การศึกษาสาเหตุที่ส่งผลต่อความต้องการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่น

วลัยพร ศิริเอี้ยวพิกูล

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2560

A STUDY ON CAUSES THAT IMPACT VOLUNTARY TURNOVER OF EMPLOYEES CASE STUDY A COMPARATIVE STUDY OF THAI FIRMS AND JAPANESE SUBSIDIARIES

Walaiporn Sirieawphikul

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 2017

หัวข้อสารนิพนธ์	การศึกษาสาเหตุที่ส่งผลต่อความต้องการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่น
โดย	วลัยพร ศิริเอี้ยวพิกูล
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจญี่ปุ่น
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์	ดร. สรรเสริญ สัตถาวร

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้นับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ดร. รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์)

..... กรรมการ

(ดร. วนิดา วาดีเจริญ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ดร. สรรเสริญ สัตถาวร)

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY TNI

วลัยพร ศิริเอี้ยวพิกูล : การศึกษาสาเหตุที่ส่งผลต่อความต้องการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่น. อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร. สรรเสริญ สัตถาวร, 91 หน้า.

งานวิจัยฉบับนี้ศึกษาสาเหตุที่ส่งผลต่อความต้องการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของความเครียดในงานในฐานะตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่าง ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว ความคลุมเครือในบทบาท กับความต้องการลาออก และเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ของปัจจัยที่ศึกษา โดยอิงทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน เป็นการสำรวจเชิงปริมาณกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 385 คน จากองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพและปริมณฑล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา สถิติสหสัมพันธ์เพียร์สัน การถดถอยพหุเชิงชั้น และสถิติเปรียบเทียบความแตกต่าง (T-test) ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว ความคลุมเครือในบทบาท มีความสัมพันธ์กับความต้องการลาออกของพนักงานในองค์กรไทย ในขณะที่องค์กรญี่ปุ่นพบความสัมพันธ์ดังกล่าวเฉพาะด้านความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวเท่านั้น และพบว่าความเครียดในงานมีอิทธิพลในฐานะตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่าง ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว ความคลุมเครือในบทบาท กับความต้องการลาออกในองค์กรไทย ในขณะที่องค์กรญี่ปุ่นไม่พบอิทธิพลของความเครียดในฐานะตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ดังกล่าว และเมื่อพิจารณาด้านความแตกต่างในการรับรู้ของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง พบว่าพนักงานในองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่นรับรู้ถึงความคลุมเครือในบทบาท ความเครียดในงาน และความต้องการลาออก แตกต่างกัน ทั้งนี้องค์กรสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงด้านการจัดการองค์กร เพื่อลดความเครียดและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะช่วยรักษาพนักงานไว้ในที่สุด

คำสำคัญ : การลาออก, ความเครียดในงาน, ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว, ความคลุมเครือในบทบาท

บัณฑิตวิทยาลัย ลายมือชื่อนักศึกษา .....
สาขาวิชา บริหารธุรกิจญี่ปุ่น ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....
ปีการศึกษา 2560

WALAIPORN SIRIEAWPHIKUL : A STUDY ON CAUSES THAT IMPACT VOLUNTARY TURNOVER OF EMPLOYEES : CASE STUDY A COMPARATIVE STUDY OF THAI FIRMS AND JAPANESE SUBSIDIARIES. ADVISOR : DR. SANSOEN SATTAVORN, 91 PP.

The objectives of this study were to investigate the influence of job stress as a mediator variable in the relationship between supervisor relationships, work-family conflict, role ambiguity and turnover intention among Thai and Japanese employees in Bangkok Metropolitan Region. Base on work motivation theory, this quantitative survey was administered to 385 staffs at all level. Data were analyzed with descriptive statistics, Pearson's correlation, Hierarchical multiple regression and t-test. The results indicated that relationship with supervisor, and work-family conflict significantly related with turnover intention among employees in Thai firms, meanwhile only work-family conflict significantly related with turnover intention among Japanese employees. Moreover, job stress mediated the relationship between work-family conflict, role ambiguity and turnover intention among Thai employees. In contrast, the influence of job stress as a mediator variable between such relationships was not found in Japanese counterpart. The T-Test comparing the different perception of all variables among the sample show that Thai and Japanese employees differently perceived role ambiguity, Job Stress and turnover intention. The findings could be used as the guidelines to improve the organizational management, in order to reduce job stress, motivate and retain employees within organization.

Keywords : Turnover Intention, Job Stress, Work-Family Conflict, Role Ambiguity

Graduate School Student's Signature……

Field of Study Business Japanese Advisor's Signature……

Academic Year 2017

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี จากความกรุณาอย่างยิ่งจาก ดร. สรรเสริญ สัตถาวร อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และคณะกรรมการทุกท่าน ที่กรุณาให้คำแนะนำ คำปรึกษา ตลอดจนการตรวจปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดียิ่งจนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ ผู้วิจัยตระหนักถึงความตั้งใจและความทุ่มเทของอาจารย์ และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร. รุ่งอรุณ กระแสสินธุ์ ดร. รัตนา กลั่นแก้ว และดร. สุรสิทธิ์ อุดมทรัพย์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จนทำให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้สมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณกลุ่มประชากรตัวอย่างที่ให้ความอนุเคราะห์ อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือเป็นอย่างยิ่งในการเก็บข้อมูล และตอบแบบสอบถาม

ขอบกราบขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ที่ได้อบรมสั่งสอน ให้ความรู้ และประสบการณ์อันมีคุณค่า และขอบคุณเจ้าหน้าที่ทุกท่านของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่นที่ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีในทุกๆ ด้าน

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และเพื่อนๆ MBJ 59 ที่คอยช่วยเหลือและให้คำปรึกษาต่างๆ ตลอดเวลาที่ศึกษาอย่างดีเสมอมา

วลัยพร ศิริเอี้ยวพิกูล

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ
สารบัญ ..... ช
สารบัญตาราง ..... ฌ
สารบัญรูป ..... ฏ
บทที่
1 บทนำ 1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย 2
สมมติฐานของการวิจัย 3
กรอบแนวคิดในการวิจัย 4
ขอบเขตของการวิจัย 4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 5
นิยามศัพท์เฉพาะ 5

2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 6
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ 6
แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร 10
แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน 13
ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Hierarchy of Needs Theory) 15
ทฤษฎีการจูงใจหรือทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก 16
แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) 18
แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว (Work-Family Conflict) 19
แนวคิดเกี่ยวกับความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity) 21
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการลาออกจากงาน 22
แนวคิดเกี่ยวกับความเครียดในงาน 23
ทฤษฎีความเครียดของร็อบบินส์ (Stephen Robbins) 24
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 27

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย	29
	การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	29
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	30
	การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	30
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	32
	วิเคราะห์ข้อมูล	33
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	35
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย	35
	ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป	35
	ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน	40
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	56
	สรุปผลการวิจัย	56
	อภิปรายผล	59
	ข้อจำกัดในงานวิจัย	60
	ข้อเสนอแนะ	60
	ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	62
บรรณานุกรม		63
ภาคผนวก		72
	ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม	73
	ภาคผนวก ข. การตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม	79
	ภาคผนวก ค. ค่าสัมประสิทธิ์ของคำถามที่ใช้ในงานวิจัย	83
	ภาคผนวก ง. ข้อมูลทั่วไปแบ่งตามองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่น	86
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์		91

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนข้อ และค่า Variance ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	31
2	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	32
3	จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ	35
4	ค่าเฉลี่ยอายุของกลุ่มตัวอย่าง	36
5	จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ	36
6	จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา	36
7	จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้	37
8	จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน	37
9	จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสายงานที่รับผิดชอบ	38
10	จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุงาน	38
11	จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์	39
12	จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์การฝึกอบรม	39
13	จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความเครียด	39
14	การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในกลุ่มพนักงานองค์กรไทย	40
15	การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในกลุ่มพนักงานองค์กรญี่ปุ่น	41
16	การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้นระหว่างความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ความเครียดในงาน กับความต้องการลาออกในกลุ่มพนักงานองค์กรไทย	42
17	การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้นระหว่างความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชากับความเครียดในงานในกลุ่มพนักงานองค์กรไทย	43
18	การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้นระหว่างความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาความเครียดในงานกับความต้องการลาออกในกลุ่มพนักงานองค์กรญี่ปุ่น	44
19	การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้นระหว่างความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชากับความเครียดในงานในกลุ่มพนักงานองค์กรญี่ปุ่น	45
20	การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้นระหว่างความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว ความเครียดในงาน กับความต้องการลาออกในกลุ่มพนักงานองค์กรไทย	46
21	การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้นระหว่างความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวกับความเครียดในงานในกลุ่มพนักงานองค์กรไทย	41

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง หน้า

22 การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้นระหว่างความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว ความเครียดในงาน กับความต้องการลาออกในกลุ่มพนักงานองค์กรญี่ปุ่น 48
23 การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้นระหว่างความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว กับความเครียดในงานในกลุ่มพนักงานองค์กรญี่ปุ่น 49
24 การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้นระหว่างความคลุมเครือในบทบาท ความเครียดในงานกับความต้องการลาออกในกลุ่มพนักงานองค์กรไทย 50
25 การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้นระหว่างความคลุมเครือในบาทบาทกับความเครียดในงานในกลุ่มพนักงานองค์กรไทย 51
26 การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้นระหว่างความคลุมเครือในบทบาท ความเครียดในงานกับความต้องการลาออกในกลุ่มพนักงานองค์กรญี่ปุ่น 52
27 การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้นระหว่างความคลุมเครือในบาทบาทกับความเครียดในงานในกลุ่มพนักงานองค์กรญี่ปุ่น 53
28 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ของตัวแปรที่ใช้การศึกษา 54
29 ผลสรุปการวิจัยจากการวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ 56
30 ผลสรุปการวิจัยจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้น 58
31 ผลสรุปการวิจัยจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ 58
32 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม 80
33 ค่าสัมประสิทธิ์ของคำถามที่ใช้ในงานวิจัย 84
34 จำนวนและค่าร้อยละของแต่ละองค์กร จำแนกตามเพศ 87
35 ค่าเฉลี่ยอายุของพนักงานแต่ละองค์กร 87
36 จำนวนและค่าร้อยละของแต่ละองค์กร จำแนกตามสถานภาพ 87
37 จำนวนและค่าร้อยละของแต่ละองค์กร จำแนกตามระดับการศึกษา 87
38 จำนวนและค่าร้อยละของแต่ละองค์กร จำแนกตามเงินเดือน 88
39 จำนวนและค่าร้อยละของแต่ละองค์กร จำแนกตามตำแหน่งงาน 88
40 จำนวนและค่าร้อยละของแต่ละองค์กร จำแนกตามสายงาน 88
41 จำนวนและค่าร้อยละของแต่ละองค์กร จำแนกตามอายุงาน 89
42 จำนวนและค่าร้อยละของแต่ละองค์กร จำแนกตามการเปลี่ยนงาน 89
43 จำนวนและค่าร้อยละของแต่ละองค์กร จำแนกตามประสบการณ์การฝึกอบรม 89
44 จำนวนและค่าร้อยละของแต่ละองค์กร จำแนกตามความเครียด 90

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	4
2	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม	33
3	ความสัมพันธ์ระหว่าต้นแปรต้น ตัวแปรสื่อ และตัวแปรตาม	34
4	ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรในองค์กรไทย	57
5	ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรในองค์กรญี่ปุ่น	57

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY TNI

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เป็นที่ทราบกันดีว่าทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะเป็นรากฐานที่สำคัญประการหนึ่ง ในการดำรงอยู่และการพัฒนาเพื่อความสำเร็จขององค์กร และเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีศักยภาพ มีความเจริญก้าวหน้า หน่วยงานใดก็ตามที่ให้ความสำคัญและมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ย่อมสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (กระทรวงแรงงาน. 2558) ในทางปฏิบัติหลายองค์กรกลับมีปัญหาด้านการธำรงรักษาบุคลากร ซึ่งจากข้อมูลสถานการณ์ตลาดแรงงานในปี 2559 พบว่า ประเทศไทยมีผู้ลาออกจากงานเป็นจำนวน 1,292,309 คน (กรมการจัดหางาน. 2559) โดยปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานของพนักงาน มักจะมีความสัมพันธ์ต่อความไม่พึงพอใจในงาน หรือปัจจัยต่างๆ ที่ถูกควบคุมโดยผู้บังคับบัญชา อาทิ การได้รับมอบหมายงาน หรือ การสนับสนุนในด้านต่างๆ เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อพนักงานในองค์กร คัปเปลลิ ปีเตอร์; และฮาโมริ โมนิกา (Cappelli, Peter; and Hamori, Monika. 2006) นอกจากนี้ ผลการสำรวจของ Total Compensation Measurement (TCM) Study and Benefit Survey 2016 พบว่า พนักงานในระดับผู้บริหารระดับต้นและหัวหน้างานมีอัตราการลาออกอยู่ที่ร้อยละ 14 ซึ่งมีจำนวนมากที่สุดเมื่อเทียบกับพนักงานระดับอื่นๆ เนื่องมาจากโอกาสในการเติบโตภายในองค์กรมีอย่างจำกัด และการเล็งเห็นโอกาสที่ดีกว่าจากภายนอกองค์กร เอออน ฮิววิท (Aon Hewitt. 2016)

