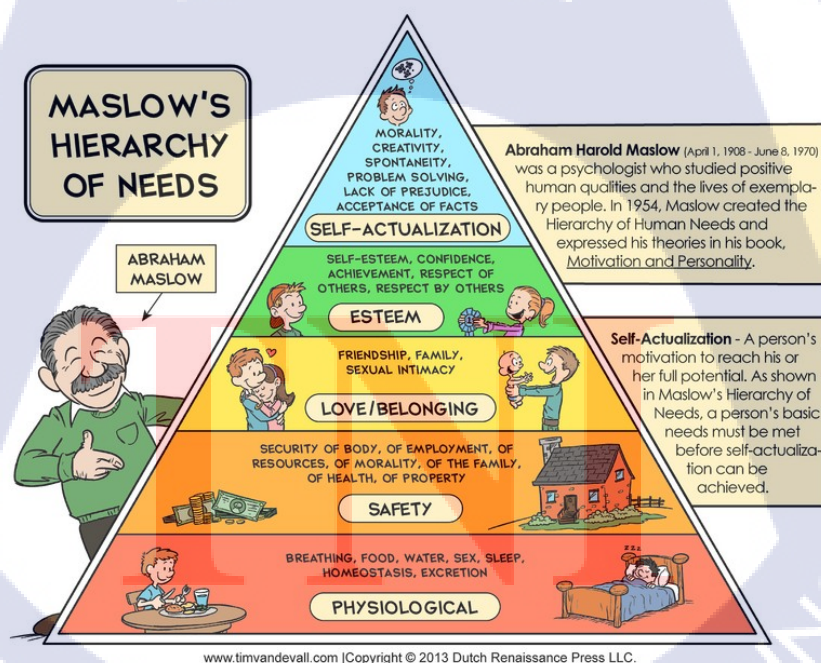
คูเปอร์, และคณะ (Cooper; et al. 1979 : 117-125) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน พบว่าคุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ เพศ อายุ ระดับของวิชาชีพ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานโดยความพึงพอใจจะเพิ่มขึ้นตามอายุ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ เงินเดือน ความมั่นคง โอกาส การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน และค้นพบว่าความพึงพอใจในงานมีช่องว่างลำดับขั้น คือผู้จัดการมีความพึงพอใจในงานมากกว่าคนงานรายชั่วโมง

ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ Maslow

มีแนวคิดที่ว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการและมีอยู่ตลอดเวลา เมื่อความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่มีความหมายสำหรับบุคคลนั้นต่อไป มาสโลว์ (โชติช่วง ภิรมย์. 2538 : 4; อ้างอิงจาก Maslow. 1954)

ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ ตั้งอยู่บนสมมติฐาน 3 ประการ คือ

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการนี้จะมียุ่เสมอไม่สิ้นสุด เมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นก็จะเข้ามาแทน ซึ่งจะเป็นเช่นนี้เรื่อยไปไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น เป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้วเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม
3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับขั้น จากความต้องการต่ำไปหาสูงตามลำดับ เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นสูงถัดไปก็จะติดตามมาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมต่อไป



รูปที่ 2 ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

ที่มา : น้ำค้าง สีฟ้า. (2560). ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์. ออนไลน์.

1. **ความต้องการของร่างกาย (Physiological Needs)** เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิต หรือเรียกอีกอย่างว่า **Basic Needs** ได้แก่ ความต้องการปัจจัยสี่ ความต้องการการยกย่อง และความต้องการทางเพศ ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งมีพลังมากที่สุด เพราะเป็นความต้องการที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต ยกตัวอย่างที่เราได้พบกันบ่อยๆ ที่แม่ขโมยอาหารให้เด็กเพราะไม่มีเงิน ซึ่งการกระทำดังกล่าวเกิดจากแรงผลักดันในขั้นแรกนี้ อีกทั้งถ้าความต้องการในขั้นแรกนั้น ยังไม่ได้รับการตอบสนองก็ยากที่จะพัฒนาไปสู่ขั้นอื่นๆ ได้ เพราะบุคคลเหล่านี้จะใช้สติและสมาธิไปกับการหาสิ่งพื้นฐานในการดำรงชีวิต

2. **ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs)** เป็นความต้องการที่เหนือกว่าความต้องการอยู่รอด ซึ่งมนุษย์ต้องการเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เช่น ต้องการความมั่นคงในการทำงาน ความต้องการได้รับการปกป้องคุ้มครอง ความต้องการความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ เป็นต้น โดยบุคคลที่ไม่ได้รับการตอบสนองในขั้นนี้จะมีรู้สึกหวาดกลัว ผวา และเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในชีวิตของตนเอง

3. **ความต้องการด้านสังคม (Social Needs)** หรือความต้องการความรักและการยอมรับ (Love and Belongingness Needs) ความต้องการทั้งในแง่ของการให้และการได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการให้ได้การยอมรับ เป็นต้น โดยเราจะเห็นได้ว่ายิ่งคนที่พ้นความต้องการในขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 แล้ว ก็จะมองหาสังคมมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น บุคคลที่ประกอบธุรกิจ หรือไฮโซ จะเข้าสังคมกันบ่อยมาก เนื่องจากบุคคลเหล่านี้มีเงินในการได้รับปัจจัยพื้นฐานที่เพียงพอ และมีที่พักอาศัยอยู่ในเขตที่ปลอดภัย ทำให้ไม่จำเป็นต้องมานั่งคิดถึงการหาปัจจัยพื้นฐาน และความปลอดภัยอีกต่อไป ดังนั้น บุคคลเหล่านี้จึงปรารถนาความสัมพันธ์ (Connection) ที่ดีและสมประโยชน์กับตนเองเป็นอย่างมาก

4. **ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs)** ซึ่งเป็นความต้องการการยกย่องส่วนตัว (Self-Esteem) ความนับถือ (Recognition) และสถานะ (Status) จากสังคม ตลอดจนเป็นความพยายามที่จะมีความสัมพันธ์ระดับสูงกับบุคคลอื่น เช่น ความต้องการให้ได้การเคารพนับถือ ความสำเร็จ ความรู้ ศักดิ์ศรี ความสามารถ สถานะที่ดีในสังคมและมีชื่อเสียงในสังคม โดยความต้องการได้รับการยอมรับนับถือแบ่งออกเป็น 2 ประเภทดังต่อไปนี้

4.1 **ความต้องการนับถือตนเอง (Self-Esteem)** เนื่องด้วยทุกคนต้องการที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เห็นคุณค่าในตนเอง และสามารถประสบความสำเร็จได้

4.2 **ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Esteem from Others)** เนื่องจากคนเราต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง และการยอมรับจากผู้อื่น

5. **ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self-Actualization Needs)** เป็นความต้องการสูงสุดแต่ละบุคคล ซึ่งถ้าบุคคลใดบรรลุความต้องการในขั้นนี้ได้ จะได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลพิเศษ เช่น ความต้องการที่เกิดจากความสามารถทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ

นักร้องหรือนักแสดงที่มีชื่อเสียง เป็นต้น อันจะเรียกได้ว่าเป็นการบรรลุจุดสูงสุดของศักยภาพของบุคคลนั้น

มาสโลว์ แบ่งความต้องการเหล่านี้ออกเป็นสองกลุ่ม คือ ความต้องการที่เกิดจากความขาดแคลน (Deficiency Needs) เป็น ความต้องการ ระดับต่ำ ได้แก่ ความต้องการทางกาย และความต้องการความปลอดภัย อีกกลุ่มหนึ่งเป็น ความต้องการก้าวหน้า และพัฒนาตนเอง (Growth Needs) ได้แก่ ความต้องการทางสังคม เกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต จัดเป็นความต้องการระดับสูง และอธิบายว่า ความต้องการระดับต่ำจะได้รับการสนองตอบจากปัจจัยภายนอกตัวบุคคล ส่วนความต้องการระดับสูง จะได้รับการสนองตอบ จากปัจจัยภายในตัวบุคคลเอง

ทฤษฎีของ Maslow นี้ สามารถอธิบายถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ กล่าวคือ ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์การแต่ละระดับ จะมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไป เช่น พนักงานระดับปฏิบัติการ และผู้บริหาร จะมีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน เพราะเนื่องจากระดับความต้องการของทั้งสองแตกต่างกัน

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

เฮอริชเบอร์ก (Herbert. 1960) ได้ร่วมกันทำการวิจัย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์วิศวกร และสมุหบัญชี จำนวน 200 คน จากบริษัท ต่างๆ 9 แห่ง ในเมืองพิทสเบิร์ก มลรัฐเพนซิลวาเนีย เพื่อหาคำตอบว่า “คนชอบงานหรือไม่ งานนั้นมีสาเหตุมาจากอะไร” ประสพการณ์จากการทำงานแบบใดที่ทำให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี และความรู้สึกที่มีต่อประสพการณ์แต่ละแบบนั้นเป็นไปในทางบวกหรือลบ จากผลการศึกษาดังกล่าว เฮอริชเบอร์ก (Herbert. 1960) ได้ตั้งทฤษฎีปัจจัยสองประการขึ้น ปัจจัยสองประการตามทฤษฎีนี้กล่าวถึงปัจจัยกระตุ้น (Motivators Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความไม่พอใจในการทำงาน

ปัจจัยกระตุ้น (Motivators Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบ และรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงาน มี 5 ประการ ได้แก่

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้งเมื่อผลงานสำเร็จเกิดความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่ได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึง งานนั้นเป็นงานที่น่าสนใจต้องอาศัยความคิด ริเริ่มทำหยาให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่ผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ในงานนั้นๆ โดยไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement and Growth in Capacity) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การการ มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยห้า (Hygiene Factors)

ปัจจัยห้าเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงานที่คนงานต้องเกี่ยวข้องอยู่เสมอ หากคนงานไม่ได้รับการตอบสนองในปัจจัยเหล่านี้เพียงพอแล้ว จะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ปัจจัยห้ามีอยู่ 9 ประการ ได้แก่

1. เงินเดือน หมายถึง เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมในหน่วยงาน
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง และได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดีและมีความสัมพันธ์อันดีกับ ผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน
4. ฐานะอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี
5. เทคนิคการนิเทศ หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือการยึดหลักความยุติธรรมในการบริหาร
6. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการ การบริหารงานขององค์การและการติดต่อสื่อสารในองค์การ
7. สภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง สี เสียงอากาศ ทั่วไป
8. ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานของเขา

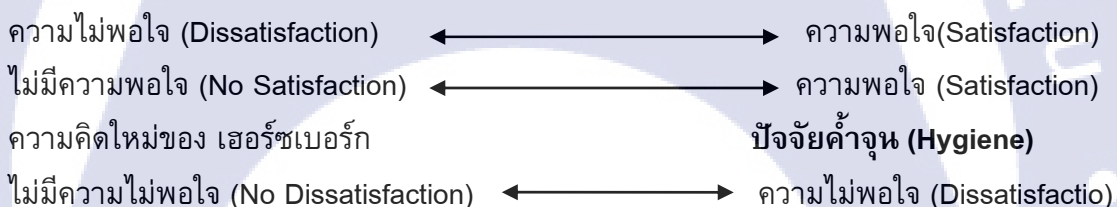
9. ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

ส่วนปัจจัยบำรุงรักษาไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดที่ป้องกันไม่ให้งานเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้วอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่พนักงานได้ ซึ่งพนักงานอาจรวมตัวกันเพื่อเรียกร้องหรือต่อรอง ผู้บริหารจึงมักจัดโครงการด้านผลประโยชน์พิเศษต่างๆ เพื่อให้พนักงานพึงพอใจ เช่น การลาป่วย การลาพักร้อน และโครงการที่เกี่ยวกับสุขภาพและสวัสดิการของพนักงาน

เฮอริชเบอร์ก เมอร์เซอร์; และซินเดอร์แมน (Herberg, Mausner; and Snyderman. 1959) มีความเห็นว่าสิ่งที่ตรงข้ามกับความพอใจ(Satisfaction) ไม่ใช่ความไม่พอใจ (Dissatisfaction) ดังที่เชื่อกันแต่เดิม การจัดสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจออกไปได้ไม่จำเป็นว่าจะทำให้เกิดความไม่พอใจขึ้นมาแทนที่ แต่เพียงทำให้เป็นกลางคือ ยังยินดีที่จะทำงานต่อไปอย่างเดิมเท่านั้น และสิ่งที่ตรงข้ามกับความพอใจคือ“ไม่มีความพอใจ”(No Satisfaction) และ สิ่งที่ตรงข้ามกับความไม่พอใจ คือ “ไม่มีความพอใจ” (No Dissatisfaction) ดังแผนภาพด้านล่าง

ความคิดเห็นเดิม (Traditional View)

ปัจจัยจูงใจ (Motivator)



รูปที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจ-ไม่พึงพอใจ

ที่มา : Hellriegel Don; and Slocum John, Jr. (1992). **Management.** p. 87.

ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอริชเบอร์ก เมอร์เซอร์; และซินเดอร์แมน (Herberg, Mausner; and Snyderman. 1959) ประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ และปัจจัยจำจุน ซึ่ง 2 ปัจจัยจะส่งผลต่อพฤติกรรมทำงาน คือทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในงาน เป็นสิ่งจูงใจในการทำงานซึ่งจะส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยจำจุนเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำไม่ได้เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ถ้าไม่มีปัจจัยจำจุนย่อมเป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำแต่ไม่ได้หมายความว่าถ้ามีปัจจัยจำจุนคนจะพอใจในงานที่ทำทั้งนี้เพราะปัจจัยจำจุน

เป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำและไม่ให้เกิดความท้อถอย ไม่อยากทำงาน เพราะจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้ (ประทวน วันนิจ. 2550)

จากทฤษฎีนี้สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การจ่ายค่าจ้างตอบแทน ความสำคัญของตนเองต่อการ การยอมรับนับถือ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน นโยบาย การบริหารงานและสภาพการทำงาน (ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2541)

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor

ทฤษฎีนี้เป็นผลงานของ Douglas McGregor เมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ย่อมทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นตามไปด้วย

ทฤษฎี X ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับคนว่า มีลักษณะที่ไม่ดี ดังนี้

1. คนโดยทั่วไป ไม่ต้องการทำงาน ถ้ามีโอกาสหลีกเลี่ยงจะทำได้ทันที เพื่อตนจะได้ไม่ต้องเหน็ดเหนื่อยในการทำงานนั้นๆ
2. คนไม่ชอบทำงาน ถ้าจะให้คนทำงานต้องมีการบังคับ ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด มีรางวัลทำดี และทำโทษถ้าคนไม่ทำงาน
3. โดยทั่วไป คนจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นที่จะทำงานแต่อยากมีความมั่นคง

สรุปแล้ว เป็นทฤษฎีที่มองคนในแง่ร้าย และคิดว่าคนมีความต้องการด้านร่างกายแต่เพียงอย่างเดียว ไม่มีความต้องการที่สูงขึ้นไป ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงเต็มไปด้วยการบังคับควบคุมลงโทษ มากกว่าการที่จะจูงใจให้คนมองเป้าหมายอันสูงส่งทางสังคม หรือความสำเร็จสูงสุดในชีวิต

ทฤษฎี Y เป็นแนวทางสมัยใหม่ ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับคนในแง่ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X คือ

1. โดยทั่วไป ใช้ว่าคนจะคอยหลีกเลี่ยงงานอยู่ตลอดเวลา เพราะถ้าเขาได้ทำงานที่ชอบ ร่วมทำงานกับคนที่ถูกใจ อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม คนแรกก็จะปรารถนาที่จะทำ แต่ถ้านั่นใดที่ต้องทำเพราะถูกบังคับ ควบคุม คนอาจจะไม่อยากทำงานนั้นๆ ก็ได้
2. การควบคุมบังคับบัญชา บทลงโทษใดๆ ไม่ใช่มาตรการที่ดีในการทำงานของมนุษย์ ทางที่ดีควรเปิดโอกาสให้เขาได้ทำงานที่เขาชอบ ให้รู้จักรับผิดชอบในงานของเขาเอง ซึ่งจะ使他เกิดความพอใจและสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

3. การที่กล่าวว่าคนชอบบดความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน แต่ชอบความมั่นคงส่วนตัวเองนั้น เป็นความรู้สึกที่เกิดจากประสบการณ์เก่าๆ มากกว่าลักษณะของคน ไม่ได้มีคุณสมบัติดังกล่าวเพียงอย่างเดียว เพราะถ้าได้มีการจัดการบริหารที่ถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการแล้ว คนที่อยากทำงานและอยากมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น (บรรจบ เนียมมณี. 2523 : 215-217)

จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีนี้ เป็นแนวคิดที่มองพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การจากสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานขององค์การจะประสบความสำเร็จโดยได้รับความร่วมมืออย่างจริงจัง และการมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลในองค์การ โดยให้ตั้งอยู่ในความพอใจด้วย (ไพบูลย์ ช่างเรียน; และสมปราชญ์ จอมเทศ. 2521 : 71)

การเกี่ยวพันระหว่างทฤษฎีของมาสโลว์ เฮิร์ชเบอร์ก และแมคเกรเกอร์

จากแนวความคิดทั้ง 3 ทฤษฎี อาจกล่าวได้ว่า ความต้องการ 3 ประเภทแรก ของมาสโลว์ คือ ความต้องการทางร่างกายขั้นพื้นฐาน ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง และความต้องการทางสังคมนั้น อาจเปรียบเทียบได้กับความต้องการตามปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยต่ำ จุนของเฮิร์ชเบอร์ก ส่วนความต้องการระดับสูงของมาสโลว์ คือ ความต้องการมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคมและความต้องการประสบความสำเร็จ อาจเปรียบเทียบได้กับความต้องการในปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยกระตุ้นของเฮิร์ชเบอร์ก ส่วนทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์นั้น อาจเปรียบเทียบได้กับความต้องการระดับต่ำของมาสโลว์ และปัจจัยต่ำจุนของเฮิร์ชเบอร์ก และทฤษฎี X ก็อาจเปรียบเทียบได้กับความต้องการระดับสูงของมาสโลว์ และปัจจัยกระตุ้นของเฮิร์ชเบอร์ก

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบความต้องการตามแนวความคิดของ Maslow และ Herzberg

ทฤษฎีของ Maslow	ทฤษฎีของ Herzberg
ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต	ตัวเองเอง ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ ความเป็นไปได้ที่จะก้าวหน้า
ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง	ความก้าวหน้า การได้รับการยกย่อง สถานะ
ความต้องการทางด้านสังคมและชื่อเสียง เกียรติยศ	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หรือ เพื่อนร่วมงาน
ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย	การบังคับบัญชา นโยบายการบริหารงาน ความมั่นคงของงาน
ความต้องการทางร่างกาย	สภาพการทำงาน เงินเดือน ความมั่นคงของชีวิตส่วนตัว

ที่มา : สมยศ นาวิการ; และฟูสดี รุมาคม. (2522). **ทฤษฎีและพฤติกรรม**. หน้า 230.

แนวคิดการธำรงรักษาบุคลากร

หลักการธำรงรักษาพนักงาน

การธำรงรักษาพนักงานเป็นเรื่อง ผลประโยชน์และบริการต่างๆ ที่องค์กรจัดให้แก่พนักงาน องค์กรควรจะ ดำเนินการเพื่อให้เป็นขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้ พนักงานมีเจตคติที่ดี ซึ่งจะเกิดผลดีอันกลับมาสู่องค์กร การดำเนินงานองค์กร ควรจะยึดหลักสำคัญ 6 ประการ

1. หลักความเสมอภาค การให้สิทธิประโยชน์โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันให้มากที่สุด ไม่ควรแบ่งชั้นมากเกินไปจนเกิดความขัดแย้ง

2. หลักสิทธิประโยชน์ หมายถึง สิทธิประโยชน์ที่พนักงานได้รับจะให้ประโยชน์แก่ องค์กรและพนักงานโดยส่วนตัว

3. หลักการจูงใจ หมายถึง การให้สิทธิประโยชน์นั้น จะต้องตรงกับความต้องการ ของพนักงานส่วนใหญ่ หรือสิ่งที่ให้ แก่พนักงาน นั้นเป็นสิ่งที่มีความหมายที่จะจูงใจให้พนักงาน ลงมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดี ต่อทั้งองค์กรและตัวพนักงานเอง

4. หลักการตอบสนองความต้องการ หมายถึง ที่องค์กรจะมอบ ผลประโยชน์และบริการให้แก่พนักงาน จะต้องเอื้ออำนวย ต่อความสะดวก และเกื้อกูลแก่พนักงานอย่างแท้จริง มิฉะนั้นไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ

5. หลักประสิทธิภาพ หมายถึงการจัดให้ผลประโยชน์แก่พนักงานจะ ต้องคำนึงถึง ผลลัพธ์ ที่องค์กร และพนักงานควรจะ ได้รับนั้นดีที่สุด รวดเร็วที่สุด แสดงประโยชน์ และลงทุน น้อยที่สุด

6. หลักความพึงพอใจ เพื่อการธำรงรักษาพนักงานหมายถึง การที่องค์กรจะต้อง คำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงาน คือ ความพอใจ ต่อนายโดยตรง ความพอใจต่อผู้บังคับบัญชา ความพอใจต่อค่าตอบแทน ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย (2557) ศึกษาปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรใน อุตสาหกรรมการโรงแรมระดับ 5 ดาวในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานที่มีรายได้และประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันมีปัจจัยที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ ($p < 0.001$) 2) ความผูกพันและความภักดีมีอิทธิพลต่อปัจจัยที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงาน ให้คงอยู่กับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.001$) และ 3) คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพล ต่อปัจจัยที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.001$) ในภาพรวม ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรมากที่สุด 3 ลำดับ ได้แก่ การมีเกณฑ์การให้รางวัลและผลตอบแทนที่ชัดเจน และมีความเหมาะสมต่อความสามารถในการ ทำงาน (4.21/5.00) รองมาคือ การมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและนโยบายการเลื่อน ตำแหน่ง

งานที่ชัดเจน (4.16/5.00) และความหวังที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้นเมื่อผลงานที่ทำแสดงออกถึงประสิทธิภาพ (4.13/5.00)

สุตารัตน์ ครุฑสีก (2557) ศึกษาปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กรและการสื่อสารในองค์กรส่งผลต่อ การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของพนักงาน เอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 57.3 มีอายุ 20-25 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001-25,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 3 ปี และผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าปัจจัยคุณภาพชีวิตใน การทำงานด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของพนักงาน เอกชนเขตกรุงเทพมหานคร มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านสิทธิ์ ส่วนบุคคลในการทำงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ปัจจัยความ ผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อถือ และยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และด้านความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรของพนักงาน เอกชนในเขตกรุงเทพมหานครได้ร้อยละ 44.9 อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อรุณี สุทธิเสริม (2557) ศึกษาปัจจัยลักษณะการปฏิบัติงาน แนวทางในการธำรงรักษาพนักงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันประกอบด้วย เพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันองค์กรในด้านความปรารถนาอยู่ในองค์กร อายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านความปรารถนาอยู่ในองค์กร และด้านความตั้งใจทำงาน ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ ระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันองค์กรในด้านความปรารถนาอยู่ในองค์กร (2) ปัจจัยลักษณะการปฏิบัติงาน และแนวทางในการ ธำรงรักษาพนักงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยปัจจัยลักษณะการปฏิบัติงานด้าน ความสำคัญของงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือ แนวทางในการธำรงรักษาพนักงานในด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญในเรื่อง ความสำคัญของงาน ผลสะท้อนกลับของงาน และการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากเป็น สิ่งที่พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคตระหนักและให้ความสนใจ ซึ่งจะมีผลต่อความผูกพันต่อ องค์กรเป็นอย่างดี

รัชยา โสภณดิเรกรัตน์ (2556) ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญกับด้านงานเป็นลำดับแรก รองมาคือด้านผู้บังคับบัญชา ส่วนใน ด้านของการดำรงคงอยู่กับองค์กรกลุ่มตัวอย่าง ให้ความสำคัญกับความเต็มใจและความพยายาม ในการปฏิบัติงานสูงที่สุด และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ พบว่าในภาพรวมความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบริษัทรักษา ความปลอดภัยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการดำรงคงอยู่ ของพนักงานของบริษัท รักษาความปลอดภัย ($r = 0.738$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