ปัญหาการลาออกเป็นจำนวนมากของพนักงานที่เกิดขึ้นในประเทศไทยนั้น มิได้เกิดขึ้นเพียงแต่ในองค์กรที่มีเจ้าของกิจการหรือผู้บังคับบัญชาที่เป็นคนไทยเท่านั้น หากแต่เกิดขึ้นในองค์กรข้ามชาติด้วยเช่นกัน ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ระบุว่านักลงทุนญี่ปุ่นเป็นผู้ที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยมากเป็นอันดับที่ 1 (ฐานเศรษฐกิจ. 2560) คิดเป็นร้อยละ 40 ของการลงทุนจากทั่วโลก (กรุงเทพธุรกิจ. 2560) ดังนั้นการทำงานร่วมกับคนต่างชาติหรือการมีผู้บังคับบัญชาเป็นคนต่างชาติ จึงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ยิ่งในการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างจากคนไทยนั้น อาจก่อให้เกิดความไม่เข้าใจในวัฒนธรรมของกันและกัน การสื่อสาร หรือระบบการทำงานที่ต่างกัน เป็นต้น (สุบัทมา ตันตยาภินันท์. 2554) ปัญหาเหล่านี้อาจส่งผลให้พนักงานเกิดความต้องการลาออกจากองค์กร อันเนื่องจากความไม่พึงพอใจหรือไม่มีความสุขในการทำงานร่วมกัน

โดยที่การลาออกจากองค์กรของพนักงานนั้น ไม่ใช่เพียงแค่องค์กรได้สูญเสียบุคลากรไปเท่านั้น หากแต่ยังส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานปัจจุบัน อีกทั้งต้องแบกรับภาระเพิ่มขึ้นในส่วนของพนักงานที่ลาออกไป และยังส่งผลต่อองค์กรในหลายๆ ด้าน เช่น การไม่คล่องตัวของงานเท่าที่ควร เนื่องจากไม่มีผู้ตัดสินใจ หรืออนุมัติงาน หากผู้ที่ลาออกเป็นผู้ที่มีตำแหน่งในระดับสูง การสูญเสียเวลาและเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาและพัฒนาบุคลากร และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การสูญเสียต้นทุนทางปัญญา ซึ่งก็คือความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ซึ่งรวมถึงทักษะต่างๆที่พนักงานมีติดตัวอยู่ เมื่อพนักงานลาออก บริษัทก็จะสูญเสียแหล่งความรู้ที่ดีไป ยิ่งไปกว่านั้น หากพนักงานคนนั้นไปทำงานกับบริษัทคู่แข่ง ไม่เพียงแต่บริษัทจะสูญเสียพนักงานที่มีความรู้ไปเท่านั้น บริษัทคู่แข่งที่ได้พนักงานคนดังกล่าวไปทำงานด้วย จะได้ความรู้นั้นไปใช้โดยที่ไม่ต้องลงทุนพัฒนาฝึกอบรมเลย (ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร. 2556) จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อองค์กร และการที่องค์กรต้องให้ความสนใจกับปัญหาการลาออกจากงานอย่างจริงจัง เนื่องจากการลาออกของบุคลากรนั้น ไม่เพียงแต่จะส่งกระทบต่อตัวงานเท่านั้น หากแต่ยังเป็นตัวบ่งชี้ถึงภาวะความสูญเปล่าในการลงทุนขององค์กร และยังส่งผลกระทบถึงภาพลักษณ์ ทำให้ถูกมองว่าไม่มีความน่าเชื่อถือ และเนื่องจากสาเหตุการลาออกของแต่ละบุคคลนั้น ประกอบด้วยปัจจัยและเหตุผลหลากหลายอย่าง อันจะส่งผลถึงการตัดสินใจลาออกในท้ายที่สุด คำถามที่กล่าวว่าเพราะเหตุใดพนักงานจึงลาออกจากองค์กรนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่องค์กรจะต้องค้นหาสาเหตุและปัญหาที่แท้จริงที่ส่งผลให้บุคลากรเกิดความต้องการลาออก องค์กรจะสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาการลาออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาทรัพยากรบุคคลให้ทำงานร่วมกับองค์กรได้ในระยะ เวลาที่ยาวนานที่สุด

งานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งที่จะศึกษาถึงสาเหตุที่ส่งผลต่อความต้องการลาออก ในด้านของความความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา (Supervisory Relationships) ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว (Work-Family Conflict) และความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity) เนื่องจากมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นร่วมด้วย เพื่อหาแนวทางในการรักษาทรัพยากรบุคคลและธำรงรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้อยู่คู่องค์กรในระยะยาว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

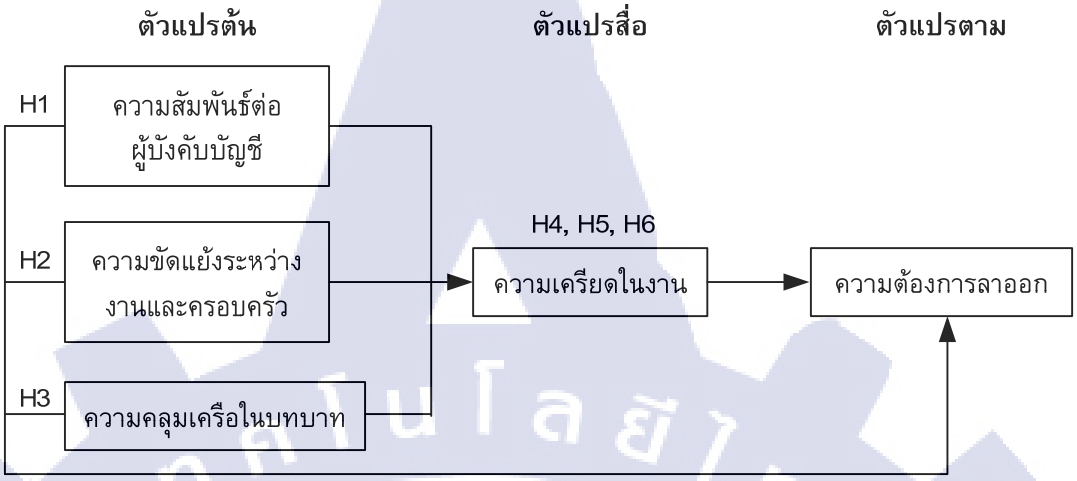
1. เพื่อศึกษาสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานโดยมีความเครียดในงานเป็นตัวแปรสื่อ

2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ในปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกระหว่างพนักงานในองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่น

สมมติฐานของการวิจัย

1. ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความต้องการลาออก
2. ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวมีความสัมพันธ์กับความต้องการลาออก
3. ความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์กับความต้องการลาออก
4. ความเครียดในงานมีอิทธิพลในฐานะตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชากับความต้องการลาออก
5. ความเครียดในงานมีอิทธิพลในฐานะตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวกับความต้องการลาออก
6. ความเครียดในงานมีอิทธิพลในฐานะตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างความคลุมเครือในบทบาทกับความต้องการลาออก
7. เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่นมีความแตกต่างกัน
8. เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ถึงความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวในองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่นมีความแตกต่างกัน
9. เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ถึงความคลุมเครือในบทบาทในองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่นมีความแตกต่างกัน
10. เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ถึงความเครียดในงานในองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่นมีความแตกต่างกัน
11. เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ถึงความต้องการลาออกของพนักงานในองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่นมีความแตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

<u>ประชากรที่ใช้ในการวิจัย</u>

ประชากร ได้แก่ พนักงานในองค์กรไทย และองค์กรญี่ปุ่น

<u>ตัวแปรที่ศึกษา</u>

1. ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็นดังนี้
   1.1 ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา
   1.2 ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว
   1.3 ความคลุมเครือในบทบาท
2. ตัวแปรสื่อ ได้แก่ ความเครียดในงาน
3. ตัวแปรตาม ได้แก่ ความต้องการลาออก

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบว่าปัจจัยใดที่ส่งผลให้พนักงานจากองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่นมีความต้องการลาออกจากองค์กร โดยองค์กรสามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปปรับปรุงหรือสร้างแนวทางป้องกันได้อย่างตรงจุด

2. องค์กรสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาการบริหารจัดการด้านการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน เพื่อลดความต้องการลาออกของพนักงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ตัวแปรสื่อ** หมายถึง ตัวแปรที่เกิดขึ้นระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม หรือตัวแปรที่เป็นสื่อกลาง เชื่อมโยงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม

2. **ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา** หมายถึง การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. **ความขัดแย้งในองค์กร** หมายถึง พฤติกรรมชนิดหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มมีความคิดเห็น การรับรู้ ความคาดหวัง ความเชื่อ และค่านิยมที่แตกต่างกัน โดยความขัดแย้งในองค์กรส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการไม่รู้บทบาทหน้าที่ที่แท้จริง หรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่มีความเห็นแตกต่างกัน

4. **ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว** หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับสภาวะที่เกิดความไม่สมดุลกัน ระหว่างบทบาทด้านการทำงานและบทบาทด้านครอบครัว

5. **ความคลุมเครือในบทบาท** หมายถึง ความไม่เข้าใจหรือสับสนในบทบาท วัตถุประสงค์หรือกระบวนการทำงานที่ไม่มีความชัดเจน พนักงานขาดข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่ของตน

6. **ความเครียดในงาน** หมายถึง สภาวะทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ความวิตกกังวล ความไม่พอใจ ความคับข้องใจ ความขัดแย้งในใจ อันเกิดจากความมุ่งหมายหรือสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เป็นจริง หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกันหรือขัดแย้งกัน

7. **ความต้องการลาออกจากงาน** หมายถึง ความคิดสมัครใจต้องการที่จะลาออกจากการเป็นบุคลากรขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่เมื่อมีโอกาส เพื่อไปทำงานที่องค์กรแห่งใหม่หรือเปลี่ยนอาชีพในอนาคต

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาสาเหตุที่ส่งผลต่อความต้องการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน
4. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Hierarchy of Needs Theory)
5. ทฤษฎีการจูงใจหรือทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก
6. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life)
7. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว (Work-Family Conflict)
8. แนวคิดเกี่ยวกับความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity)
9. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการลาออกจากงาน
10. แนวคิดเกี่ยวกับความเครียดในงาน
11. ทฤษฎีความเครียดของร็อบบินส์ (Stephen Robbins)
12. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์

องค์กรเป็นที่รวมของคนและเป็นที่รวมของงานต่างๆ เพื่อให้พนักงานขององค์กรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ จึงจำเป็นต้องจัดแบ่งหน้าที่การงาน และมอบอำนาจให้รับผิดชอบตามความสามารถและความถนัด ถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่และมีคนมากตลอดจนงานที่ต้องทำมีจำนวนมาก ก็จะต้องจัดหมวดหมู่ของงานที่มีลักษณะเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมารวมเข้าด้วยกัน เรียกว่าฝ่ายหรือแผนกงาน แล้วจัดให้คนที่มีความสามารถในงานนั้นๆ มาปฏิบัติงานร่วมกันในแผนกนั้น และตั้งหัวหน้าขึ้นรับผิดชอบควบคุม

การจัดการองค์กร (Organizing) คือการกำหนดโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นทางการ โดยการจัดแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยต่างๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยเหล่านั้น ทั้งนี้ เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) หมายถึงภาพรวมของหน่วยงานย่อยและความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยในองค์กร โครงสร้างที่เป็นพื้นฐานทั่วไป มีดังนี้

1. โครงสร้างแบบงานหลัก (Line Organization) โครงสร้างองค์กรแบบงานหลักนี้แบ่งหน่วยงานย่อยออกตามลักษณะของภารกิจหลักขององค์กร การควบคุมบังคับบัญชาแบ่งออกเป็นสายงานต่างๆ ลักษณะไม่ซับซ้อน ไม่มีหน่วยงานที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการ ส่วนมากจะเป็นการจัดการองค์กรขนาดเล็ก

2. โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff) มีทั้งหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษาช่วยแก้ปัญหาในเรื่องการขาดคำแนะนำ หน่วยงานที่ปรึกษามักจะเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ทำให้การบริหารงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1. กระบวนการจัดการองค์กร

การจัดการองค์กรคือการแบ่งภาระหน้าที่งานและมอบหมายงานให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องไปรับผิดชอบดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ โดยสามารถแบ่งกระบวนการจัดการองค์กรได้ดังนี้

1.1 พิจารณาแยกประเภทงาน และจัดกลุ่มงาน (Identification of Work and Grouping Work) ผู้บริหารจะต้องพิจารณาจัดแบ่งประเภทงาน เพื่อสามารถที่จะดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการจัดกลุ่มงานหรือจำแนกประเภทงานที่มีลักษณะเหมือนกันเข้าไว้ด้วยกัน และพิจารณาตามการแบ่งงานกันทำอย่างเหมาะสมด้วยการจำแนกงานตาม หน้าที่ออกเป็นกลุ่มงานตามความเชี่ยวชาญ และความสามารถ