วรรณิ วิริยะกังสานนท์ (2556) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล เอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ อายุเฉลี่ย 30.98 ปี ระยะเวลา ปฏิบัติงาน เฉลี่ย 4.83 ปี มีความพึงพอใจในงานระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.62$) และมีความผูกพันต่อ องค์กรระดับสูง ($\bar{X} = 3.88$) ความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลนครธนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) โดยความผูกพันต่อองค์กรสามารถ ทำนายการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลนครธนได้ร้อยละ 24.3 ได้สมการรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$\hat{Y} \text{ การคงอยู่ในงาน} = 1.405 + .501 (\text{ความผูกพันต่อองค์กร})$$

$$\hat{Z} \text{ การคงอยู่ในงาน} = 0 + .501 Z (\text{ความผูกพันต่อองค์กร})$$

ธัญญา ญาณพิบูลย์ (2556) ศึกษาแนวทางการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในด้านความพึงพอใจของพนักงานโดย ประเด็นที่พนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุด คือ งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ทำท้าทายความรู้ ความสามารถ มีความหลากหลาย และตำแหน่งหน้าที่เป็นตำแหน่งที่มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และประเด็นที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ มีอิสระในการกำหนดวิธีการ ปฏิบัติงานด้วยตัวเองมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 และด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดย ประเด็นที่พนักงานเห็นด้วยมากที่สุด คือ มีความทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 และประเด็นที่เห็นด้วยน้อยที่สุด คือ การบริหารงานและเป้าหมายขององค์กรเหมาะสมดีแล้ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.59 ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อ แนวโน้มการลาออกของพนักงานโดยประเด็นที่พนักงานเห็นด้วยมากที่สุด คือ สาเหตุที่มีผลให้ ตัดสินใจลาออก เป็นเรื่องเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่องค์กรอื่นสามารถตอบสนองที่ได้ มากกว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 และประเด็นที่เห็นด้วยน้อยที่สุด คือ สาเหตุที่มีผลให้ตัดสินใจลาออก เป็นเรื่องเกี่ยวกับนโยบายต่างๆ ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ดังนั้นการนำเสนอแนวทางการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลซึ่งพิจารณาจากผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน และปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน ได้แนวทางดังต่อไปนี้ 1) นโยบายการส่งเสริม ด้านการรักษาทรัพยากรบุคคล คือ แนวทางที่ชัดเจนในการเจริญเติบโตสายอาชีพให้กับพนักงาน 2) นโยบายปรับปรุงด้านการรักษาทรัพยากรบุคคล คือ การหมุนเวียนงานที่ดี ทำให้พนักงานเกิด การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ 3) ความเป็นธรรมในการบริหารค่าตอบแทน และ 4) การส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีของพนักงาน

สุธานี นกุลอึ้งอารี (2555) ศึกษาความพึงพอใจในงาน ของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)กรณีพนักงานบริษัท การบินไทยฯ สำนักงานใหญ่ พบว่า

(1) พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่ มีความพึงพอใจเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในการทำงาน พนักงานมีความพึงพอใจระดับปานกลาง ยกเว้น การประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน การได้รับการยกย่องนับถือ พนักงานมีความพึงพอใจ ในการทำงานอยู่ในระดับมาก (2) พนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่ ความพึงพอใจ เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า นโยบายและการบริหารของบริษัท การควบคุมบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน และสวัสดิการ ความมั่นคงในงาน สภาพภาพในการทำงาน มีความพึงพอใจระดับปานกลาง ยกเว้น สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความพึงพอใจระดับมาก (3) พนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่ ที่มีปัจจัยส่วน บุคคลที่แตกต่างกันในด้าน เพศ อายุ สภาพภาพสมรส ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน รายได้ จะมีระดับความพึงพอใจการทำงานที่แตกต่างกัน ในส่วนของปัจจัยจูงใจได้แก่ ด้านการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ด้านการได้รับความยกย่องนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ในส่วนของปัจจัยจูงใจได้แก่ ด้านนโยบาย และการบริหารงานของบริษัท ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในงาน และด้านสภาพภาพในการทำงาน และในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกันนั้น มีระดับความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

ศุภกิตต์ กิจประพทธีกุล (2553) ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทเบงคอก รีซอร์ส เซ็นเตอร์ อยู่ในระดับปานกลาง ปานกลาง ปานกลาง ปานกลาง มาก และปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77, 2.78, 3.24, 2.72, 2.86, 3.51 และ 2.84 โดยสามารถ แยกเป็นรายตัวแปรได้ ดังนี้ ด้านการยอมรับนับถือโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77) ด้านความก้าวหน้าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78) ด้านลักษณะงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24) ด้านเงินเดือน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.72) ด้านความมั่นคงในงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86) ด้านสภาพการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51) ด้านนโยบายบริษัทและการ บริหารงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.84)

สำหรับค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เบงคอก รีซอร์ส เซ็นเตอร์ จำกัด ซึ่งสามารถจำแนกความสัมพันธ์รายตัวแปรได้ ดังนี้ ด้านการยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

บริษัท แวงคอก รีซอร์ส เซ็นเตอร์ จำกัด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง ด้านความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แวงคอก รีซอร์ส เซ็นเตอร์ จำกัด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง และด้านลักษณะงาน มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แวงคอก รีซอร์ส เซ็นเตอร์ จำกัด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง สำหรับค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่าจูนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัท แวงคอก รีซอร์ส เซ็นเตอร์ จำกัด ซึ่งสามารถจำแนกความสัมพันธ์รายตัวแปรได้ ดังนี้ ด้านเงินเดือน มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แวงคอก รีซอร์ส เซ็นเตอร์ จำกัด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง ด้านความมั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แวงคอก รีซอร์ส เซ็นเตอร์ จำกัด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง ด้านสภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แวงคอก รีซอร์ส เซ็นเตอร์ จำกัด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง และ ด้านนโยบายและการบริหารงานมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แวงคอก รีซอร์ส เซ็นเตอร์ จำกัด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

เสรี สุขสาร (2551) ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 57.24 อายุ 26-30 ปี ร้อยละ 24.34 สถานภาพสมรส ร้อยละ 63.16 การศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 50.01 รายได้ต่อเดือน 5,000-10,000 บาท ร้อยละ 34.21 ระยะเวลาทำงานมากกว่า 5 ปี ร้อยละ 40.13 ปฏิบัติงานในระดับลูกจ้าง ร้อยละ 53.29 ความคิดเห็นของบุคลากร สังกัดสำนักทางหลวงชนบทที่ 11 ที่มีต่อปัจจัยในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอันดับแรกเป็นด้านผลการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดีมาก รองลงมา 3 ด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี คือด้านค่าตอบแทน ผลประโยชน์ สวัสดิการ ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านลักษณะของงานตามลำดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดสำนักทางหลวงชนบทที่ 11 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่ามีความรู้สึกอยากไปทำงานทุกวัน เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ เรื่องความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จลุล่วง มีความพอใจในผลงานทุกครั้งที่ได้รับมอบหมาย และมีความสุขทุกครั้งในการปฏิบัติงาน ตามลำดับผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดสำนักทางหลวงชนบทที่ 11 จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

0.05 โดยบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปวช. ปวส./เทียบเท่า มีระดับความพึงพอใจแตกต่างกับบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน อายุการทำงาน และระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันปัจจัยในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่ามี 3 ด้านที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีระดับความสัมพันธ์มากที่สุดในด้านความมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลางรองลงมาเป็นด้านค่าตอบแทน ผลประโยชน์ สวัสดิการ มีความสัมพันธ์ในระดับระดับปานกลางและด้านผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ส่วนด้านลักษณะของงานไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ศิริพงษ์ สุนทรพัฒน์กิจ (2557) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการชำระรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในธุรกิจ Wedding Studio ผลการศึกษาพบว่า อันดับที่ 1 ลักษณะงาน (ค่าเฉลี่ย 4.02) อันดับที่ 2 ความมีชื่อเสียงขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.97) อันดับที่ 3 เพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 3.97) อันดับที่ 4 การได้รับความยุติธรรม (ค่าเฉลี่ย 3.87) อันดับที่ 5 หัวหน้า/ผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.76) อันดับที่ 6 ผลตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 3.61) การรักษาพนักงาน (การคงอยู่กับองค์กร) อยู่ระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.59 ซึ่งพนักงานจะคงอยู่กับองค์กรเพราะรู้สึกว่ามีคุณค่า (มีค่าเฉลี่ย 3.84) ความภาคภูมิใจที่ได้เป็นพนักงานในองค์กร (มีค่าเฉลี่ย 3.84) และพนักงานจะโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างเต็มที่เพื่อองค์กรแห่งนี้เป็นองค์กรที่ดี (มีค่าเฉลี่ย 3.74) สำหรับการทดสอบสมมุติฐานพบว่าปัจจัยด้านผลตอบแทน หัวหน้า/ผู้บังคับบัญชา ลักษณะงาน การได้รับความยุติธรรมละความมีชื่อเสียงขององค์กรส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ทำการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ได้จากแบบสอบถาม (Questionnaire) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ในหนังสือ ตำรา และงานวิจัยในอดีตโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลในการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร กรณีศึกษา บริษัท โตโฮ อินดัสทรี (ไทยแลนด์) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย
3. การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาค้นครั้งนี้เป็นพนักงานประจำของ บริษัท โตโฮ อินดัสทรี (ไทยแลนด์) จำกัด ซึ่งมีตำแหน่งตั้งแต่ พนักงานทั่วไปจนถึงระดับผู้จัดการ รวมทั้งสิ้น 127 คน (ข้อมูลฝ่ายทรัพยากรบุคคล ณ วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2560)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บตัวอย่างทั้งหมดที่เป็นพนักงานประจำของบริษัทโตโฮอินดัสทรี (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กับพนักงานและหัวหน้างานไปจนถึงระดับสูงจำนวน 127 คน โดยแบ่งเป็นระดับผู้จัดการแผนกขึ้นไป 7 คน ระดับหัวหน้างาน 22 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 98 คน ผู้วิจัยใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน มีระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และระดับความคลาดเคลื่อน 5% (กึ่งพรทองใบ. 2549)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบข่ายในการสร้างเครื่องมือให้สอดคล้องกับตัวแปรที่ศึกษา ตลอดจนเปรียบเทียบและปรับปรุงให้มีความเหมาะสม

แบบสอบถามใช้รวบรวมข้อมูลจากพนักงานในองค์กรจำนวน 127 คน แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป แบบสอบถามปลายปิด แบบสำรวจรายการ (Check List) ใช้สำหรับรวบรวม ข้อมูลที่เป็นลักษณะทางประชากรของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนของข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่งผลต่อการธำรงรักษานักงานให้คงอยู่ กังองค์กร ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยแบ่งระดับเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามแนวความคิดของลิเคอร์ท เบส; และคานส์ (Best; and Khan. 1993) โดยกำหนดคะแนนดังนี้

มากที่สุด	ให้คะแนน	5
มาก	ให้คะแนน	4
ปานกลาง	ให้คะแนน	3
น้อย	ให้คะแนน	2
น้อยที่สุด	ให้คะแนน	1

เกณฑ์การวัดระดับตัวแปร เกณฑ์การวัดระดับจะพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยโดยการกำหนดความกว้าง ของช่วงของระดับต่างๆ จากสูตรการคำนวณหาอันตรภาคชั้น (Interval Scale) (สุวิมล ติรภานันท์. 2546) ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

เกณฑ์การวัดระดับพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยจากคะแนนรวมของทุกข้อโดยมีเกณฑ์ดังนี้

ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระหว่าง 4.20-5.00 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด
 ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระหว่าง 3.40-4.20 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วยมาก
 ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระหว่าง 2.60-3.40 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วยปานกลาง
 ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระหว่าง 1.80-2.60 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วยน้อย
 ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระหว่าง 1.00-1.80 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด

การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยในครั้งนี้ประยุกต์มาจาก ทฤษฎี และงานวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 5 การประยุกต์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ลำดับ	ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวน คำถาม	ประยุกต์จาก
1	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้ คงอยู่	27	ศิริพงษ์ สุนทรวัฒน์กิจ (2547)
2	การรักษาพนักงานให้คงอยู่	6	ศิริพงษ์ สุนทรวัฒน์กิจ (2547)
3	คุณภาพชีวิตการทำงาน	4	ธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย (2557)

แบบสอบถามประยุกต์มาจากงานวิจัยในอดีตมีค่าความเชื่อมั่นสูงกว่า 0.5 (Reliability > 0.5) จากนั้นจึงนำไปทดสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) การหาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (IOC) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ให้คะแนนในแต่ละข้อคำถามเพื่อยืนยันความสอดคล้องและครอบคลุมตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญดังนี้

1. ดร. รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์
2. ดร. สุรสิทธิ์ อุดมธนวนศ์
3. ดร. สรรเสริญ สัตถาวร

แบบสอบถามที่ได้รับการให้คะแนน IOC มีค่าดังต่อไปนี้

ให้ +1 ข้อคำถามนั้นสอดคล้องตามวัตถุประสงค์
ให้ 0 ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
ให้ -1 ข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์

นำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านในแต่ละข้อมาหารด้วยจำนวนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดคือจำนวน 3 คน หารคะแนนด้วย 3 เป็นค่า IOC ของข้อคำถามซึ่งมีสูตรการคำนวณดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC คือ ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบสอบถาม

$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาระดับค่าดัชนีความสอดคล้อง ของข้อคำถามที่ได้จากการคำนวณจากสูตรที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.00 ถึง 1.00 มีรายละเอียดของเกณฑ์การพิจารณาดังนี้มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป คัดเลือกข้อคำถามข้อนั้นไว้ใช้ได้ แต่ถ้าได้ค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาแก้ไขปรับปรุงหรือตัดทิ้ง

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า} \quad IOC &= \frac{54.37}{63} \\ &= 0.894 \end{aligned}$$

พบว่าข้อคำถามในแบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาในข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (IOC : Index of Item Objective Congruence) อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 ผ่านเกณฑ์ 0.05 ขึ้นไป ทุกข้อคำถาม (สุมิต ติรภานันท์. 2546)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ดำเนินการแจกแบบสอบถามโดย ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปแจกเองกับกลุ่มประชากรทั้งสิ้นจำนวน 127 ชุด โดยเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวน 117 ชุด เก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 20-25 กุมภาพันธ์ ถึง พ.ศ. 2560
3. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมดกรอกลงให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรม คอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม นำมาใส่รหัส (Coding) และแปลงค่าเป็นตัวเลข เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติได้แก่

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้วยค่าความถี่และค่าร้อยละ
2. วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงอยู่ของพนักงาน ด้วยการวิเคราะห์แบบ

ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)



บทที่ 4

ผลการดำเนินการวิจัย

การศึกษางานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร กรณีศึกษาบริษัทโตโฮ อินดัสทรี (ไทยแลนด์) ผู้วิจัย ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจากกลุ่มประชากรทั้งหมดจำนวน 127 ชุด ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์กลับมาจำนวน 117ชุด คิดเป็นร้อยละ 92 จากนั้นจึงได้นำข้อมูลที่มาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนเกี่ยวกับลักษณะโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุการทำงาน โดยใช้สถิติพื้นฐานร้อยละ (Percentage) ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ได้แก่ ด้านผลตอบแทน ด้านหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านการได้รับความยุติธรรม ด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมุติฐานการวิจัยและการสร้างสมการระดับความสัมพันธ์ของปัจจัย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุการทำงาน โดยใช้จำนวนร้อยละดังนี้

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	64	55
หญิง	53	45

จากตารางที่ 6 มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 117 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ชายจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 55 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้หญิงมีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 45

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 20 ปี	3	3
20-30 ปี	47	40
31-40 ปี	46	39
40ปีขึ้นไป	21	18

จากตารางที่ 7 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 20-40 ปี มีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 40 รองลงมา ได้แก่ อายุ 31-40 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 39 อายุ 40 ปีขึ้นไป จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 18 และช่วงที่มีประชากรน้อยที่สุดคือช่วงอายุต่ำกว่า 20 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	47	40
สมรส	63	54
หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	7	6

จากตารางที่ 8 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสมากที่สุด จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 54 รองลงมา ได้แก่ สถานภาพโสด จำนวน 47คน คิดเป็นร้อยละ 40 และน้อยที่สุด คือ สถานภาพหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันที่จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 6

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ประถมศึกษา	8	7
มัธยมศึกษาต้น	43	37
มัธยมศึกษาปลาย	45	39
ปวช./ปวส.	11	9
ปริญญาตรีขึ้นไป	10	8

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 39 รองลงมา ได้แก่ ระดับการศึกษามัธยมต้น จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 37

ระดับการศึกษา ระดับปวช./ปวส. จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 9 ระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 8 และระดับการศึกษาประถมศึกษาชั้นน้อยที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 6

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ	88	75
หัวหน้างาน (Leader-Chief)	22	19
ผู้จัดการแผนกขึ้นไป	7	6

จากตารางที่ 10 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ระดับฝ่ายปฏิบัติการมากที่สุดจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 75 รองลงมาเป็นระดับหัวหน้างาน จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 19 และระดับผู้จัดการแผนกขึ้นไปจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 6

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	14	12
10,001-20,000 บาท	87	74
20,001-30,000 บาท	8	7
30,001-40,000 บาท	1	1
40,001 บาทขึ้นไป	7	6

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001-20,000 บาท มากที่สุด จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 74 รองลงมา ได้แก่ รายได้เฉลี่ยต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 12 รายได้เฉลี่ย 20,001-30,000 บาท จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 7 รายได้เฉลี่ย 40,001 บาทขึ้นไป จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 6 และรายได้เฉลี่ย 30,001-40,000 บาท น้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1

ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	28	24
1-3 ปี	24	21
4-6 ปี	32	27
6 ปีขึ้นไป	33	28

จากตารางที่ 12 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 6 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 28 รองลงมา ได้แก่ อายุการทำงาน 4-6 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 27 อายุการทำงาน น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 24 และอายุการทำงาน 1-3 ปี น้อยที่สุด จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 21

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาจำแนกออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ ด้านผลตอบแทน ด้านหัวหน้าผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านการได้รับความยุติธรรม ด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน โดยวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเห็น ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านผลตอบแทน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงาน	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านผลตอบแทน			
1. ท่านคิดว่าท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน	3.44	0.621	มาก
2. จากการขึ้นเงินเดือนครั้งที่ผ่านมา ท่านคิดว่าท่านได้รับค่าตอบแทนตามเกณฑ์การประเมิน ประสิทธิภาพและความสามารถของท่านอย่างเหมาะสม	3.11	0.704	ปานกลาง
3. ท่านได้รับสวัสดิการด้านต่างๆ ได้ตามหลักเกณฑ์ของทางบริษัทอย่างเหมาะสม	3.31	0.649	ปานกลาง
4. องค์กรของท่านมีการให้เงินโบนัสตามเกณฑ์การประเมินของทางบริษัทอย่างเหมาะสม	3.29	0.732	ปานกลาง
5. ผลตอบแทน เงินเดือนและสวัสดิการอื่นๆ ที่ท่านได้รับในปัจจุบัน เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ท่านคงอยู่กับองค์กร	3.52	0.783	มาก
รวม	3.33	0.70	ปานกลาง

จากตารางที่ 13 พบว่า ความคิดเห็นด้านผลตอบแทน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 และหากพิจารณาในรายด้าน โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ปรากฏว่า พนักงานคิดว่าผลตอบแทน เงินเดือนและสวัสดิการอื่นๆที่ได้รับในปัจจุบัน เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 รองลงมาคือพนักงานคิดว่าได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ด้านการได้รับสวัสดิการด้านต่างๆ ได้ตามหลักเกณฑ์ของทางบริษัทอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ด้านการให้เงินโบนัสตามเกณฑ์การประเมินของทางบริษัทอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 และด้านการขึ้นเงินเดือนครั้งที่ผ่านมา พนักงานคิดว่าได้รับค่าตอบแทนตามเกณฑ์การประเมิน ประสิทธิภาพและความสามารถอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.11 ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงาน	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา			
1. หัวหน้างานของท่านได้เปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นเสมอ	3.62	0.775	มาก
2. หัวหน้างานของท่าน แบ่งงานตามประสิทธิภาพและความสามารถ ด้วยความยุติธรรมให้กับพนักงาน	3.42	0.779	มาก
3. หัวหน้างานของท่านให้ความสำคัญสนับสนุนเมื่อท่านเสนอความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ	3.44	0.781	มาก
4. หัวหน้างานของท่าน มีการสื่อสาร สอนงาน และยกย่องชมเชยท่าน ทำให้ท่านไว้วางใจในหัวหน้างานของท่าน สามารถที่จะให้ท่านคงอยู่กับองค์กร	3.34	0.863	ปานกลาง
5. หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลส่งผลให้ท่านคงอยู่กับองค์กร	3.34	0.832	ปานกลาง
รวม	3.43	0.81	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ความคิดเห็นด้านหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 และหากพิจารณาในรายด้าน โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ปรากฏว่า พนักงานคิดว่าหัวหน้างานของท่านได้เปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นเสมอ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 รองลงมาคือ ด้านหัวหน้างานให้ความสำคัญสนับสนุนเมื่อพนักงานเสนอความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ด้านหัวหน้างาน