1.2 กำหนดคำบรรยายลักษณะงาน การมอบหมายงาน ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description and Delegation of Authority and Responsibility) ระบุขอบเขตของงานและการมอบหมายงาน พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.2.1 ระบุให้เห็นถึงขอบเขตของงานที่แบ่งให้สำหรับแต่ละบุคคลหรือกลุ่มตามแผน เพื่อให้ทราบว่า งานแต่ละอย่างเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร ชนิดไหน มีขอบเขตและมีปริมาณมากน้อยแค่ไหน โดยการระบุเป็นชื่อตำแหน่งพร้อมกับให้รายละเอียดเกี่ยวกับงาน

1.2.2 ดำเนินการพิจารณามอบหมาย (Delegation) ให้แก่ผู้ที่มีความเหมาะสมกับงานที่มอบหมาย

1.2.3 การมอบหมายงาน ประกอบด้วยการกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ชัดเจน เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้รับผิดชอบ

1.3 กำหนดความสัมพันธ์ (Establishment of Relationship) การกำหนดความสัมพันธ์ของงานและกลุ่มงาน เพื่อที่จะทำให้ทราบถึงทิศทางการรายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้ง สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นระเบียบเพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) กล่าวถึง ปรัชญา นโยบาย และวิธีการปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” ในองค์กร และยังหมายความรวมไปถึงปัจจัยอีกหลายๆส่วน ได้แก่ กลยุทธ์ การตัดสินใจ การดำเนินงาน หน้าที่ และวิธีการ ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งสิ้น โดยจุดประสงค์สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ การเพิ่มคุณค่าในการส่งมอบสินค้าและการบริการควบคู่ไปกับการเพิ่มระดับคุณภาพชีวิตของพนักงาน

มีนักวิชาการทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้นิยามและอธิบายความหมายของคำว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” ดังนี้

โน; และคณะ (พิชิต เทพวรรณ์. 2554; อ้างอิงจาก Noe; et al. 2006) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าคือ นโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และระบบซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทัศนคติ และผลการปฏิบัติงาน

ไอแวนซ์วิช (พิชิต เทพวรรณ์. 2554; Ivancevich. 2004) ได้นิยามการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึงหน้าที่ขององค์กรซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้พนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายเฉพาะบุคคล

มอนดี้; และโน (พิชิต เทพวรรณ์. 2554; Mody; and Noe. 2004) อธิบายความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นนโยบายและการปฏิบัติอันเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในสถานที่ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการได้มาซึ่งพนักงาน การฝึกอบรม การประเมินผล การให้รางวัล การดูแลความปลอดภัย และการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี โดยนโยบายและการปฏิบัติดังกล่าวจะครอบคลุมถึงงานดังต่อไปนี้ ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การวางแผนความต้องการแรงงาน การสรรหาพนักงาน การคัดเลือกพนักงาน การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมพนักงานใหม่ การจัดการค่าจ้างและเงินเดือน การให้สิ่งจูงใจและผลประโยชน์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสื่อสาร (การสัมภาษณ์ การให้คำปรึกษา และวินัยในการทำงาน) การฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้งการสร้างความผูกพันจององค์กรให้กับพนักงาน

2.1 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในการดำเนินงานขององค์กร ทุกฝ่ายงานล้วนแต่ต้องมีความเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ โดยเมื่อกล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีดังนี้ คือ

2.1.1 ด้านพนักงาน (Employee) ทำให้พนักงานให้องค์กรสามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ช่วยให้พนักงานสามารถนำความรู้และความสามารถของตนเองมาใช้ในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน หากพนักงานมี

โอกาสและมีความก้าวหน้าในอาชีพ จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรระหว่างพนักงานกับองค์กรร่วมกัน

2.1.2 ด้านองค์กร (Organization) ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรมีทิศทางหรือนโยบายการบริหารงานในลักษณะใดในปัจจุบันและอนาคต ความพร้อมและความเพียงพอในเรื่องของจำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร จะสามารถทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2.1.3 ด้านสังคม (Social) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นพื้นฐานของการพัฒนาระบบสังคมและเศรษฐกิจ เพราะหากองค์กรเจริญเติบโต ก็จะส่งผลต่อการจ้างงาน ทำให้ประชาชนมีงานทำ มีอาชีพ มีรายได้ในการหาเลี้ยงครอบครัว มีสวัสดิการที่ดี อันเป็นการสร้างพื้นฐานที่มั่นคงให้กับสังคม และนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าด้านเศรษฐกิจของประเทศได้ต่อไป

2.2 ภารกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.2.1 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquisition of Human Resource) คือหน้าที่ของการจัดหาพนักงาน (Procurement) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่องค์กรต้องการอย่างเพียงเพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้ในการจัดหาพนักงานให้ได้ตามที่องค์กรต้องการนั้น จะต้องอาศัยการออกแบบงาน (Job Design) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) เป็นต้น

2.2.2 การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ (Direction of Human Resource) คือภารกิจในการใช้พนักงานเพื่อให้พนักงานที่มีอยู่ได้มีโอกาสใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อตนเองและองค์กร ตลอดจนการควบคุมดูแลให้ทรัพยากรมนุษย์มีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานตามที่ต้องการนั้น ต้องอาศัยกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) การปฐมนิเทศ (Orientation) การทดลองงาน (Probation) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

2.2.3 การรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Retention of Human Resource) เป็นการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้มีสุขภาพกายและใจที่แข็งแรงสมบูรณ์ โดยส่งเสริม สนับสนุน สร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนให้คำแนะนำให้รู้จักป้องกันและหลีกเลี่ยงเพื่อให้ปราศจากโรคภัยอุบัติภัย เพื่อให้มีชีวิตยืนยาวและมีความสุขในการทำงาน ซึ่งจะต้องอาศัยกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การสนับสนุนหรือการพิจารณาความดีความชอบ (Promotion) การให้รางวัล (Reward) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร

การพิจารณาความขัดแย้งจะมุ่งเน้นไปที่การรับรู้ของบุคคล เพราะถ้าไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด หรือบุคคลหนึ่งบุคคลใดตระหนักถึงความขัดแย้ง ความขัดแย้งก็ยังไม่เกิดขึ้น ความขัดแย้งเกิดขั้นเมื่อบุคคล 2 คนมองเห็นความไม่เท่าเทียมกันของเป้าหมายที่ตนเองต้องการและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยมีนักวิชาการทางด้านความขัดแย้งและพฤติกรรมได้ให้นิยามของความขัดแย้ง ดังต่อไปนี้

พรุตต์; และรูบิน (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2550; อ้างอิงจาก Priutt; and Rubin. 1994) ได้นิยามความขัดแย้งว่า คือความไม่ลงรอยหรือความตรงข้ามกันอย่างรุนแรง อันสืบเนื่องมาจากผลประโยชน์หรือแนวคิด ซึ่งรวมถึงการรับรู้ที่สวนทางกันของผลประโยชน์ หรือความเชื่อที่ว่าความปรารถนาในปัจจุบันของแต่ละฝ่ายไม่สามารถบรรลุผลได้พร้อมกัน

ฮอค วิลมอต (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2550; อ้างอิงจาก Hugh Willmott. 2007) กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่พึ่งพาอาศัยกันตั้งแต่ 2 ฝ่ายที่มองเห็นเป้าหมายที่ไม่เท่าเทียมกัน และขัดขวางอีกฝ่ายไม่ให้บรรลุเป้าหมายนั้น

กรีนเบิร์ก; และบารอน (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2550; อ้างอิงจาก Greenberg; and Baron. 1997) ได้นิยามความขัดแย้งว่าหมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่ม รับรู้ว่าบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่นได้ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งจะส่งผลเสียในทางลบ หรือสร้างความไม่เท่าเทียมกันให้เกิดขึ้นต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ของตน

รอบบินส์ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2550; อ้างอิงจาก Robbins. 1998) ให้นิยามของความขัดแย้งว่า คือกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าฝ่ายตรงข้ามมีความรู้สึกที่ตรงข้ามกับสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นต้องการ

ความขัดแย้งภายในองค์กร (Intra-Organization Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาโดยมีคู่กรณีเป็นบุคคลหรือกลุ่มย่อยๆ ที่มีอยู่ในกลุ่มหรือที่อยู่ในองค์กร ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคล กลุ่ม และแผนกในองค์กรมองเห็นว่าวิธีการปฏิบัติงาน กฎระเบียบในการทำงาน หรือนโยบายของบริษัทไม่สามารถเอื้ออำนวยต่อความต้องการของแต่ละฝ่ายได้ นอกจากนี้การมอบหมายงานหรือการกระจายงานที่ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน อาจนำมาซึ่งความรู้สึกไม่พอใจ ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล กลุ่ม และแผนกขึ้น

<u>ความขัดแย้งภายในองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ชนิด</u> ดังนี้

1. ความขัดแย้งในแนวตั้ง เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ซึ่งมีความขัดแย้งในด้านวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำงานให้สำเร็จ

2. ความขัดแย้งในแนวนอน เป็นความขัดแย้งระหว่างแผนกในระดับเดียวกันหรือผู้บริหารในระดับเดียวกัน เช่น การแย่งชิงทรัพยากร

3. ความขัดแย้งระหว่างสายงาน เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานประจำกลุ่มที่ทำงานในลักษณะสายงานและทีมงาน

4. ความขัดแย้งทางด้านบทบาท เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการกำหนดบทบาทที่ไม่ชัดเจน หรือไม่มีการกำหนดบทบาท ทำให้เกิดความไม่เข้าใจในการทำงาน

<u>ความขัดแย้งภายในองค์กรถูกแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ</u> ได้แก่

1. ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ (Functional Conflict) หมายถึง การเผชิญหน้าระหว่างกลุ่มหรือสมาชิกในองค์กร เพื่อสร้างประโยชน์หรือผลในเชิงบวกให้แก่บุคลากร กลุ่ม และองค์กร ความขัดแย้งประเภทนี้เปิดโอกาสให้บุคลากรให้องค์กรได้ระบุถึงปัญหาและโอกาสที่ถูกมองข้าม ซึ่งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร

2. ความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ (Dysfunctional Conflict) หมายถึง การเผชิญหน้าระหว่างกลุ่มหรือสมาชิกองค์กร เพื่อสร้างผลเสีย หรือผลกระทบในเชิงลบให้แก่บุคลากร กลุ่ม และองค์กร ความขัดแย้งประเภทนี้มักเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มในองค์กรไม่สามารถทำงานร่วมกันได้เนื่องจากความเกลียดชังหรือเป็นปรปักษ์ต่อกัน หรือมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งแบบนี้ทำให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานลดลง อาจมีการขาดงาน และนำไปสู่การลาออกจากงาน

สิ่งสำคัญในการจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ การทราบถึงสาเหตุหรือแหล่งที่มาของโอกาสในการเกิดความขัดแย้ง เพื่อที่จะหาแนวทางในการรับมือและจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ทำให้เกิดปัญหาและเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นบ่อยๆ สืบเนื่องมาจากสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างในการรับรู้ เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพราะความแตกต่างในการรับรู้ของบุคคลไม่ตรงกัน อันเนื่องมาจากประสบการณ์ที่มีแตกต่างกัน ทำให้แต่ละบุคคลวิเคราะห์หรือตีความข้อมูลหรือเหตุการณ์เดียวกัน ตามความรู้หรือประสบการณ์เดิมที่ตนเองมีอยู่

2. ความจำกัดของทรัพยากร หมายถึงทรัพยากรในที่ทำงานที่มีอย่างจำกัด ไม่ว่าจะเป็น บุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ อาจนำมาซึ่งความขัดแย้งได้ทั้งนั้น เพราะแต่ละฝ่ายต้องพยายามแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อประโยชน์ของตน ในที่ทำงานที่มีความขัดแย้งอันเกิดจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้น ผู้บริหารต้องพยายามหาแนวทางที่จะกระจายทรัพยากรที่มีอยู่ให้กับทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน เพราะความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับการแบ่งสันปันส่วนได้อย่างเท่าเทียมกัน ในกรณีที่ผู้บริหารไม่สามารถแบ่งปันทรัยพากรที่มีอยู่ได้อย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารจำเป็นต้องอธิบายให้ฝ่ายที่ได้รับทรัพยากรน้อยกว่าทราบถึงสาเหตุที่แท้จริง

3. ธรรมชาติของกิจกรรมการงาน เมื่อบุคคลต้องทำงานร่วมกับพนักงานคนอื่น หรือมีกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น เพราะประเภทของงานเป็นตัวกำหนด เช่น เมื่องานเสร็จสิ้นแล้วต้องมีการส่งต่อให้พนักงานคนอื่นๆ หรือแผนกอื่นๆ ต่อไป ก็อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ ทั้งนี้เพราะพนักงานถูกคาดหวังว่าจะต้องทำงานเสร็จภายในช่วงเวลาที่กำหนด แต่ถ้าพนักงานไม่สามารถส่งงานให้กับพนักงานคนถัดไปได้ ก็อาจส่งผลต่อการให้รางวัลหรือลงโทษตามกฎระเบียบ ซึ่งอาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งระดับบุคคลหรือกลุ่มได้

4. บทบาทที่ขัดแย้ง บทบาทคือรูปแบบของพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกที่ดำรงตำแหน่งที่ชัดเจน หรือตำแหน่งเฉพาะตามโครงสร้างขององค์กร มีบุคคลจำนวนไม่น้อยที่ไม่สามารถแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบทบาทที่ตนเองได้รับหรือถูกคาดหวังจากคนรอบข้าง สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นเพราะความไม่ชัดเจนของข้อกำหนดคุณสมบัติ

5. การปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกัน ความลำเอียงหรืออคติของผู้บังคับบัญชาอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะมองว่าตนเองไม่ได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมเหมือนกับผู้ใต้บังคับบัญชาอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งทั้งระหว่างบุคคลในระดับเพื่อนร่วมงาน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชาได้ ในกรณีที่ความขัดแย้งขยายกว้างออกไปและไม่สามารถควบคุมได้ ก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม หรือแผนกที่บุคคลทั้ง 2 ฝ่ายทำงานอยู่ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องพยายามปฏิบัติต่อลูกน้องของตนอย่างเท่าเทียมกัน ในกรณีที่จำเป็นต้องให้คุณให้โทษ ผู้บริหารจะต้องมีแบบประเมินที่ชัดเจน เพื่อสนับสนุนการกระทำที่จะเกิดขึ้น

6. การล่วงล้ำเขตแดน คนโดยทั่วไปมีความรู้สึกผูกพันกับเขตแดนหรืออาณาเขตของตนในที่ทำงาน เช่น ห้องที่ใช้ทำงาน ที่จอดรถ หรือแม้แต่ลูกค้าที่ดูแลอยู่ ความอิจฉาริษยาอาจเกิดขึ้นจากขอบเขตของบุคคลอื่นที่มีมากกว่า ดีมากกว่าของตน เช่น ขนาดห้องทำงานที่ไม่เท่ากัน รถประจำตำแหน่งที่ไม่เหมือนกัน ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลของบริษัทในระดับที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดความขัดแย้งทั้งสิ้น

7. ความแตกต่างทางสถานภาพ สถานภาพเป็นเครื่องชี้วัดการยอมรับของบุคคลในสังคม ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น สังคม เศรษฐกิจ หรือการศึกษา ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าบุคคลที่มีสถานภาพทางการเงินสูงมักได้รับการยอมรับในวงสังคมอย่างกว้างขวาง ในองค์กรตำแหน่งหรือความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือความอาวุโสในการทำงานนั้นจะเป็นตัวกำหนดสถานภาพในที่ทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เพราะบุคคลที่มีสถานภาพต่ำอาจคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร แต่ถูกบุคคลที่มีสถานภาพสูงกว่าขัดขวาง เพราะมองว่าตนเองเป็นผู้กำหนดทิศทางของบริษัท นอกจากนี้บุคคลที่มีสถานภาพต่ำกว่าอาจรู้สึกว่าบุคคลที่มีสถานภาพสูงกว่าเอาเปรียบพวกตนอยู่ในเรื่องผลประโยชน์ต่างๆ ที่ได้รับจากองค์กร

8. ความแตกต่างของค่านิยม บุคคลมักจะเชื่อในสิ่งที่ตนเองถูกสั่งสอนมา ด้วยเหตุนี้ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้น เพราะแต่ละบุคคลเชื่อว่าสิ่งที่ตนเองเชื่อนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่สุด อย่างไรก็ตาม ในบางสถานการณ์ความเชื่อแบบหนึ่งก็สามารถปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าความเชื่อนั้นจะสามารถนำมาปรับใช้ได้อย่างเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุนี้ คือการให้คุณค่าของความเชื่อหรือความคิดของแต่ละบุคคล แต่เลือกที่จะนำมาใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ โดยพยายามชี้ให้เห็นถึงความเหมาะสม และทำให้บุคคลมองเห็นว่าความแตกต่างของค่านิยมเป็นการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนทางความรู้ในที่ทำงาน

9. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร ความไม่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารระหว่างบุคคลในแผนก เช่น ช่องทางในการสื่อสารที่ไม่ดีเพียงพอ การใช้ระดับภาษาที่แตกต่างกัน สามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้ เพราะสิ่งเหล่านี้จะก่อนให้เกิดอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงาน ในทางตรงกันข้าม การสื่อสารที่มีมากเกินไปก็อาจไม่เป็นผลดีในการทำงานและนำไปสู่ความขัดแย้งได้เช่นกัน เพราะความสมบูรณ์ของการสื่อสารอาจสะท้อนให้เห็นความแตกต่างทางความคิดหรือการรับรู้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจให้กับแต่ละฝ่าย และนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

10. การเปลี่ยนแปลงองค์กร ปัญหาความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เช่น การควบรวมกิจการ การขยายกิจการ หรือการปิดกิจการในเครือบางแห่ง โดยทั่วไปการปรับโครงสร้างสามารถส่งผลกระทบต่อลำดับชั้นการบังคับบัญชาภายในที่ทำงาน และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและแผนกต่างๆ ซึ่งสามารถก่อนให้เกิดปัญหาแก่ผู้บริหารและพนักงานที่ต้องรับผิดชอบได้ นอกจากนี้สภาพเศรษฐกิจไม่ว่าจะดีหรือไม่ ก็สามารถเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้เช่นกัน การเจริญเติบโตที่รวดเร็วของตลาด หรือแม้กระทั่งการถดถอยของตลาด ก็สามารถนำบริษัทไปสู่การตัดสินใจที่มีผลกระทบได้เช่นกัน เช่น การเลิกจ้าง การลดเงินเดือน การยกเลิกการจ่ายโบนัส หรือการเพิ่มภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกที่ดีของพนักงานต่องานที่เขาทำ อันเป็นผลมาจากสิ่งดีๆ ที่พวกเข้าได้รับจากการทำงาน เช่น ค่าตอบแทนที่ดี เพื่อนร่วมงาน ลักษณะการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบการบริหารจัดการ การบังคับบัญชา เป็นต้น ผลจากการที่พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน พนักงานจะเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีขวัญและกำลังใจ เสียสละทุ่มเทให้กับการทำงาน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานในองค์กร ส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

แคมป์เบล (วราภรณ์ นาควิลัย. 2553; อ้างอิงจาก Campbell. 1967) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกภายในที่แต่ละคนเปรียบเทียบระหว่างความคิดเห็นต่อสภาพการณ์ที่อยากให้เป็นหรือคาดหวัง หรือรู้สึกว่าสมควรที่จะได้รับ โดยผลที่ได้จะเป็นความพึงพอใจหรือไม่นั้นเป็นการตัดสินใจของแต่ละบุคคล

วรูม (วราภรณ์ นาควิลัย. 2553; อ้างอิงจาก Vroom. 1964) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจว่า ทัศนคติและความพึงพอใจ สามารถใช้แทนกันได้ เพราะทั้งสองคำนี้ หมายถึง ผลที่จะได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในสิ่งนั้น ทัศนคติด้านบวกจะแสดงให้เห็นสภาพความพึงพอใจ และทัศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นถึงสภาพความไม่พึงพอใจ

เอ็ดวิน ล็อค (Edwin Locke. 1976) ได้เสนอองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มี 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1. งาน (Work) ความสนใจในตัวงาน โอกาสในการเรียนรู้หรือศึกษางาน ปริมาณของงาน โอกาสที่จะทำงานนั้นสำเร็จ

2. ค่าจ้าง (Pay) เป็นเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่เหมาะสม ยุติธรรมและมีความเท่าเทียมกัน จะทำให้เกิดความพึงพอใจ

3. โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion) โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งงาน ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งงานขององค์กร

4. การยอมรับ (Recognition) การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งที่บุคคลทำงานต้องการและทำให้เกิดความพึงพอใจได้

5. ผลประโยชน์ (Benefit) ผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน เช่น โบนัส วันหยุดพักผ่อน ค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น

6. สภาพการทำงาน (Work Condition) เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ แสง เสียง สภาพห้องทำงาน เป็นต้น

7. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา (Leader) การได้รับความดูแลเอาใจใส่ช่วยแหละแนะนำจากผู้บังคับบัญชา ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของหัวหน้างาน

8. เพื่อนร่วมงาน (Co-Worker) การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความมีมิตรภาพอันดีต่อกันของเพื่อนร่วมงาน

9. องค์กรและการจัดการ (Organization and Management) การวางแผน นโยบายและการจัดการขององค์กร

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Hierarchy of Needs Theory)

ในช่วงทศวรรษที่ 1940 อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow. 1970) นักจิตวิทยาได้พัฒนาทฤษฎีความต้องการของบุคคลขึ้น โดยให้ความสนใจกับความต้องการของบุคคล ซึ่งสร้างความกดดันและแรงขับในการแสดงพฤติกรรม โดยมาสโลว์ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ 3 ข้อ ได้แก่

1. มนุษย์ย่อมมีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการใดความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะมีความต้องการใหม่เกิดขึ้น

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ทำให้เกิดพฤติกรรม หรือที่เรียกว่าลดแรงขับต่อพฤติกรรมลง (Drive Reduction)

3. ความต้องการของมนุษย์นั้น จะเรียงลำดับกันตามความสำคัญจากความต้องการระดับต่ำ (Lower Needs) ไปสู่ความต้องการระดับสูง (Higher Needs)

เราสามารถแบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiology Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของชีวิตที่มนุษย์ทุกคนจะต้องได้รับ เพื่อดำรงชีวิตอยู่ตามธรรมชาติ ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน และเสื้อผ้า เป็นต้น ซึ่งบุคคลจะตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานจากรายได้ปกติที่เขาได้รับจากการทำงาน

2. ความต้องการความมั่งคงปลอดภัย (Safety/Security Needs) มนุษย์จะต้องการความมั่นคง แน่นอน และความปลอดภัยในชีวิต ทั้งในด้านเศรษฐกิจและด้านอารมณ์ความรู้สึก โดยบุคคลจะแสวงหาความมั่นคงให้แก่ตัวเองและครอบครัว ดังจะเห็นได้ว่า มนุษย์พยายามสร้างและสะสมหลักประกันในการดำรงชีวิตในรูปแบบต่างๆ โดยสมาชิกขององค์กรจะพิจารณาความมั่นคงในงาน ตำแหน่ง และสถานะขององค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบโดยตรงต่อรายได้และการใช้จ่ายของครอบครัวของเขา

3. ความต้องการมีส่วนร่วมในสังคม (Social Belonging Needs) มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องการมีปฏิสัมพันธ์และความผูกพันกับบุคคลอื่น ตลอดจนได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้นเมื่อความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิตได้รับการตอบสนอง และได้หลักประกันว่าเขาสามารถจะดำรงชีวิตได้อย่างปลอดภัย เขาก็จะเข้าเป็นสมาชิกในสังคม โดยเฉพาะการยอมรับและการสนับสนุนทางด้านจิตใจจากภายในองค์กร ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกเป็นสมาชิกของกลุ่ม

4. ความต้องการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่จะมีความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง ซึ่งเกิดจากการยกย่องและนับถือจากบุคคลอื่น โดยความรู้สึกภาคภูมิใจของบุคคลจะมาจากชื่อเสียง เกียรติยศ และการชื่นชมจากสังคม ดังที่เราจะเห็นได้จากบุคคลที่มีหน้าที่การงานและรายได้มั่นคง ตำแหน่งหน้าที่ และมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม โดยจะเข้า

ร่วมกิจกรรมทางสังคม เพื่อให้ได้รับการยอมรับและชื่นชมจากบุคคลอื่น ซึ่งองค์กรจะต้องจัดตำแหน่งงานในสำนักงานหรือความรับผิดชอบในงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจ

5. ความต้องการบรรลุในสิ่งที่ตั้งใจ (Needs of Self Actualization) แต่ละบุคคลมีความต้องการที่จะกระทำในสิ่งที่ตนเองสนใจ เพื่อให้ได้ใช้ศักยภาพหรือตระหนักถึงศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ อาจจะกล่าวได้ว่า “ความต้องการบรรลุในสิ่งที่ตั้งใจ ถือเป็นความปรารถนาที่บุคคลอยากจะเป็นอย่างอื่นนอกจากที่เป็นอยู่ เพื่อให้บรรลุถึงความพอใจและเข้าใจตนเอง” ซึ่งจะเป็นความต้องการขั้นสุดท้ายและสูงสุดของบุคคล

เราจะเห็นได้ว่าความต้องการในแต่ละขั้นของบุคคล ต้องได้รับการบำบัดเรียงตามลำดับจากความต้องการในระดับต่ำไปสูง เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการบำบัดแล้ว มนุษย์จะก้าวไปสู่ระดับขั้นของความต้องการที่สูงขึ้น แต่ถ้าความต้องการในระดับนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะกลับลงไปสู่ความต้องการในสภาวะเดิม และจะพยายามจนกว่าเขาจะบรรลุความพยายามที่ต้องการนั้น

แนวความคิดของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow. 1970) ได้รับการยอมรับและนำไปประยุกต์ในหลายด้าน โดยเฉพาะการบริหารงานและบริหารคน ทำให้รู้จักทฤษฎีนี้ในชื่อว่า “ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow’s Hierarchy of Needs)” นอกจากนี้เรายังอาจจะแบ่งความต้องการตามทฤษฎีได้เป็น 2 แบบ ได้แก่ ความต้องการระดับต้น (Lower Order Needs) และความต้องการระดับสูง (Higher Order Needs)

ทฤษฎีการจูงใจหรือทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Theory of Motivation or Two-Factor Theory)