แบ่งงานตามประสบการณ์และความสามารถ ด้วยความยุติธรรมให้กับพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 และด้านหัวหน้างาน มีการสื่อสาร สอนงาน และยกย่องชมเชย ทำให้พนักงานไว้วางใจในหัวหน้างาน สามารถที่จะทำให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ด้านหัวหน้างานผู้บังคับบัญชา เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลส่งผลให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.34 ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงาน	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านลักษณะงาน			
1. ท่านชอบงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเพราะเป็นงานที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเป็นอิสระ	3.56	0.736	มาก
2. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีความสนใจไม่น่าเบื่อและท้าทายความสามารถของท่าน	3.45	0.725	มาก
3. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่ท่านมีความพึงพอใจเกิดความรู้สึกประสบความสำเร็จและภาคภูมิใจ	3.54	0.664	มาก
4. การเลื่อนตำแหน่งในองค์กรนี้ขึ้นกับความสามารถของผู้ทำงาน สามารถที่จะทำให้ท่านคงอยู่กับองค์กร	3.52	0.702	มาก
5. ลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบ เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ท่านคงอยู่กับองค์กร	3.60	0.720	มาก
รวม	3.53	0.71	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ความคิดเห็นด้านลักษณะงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 และหากพิจารณาในรายด้าน โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยปรากฏว่า พนักงานคิดว่าลักษณะงานที่รับผิดชอบ เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 รองลงมาคือ ด้านชอบงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เพราะเป็นงานที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเป็นอิสระ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ด้านงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่มีความพึงพอใจเกิดความรู้สึกประสบความสำเร็จและภาคภูมิใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ด้านการเลื่อนตำแหน่งในองค์กรนี้ขึ้นกับความสามารถของผู้ทำงาน สามารถที่จะทำให้ท่านคงอยู่กับองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และด้านงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีความสนใจไม่น่าเบื่อและท้าทายความสามารถ มีค่าเฉลี่ย 3.45 ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านเพื่อนร่วมงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงาน	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านเพื่อนร่วมงาน			
1. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน	3.75	0.787	มาก
2. เมื่อท่านมีปัญหาเดือดร้อนเพื่อนร่วมงานมักให้ความช่วยเหลือ	3.57	0.844	มาก
3. ท่านและเพื่อนร่วมงานยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน	3.62	0.797	มาก
4. ท่านสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานของท่านเป็นทีมได้ และท่านเป็นส่วนหนึ่งของทีมเสมอ	3.87	0.714	มาก
รวม	3.70	0.79	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า ความคิดเห็นด้านเพื่อนร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และหากพิจารณาในรายด้าน โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ปรากฏว่า พนักงานคิดว่าสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานเป็นทีมได้และเป็นส่วนหนึ่งของทีมเสมอ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 รองลงมาคือ ด้านเพื่อนร่วมงานมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ด้านเพื่อนร่วมงานยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 และด้านเมื่อมีปัญหาเดือดร้อนเพื่อนร่วมงานมักให้ความช่วยเหลือ มีค่าเฉลี่ย 3.57 ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการได้รับความยุติธรรม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงาน	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการได้รับความยุติธรรม			
1. หัวหน้างานของท่านประเมินผลงานของพนักงานทุกคนตามเกณฑ์ ตามความรู้ความสามารถด้วยความเท่าเทียมกัน สามารถที่จะทำให้ท่านคงอยู่กับองค์กร	3.35	0.723	ปานกลาง
2. คำตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมตามประสบการณ์ และความรู้ความสามารถของท่านอย่างยุติธรรม สามารถที่จะทำให้ท่านคงอยู่กับองค์กร	3.36	0.713	ปานกลาง
3. สวัสดิการที่ท่านได้รับเหมาะสมและยุติธรรม ตามเกณฑ์ของทางบริษัท สามารถที่จะทำให้ท่านคงอยู่กับองค์กร	3.46	0.676	มาก
4. การได้รับความยุติธรรมเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ท่านคงอยู่กับองค์กร	3.48	0.738	มาก
รวม	3.41	0.71	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า ความคิดเห็นด้านการได้รับความยุติธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 และหากพิจารณาในรายด้าน โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ปรากฏว่า พนักงานคิดว่าการได้รับความยุติธรรมเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้คงอยู่กับองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 รองลงมาคือ ด้านสวัสดิการที่ได้รับเหมาะสมและยุติธรรม ตามเกณฑ์ของทางบริษัท สามารถที่จะทำให้คงอยู่กับองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ด้านค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมตามประสบการณ์ และความรู้ความสามารถของอย่างยุติธรรม สามารถที่จะทำให้คงอยู่กับองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 และด้านหัวหน้างานมีการประเมินผลงานของพนักงานทุกคนตามเกณฑ์ ตามความรู้ความสามารถด้วยความเท่าเทียมกัน สามารถที่จะทำให้คงอยู่กับองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.35 ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร			
1. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านเป็นองค์กรที่มั่นคงและดำเนินกิจการได้ต่อไปในอนาคต	3.96	0.736	มาก
2. ท่านมีความภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กรของท่าน	3.84	0.693	มาก
3. ท่านมีความจงรักภักดี และมีความรู้สึกผูกพันที่ดีต่อองค์กร เมื่อมีใครมาว่าองค์กรท่านไม่ดี ท่านจะโต้แย้งและอธิบายให้คนอื่นเข้าใจ	3.84	0.776	มาก
4. ความมีชื่อเสียงขององค์กรปัจจัยที่ส่งผลให้ท่านคงอยู่กับองค์กร	3.68	0.764	มาก
รวม	3.83	0.74	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า ความคิดเห็นด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และหากพิจารณาในรายด้าน โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ปรากฏว่า พนักงานคิดว่าองค์กรของท่านเป็นองค์กรที่มั่นคงและดำเนินกิจการได้ต่อไปในอนาคต อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 รองลงมาคือ ด้านพนักงานมีความภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ด้านความจงรักภักดี และมีความรู้สึกผูกพันที่ดีต่อองค์กร เมื่อมีใครมาว่าองค์กรไม่ดี พนักงานจะโต้แย้งและอธิบายให้คนอื่นเข้าใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และด้านความมีชื่อเสียงขององค์กรปัจจัยที่ส่งผลให้คงอยู่กับองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.68 ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงาน	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน			
1. ท่านคิดว่าสามารถใช้ชีวิตในการทำงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อการใช้ ชีวิตประจำวัน เช่นไปรับ-ส่งลูกไปโรงเรียน มีเวลาให้กับครอบครัวเสมอ	3.56	0.875	มาก
2. ท่านสามารถวางแผนทำกิจกรรมล่วงหน้าในวันหยุดได้โดยไม่กังวลกับงาน	3.56	0.885	มาก
3. ท่านสามารถปฏิบัติหน้าที่ของสามี ภรรยา บิดา มารดา หรือบุตรได้อย่างเหมาะสม โดยไม่พะวงกับการทำงาน	3.66	0.790	มาก
4. ท่านมีเวลาพักผ่อนและมีเวลาดูแลสุขภาพตัวเองได้อย่างเพียงพอ	3.57	0.791	มาก
รวม	3.59	0.84	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า ความคิดเห็นด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 และหากพิจารณาในรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ปรากฏว่า พนักงานคิดว่าสามารถปฏิบัติหน้าที่ของสามี ภรรยา บิดา มารดา หรือบุตรได้อย่างเหมาะสม โดยไม่พะวงกับการทำงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 รองลงมาคือ ด้านมีเวลาพักผ่อนและมีเวลาดูแลสุขภาพตัวเองได้อย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ด้านสามารถใช้ชีวิตในการทำงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อการใช้ ชีวิตประจำวัน เช่นไปรับ-ส่งลูกไปโรงเรียน มีเวลาให้กับครอบครัวเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 และด้านสามารถวางแผนทำกิจกรรมล่วงหน้าในวันหยุดได้โดยไม่กังวลกับงาน มีค่าเฉลี่ย 3.56 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ ความคิดเห็นต่อการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่			
1. ท่านคิดว่าท่านจะทำงานในองค์กรนี้ไปตลอดจนกว่าจะเกษียณ	3.46	0.826	มาก
2. ท่านจะตอบ "ปฏิเสธ" หากมีองค์กรอื่นๆ มาชักชวนให้ท่านไปร่วมงานด้วยโดยเสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่า	3.35	0.922	ปานกลาง
3. สำหรับท่านแล้วองค์กรนี้ถือว่าเป็นองค์กรที่ดีที่สุดในที่ท่านทำงานด้วย	3.72	0.705	มาก
4. ท่านพยายามโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงาน ทำงานอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร	3.72	0.741	มาก
5. ท่านมีความรู้สึกถึงว่าท่านมีคุณค่าในตัวเอง และท่านเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญกับองค์กร	3.69	0.725	มาก
6. ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้เข้ามาเป็นพนักงานขององค์กร	3.91	0.765	มาก
รวม	3.64	0.78	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า ความคิดเห็นด้านความการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 และหากพิจารณาในรายด้าน โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ปรากฏว่า พนักงานคิดว่ามีความภาคภูมิใจที่ได้เข้ามาเป็นพนักงานขององค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 รองลงมาคือ ด้านองค์กรนี้ถือว่าเป็นองค์กรที่ดีที่สุดในที่ท่านทำงานด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ด้านการพยายามโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงาน ทำงานอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ด้านมีความรู้สึกถึงว่ามีคุณค่าในตัวเอง และเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญกับองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.69 ด้านคิดว่าจะทำงานในองค์กรนี้ไปตลอดจนกว่าจะเกษียณ มีค่าเฉลี่ย 3.46 และด้านการ ปฏิเสธ หากมีองค์กรอื่นๆ มาชักชวนให้ไปร่วมงานด้วยโดยเสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่า มีค่าเฉลี่ย 3.35 ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นในภาพรวมของปัจจัยที่ใช้ในการวิจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษานักงานให้คงอยู่องค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษานักงาน	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การธำรงรักษานักงานให้คงอยู่			
1. ด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร	3.83	0.74	ระดับมาก
2. ด้านเพื่อนร่วมงาน	3.70	0.79	ระดับมาก
3. ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน	3.59	0.84	ระดับมาก
4. ด้านลักษณะงาน	3.53	0.71	ระดับมาก
5. ด้านหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา	3.43	0.81	ระดับมาก
6. ด้านการได้รับความยุติธรรม	3.41	0.71	ระดับมาก
7. ด้านผลตอบแทน	3.33	0.70	ระดับปานกลาง
การธำรงรักษานักงานให้คงอยู่	3.64	0.78	ระดับมาก

จากตารางที่ 21 โดยภาพรวมแล้วพบว่า ปัจจัยอิสระคือ ความมีชื่อเสียงขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.83 รองลงมาคือ เพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 3.70 ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผลตอบแทน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.33 ส่วนปัจจัยตามคือ การธำรงรักษานักงานให้คงอยู่ มีค่าเฉลี่ย 3.64

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัยในครั้งนี้มีทั้งหมด 7 สมมติฐาน สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานคือ การวิเคราะห์ความถดถอย พหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ผลตอบแทนของพนักงานส่งผลต่อการธำรงรักษานักงานให้คงอยู่กับองค์กร

สมมติฐานข้อที่ 2 หัวหน้า ผู้บังคับบัญชาของพนักงานส่งผลต่อการธำรงรักษานักงานให้คงอยู่กับองค์กร

สมมติฐานข้อที่ 3 ลักษณะงานของพนักงานส่งผลต่อการธำรงรักษานักงานให้คงอยู่กับองค์กร

สมมติฐานข้อที่ 4 เพื่อนร่วมงานของพนักงานส่งผลต่อการธำรงรักษานักงานให้คงอยู่กับองค์กร

สมมติฐานข้อที่ 5 ความยุติธรรมส่งผลต่อการธำรงรักษานักงานให้คงอยู่กับองค์กร

สมมติฐานข้อที่ 6 ความมีชื่อเสียงขององค์กรของพนักงานส่งผลต่อการธำรงรักษานักงานให้คงอยู่กับองค์กร

สมมติฐานข้อที่ 7 ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานของพนักงานส่งผลต่อการเข้ารับ
รักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้ารับรักษาพนักงานให้คง
อยู่กับองค์กร

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.730 ^a	.534	.504	.40434

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.381	7	2.912	17.809	.000 ^b
	Residual	17.820	109	.163		
	Total	38.201	116			

หมายเหตุ : *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์พบว่า การเข้ารับรักษาพนักงานโดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถสร้างสมการ ทำนายเชิงเส้นตรงได้ ซึ่งจากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณสามารถคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์พหุคูณได้ดังนี้

TNI

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการชำระรักษาพนักงาน โดยรวมด้วยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.963	.307		3.135	.002
ผลตอบแทน (X1)	-.157	.093	-.137	-1.688	.094
หัวหน้า/ผู้บังคับบัญชา (X2)	.022	.081	.025	.269	.788
ลักษณะงาน (X3)	.284	.115	.286	2.478	.015
เพื่อนร่วมงาน (X4)	.031	.073	.038	.430	.668
การได้รับความยุติธรรม (X5)	.174	.104	.181	1.680	.096
ความมีชื่อเสียงขององค์กร (X6)	.243	.088	.268	2.767	.007
ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน (X7)	.134	.064	.168	2.085	.039
$r = .730$ Adjusted $R^2 = .504$ $R^2 = .534$ SE = .404					

หมายเหตุ : **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรที่สามารถทำนาย การชำระรักษาพนักงาน ให้คงอยู่กับองค์กร เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้ง 3 ตัวนี้สามารถร่วมกันทำนายการชำระรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร โดยรวมได้ร้อยละ50 (Adjusted $R^2 = .504$)

การวิจัยในครั้งนี้ได้นำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวทำนายมาเขียนเป็นสมการทำนายการชำระรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร โดยใช้คะแนนดิบดังนี้

$$y = .0963 + .284x_3 + .243x_6 + .134x_7$$

ผลการศึกษา สรุปได้ดังนี้

ผลการศึกษารูปได้ดังนี้ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการชำระรักษาพนักงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีอยู่3ปัจจัย ได้แก่ ด้านลักษณะงาน (x3) ด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร (x6) และความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน (x7) ตามลำดับ ซึ่งจากค่าสัมประสิทธิ์ดังกล่าวสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

หากพิจารณาปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ที่ส่งผลต่อการชำระรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร โดยรวม มีค่าอยู่ที่ระดับ .963 หน่วย

พนักงาน มีทัศนคติต่อปัจจัยด้านลักษณะงาน เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะมีผลทำให้ พนักงาน คงอยู่กับองค์กรโดยรวม เพิ่มขึ้น .284 (x3) หน่วย ทั้งนี้เมื่อกำหนดให้ทัศนคติ ของพนักงานที่มี ต่อปัจจัยอื่นอีก 6 ด้าน มีค่าคงที่

พนักงาน มีทัศนคติต่อปัจจัยด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะมีผล ทำให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรโดยรวม เพิ่มขึ้น .243 (x6) หน่วย ทั้งนี้เมื่อกำหนดให้ทัศนคติ ของพนักงานที่มีต่อปัจจัยอื่นอีก 6 ด้าน มีค่าคงที่

พนักงาน มีทัศนคติต่อปัจจัยความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะมี ผลทำให้ พนักงานคงอยู่กับองค์กรโดยรวม เพิ่มขึ้น .134(x7) หน่วย ทั้งนี้เมื่อกำหนดให้ทัศนคติ ของพนักงานที่มีต่อปัจจัยอื่นอีก 6 ด้าน มีค่าคงที่

ส่วนปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร มี 4 ตัวแปร ได้แก่ด้านผลตอบแทน (x1) ด้านหัวหน้า/ผู้บังคับบัญชา (x2) ด้านเพื่อนร่วมงาน (x4) ด้านการ ได้รับความยุติธรรม (x5) ปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้เป็นปัจจัยที่กำหนดการชำระรักษาพนักงานให้คงอยู่ กับองค์กร

ตารางสรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

ผลของการทดสอบสมมติฐานที่ 1-7 สามารถนำมาแสดงในรูปแบบตารางได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 24 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการชำระรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้	ผลลัพธ์	
H1 : ปัจจัยด้านผลตอบแทนส่งผลต่อการชำระ รักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร	Multiple Regression Analysis	Non-Sig = 0.094	×
H2 : ปัจจัยด้านหัวหน้า ผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อ การชำระรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร	Multiple Regression Analysis	Non-Sig = 0.788	×
H3 : ปัจจัยด้านลักษณะงานส่งผลต่อการชำระ รักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร	Multiple Regression Analysis	Sig = 0.015	✓
H4 : ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงานส่งผลต่อการชำระ รักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร	Multiple Regression Analysis	Non-Sig = 0.688	×
H5 : ปัจจัยด้านความยุติธรรมส่งผลต่อการชำระ รักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร	Multiple Regression Analysis	Non-Sig = 0.096	×

ตารางที่ 24 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร (ต่อ)

สมมุติฐาน	สถิติที่ใช้	ผลลัพธ์	
H6 : ปัจจัยด้านความมีชื่อเสียงขององค์กรส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร	Multiple Regression Analysis	Sig = 0.007	✓
H7 : ปัจจัยด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร	Multiple Regression Analysis	Sig = 0.039	✓

จากตารางที่ 24 เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ พบว่าด้านที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร ยอมรับ สมมติฐานที่ 6 ส่วนด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและด้านลักษณะงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยอมรับ สมมติฐานที่ 3 และ 7

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

สรุปผลการศึกษการวิจัย

ผลการศึกษากลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้คือพนักงานบริษัท โตโฮ อินดัสทรี (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 117 คน แบ่งเป็นพนักงานชาย จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 55 อายุของพนักงานส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 40 พนักงานส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 54 ระดับการศึกษาของพนักงานส่วนใหญ่ระดับ มัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 39 ตำแหน่งงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 75 พนักงานส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001-20,000 จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 74 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับองค์กร 6 ปี ขึ้นไป จำนวน 33คน คิดเป็นร้อยละ 28

สรุปข้อมูลระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในดังนี้

อันดับที่ 1 พนักงานได้ให้ความคิดเห็นในด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.83 หากพิจารณารายละเอียดในรายด้านจะพบว่า พนักงานให้ความคิดเห็นระดับมาก คือ องค์กรของพนักงานเป็นองค์กรที่มั่นคงและดำเนินกิจการได้ต่อไปในอนาคต โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96

อันดับที่ 2 พนักงานได้ให้ความคิดเห็นในด้านเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.70 หากพิจารณารายละเอียดในรายด้านจะพบว่า พนักงานคิดว่าสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานเป็นทีมได้และเป็นส่วนหนึ่งของทีมเสมอ อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87

อันดับที่ 3 พนักงานได้ให้ความคิดเห็นในด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 หากพิจารณารายละเอียดในรายด้านจะพบว่า พนักงานคิดว่าสามารถปฏิบัติหน้าที่ของสามี ภรรยา บิดา มารดา หรือบุตรได้อย่างเหมาะสม โดยไม่พะวงกับการทำงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66

อันดับที่ 4 พนักงานได้ให้ความคิดเห็นในด้านความลักษณะงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 หากพิจารณารายละเอียดในรายด้านจะพบว่า พนักงานคิดว่าลักษณะงานที่รับผิดชอบเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้คงอยู่กับองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

อันดับที่ 5 พนักงานได้ให้ความคิดเห็นในด้านหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 หากพิจารณารายละเอียดในรายด้านจะพบว่า พนักงานคิดว่า หัวหน้างานได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเสมอ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62

อันดับที่ 6 พนักงานได้ให้ความคิดเห็นในด้านการได้รับความยุติธรรม ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 หากพิจารณารายละเอียดในรายด้านจะพบว่า พนักงานคิดว่าการ ได้รับความยุติธรรมเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้คงอยู่กับองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48

อันดับที่ 7 พนักงานได้ให้ความคิดเห็นในด้านผลตอบแทน ในระดับปานกลาง 3.03 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 หากพิจารณารายละเอียดในรายด้านจะพบว่า พนักงานคิดว่า ผลตอบแทน เงินเดือนและสวัสดิการอื่นๆ ที่ได้รับในปัจจุบัน เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้คงอยู่กับ องค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52

ข้อมูลเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร

พนักงานได้ให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดคือมีความภาคภูมิใจที่ได้เข้ามาเป็น พนักงานขององค์กร โดยมีค่าเฉลี่ย 3.91 แสดงให้เห็นถึงพนักงานมีความภาคภูมิใจเป็นอย่างมาก ที่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร รองลงมาคือองค์กรนี้ถือว่าเป็นองค์กรที่ดีที่สุด ที่น่า ทำงานด้วยและการพยายามโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงาน ทำงานอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้าของ องค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.72 แสดงให้เห็นถึงพนักงานมีความรักองค์กรและพยายามที่ จะช่วยพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นในอนาคต โดยการร่วมมือกันกับเพื่อนร่วมงาน ส่วนท่านจะตอบ” ปฏิเสธ” หากมีองค์กรอื่นๆ มาชักชวนให้ท่านไปร่วมงานด้วยโดยเสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่า อยู่ ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.35 แสดงให้เห็นว่าพนักงานยังไม่ตัดสินใจในเรื่องของอนาคต ว่าจะอยู่ต่อไปจนถึงเกษียณหรือไม่

ดังนั้นองค์กรต้องเห็นความสำคัญของพนักงาน และมีการยกย่องเชิดชู หรือให้รางวัล ดีเด่นประจำปี สำหรับพนักงานที่ขยันและตั้งใจทำงาน

สรุปผลการทดสอบสมมุติฐาน

ผลการทดสอบสมมุติฐานด้วยความความถดถอย พหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรมี 3 ปัจจัย สรุปได้ดังนี้

ด้านลักษณะงาน (x3) การทดสอบพบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .015 นั้น หมายความว่าไม่สามารถปฏิเสธสมมุติฐานหลักได้ ปัจจัยนี้ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน โดยพนักงานคิดว่าลักษณะงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันเพราะเป็นงานที่ทำให้เกิดความคิด สร้างสรรค์และเป็นอิสระ และงานที่ได้รับมอบหมายนั้นท้าทาย และไม่ยากเกินความสามารถ

ของพนักงาน โอกาสที่จะเติบโตในสายงานนั้นมีสูง สอดคล้องกับปัจจัยกระตุ้นของเฮิร์ชเบอร์ก ด้านความมั่นคงในงาน ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร และ (ศิริพงษ์ สุนทรวัฒนกิจ. 2547) กล่าวว่า ลักษณะงานเป็นงานที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เป็นอิสระและมีความน่าสนใจ ไม่น่าเบื่อ ทำหายและทำให้เกิดความรู้สึกประสบความสำเร็จและความภาคภูมิใจ (รัชยา โสภณดิเรกรัตน์. 2556) พบว่าด้านงานมีระดับความพึงพอใจสูงสุด นั้นหมายความว่าบริษัทควรต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยความพึงพอใจในด้านงาน โดยเฉพาะในด้านของการสร้างความรู้สึกประสบความสำเร็จและภาคภูมิใจในผลของงานที่ทำ

ด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร (x6) การทดสอบพบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .007 นั้นหมายความว่าไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลักได้ พนักงานมีความภาคภูมิใจที่ได้เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ส่งผลให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร ถึงแม้บริษัทจะไม่ใหญ่โต แต่พนักงานคิดว่าธุรกิจที่ทางบริษัทดำเนินกิจการนั้น สามารถดำเนินต่อไปในอนาคต สอดคล้องกับ (เสาวรส คุหาปัญญา. 2552) กล่าวว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความก้าวหน้าในงาน พนักงานมีความรู้สึกที่ดีที่ได้รับการสนับสนุนให้ไปศึกษาดูงานหรือเข้าอบรมเพื่อได้รับประสบการณ์ใหม่และนำความรู้ที่ได้มา ใช้พัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วนในประเด็นหน่วยงานมีตำแหน่งหน้าที่ ที่พร้อมจะให้ก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นและมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตและ (ธนรัฐ นาทอง. 2556) พบว่าด้านความรู้สึกพึงพาได้ต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์กร อธิบายได้ว่าความพึงพาได้ขององค์กร เป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกในองค์กรมีความมั่นใจว่าจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพนักงานรู้สึกว่างค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ก็จะรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ถ้าองค์กรไม่สามารถสร้างความรู้สึกมั่นคงในการทำงานก็จะเป็นสาเหตุทำให้ไม่อยากทำงาน และด้านความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงขององค์กร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์กร หากองค์กรมีการดำเนินการภายใต้ความซื่อสัตย์สุจริต ความ โปร่งใส มีวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีงาม มีความมั่นคง มีความน่าเชื่อถือ มีเกียรติภูมิและชื่อเสียงต่อสาธารณชนมากเท่าไรย่อมก่อให้เกิดแรงศรัทธา แรงบันดาลใจและสร้างความภูมิใจให้แก่พนักงาน ให้เกิดความผูกพันมากยิ่งขึ้นเท่านั้น

ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน (x7) การทดสอบพบว่าค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ .039 นั้นหมายความว่าไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลักได้ การมีเวลาให้กับครอบครัวโดยไม่ส่งผลกระทบต่องาน สามารถไปรับ-ส่งลูกไปโรงเรียนได้ มีเวลาพักผ่อนดูแลสุขภาพตัวเองได้อย่างเพียงพอ สอดคล้องกับ (สุตารัตน์ ครุฑสีก. 2557) พนักงานเอกชนส่วนใหญ่มีความคิดว่า ตนเองสามารถทำงานที่รับผิดชอบเสร็จทันกำหนด โดยไม่ต้องทำงานล่วงเวลา นั้นหมายความว่า พนักงานมีการจัดเวลาในการทำงานของตนเองให้เหมาะสม และมีความสมดุลกับบทบาท ชีวิตของตนเอง ครอบครัว และกิจกรรมอื่นๆ (ปิยวรรณ พฤกษ์วัน; และกาญจนาท

เรื่องวรากร. 2556) พบว่า พนักงานมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานสูงสุดคือ ด้านการดำเนินชีวิตที่สมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน กับชีวิตส่วนตัว

ปัจจัยด้านอื่นที่ไม่ส่งผลต่อการชำระรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร มี 4 ปัจจัยสรุปได้ดังนี้

ด้านผลตอบแทน (x1) แสดงความคิดเห็นในระดับปานกลาง เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการ ซึ่งได้รับค่าจ้างในอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ สอดคล้องกับ (สุตารัตน์ ครุฑสีก. 2557) ค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสม เมื่อเทียบกับพนักงานอื่นที่ทำงานลักษณะเดียวกัน นั้นหมายความว่า พนักงานมีความรู้สึกว่ามีค่าเหมาะสมและเป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งของตนและตำแหน่งอื่นๆ ที่มีลักษณะงานที่คล้ายคลึงกันและ (วรรณิ วิริยะกัสนานท์. 2556) กล่าวว่า ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนและสวัสดิการมีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ในงานของ พยาบาลวิชาชีพ อยู่ในระดับต่ำอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ อธิบายได้ว่าพยาบาลได้รับค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือน ค่าประสบการณ์ ค่าเวรป่วย ค่าเวรตึก และค่าตอบแทนอื่นๆ อันเนื่อง มา จากการทำงาน รวมถึงสวัสดิการที่ได้รับจากโรงพยาบาล ในจำนวนที่มากพอระดับหนึ่งแต่ในขณะที่มีภาระงานมาก พยาบาลต้องปฏิบัติงานนอกเวลามากขึ้น ทำให้เกิดความรู้สึกล้าจากการทำงานและไม่พึงพอใจ