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg. 1959) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กร โดยศึกษาถึงทัศนะคติของบุคคลที่มีต่อการทำงานเพื่อหาทางที่จะลดความไม่พอใจในการทำงาน เพื่อที่จะทำให้คนทำงานมีความรู้สึกที่ดีในการที่จะพยายามเสริมสร้างผลผลิตของงานให้มากขึ้น เขาพบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพอใจและไม่พอใจในการทำงาน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivates Factors) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน เพราะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้พนักงานทุ่มเทความสามารถและความพยายามทำงานให้ได้ดีที่สุด ปัจจัยจูงใจจะมีผลต่อความสำเร็จของงาน พนักงานจะเกิดความพึงพอใจในงานและมีความทุ่มเทในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ปัจจัยดังกล่าวจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโดยตรง

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) การที่สามารถทำงานได้เสร็จสิ้นอย่างประสบผลสำเร็จ

1.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน เมื่อทำงานประสบผลสำเร็จ

1.3 ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (Responsibility) การที่ได้รับมอบหมายความไว้วางใจให้รับผิดชอบงาน และให้อำนาจในการรับผิดชอบ ส่งผลให้พนักงานรู้สึกถึงความพึงพอใจ

1.4 งานที่ทำแล้วมีโอกาสก้าวหน้า (Advancement) การได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น จะเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

1.5 ลักษณะของงาน (Work Itself) ลักษณะงานที่มีความสำคัญ มีคุณค่า และตรงกับความสามารถของพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสใช้ศักยภาพของตนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร

1.6 การเจริญเติบโต (Growth) โอกาสในการเพิ่มพูนความรู้และความเชี่ยวชาญเพื่อโอกาสเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ

2. ปัจจัยธำรงรักษา (Hygiene or Maintenance Factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันและลดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงานของพนักงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการทำงาน ถ้าไม่มีปัจจัยดังกล่าวจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน และถึงแม้ว่าปัจจัยนี้จะไม่ใช่ปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยตรงก็ตาม แต่ในขณะเดียวกันนั้นไม่สามารถสร้างแรงจูงใจหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้นได้ แม้ว่าจะมีการเพิ่มขึ้นมากเพียงใดก็ตาม

2.1 นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (Company Policies) นโยบายขององค์กรต้องส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือการบริหารงานให้เป็นระบบระเบียบ

2.2 การปกครองและควบคุมดูแล (Supervision) ผู้บังคับบัญชาต้องมีการปกครองที่เป็นธรรม ไม่ปกครองด้วยความอคติหรือเอาแต่พวกพ้องของตนเองเป็นสำคัญ

2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Supervisor and Peers) ความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อการมีความสุขในการทำงาน ไม่ทำให้พนักงานรู้สึกเบื่อหน่ายไม่อยากมาทำงาน กับทั้งหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

2.4 เงื่อนไขในการทำงาน (Work Condition) อุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน

2.5 เงินเดือน (Salary) การได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่การงาน

2.6 สถานภาพของตนเองในงาน (Status) อาชีพที่ทำเป็นที่ยอมรับและนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.7 ความมั่นคงในงาน (Security) ความรู้สึกถึงความมั่นคงในหน้าที่การงาน

การสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานจึงมีสองขั้นตอน คือ ขั้นแรกหัวหน้างานหรือผู้บริหารต้องตรวจสอบให้มั่นใจว่าปัจจัยธำรงรักษาไม่ขาดแคลนหรือบกพร่อง เช่น ระดับเงินเดือน ค่าจ้างที่เหมาะสม งานมีความมั่นคง สภาพแวดล้อมปลอดภัย และอื่นๆ จนแน่ใจว่าความรู้สึกไม่พอใจจะไม่เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ในขั้นที่สองคือการให้โอกาสที่จะได้รับปัจจัยจูงใจ เช่น การได้รับการยกย่องในความสำเร็จและผลการปฏิบัติงาน มอบความรับผิดชอบตามสัดส่วน ให้

โอกาสใช้ความสามารถในงานสำคัญ ซึ่งอาจต้องมีการออกแบบการทำงานให้เหมาะสมด้วย การตอบสนองด้วยปัจจัยอนามัยก่อน จะทำให้เกิด ความรู้สึกเป็นกลาง ไม่มีความไม่พอใจ แล้วจึงใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อสร้างความพอใจ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงาน ทุ่มเทในการทำงาน อย่างมีประสิทธิผลมากขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life)

Quality of Work Life เป็นสิ่งสะท้อนความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานทุกระดับชั้นที่มีต่อองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากการดูแลเอาใจใส่และให้ความสำคัญในฐานะทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด โดยจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กรในด้านการบริหารจัดการ ลดปัญหาความขัดแย้ง การลาออกจากงานของพนักงาน การขาดแคลนบุคลากร และปัญหาอื่นๆ ดังนั้น คุณภาพชีวิตในการทำงานที่พนักงานทุกคนปรารถนามีดังนี้

1. ความเท่าเทียมกันและความเป็นธรรมในเรื่องค่าตอบแทนที่ได้รับ พนักงานต้องการค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ ที่ทางบริษัทจ่ายให้ คือต้องจ่ายให้ด้วยความเป็นธรรมไม่เอาเปรียบพนักงาน และค่าตอบแทนต่างๆ จะต้องจ่ายให้พนักงานทุกคนเท่าเทียมกัน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและเป็นที่พึงพอใจกับพนักงานทุกคน

2. สภาพความปลอดภัยและความสุขในการทำงานที่ดี การทำงานที่อันตรายและมีความเสี่ยงสูงจะทำให้พนักงานเกิดความเครียดและเกิดปัญหาของสุขภาพจิต จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานต่ำ พนักงานจะไม่มีความสุขกับการปฏิบัติงาน เพราะจะเกิดความกลัวและกังวลใจในเรื่องความไม่ปลอดภัยที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง เพราะมีความเสี่ยงและอาจเกิดการสูญเสียได้ตลอดเวลา

3. ความมั่นคงของงาน ทุกคนต้องการทำงานที่มั่นคงมีรายได้ที่แน่นอน เพราะจะทำให้เขาสามารถเลี้ยงดูครอบครัวของได้อย่างไม่มีปัญหา ถ้าทำงานที่ไม่มีความมั่นคง เขาจะไม่มั่นใจในชีวิตความเป็นอยู่ รวมถึงรายได้ที่จะเลี้ยงครอบครัว ดังนั้น ความมั่นคงของงานและรายได้ที่แน่นอนจะทำให้คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานดีขึ้น

4. การทำงานที่เปิดโอกาสให้พัฒนาขีดความสามารถ พนักงานส่วนใหญ่ต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน มีพนักงานจำนวนไม่น้อยที่มีศักยภาพพร้อมที่จะพัฒนาขีดความสามารถ แต่บางครั้งพวกเขาไม่ได้รับโอกาสจากผู้บริหาร เป็นเหตุให้ไม่สามารถพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้ และยังส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานด้วย

5. ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน พนักงานทุกคนมีความมุ่งหวังและต้องการเจริญก้าวหน้าในการทำงาน เพื่ออนาคตและรายได้ที่ดีขึ้น ถ้าการทำงานไม่มีโอกาสเจริญก้าวหน้า พนักงานก็จะทำงานให้ผ่านไปวันๆ เท่านั้น เพราะขาดจุดหมายปลายทาง ซึ่งจะทำให้

คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานตกต่ำ เพราะขาดแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจในการทำงาน ถึงอย่างไรก็ไม่มีโอกาสเจริญก้าวหน้าไปมากกว่าที่เป็นอยู่

6. มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี หมายถึง มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีบรรยากาศในสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น แสงสว่าง เสียง สี การระบายอากาศ และอื่นๆ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน ถ้าสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานไม่ดี ไม่เหมาะสมจะส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่และสุขภาพจิตของพนักงาน และจะส่งผลเสียต่อการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน

7. การมีสิทธิและความชอบธรรมของพนักงาน การที่พนักงานมีสิทธิและเสรีภาพความเป็นธรรมต่างๆ เป็นสิ่งที่พึงประสงค์ เพราะเป็นพื้นฐานของระบบประชาธิปไตย ดังนั้น ในชีวิตการทำงาน พนักงานย่อมต้องการสิทธิเหล่านั้นด้วย

8. มีเวลาให้แก่ครอบครัว ในการทำงานพนักงานจะต้องมีเวลาให้แก่ครอบครัว เพื่อสร้างความอบอุ่นและความสุขในครอบครัว รวมทั้งมีวันหยุดพักผ่อนด้วย ถ้าพนักงานเคร่งเครียดแต่ในเรื่องการทำงานจนไม่มีเวลาให้แก่ครอบครัว จะส่งผลเสียต่อคุณภาพชีวิตทั้งในที่ทำงานและครอบครัวด้วย

9. องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม บุคคลที่ทำงานในองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่เอาเปรียบสังคม หรือทำให้คนอื่นเดือดร้อนจากการดำเนินธุรกิจ จะทำให้สังคมให้การยอมรับและสนับสนุน และสามารถอยู่ร่วมกับสังคมไปได้นาน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อพนักงานด้วย

10. องค์กรผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การที่องค์กรผลิตสินค้าและเสนอบริการดีๆ มีประโยชน์ให้แก่ลูกค้า ก็ถือว่าไม่เอาเปรียบและมีความรับผิดชอบต่อสังคม ลูกค้าไม่เกิดผลกระทบต่อการใช้สินค้าหรือบริการ อันเนื่องมาจากสินค้าหรือบริการที่ด้อยคุณภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว (Work-Family Conflict)

ไวลีย์ (Wiley. 1987) กล่าวว่าความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว มี 2 ประเภท

1. ความขัดแย้งที่เกิดจากชีวิตครอบครัวเข้าไปขัดขวางการทำงาน (Family Interference with Work) คือความขัดแย้งที่เกิดจากความต้องการและความรับผิดชอบของบทบาทในครอบครัวส่งผลกระทบต่อการกระทำตามความต้องการและความรับผิดชอบของบทบาทในการทำงานของบุคคล

2. ความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงานเข้าไปขัดขวางชีวิตครอบครัว (Work Interference with Family) คือความขัดแย้งที่เกิดจากความต้องการและความรับผิดชอบของบทบาทในการทำงาน ส่งผลกระทบต่อการกระทำตามความต้องการและความรับผิดชอบของบทบาทในครอบครัวของบุคคล

นีทีมีเยอร์; โบลส์; และแมคเมอร์เรียน (Netemeyer; Boles; and McMurrian. 1996) กล่าวว่าความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว แบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1. ความขัดแย้งที่เกิดจากครอบครัวเข้าไปก้าวก่ายงาน (Family Interfered with Work Conflict) หมายถึง ความไม่สอดคล้องระหว่างบทบาท ที่เกิดจากความขัดแย้งในเรื่องการใช้เวลาร่วมกับครอบครัว ความเครียดที่มาจากครอบครัว และการแสดงพฤติกรรมของการทำหน้าที่ในครอบครัวเข้าไปก้าวก่ายการแสดงบทบาท และความรับผิดชอบในการทำงาน

2. ความขัดแย้งที่เกิดจากงานเข้าไปก้าวก่ายครอบครัว (Work Interfered with Family Conflict) หมายถึง ความไม่สอดคล้องระหว่างบทบาท ที่เกิดจากความขัดแย้งในเรื่องการอุทิศเวลางาน ความตึงเครียดที่มาจากงาน และการแสดงพฤติกรรมของการทำหน้าที่ในงานเข้าไปก้าวก่ายการแสดงบทบาท และความรับผิดชอบในครอบครัว

1. สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว

เจฟฟรี่ กรีนฮาวส์; และนิโคลาส บิวเทล (Jeffrey Greenhaus; and Nicholas Beutell. 1985) ได้แบ่งสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวไว้ 3 สาเหตุ ดังนี้

1.1 ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากเวลา (Time-Based Conflict) ความขัดแย้งในบทบาทการทำงานกับครอบครัว ที่เกิดขึ้นจากการให้เวลากับบทบาทใดบทบาทหนึ่งมากเกินไปจนทำให้ไปขัดขวางการทำหน้าที่ในอีกบทบาทหนึ่ง

1.2 ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความเครียด (Strain-Based Conflict) ความขัดแย้งในบทบาทการทำงานและครอบครัว ที่เกิดจากความเครียดหรืออารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์ เช่น ความเหนื่อยล้า ความวิตกกังวล จากบทบาทหนึ่งเข้าไปขัดขวางทำกิจกรรมหรือความรับผิดชอบในอีกบทบาทหนึ่ง

1.3 ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากพฤติกรรม (Behavior-Based Conflict) ความขัดแย้งในบทบาทการทำงานและครอบครัว ที่เกิดจากการแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อบทบาทใดบทบาทหนึ่ง เข้าไปขัดขวางการทำหน้าที่ความรับผิดชอบในอีกบทบาทหนึ่ง

2. ผลกระทบของความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว

วอร์เนอร์ (Warner. 2005) ได้ระบุผลกระทบต่อความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครอบว่าสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท ดังนี้

2.1 ผลกระทบต่อบุคคลและครอบครัว ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวทำให้เกิดความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานและคุณภาพชีวิตครอบครัวตกต่ำลง ความพึงพอใจในชีวิตลดลง และขาดความทุ่มเทในงาน