ด้านหัวหน้า/ผู้บังคับบัญชา (x2) พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในระดับมาก หัวหน้างานมาจากการคัดสรรของฝ่ายบริหาร มีความรู้ในรายการผลิตแต่ไม่ถ่ายทอดความรู้ลงไปสู่พนักงาน ไม่มีการติดต่อประสานงาน เมื่อเกิดปัญหาทางพนักงานก็ทำการแก้ไขเอง สอดคล้องกับ (อารีวรรณ ลีทัพไทย. 2554) กล่าวว่าความพึงพอใจในด้านผู้บังคับบัญชาของพนักงานบริษัท ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพราะโดยทั่วไปปัญหาส่วนใหญ่ที่พนักงานได้รับผลกระทบจะอยู่ในส่วนของตัวเอง ไม่ได้มีผลโดยตรงจากผู้บังคับบัญชา เนื่องจากโครงสร้างการบังคับบัญชาของบริษัท มีระบบการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ ให้พนักงานมีอำนาจตัดสินใจได้เองต่อสถานการณ์ต่างๆ ภายใต้ขอบเขตอำนาจของตนอย่างเต็มที่ ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนมีความรู้ ความสามารถในการงานได้โดยไม่ต้องพึ่งพาผู้บังคับบัญชา

ด้านเพื่อนร่วมงาน (x4) พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในระดับมาก การให้ความร่วมมือกันและเป็นส่วนหนึ่งของทีมยังมีน้อย พนักงานต่างคนต่างทำตามหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมายเพียงเท่านั้น สอดคล้องกับ (อารีวรรณ ลีทัพไทย. 2554) กล่าวว่าความพึงพอใจในด้านเพื่อนร่วมงานของพนักงานบริษัท ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพราะการทำงานในบริษัทนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพื่อน ต่างคนต่างทำงานของตนเองตามที่ได้รับมอบหมาย และการทำงานในแต่ละหน้าที่ต่างก็ได้รับมอบอำนาจให้ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือตัดสินใจในขอบเขตอำนาจตนตามลำพังได้ ซึ่งงานต่างคนต่างรับผิดชอบ

โดยไม่พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทำให้ไม่เกิดความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ไม่มีความเกี่ยวพันกัน ไม่มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร

ด้านการได้รับความยุติธรรม (x5) พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในระดับมาก การประเมินเกณฑ์ต่างๆ พนักงานมองว่าเป็นเกณฑ์ประเมินตามปกติทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นสวัสดิการเงินเดือน อยู่ในระดับปานกลาง

ข้อเสนอแนะ

1. ด้านลักษณะงาน

มีการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) เพื่อให้พนักงานมองเห็นโอกาสก้าวหน้า ในสายอาชีพ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน และเพื่อให้พนักงานสามารถเห็นเป้าหมายตนเองได้อย่างชัดเจน รวมทั้งสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงาน และควรจัดโครงการเพื่อยกย่องหรือประกาศเกียรติคุณของพนักงาน ซึ่งเป็น Non-Financial ให้แก่พนักงานในรูปแบบต่างๆ เช่น โครงการประกาศเกียรติคุณพนักงานที่มี ยอดการผลิตสูงในช่วงสามเดือน โครงการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน

2. ด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร

องค์กรควรที่จะจัดกิจกรรมต่างๆ ที่มีลักษณะเป็นประโยชน์ต่อสังคมทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การทำกิจกรรม CSR เป็นประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม จัดทำโครงการสำนึก รักบ้านเกิดให้แก่ชุมชนที่พนักงานอาศัยอยู่ เช่นการปลูกป่า เก็บขยะ ผ้าป่า ทอดกฐิน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กรนี้และได้ทำประโยชน์ต่อส่วนรวม ให้สวัสดิการพิเศษสำหรับพนักงานที่ทำงานกับองค์กรเกิน 10 ปี เช่นให้ทุนการศึกษาแก่พนักงานที่มีบุตร เพิ่มกองทุนสำรองเลี้ยงชีพจากเดิมอีก 2-3%

3. ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน

บริษัทควรจัดแบ่งเวลาทำงานและเวลาพักผ่อนให้ชัดเจน ให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและประเมินผลการทำงานจากผลงาน ไม่ควรนำเรื่องการลาและหยุดงานเป็นประเด็นหลักสำคัญ และควรหลีกเลี่ยงที่จะให้บุคลากรต้องทำงานล่วงเวลามากเกินไป เพราะเวลาดังกล่าวถือเป็นเวลาส่วนตัว รวมถึงการที่ต้องทำงานนอกเหนือจากภาระหน้าที่ประจำ ควรได้รับรางวัลหรือสินน้ำใจเพิ่มเติมตามความเหมาะสม เพื่อให้พนักงานเกิดความภูมิใจในตัวเองที่ได้ทำประโยชน์เพื่อองค์กร และจัดทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างบริษัทกับพนักงาน เช่นการจัดกิจกรรมท่องเที่ยวประจำปี การแข่งขันกีฬาภายในเพื่อสร้างความสัมพันธ์ การจัดท่องเที่ยวสำหรับครอบครัวของพนักงาน

ส่วนปัจจัยในด้านอื่นๆ ผู้วิจัยเสนอแนะดังนี้

1. ให้กำหนดอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม และคําค่าต่อการทำงานของ พนักงาน การสร้างความมั่นใจในความมั่นคงของหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ การให้โอกาสส่งเสริม ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การมอบหมายที่เหมาะสม และสอดคล้องกับความสามารถ ของพนักงาน รวมทั้งการสร้างค่านิยมในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการยอมรับ ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ซึ่งหากองค์กรให้ความสำคัญ และกำหนดเป็น หลักเกณฑ์ในการถือปฏิบัติแก่พนักงานทั้งองค์กร ย่อมส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น และมีผลไปถึงแนวโน้มพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานอีก ด้วย

2. นโยบายและรูปแบบการบริหารงานขององค์กร ผู้บริหารก็ควรที่จะให้ความสำคัญ อยู่เช่นกัน โดยสื่อสารให้ พนักงานได้รับทราบถึงนโยบายการบริหารของบริษัท และเป็นโอกาส ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมใน การแสดงความคิดเห็นต่อนโยบายการบริหารเพื่อนำมาใช้ปรับปรุง การบริหารงานให้ดียิ่งๆ ขึ้น ต่อไป

ข้อเสนอแนะในครั้งต่อไป

1. ผู้ที่สนใจทำวิจัยในหัวข้อนี้ต้องการศึกษาการศึกษาค้นคว้างานวิจัยในเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เพิ่มเติม เพื่อให้ได้ทราบถึง ข้อมูลและทัศนคติของพนักงานที่มากขึ้น

2. การวิจัยในครั้งต่อไปควรขยายกลุ่มงานในธุรกิจกลุ่มอุตสาหกรรมที่ใกล้เคียงกัน เพื่อให้ทราบถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการชำระรักษาพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ใกล้เคียงกัน ซึ่ง จะสามารถนำไปปรับใช้กับการวางแผนกลยุทธ์ด้านพนักงานได้อย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ. (2549). **กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กองวิจัยตลาดแรงงาน กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน. (2556). **การสำรวจการเข้า-ออกงานและความต้องการแรงงานไตรมาสที่ 3**. สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2560, จาก https://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files/lmia_th/096c1e399a474b5c52356b6ebb67ca75.pdf.
- กอบชัย อ้นนาค. (2540). **ประสิทธิภาพของกระบวนการตรวจสอบภายใน ของสำนักงานสำรวจปัญหาและแนวทางแก้ไข**. วิทยานิพนธ์ ร.ม. (การบริหารจัดการสาธารณะ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จิตรา วาทิกทินกร. (2558). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน Generation Y**. สารนิพนธ์ รส.ม. (พัฒนาแรงงานและสวัสดิการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จิรศักดิ์ สุนันตะเครือ. (2550). **ความพึงพอใจและความจงรักภักดีของ พนักงานสายงานปฏิบัติการบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2541). **การบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพมหานคร.
- โชติช่วง ภิรมย์. (2538). **ความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริการสินเชื่อของธนาคารอาคารสงเคราะห์**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชำนาญ พิมพ์รัตน์. (2559). **อัตราการลาออกจากงาน**. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2559, จาก http://www.hrcenter.co.th/file/columns/f_20170418_145702.pdf.
- จิตารีย์ คนธ์พัฒนกุล. (2554). **แรงจูงใจเพื่อการรักษาพนักงานสาขาในร้านสะดวกซื้อ**. สารนิพนธ์ รส.ม. (พัฒนาแรงงานและสวัสดิการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เทวินทร์ กองพร. (2541). **ความพึงพอใจในงานของประชาชนต่อการให้บริการของ สถานีตำรวจภูธรอำเภอเมืองอุบลราชธานีภายใต้โครงการสถานีตำรวจเพื่อประชาชน**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- ธนรัฐ นาทอง. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานธนาคารออมสินภาค 5. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธัญญา ญาณพิบูลย์. (2556). แนวทางการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลกรณีศึกษาธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ) ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธันวา จุลชาติ. (2556). องค์กรยุคใหม่ต้องจ้องพนักงาน บริหารคนให้อยู่กับองค์กรเป็นสิ่งที่ท้าทาย. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2560, จาก <http://www.manager.co.th/iBizchannel/viewNews.aspx?NewsID=9560000114064>.
- ธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย. (2557). ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรมโรงแรมระดับ 5 ดาวในกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นิมะ หุตาคม. (2541). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีสถานีโทรทัศน์ไอทีวี. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- น้ำค้าง สีฟ้า. (2560). ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์. สืบค้นเมื่อ 8 มีนาคม 2560, จาก <https://startpage.in.th/maslows-hierarchy-of-needs>.
- บุญม้น ธนาศุภวัฒน์. (2537). จิตวิทยาองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- บรรจบ เนียมมณี. (2523). หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประทวน วันนิจ. (2550). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร. (2555). ปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้พนักงานยังคงอยากอยู่ทำงานกับองค์กร. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2560, จาก <https://prakal.wordpress.com>.
- ปิยวรรณ พฤษะวัน; และกาญจนาท เรืองวราร. (2556). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานบริษัทกรณีศึกษา บริษัท ควอลิตี้ เทคดิง จำกัด. วารสารการลงทุน การเงิน การตลาดและการบริหารธุรกิจ. 3(4) : 50-60.
- ไพบุลย์ ช่างเรียน; และสมปราชญ์ จอมเทศ. (2521). วิทยาการการจัดการและการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

- ยุวนิต ฉายสุวรรณ. (2548). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท **Siemens Limited**. สารนิพนธ์ วท.ม. (เทคโนโลยีการบริหาร). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- รัชยา โสภณดิเรกรัตน์. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาพนักงานรักษาความปลอดภัย ให้ทำงานอยู่กับองค์กร ในระยะยาว. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วนิดา วาดีเจริญ; อธิวัฒน์ กาญจนวณิชย์กุล; และสมบัติ ทิมทรัพย์. (2556). การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : บริษัท วี.พี. (1991).
- วรรณิ วิริยะกังสานนท์. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพใน โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (บริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- ศิริพงษ์ สุนทรวัฒนกิจ. (2547). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงาน ให้คงอยู่กับองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในธุรกิจ **Wedding Studio** กรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาลัยธรรมศาสตร์.
- ศุภกาจัน จันท์ศิริ. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน บริษัทเวสเทิร์น ดิจิตอล (ประเทศไทย) จำกัด. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศุภกิตต์ กิจประพทธีกุล. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ พนักงาน บริษัทแบงคอกกรีซอร์ส เซ็นเตอร์ จำกัด. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- คันสนีย์ อรุณสินประเสริฐ. (2556). การดำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2560, จาก <http://www.satriwit3.ac.th/external/newsblog.php?links=558>.
- สมยศ นาวิการ; และสุสดี รุมาคม. (2522). ทฤษฎีและพฤติกรรม. กรุงเทพฯ : แฮสส์ ออฟ เคอร์มีส์.
- สมิต สัมฤทธิ์. (2550). การดำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2560, จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=348&pageid=2&read=true&count=true.
- สรียา จันท์เพ็ญ. (2559). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. (เอกสารประกอบการสอน). กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.

- สุดารัตน์ ครุฑสีก. (2557). ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน ความผูกพัน
ต่อองค์กรและการสื่อสารในองค์กรส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของ
พนักงานเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- สุธานี นกุลอึ้งอารี. (2555). การศึกษาความพึงพอใจในงาน ของพนักงานบริษัท
การบินไทย จำกัด (มหาชน) กรณีพนักงานบริษัทการบินไทยฯ สำนักงานใหญ่.
การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
หอการค้าไทย.
- สุนันทา เลहनันทน์. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏ
สมเด็จพระเจ้าพระยา.
- สุรเดช แสนนิล. (2554). การรักษาพนักงานในองค์กร. สารนิพนธ์ รส.ม. (พัฒนาแรงงาน
และสวัสดิการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวิมล ทิรกานนท์. (2546). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวัฒน์ นวลขาว. (2559). การสำรวจรักษาคนเก่งในองค์กร. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2560,
จาก <http://www.freightmaxad.com/magazine/?p=9701>.
- เสรี สุขสาร. (2551). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สังกัดสำนักงานทางหลวงที่ 11 กรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม.
วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสวนดุสิต.
- เสาวรส คูหาปัญญา. (2552). คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจใน
การทำงานและแนวโน้มพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานบริษัท
ต่างประเทศแห่งหนึ่ง. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อรสุรี สุทธิเสริม. (2557). ปัจจัยลักษณะการปฏิบัติงาน แนวทางในการธำรงรักษา
พนักงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา พนักงานการไฟฟ้าส่วน
ภูมิภาคสำนักงานใหญ่. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อารีวรรณ ลิทัฬไทย. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน.
วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์.

Best; and Khan. (1993). **Research in Education**. 7th ed. Boston : Allyn and Bacon.

Cooper; et al. (1979). **Changing Employee Value : Deeping Discontent, Howard Business Review**. New York : The Engineering Magazine.

Gilmer. (1971). **Industrial and Organizational Psvchology**. New York : McGraw-Hill.

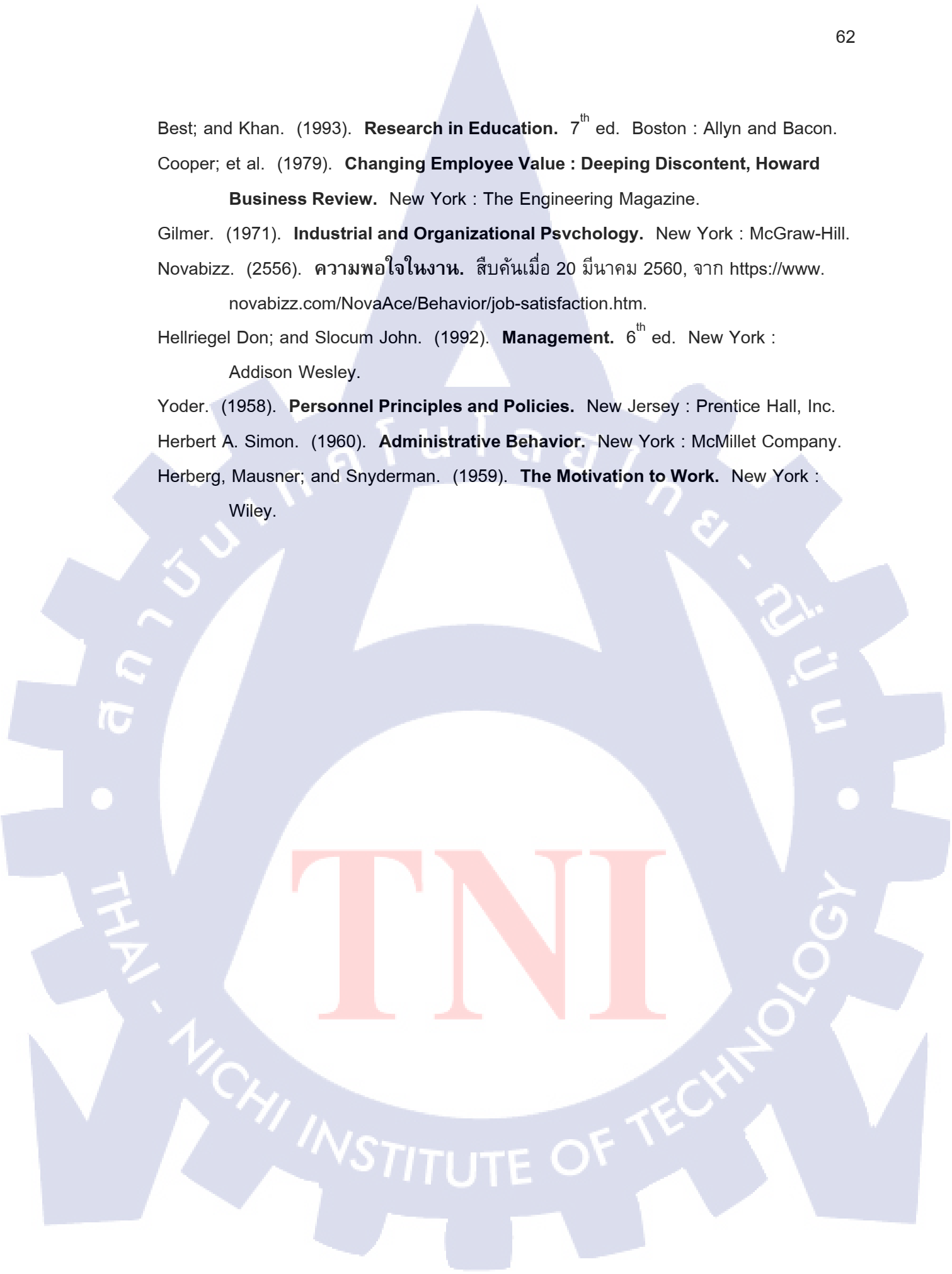
Novabizz. (2556). ความพอใจในงาน. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2560, จาก <https://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/job-satisfaction.htm>.

Hellriegel Don; and Slocum John. (1992). **Management**. 6th ed. New York : Addison Wesley.

Yoder. (1958). **Personnel Principles and Policies**. New Jersey : Prentice Hall, Inc.

Herbert A. Simon. (1960). **Administrative Behavior**. New York : McMillet Company.

Herberg, Mausner; and Snyderman. (1959). **The Motivation to Work**. New York : Wiley.



TNI

ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.
แบบสอบถาม

TNI



แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร กรณีศึกษาบริษัทโตโฮ อินดัสทรี (ไทยแลนด์) จำกัด

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร กรณีศึกษาบริษัทโตโฮ อินดัสทรี (ไทยแลนด์) จำกัด เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาใช้ในการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อลดอัตราการเข้าออกของพนักงาน ประกอบการศึกษาระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความ อนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ตามความเป็นจริง ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ท่านให้ถือเป็นความลับ และจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น โอกาสนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาในการให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

โดยแบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลด้านปัจจัยความสำคัญด้านอื่นๆ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาเสียสละเวลาในการให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ งานวิจัย

ศรายุทธ จำปาม่วง

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น

สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญด้านอื่น ๆ

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อคำถามจากแบบสอบถามแล้วทำเครื่องหมาย (✓) หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลส่วนตัวของท่าน และกรณียกข้อมูลลงในช่องว่างที่เว้นไว้ให้

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร กรณีศึกษาบริษัทโตโฮ อินดัสทรี (ไทยแลนด์) จำกัด	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ด้านผลตอบแทน					
	1.1 ท่านคิดว่าท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน					
	1.2 จากการขึ้นเงินเดือนครั้งที่ผ่านมา ท่านคิดว่าท่านได้รับค่าตอบแทนตามเกณฑ์การประเมิน ประสิทธิภาพและความสามารถของท่านอย่างเหมาะสม					
	1.3 ท่านได้รับสวัสดิการด้านต่างๆ ได้ตามหลักเกณฑ์ของทางบริษัทอย่างเหมาะสม					
	1.4 องค์กรของท่านมีการให้เงินโบนัสตามเกณฑ์การประเมินของทางบริษัทอย่างเหมาะสม					
	1.5 ผลตอบแทน เงินเดือนและสวัสดิการอื่นๆที่ท่านได้รับในปัจจุบัน เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ท่านคงอยู่กับองค์กร					
2	ด้านหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา					
	2.1 หัวหน้างานของท่านได้เปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นเสมอ					
	2.2 หัวหน้างานของท่าน แบ่งงานตามประสิทธิภาพและความสามารถ ด้วยความยุติธรรมให้กับพนักงาน					
	2.3 หัวหน้างานของท่านให้ความสำคัญสนับสนุนเมื่อท่านเสนอความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ					
	2.4 หัวหน้างานของท่าน มีการสื่อสาร สอนงาน และยกย่องชมเชยท่าน ทำให้ท่านไว้วางใจในหัวหน้างานของท่านสามารถที่จะทำให้ท่านคงอยู่กับองค์กร					
	2.5 หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลส่งผลให้ท่านคงอยู่กับองค์กร					

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร กรณีศึกษาบริษัทโตโฮ อินดัสทรี (ไทยแลนด์) จำกัด	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3	ด้านลักษณะงาน					
	3.1 ท่านชอบงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเพราะเป็นงานที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเป็นอิสระ					
	3.2 งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีความสนใจไม่น่าเบื่อและท้าทายความสามารถของท่าน					
	3.3 งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่ท่านมีความพึงพอใจเกิดความรู้สึกประสบความสำเร็จและภาคภูมิใจ					
	3.4 การเลื่อนตำแหน่งในองค์กรนี้ขึ้นกับความสามารถของผู้ทำงาน สามารถที่จะทำให้ท่านคงอยู่กับองค์กร					
	3.5 ลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบ เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ท่านคงอยู่กับองค์กร					
4	ด้านเพื่อนร่วมงาน					
	4.1 ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน					
	4.2 เมื่อท่านมีปัญหาเดือดร้อนเพื่อนร่วมงานมักให้ความช่วยเหลือ					
	4.3 ท่านและเพื่อนร่วมงานยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน					
	4.4 ท่านสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานของท่านเป็นทีมได้และท่านเป็นส่วนหนึ่งของทีมเสมอ					
5	ด้านการได้รับความยุติธรรม					
	5.1 หัวหน้างานของท่านประเมินผลงานของพนักงานทุกคนตามเกณฑ์ ตามความรู้ความสามารถด้วยความเท่าเทียมกัน สามารถที่จะทำให้ท่านคงอยู่กับองค์กร					
	5.2 ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมตามประสิทธิภาพ และความรู้ความสามารถของท่านอย่างยุติธรรม สามารถที่จะทำให้ท่านคงอยู่กับองค์กร					
	5.3 สวัสดิการที่ท่านได้รับเหมาะสมและยุติธรรม ตามเกณฑ์ของทางบริษัท สามารถที่จะทำให้ท่านคงอยู่กับองค์กร					
	5.4 การได้รับความยุติธรรมเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ท่านคงอยู่กับองค์กร					

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร กรณีศึกษาบริษัทโตโฮ อินดัสทรี (ไทยแลนด์) จำกัด	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6	ด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร					
	6.1 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านเป็นองค์กรที่มั่นคงและดำเนินกิจการได้ต่อไปในอนาคต					
	6.2 ท่านมีความภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กรของท่าน					
	6.3 ท่านมีความจงรักภักดี และมีความรู้สึกผูกพันที่ดีต่อองค์กร เมื่อมีใครมาว่าองค์กรท่านไม่ดี ท่านจะโต้แย้งและอธิบายให้คนอื่นเข้าใจ					
	6.4 ความมีชื่อเสียงขององค์กรปัจจัยที่ส่งผลให้ท่านคงอยู่กับองค์กร					
7	ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน					
	7.1 ท่านคิดว่าสามารถใช้ชีวิตในการทำงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อการใช้ ชีวิตประจำวัน เช่นไปรับ-ส่งลูกไปโรงเรียน มีเวลาให้กับครอบครัวเสมอ					
	7.2 ท่านสามารถวางแผนทำกิจกรรมล่วงหน้าในวันหยุดได้โดยไม่กังวลกับงาน					
	7.3 ท่านสามารถปฏิบัติหน้าที่ของสามี ภรรยา บิดา มารดา หรือบุตรได้อย่างเหมาะสม โดยไม่พะวงกับการทำงาน					
	7.4 ท่านมีเวลาพักผ่อนและมีเวลาดูแลสุขภาพตัวเองได้อย่างเพียงพอ					
8	การดำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่					
	1. ท่านคิดว่าท่านจะทำงานในองค์กรนี้ไปตลอดจนกว่าจะเกษียร					
	2. ท่านจะตอบ”ปฏิเสธ”หากมีองค์กรอื่นๆ มาชักชวนให้ท่านไปร่วมงานด้วยโดยเสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่า					
	3. สำหรับท่านแล้วองค์กรนี้ถือว่าเป็นองค์กรที่ดีที่สุดในทำงานด้วย					
	4. ท่านพยายามโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงาน ทำงานอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร					
	5. ท่านมีความรู้สึกถึงว่าท่านมีคุณค่าในตัวเอง และท่านเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญกับองค์กร					
	6. ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้เข้ามาเป็นพนักงานขององค์กร					