2.2 ผลกระทบต่อองค์กร ความขัดแย้งระหว่างงานงานและครอบครัวส่งผลต่อการมาทำงานสาย การออกจากที่ทำงานก่อนเวลา ผลการปฏิบัติงานลดลง ขาดสมาธิในการทำงาน

ขาดความตั้งใจและความรับผิดชอบในการทำงาน เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และมีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานเพิ่มมากขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity)

โอเวนส์ (Owens. 1995) ได้นิยามความคลุมเครือในบทบาทว่า เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อเงื่อนไขในบทบาทมีลักษณะที่โต้แย้งกัน มีรายละเอียดไม่ชัดเจนแน่นอนทำให้บุคคลเกิดความลังเลใจ ว่าจะแสดงบทบาทอย่างไร

เดวิส (จุฑาทิพย์ ลีลาธนาพิพัฒน์; และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. 2560; อ้างอิงจาก Davis. 1989) กล่าวว่า ความคลุมเครือในบทบาทเกิดขึ้นเมื่อไม่มีการนิยามบทบาทอย่างเพียงพอหรือไม่รู้บทบาทเหล่านั้นอย่างชัดเจน บุคคลจะไม่แน่ใจว่าพวกเขาควรกระทำอย่างไร

คูเปอร์; ดิว; และโอดริสคอล (Cooper; Dewe; and O'Driscoll. 2001) กล่าวว่าความคลุมเครือในบทบาท เกิดจากการขาดความชัดเจนในขอบเขตของบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน รวมถึงขาดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวงาน

โดยทฤษฎีองค์กรแบบคลาสสิก ได้กล่าวถึงความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ไว้ว่า ในโครงสร้างขององค์กรจะต้องระบุขอบเขตหน้าที่ และความรับผิดชอบเฉพาะของตำแหน่งงานนั้นๆ ไว้อย่างชัดเจน การระบุหน้าที่ หรือการกำหนดขอบเขตของบทบาทอย่างชัดเจน มีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และเพื่อสามารถให้คำแนะนำและกำหนดทิศทางต่างๆ ให้แก่พนักงานได้อีกด้วย หากพนักงานไม่ทราบว่าตนนั้นมีขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจอย่างไร ไม่รู้ว่าจะคาดหวังกับความสำเร็จของงานอย่างไร พนักงานจะต้องคอยเพียงแต่พึ่งพาการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

ทฤษฎีองค์กรแบบคลาสสิก คานส์ (Kahn; et al. 1964) ยังกล่าวถึงหลักการของการบังคับบัญชา และการออกคำสั่งงานว่า เป็นสิ่งที่มีผลกระทบต่อความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ภายในองค์กรโดยตรง ทั้งนี้พนักงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น และควรมีแผนการเพียงหนึ่งเดียวสำหรับการทำกิจกรรมหนึ่งๆ ที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน สิ่งสำคัญของหลักการนี้คือ โครงสร้างขององค์กรที่ควรออกแบบให้บุคลากรหลีกเลี่ยงการรับคำสั่งงานหรือความคาดหวังที่มีความแตกต่างกันจากผู้บังคับบัญชาที่มากกว่า 1 คน

ความคลุมเครือในบทบาทเป็นสิ่งที่สามารถพบเห็นได้อย่างชัดเจนในองค์กรญี่ปุ่น โดยพนักงานมักจะได้รับการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ไม่ชัดเจน พูเดลโก มาร์คัส; และเมนเดนฮอลล์ มาร์ค (Pudelko, Markus.; and Mendenhall, Mark. 2007) โดยที่ความคลุมเครือ ในบทบาทนั้นมีผลกระทบในทางลบต่อพนักงาน อันจะทำให้เกิดความเครียด ถ้าหากสภาพแวดล้อมในการทำงานเต็มไปด้วยความคลุมเครือแล้ว จะส่งผลให้งานที่ออกมาไม่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งหากพนักงานมีความเครียดที่สูงมากเกินกว่าที่จะรับมือได้ จะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในการทำงานด้วยเช่นกัน เออเรรา แวเธอรี (Erera-Weatherley. 1996) และยังเกิดความไม่พึงพอใจใน

การทำงาน ส่งผลต่อสภาพจิตใจ จนไม่อยากทำงานต่อไป แวน เซล; และคณะ (Van Sell; et al. 1981)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการลาออกจากงาน

ไพร์ซ (Price. 1977) ได้ให้ความหมายของการลาออกว่า หมายถึงการที่บุคคลได้เคลื่อนย้ายจากความเป็นสมาชิกของระบบสังคมหนึ่งๆไป

บลูดอร์น (วราภรณ์ นาควิลัย. 2553; อ้างอิงจาก Bluedorn. 1978) ได้ให้ความหมายของการลาออกที่ใช้ในวงการจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร ออกเป็น 2 ความหมาย ดังนี้

1. ในความหมายทั่วไป การลาออก หมายถึงการหาคนใหม่มาทำงานแทนที่คนที่ลาออกไป

2. ในความหมายเฉพาะเจาะจง การลาออก หมายถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรหนึ่งไปสู่อีกองค์กรหนึ่ง

พอร์ตเตอร์; ลอว์เลอร์ท; และแฮคแมน (วราภรณ์ นาควิลัย. 2553; อ้างอิงจาก Porter; Lawyer; and Hackman. 1965) ได้จำแนกประเภทของการลาออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ของบุคคล (Voluntary Individual Initiated Turnover) หมายถึง การบุคคลตัดสินใจไม่ทำงานในองค์กรเดิม อันเนื่องมาจากความต้องการของบุคคลเอง โดยบุคคลนั้นไม่ได้ถูกบังคับจากใคร

2. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ของบุคคล (Involuntary Individual Initiated Turnover) หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจไม่ทำงานในองค์กรเดิม อันเนื่องมาจากแรงกดดันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคคลเอง เช่น ย้ายงานตามสามี หรือคลอดบุตร ถึงแม้ว่าบุคคลต้องการทำงานอยู่กับองค์กร ในขณะที่องค์กรก็ต้องการให้บุคลากรทำงานอยู่กับองค์กรเช่นเดียวกัน

3. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ขององค์กร (Involuntary Organization Initiated Turnover) หมายถึง การที่องค์กรได้แรงกัดดันจากสภาพเศรษฐกิจที่มีความจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงานลง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องปลดพนักงานออก

4. การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ขององค์กร (Voluntary Organization Initiated Turnover) หมายถึง การที่องค์กรตัดสินใจให้บุคคลสิ้นสภาพการเป็นสมาชิกองค์กร เนื่องจากความไม่มีประสิทธิภาพของบุคคลเอง

โมเบลย์ (Job Attitudes. n.d.; อ้างอิงจาก Mobley. 1982) ได้ให้ความหมายของการลาออกว่า หมายถึงการที่พนักงานขององค์กรสิ้นสภาพในการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นๆ โดยแบ่งประเภทของการลาออกของพนักงานออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การลาออกโดยความสมัครใจ (Voluntary Turnover) คือ การลาออกด้วยความสมัครใจของตัวพนักงานเอง

2. การลาออกโดยไม่สมัครใจ (Involuntary Turnover) คือ การลาออกที่อยู่เหนือการควบคุมของตัวพนักงาน ซึ่งอาจเกิดจาก การถูกไล่ออก การถูกปลดเนื่องจากทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ หรือมีความสามารถไม่เพียงพอ

โดยโมเบลย์อธิบายถึงกระบวนการของการลาออกนั้น มุ่งเน้นไปที่ความไม่พึงพอใจของบุคคล ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้บุคคลคิดถึงการลาออก จากนั้นจะเริ่มต้นหางานใหม่ เมื่อบุคคลสามารถที่จะหางานใหม่ได้แล้ว บุคคลก็จะตัดสินใจว่าจะทำงานอยู่ต่อไปหรือลาออก

การลาออกที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ การลาออกจากองค์โดยความสมัครใจ ซึ่งหมายถึง การสิ้นสภาพการเป็นพนักงานในองค์กรอันเกิดจากความต้องการของตัวพนักงานเอง

แนวคิดเกี่ยวกับความเครียดในงาน

คูเปอร์; และวิลเลียม (ถาวร นิลทวี. 2550; อ้างอิงจาก Cooper; and Williams. 1988) ได้ให้ความหมายของความเครียดในการทำงานเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในชีวิตที่ต้องมีการทำงานเป็นประจำทุกวัน และสิ่งบ่งชี้ที่แสดงออกมาว่าเกิดความเครียดในการทำงานนั้น มีดังต่อไปนี้ การเจ็บป่วย การขาดงานของพนักงาน และเบื่อหน่ายในการทำงานจนถึงขั้นการลาออก ซึ่งการเจ็บป่วยต่างๆ อาจเป็นความเครียดที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

แคลล์เบิร์ก (ญาณิภา จันทร์บำรุง. 2555; อ้างอิงจาก Kalleberg. 1997) กล่าวว่า ความเครียดในการปฏิบัติงานหมายถึง ความรู้สึกของบุคคลเมื่อไม่ได้รับความพึงพอใจในการทำงาน มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ทำให้เกิดความสับสน กระวนกระวาย เบื่อหน่าย และท้อแท้ใจ เป็นต้น

มิลเลอร์; และคีน (ญาณิภา จันทร์บำรุง. 2555; อ้างอิงจาก Miller; and Keane. 1983) กล่าวว่า สาเหตุของความเครียดอาจเกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอก หรือเกิดจากภาวะภายในร่างกายก็ได้

1. ความเครียดภายในร่างกาย Internal Stress) ซึ่งเกิดได้จาก

1.1 ความเครียดทางชีววิทยา (Biological Stress) เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายหรือทางชีวภาพ หรือเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น อาหาร น้ำ อากาศ ซึ่งถ้าไม่เพียงพอต่อร่างกายจะทำให้เกิดความรู้สึกไม่สบาย เช่น ปวดศีรษะ หงุดหงิด เกิดเป็นความเครียดได้

1.2 ความเครียดทางพัฒนาการ (Development Stress) เป็นความเครียดที่เกิดขึ้นในช่วงการพัฒนาการในแต่ละวัย เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามความต้องการของจิตใจจากเหตุจูงใจทางสังคม เช่น ความต้องการชื่อเสียง การได้รับการยกย่องนับถือ เป็นต้น ซึ่งถ้าความต้องการเหล่านี้ไม่เป็นไปตามความคาดหมายที่บุคคลต้องการจะก่อให้เกิดความเครียด

2. ความเครียดจากภายนอก (External Stress) หรือความเครียดจากสิ่งแวดล้อม

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งทางด้านกายภาพและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดอันตรายหรือความเจ็บป่วยแก่ร่างกายจะทำให้เกิดความเครียดได้ เช่น ความร้อน ฝุ่นละออง น้ำท่วม เป็นต้น

2.2 ข้อเรียกร้องทางสังคมที่เกิดจากกฎระเบียบ วัฒนธรรม ประเพณี ถ้าบุคคลไม่สามารถปฏิบัติตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมได้ ก็จะก่อให้เกิดความเครียดขึ้น

ทฤษฎีความเครียดของร็อบบินส์ (Stephen Robbins)

ร็อบบินส์, สตีเฟ่น (Robbins, Stephen. 2548) ได้กล่าวถึงความเครียดไว้ว่า คือภาวะที่บุคคลเผชิญกับโอกาส ข้อจำกัด หรือความต้องการที่เกี่ยวเนื่องกับสิ่งที่ปรารถนา โดยที่ผลลัพธ์มีความไม่แน่นอน ความเครียดอาจมิใช่ภาวะที่ไม่ดีเสมอไป ความเครียดอาจทำให้บุคคลมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติซึ่งอาจนำไปสู่ความสำเร็จได้

แนวคิดความเครียดของร็อบบินส์ เป็นการนำเอาปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม (Environment Factors) ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร (Organization Factors) และปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors) มารวมเข้าด้วยกัน ร็อบบินส์กล่าวว่าปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยดังกล่าวนั้นยังไม่เพียงพอที่จะสามารถระบุได้ว่าเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความเครียด โดยให้เหตุผลว่าบุคคลจะเกิดความเครียดหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference)

<u>ปัจจัยที่ก่อให้เครียดความเครียด 4 ปัจจัย</u> มีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม (Environment Factors) คือ ความไม่แน่นอนอันเกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อม ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อโครงสร้างองค์กรและบุคลากรภายในองค์กร

1.1 ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ (Economic Uncertainty) หากเศรษฐกิจตกต่ำย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และยังเพิ่มความสับสนเกี่ยวกับความมั่นคงในงานอีกด้วย

1.2 ความไม่แน่นอนทางการเมือง (Political Uncertainty) เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่สร้างความสับสนและก่อให้เกิดความเครียดแก่คนในสังคมของประเทศ เช่น การประท้วง การเดินชุมนุม เป็นต้น และถ้าหากเป็นการเมืองระหว่างประเทศ จะทำให้ผู้คนของประเทศที่เกี่ยวข้องมีความตึงเครียดไปด้วย เช่น การก่อการร้าย (Terrorism)

1.3 การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี (Technology Change) เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดความเครียดได้ เนื่องจากบุคลากรไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2. ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร (Organization Factors) เป็นตัวแปรที่สร้างความกดดันแก่บุคลากร เนื่องจากความต้องการหรือความคาดหวังขององค์กร จากปริมาณงานที่มากเกินไป เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานที่มีความเข้มงวด หน้าที่ ความรับผิดชอบ ความกดดัน เมื่อมีการรับรู้ว่าต้องพยายามไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด และทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด ระเบียบข้อบังคับ และความไม่แน่นอนที่บุคคลต้องเผชิญในสถานที่ทำงาน ได้แก่

2.1 ความต้องการของตัวงาน (Task Demands) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับตัวงานของพนักงาน การออกแบบงานของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะของงาน เงื่อนไขการทำงาน และลักษณะทางกายภาพของสถานที่ทำงาน

2.2 ความต้องการด้านบทบาทหน้าที่ (Role Demands) เป็นความกดดันที่เกิดขึ้นกับบุคคล เนื่องมาจากหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในองค์กร ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ การได้รับมอบหมายหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบสูงเกินไป ความคลุมเครือของบทบาทหน้าที่ สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้บุคคลเกิดความตึงเครียดทั้งสิ้น

2.3 ความต้องการส่วนบุคคล (Interpersonal Demands) คือความกัดดัน อันเนื่องมาจากบุคคลอื่นในที่ทำงาน การขาดการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ที่ย่ำแย่ระหว่างบุคคลในที่ทำงานย่อมส่งผลต่อความเครียดของบุคคลเช่นกัน

3. ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors) ปกติแล้วพนักงานจะทำงานประมาณ 40-50 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ แต่บางคนอาจต้องทำงานมากกว่านั้นโดยการทำงานนอกเวลา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความต้องการด้านครอบครัว หรือปัญหาเศรษฐกิจ เป็นตัวแปรที่สร้างความเครียดแก่บุคคลเช่นกัน ได้แก่

3.1 ประเด็นที่เกี่ยวกับครอบครัว (Family Issue) ครอบครัวเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทุกคน บุคคลที่มีปัญหาในด้านครอบครัวย่อมไม่สามารถทำงานได้ตามปกติ

3.2 ปัญหาเกี่ยวกับรายได้ของส่วนบุคคล (Personal Economic Problems) ปัญหาดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับเงิน

3.3 ลักษณะบุคลิกภาพของบุคคล (Inherent Personality Characteristics) เป็นส่วนสำคัญที่มีผลต่อการจัดการความเครียดที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล

4. ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) เป็นความเครียดที่ส่งผลกระทบต่อบุคคล โดยบางครั้งอาจมีสาเหตุหลักมาจากปัญหาเดียวกัน แต่ปฏิกิริยาการตอบสนองต่อความเครียดของแต่ละบุคคลนั้นมีความแตกต่างกันออกไป ปัจจัยที่ทำให้แต่ละบุคคลมีความอดทนต่อความเครียดต่างกัน ได้แก่

4.1 การรับรู้ของบุคคล (Perception) ความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะความเครียดที่เกิดขึ้น กับปฏิกิริยาการตอบสนองต่อความเครียดของบุคคล

4.2 ประสบการณ์ในการทำงานของบุคคล (Job Experience) ประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความเครียดจากงาน โดยจะมีผลต่อระดับความเครียดของบุคลากร บุคคลที่มีประสบการณ์ทำงานสูงจะเข้าใจลักษณะและปัญหาของงาน ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4.3 การสนับสนุนทางสังคม (Social Support) มักจะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ดังกล่าวล้วนมีผลต่อความเครียดของบุคคลทั้งสิ้น หากบุคคลเหล่านี้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเรา จะทำให้ความเครียดลดลงได้

4.4 การควบคุมตนเอง (Belief in Locus of Control) การรู้จักยับยั้งควบคุมอารมณ์ของตนเองเมื่อรับรู้ว่าเกิดอารมณ์เชิงลบหรืออาการเครียดทางอารมณ์ หากรู้สาเหตุและที่มาของการเกิดอารมณ์ต่างๆ ได้ด้วยตนเอง จะให้เราสามารถควบคุมอารมณ์เมื่อต้องเผชิญภาวะความเครียดได้เป็นอย่างดี

4.5 ประสิทธิภาพของตนเอง (Self-Efficacy) การที่บุคคลหนึ่งรับรู้ถึงความสามารถในการทำงานของตนเองว่าสามารถทำงานได้มากน้อยเพียงใด แต่หากไม่สามารถรับรู้ได้ถึงขีดความสามารถของตนเองนั้น จะทำให้ขาดความมั่นในใจความสามารถของตน เวลาทำงานอาจก่อให้เกิดความเครียดขึ้นมาได้

4.6 การต่อต้าน (Hostility) บุคลิกของแต่ละบุคคล จะมีระดับการต่อต้านและรู้สึกขัดแย้ง บุคคลที่มีลักษณะเหล่านี้มักจะไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น การต่อต้านและความขัดแย้งจะทำให้เกิดความเครียดต่อบุคคลนั้น

ผลของความเครียด (Consequences of Stress) บุคคลที่มีความเครียดสูงอาจทำให้พบปัญหา ดังนี้

1. อาการด้านร่างกาย (Physiological Symptoms) อาการที่เกี่ยวข้องกับความเครียดมักจะส่งผลต่อร่างกาย ความเครียดจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆในร่างกาย เช่น ปวดศีรษะ ความดันโลหิตสูง หายใจแรงและการเต้นของหัวใจถี่ขึ้น

2. อาการด้านจิตใจ (Psychological Symptoms) เมื่อเกิดความเครียดขึ้นจะทำให้เกิดความไม่พอใจ และอาจทำให้เกิดอาการด้านจิตใจอื่นๆ เช่น วิตกกังวล ฉุนเฉียว ความเบื่อหน่ายจนไม่อยากทำอะไร

3. อาการด้านพฤติกรรม (Behavioral Symptoms) ความเครียดจะมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล ดังนี้ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน มาสาย ขาดงาน และลาออกจากงาน หรืออาจมีการแสดงออกทางพฤติกรรมส่วนตัว เช่น การสูบบุหรี่ ดื่มแอลกอฮอล์มากขึ้น อาการนอนไม่หลับ หรือพูดจาเร็ว เป็นต้น

ความเครียดเป็นสาเหตุของความไม่พึงพอใจ และความเครียดเนื่องจากงานก็เป็นสาเหตุความไม่พอใจในงานที่มีผลทางจิตใจ คือ เกิดความเครียด ความวิตกกังวล ความกระสับกระส่าย ความเบื่อหน่าย การผัดวันประกันพรุ่ง การขาดงาน และการลาออกจากงานรวมถึงการเปลี่ยนแปลงนิสัยในชีวิตประจำวัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุที่ส่งผลต่อความต้องการลาออกของพนักงาน พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

ณปภัช นาคทองเจือ (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยใช้หลักเกณฑ์การศึกษาตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก จากพนักงานบริษัทในเขตพื้นที่สวนอุตสาหกรรมโรจนะ จำนวน 216 โรงงาน กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 400 คน ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จในหน้าที่การงาน การได้ความยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน และความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงาน มีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่หรือเปลี่ยนแปลงองค์กร

วรรณวิสา ดำรงสกุลวงษ์ (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในอุตสาหกรรมฟอกหนัง กรณีศึกษา บริษัท อินเตอร์ไฮด์ จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานบริษัทในระดับเจ้าหน้าที่ขึ้นไป ในสายงานบริหารและปฏิบัติการ จำนวน 183 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงานทั้งหมด 9 ด้าน คือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน, ด้านผู้บังคับบัญชา, ด้านเพื่อนร่วมงาน, ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ, ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน, ด้านผลตอบแทนและรายได้, ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน, ด้านความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน และ โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงาน

วราภรณ์ นาควิลัย (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัท GGG (ประเทศไทย) จำกัด โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ พนักงานใหม่ที่มีอายุการทำงาน 0-1 ปี และพนักงานเก่าที่มีอายุงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป ผลการศึกษาพบว่า 1. เกิดจากปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร คือพนักงานมักจะไม่ได้รับข่าวสารที่ชัดเจน 2. มีการมอบหมายงานที่ไม่ชัดเจนให้แก่พนักงาน 3. พนักงานต้องทำงานหลากหลายหน้าที่ 4. ผู้บังคับบัญชามักยึดถืออารมณ์ตนเองเป็นหลัก และไม่ฟังเหตุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานรู้สึกเหนื่อยและเบื่อหน่ายในการทำงาน และส่งผลให้พนักงานตัดสินใจลาออกในที่สุด

ญาณิภา จันทร์บำรุง (2555) ได้ศึกษาปัจจัยในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความเครียดของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 210 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน ด้านบทบาทการทำงาน และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับความเครียดของพนักงาน

ณัฏฐพร พึ่งบ้านเกาะ (2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา : สำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน โดยผลการศึกษาแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้ ศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 74 คน ดังนี้ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน และศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ผลการวิจัยพบว่า ความเครียดในงานส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก

ศิรยาภา มากพูน (2556) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารกรีนแบงค์ในจังหวัดขอนแก่น จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 150 คน ผลการศึกษาพบว่า นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่เหมาะสม ส่งผลต่อความติดที่จะลาออกของพนักงาน

ปีเตอร์ บ็อกซอล; และคณะ (Peter Boxall; et al. 2003) ได้ศึกษาสาเหตุและผลลัพธ์ของการลาออกและการคงอยู่ของพนักงานในประเทศนิวซีแลนด์ จากลุ่มตัวอย่างจำนวน 561 คน ผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม พบว่า (1) พนักงานที่ลาออกจากองค์กร มากกว่าร้อยละ 50 เกิดจากสาเหตุการขาดความสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว และความไม่น่าสนใจในเนื้อหาของงาน แต่ในขณะเดียวกันพบว่า เงินเดือนหรือค่าตอบแทนไม่มีผลต่อการลาออกแต่อย่างใด (2) พนักงานที่ยังคงอยู่ต่อภายในองค์กรเดิม พบว่าการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาส่งผลให้พนักงานยังคงเลือกที่จะทำงานต่อภายใต้องค์กรเดิม และพนักงานกลุ่มนี้ มักพบว่าจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น มีความมั่นคงในการทำงาน และได้รับการพัฒนาทักษะในการทำงาน

มูฮัมมัด กาเยอร์; และวาเซฟ จาไม (Muhammad Ghayyur; and Waseef Jamal. 2012) ได้ศึกษาความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว ในกรณีที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากลุ่มตัวอย่างจำนวน 310 คนจากองค์กรเภสัชกรรมและผู้ที่ทำงานธนาคาร ผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งที่เกิดจากงานไปกระทบครอบครัว และความขัดแย้งที่เกิดจากครอบครัวไปกระทบงานนั้น มีความสัมพันธ์ด้านบวกกับความตั้งใจลาออกจากงาน และทั้งสองปัจจัยยังส่งผลต่อความตั้งใจลาออกเช่นเดียวกัน

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. วิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

พนักงานที่ทำงานในองค์กรไทย และองค์กรญี่ปุ่น

กลุ่มตัวอย่าง

มีการเก็บกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 กลุ่ม คือ พนักงานที่ทำงานในองค์กรไทย 200 คน และพนักงานที่ทำงานในองค์กรญี่ปุ่น 200 คน และเป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตามแต่ละตัว จึงใช้สูตรที่แนะนำโดย ซามูเอล กรีน (Samuel Green. 1991)

$$n \geq 104 + m$$

โดย m = จำนวนตัวแปรต้น

n = จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

แทนค่า

$$n \geq 104 + 4$$

ขนาดกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 108 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย นำมาใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างแบบสอบถาม และนำข้อคำถามจากงานวิจัยที่ได้ทำมาอยู่ก่อนแล้วมาใช้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นชุดข้อมูลคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่งงาน สายงานที่รับผิดชอบ อายุงาน ประสบการณ์ในการทำงาน การฝึกอบรม และ ความเครียด

ส่วนที่ 2 เป็นชุดคำถามเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านความพึงพอใจที่มีความสัมพันธ์ต่อความต้องการลาออกของพนักงาน ประกอบด้วย

1. ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาเป็นของ พาโมโล มารีนา (Palomo, Marina. 2004) จำนวน 4 ข้อ
2. ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวเป็นของ เซิล; และแคลปา (Searle; and Klepa. 1991) จำนวน 7 ข้อ
3. ความคลุมเครือในบทบาท พัฒนาโดยผู้วิจัย จำนวน 4 ข้อ
4. ความเครียดในงานเป็นของ โคเฮน เชลดอน (Cohen, Sheldon. 1994) จำนวน 4 ข้อ
5. ความต้องการลาออกจากงาน พัฒนาโดยผู้วิจัย จำนวน 2 ข้อ

ลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) มีระดับค่าคะแนนแบ่งเป็น 5 อันดับ ดังนี้

อับดับ 5 หมายถึง มากที่สุด
อับดับ 4 หมายถึง มาก
อับดับ 3 หมายถึง ปานกลาง
อับดับ 2 หมายถึง น้อย
อับดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามจากการศึกษาตัวแปรตาม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากนั้นนำสิ่งนี้ไปปรับปรุงแก้ไข และทำการเก็บข้อมูลจริง โดยใช้เกณฑ์การประเมินความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC) ดังนี้

1.1 ให้คะแนนเท่ากับ +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

1.2 ให้คะแนนเท่ากับ 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

1.3 ให้คะแนนเท่ากับ -1 หมายถึง ไม่มีมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

สูตรการคำนวณ คือ

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

โดยที่ $\sum R$ คือ ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

จากการหาความสอดคล้องที่ยอมรับได้ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป เพิ่มเติมที่ภาคผนวก

2. วิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น และผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงแล้ว มาวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ เพื่อสกัดข้อคำถามที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน โดยคัดเลือกตัวแปรที่มีน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และมีค่าเปอร์เซ็นต์ Variance เกิน 50% ขึ้นไป ตามรายละเอียดดังนี้ เพิ่มเติมที่ภาคผนวก

ตารางที่ 1 จำนวนข้อ และค่า Variance ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปร	จำนวนข้อ	Variance (%)
1. ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา	4	69.02
2. ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว	7	65.14
3. ความคลุมเครือในบทบาท	4	69.40
4. ความเครียดในงาน	4	60.79
5. ความต้องการลาออก	2	87.94

3. ความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น และปรับปรุงแก้ไของค์ประกอบแล้ว มาทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปในการหาความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบัค (Cronbachs' Alpha Coefficient) ครอนบัค (Cronbach. 1990 : 204) ที่จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ซึ่งหากมีค่าเกินกว่า 0.70 ขึ้นไป ครอนบัค (Cronbach.

1990 : 204) ถือว่าข้อคำถามในแบบสอบถามสามารถนำไปใช้ได้ โดยพบว่าค่าแอลฟาของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษามีค่าดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปร	ค่า Cornbrash's Alpha
1. ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา	.850
2. ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว	.910
3. ความคลุมเครือในบทบาท	.848
4. ความเครียดในงาน	.773
5. ความต้องการลาออก	.863
รวม	.820

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการเก็บรวมรวมแบบสอบถามตั้งแต่วันที่ 26 ตุลาคม 2560 - 30 พฤศจิกายน 2560 โดยการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอนรายละเอียดดังนี้

1. ติดต่อกับทางบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นองค์กรที่อยู่ในเขตจังหวัดกรุงเทพและปริมณฑล ผ่านคนรู้จักที่ทำงานอยู่ภายในองค์กรเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บแบบสอบถามดังนี้

1.1 องค์กรไทย จำนวน 3 องค์กร

1.1.1 บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง 2 องค์กร

1.1.1.1 องค์กรที่ 1 จำนวน 70 ชุด ได้กลับคืนมาจำนวน 68 ชุด

1.1.1.2 องค์กรที่ 2 จำนวน 30 ชุด ได้กลับคืนมาจำนวน 30 ชุด

1.1.2 บริษัทจัดจำหน่ายส่งออกอาหารทะเล จำนวน 50 ชุด ได้กลับคืนมาจำนวน 50 ชุด

1.2 องค์กรญี่ปุ่น จำนวน 3 บริษัท

1.2.1 บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง 2 องค์กร

1.2.1.1 องค์กรที่ 1 จำนวน 70 ชุด ได้กลับคืนมาจำนวน 60 ชุด

1.2.1.2 องค์กรที่ 2 จำนวน 130 ชุด ได้กลับคืนมาจำนวน 120 ชุด

1.2.2 บริษัทเทรดดิ้ง จำนวน 30 ชุด ได้กลับคืนมาจำนวน 20 ชุด

2. เมื่อได้รับการตอบรับแล้วจึงนำแบบสอบถามไปทำการจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3. ดำเนินการเก็บข้อมูล

4. รวบรวมแบบสอบถาม ตรวจสอบความเรียบร้อยและความถูกต้องของข้อมูลเพื่อนำไปทำการวิเคราะห์ต่อไป

4.1 พบแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์จากองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่นรวม 13 ชุด

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

<u>ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป</u>

1. การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

วิเคราะห์ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าเฉลี่ย ของข้อมูลส่วนบุคคล

2. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

<u>ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน</u>

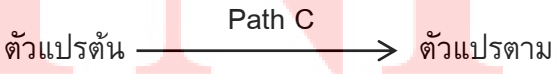
1. การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ (Pearson Product-Moment Correlation)

เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ในสมมติฐานที่ 1, 2, และ 3

2. การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้น (Hierarchical Regression Analysis)

เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 4, 5 และ 6 การทดสอบตามวิธีที่แนะนำโดย บารอน; และเคนนี (Baron; and Kenny. 1986) ตามลำดับดังนี้

2.1 หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม (Path C) โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้น ทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) หากมีนัยสำคัญให้ทดสอบขั้นต่อไป



รูปที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม

2.2 หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรสื่อ (Path A) โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุเชิงชั้น ทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) หากมีนัยสำคัญให้ทดสอบขั้นต่อไป

รูปที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่าต้นแปรต้น ตัวแปรสื่อ และตัวแปรตาม

2.3 หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสื่อและตัวแปรตาม (Path B) โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้น การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ให้ควบคุมผลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามด้วยการใส่ตัวแปรสื่อและตัวแปรต้นในขั้นตอนเดียวกัน (Path C) ทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) หากมีนัยสำคัญ ให้พิจารณาเปรียบเทียบ

2.4 หากสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ (Path C) ตามข้อ 2.3 ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าเป็นตัวแปรสื่อโดยสมบูรณ์ แต่หากมีนัยสำคัญแสดงว่าเป็นตัวแปรสื่อบางส่วน

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่าง (Independent Sample T-test)

เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างขององค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่นกับตัวแปรที่ใช้การวิจัยในสมมติฐานที่ 7, 8, 9, 10 และ 11

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยเรื่อง การศึกษาสาเหตุที่ส่งผลต่อความต้องการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลตัวอย่างที่ได้จากการเก็บรวบรวมมาจำนวน 385 ชุด มาทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย

$\bar{X}$ หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง

S.D. หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

M หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มประชากร

n หมายถึง จำนวนของตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์

t หมายถึง ค่าสถิติ t ที่ใช้ได้การทดสอบสมมติฐาน

β หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ตารางที่ 3 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	150	39.0
หญิง	235	61.0
รวม	**385**	**100**

จากตารางที่ 3 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ มีจำนวนเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 61.0 และ 39.0 มีค่า S.D. = .488

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยอายุของกลุ่มตัวอย่าง

M	Minimum	Maximum
35	18	61

จากตารางที่ 4 กลุ่มที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ มีอายุเฉลี่ย 35 ปี อายุต่ำที่สุด คือ 18 ปี อายุมากที่สุดคือ 61 ปี มีค่า S.D. = 8.073

ตารางที่ 5 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	201	52.2
สมรส	164	42.6
หย่าร้าง/หม้าย	20	5.2
รวม	**385**	**100**

จากตารางที่ 5 ผลวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 385 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานะโสด คิดเป็นร้อยละ 52.2 มีค่า S.D. = .595

ตารางที่ 6 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ม.6 หรือเทียบเท่า	34	8.8
ปริญญาตรี	305	79.5
ปริญญาโท	46	11.7
รวม	**385**	**100**

จากตารางที่ 6 ผลวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 385 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับ ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 79.5 มีค่า S.D. = .453

ตารางที่ 7 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้

รายได้	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 15,000	26	6.8
15,001-30,000	204	53.0
30,001-50,000	117	30.4
50,000 ขึ้นไป	38	9.9
รวม	**385**	**100**

จากตารางที่ 7 ผลวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 385 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ 15,001-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 53.0 มีค่า S.D. = .761

ตารางที่ 8 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
พนักงาน/เจ้าหน้าที่	215	55.8
เจ้าหน้าที่อาวุโส	24	6.2
หัวหน้างาน/Supervisor	98	25.5
ผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ	40	10.4
สูงกว่าผู้จัดการ	5	1.3
อื่นๆ	3	0.8
รวม	**385**	**100**

จากตารางที่ 8 ผลวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 385 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่ง พนักงาน/เจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 55.8 มีค่า S.D. = 1.465

ตารางที่ 9 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสายงานที่รับผิดชอบ

สายงานที่รับผิดชอบ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
การผลิต	57	14.8
R&D	2	0.5
การตลาด	67	17.4
ฝ่ายจัดซื้อ	34	8.8
ฝ่ายบุคคล/ธุรการ	42	10.9
ฝ่ายขาย	68	17.7
ฝ่ายบริการ	39	10.1
ฝ่ายวางแผน	25	6.5
อื่นๆ	51	13.2
รวม	**385**	**100**

จากตารางที่ 9 ผลวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 385 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่สายงานฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด และฝ่ายการผลิต มีประมาณร้อยละ 50 ของกลุ่มตัวอย่าง มีค่า S.D. = 2.549

ตารางที่ 10 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	22	5.7
1-3 ปี	100	26.0
3-6 ปี	93	24.2
6-9 ปี	71	18.4
9 ปีขึ้นไป	99	25.7
รวม	**385**	**100**

จากตารางที่ 10 ผลวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 385 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงาน 1-3 ปี และ 3-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 50 ของกลุ่มตัวอย่าง มีค่า S.D. = 1.265

ตารางที่ 11 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์

ประสบการณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1-2 บริษัท	190	49.4
3-4 บริษัท	145	37.7
5-6 บริษัท	42	10.9
7-8 บริษัท	8	2.1
รวม	**385**	**100**

จากตารางที่ 11 ผลวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 385 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์อยู่ที่ 1-2 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 49.4 มีค่า S.D. = .755

ตารางที่ 12 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์การฝึกอบรม

ฝึกอบรม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1-3 หลักสูตร	168	43.6
4-6 หลักสูตร	135	35.1
7-9 หลักสูตร	75	19.5
ไม่เคย	7	1.8
รวม	**385**	**100**

จากตารางที่ 12 ผลวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 385 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการฝึกอบรมอยู่ที่ 1-3 หลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 43.6 มีค่า S.D. = .815

ตารางที่ 13 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความเครียด

ความเครียด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
หนี้สิน	90	23.4
ปัญหาครอบครัว	78	20.3
การสูญเสีย	30	7.8
ไม่มี	174	45.2
อื่นๆ	13	3.4
รวม	**385**	**100**

จากตารางที่ 13 ผลวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 385 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่มีความเครียด คิดเป็นร้อยละ 45.2 มีค่า S.D. = 1.306

ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมติฐานที่ 1-3

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในกลุ่มพนักงานองค์กรไทย

Variable	M	S.D.	1	2	3	4	5	6
1. ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา	3.576	.634	1					
2. ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว	2.147	.881	.040	1				
3. ความคลุมเครือในบทบาท	2.850	.902	-.116	.387***	1			
4. ความเครียดในงาน	3.011	.713	-.073	.242***	.159**	1		
5. ความต้องการลาออก	2.796	1.015	-.147**	.253***	.323***	.326***	1	
6. อายุ	36	8.598	-.104	-.008	-.033	.103	.000	1

หมายเหตุ : n = 194 *p < .01 **p < .05 ***p < .10

จากตารางที่ 14 พบว่า ความความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงลบกับความต้องการลาออก (r=-.147, p<.05) อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ 1

ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความต้องการลาออก (r=.253, p<.10) อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ 2

ความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความต้องการลาออก (r=.323, p<.01) อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ 3

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในกลุ่มพนักงานองค์กรญี่ปุ่น

Variable	M	S.D.	1	2	3	4	5	6
1. ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา	3.620	.729	1					
2. ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว	2.121	.767	-.051	1				
3. ความคลุมเครือในบทบาท	2.666	.873	-.095	.150**	1			
4. ความเครียดในงาน	2.882	.629	-.091	.333***	.035	1		
5. ความต้องการลาออก	3.222	1.000	-.035	.140*	.027	.054	1	
6. อายุ	33	7.026	-.030	.151**	-.092	.109	-.248***	1

หมายเหตุ : n = 191 *p < .01 **p < .05 ***p < .10

จากตารางที่ 15 พบว่า ความความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงลบกับความต้องการลาออก (r=-.035, ns) อย่างไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ 1

ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความต้องการลาออก (r=.140, p<.10) อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ 2

ความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความต้องการลาออก (r=.027, ns) อย่างไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ 3

การทดสอบสมมติฐานที่ 4

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้นระหว่างความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ความเครียดในงาน กับความต้องการลาออกในกลุ่มพนักงานองค์กรไทย

Variable	ความต้องการลาออก			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	β	β	β	β
เพศ	-.067	-.081	-.087	-.099
อายุ	-.043	-.082	-.036	-.072
การศึกษา	.022	.036	.033	.046
เงินเดือน	.069	.106	.081	.115
ตำแหน่งงาน	-.032	-.024	-.104	-.096
ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา		-.180**		-.166**
ความเครียดในงาน			.350***	.343***
R^2	.011	.040	.125	.149
Adjust R^2	-.020	.004	.092	.112
R^2 Change	.011	.029	.113	.024
F	.361	1.118	3.780***	4.049***
F Change	.361	5.610**	24.032***	5.319**

จากตารางที่ 16 พบว่า ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อความต้องการลาออก (Model 2) (Beta=-180, F=1.188, p<0.05) อย่างมีนัยสำคัญ

ความเครียดในงานมีอิทธิพลต่อความต้องการลาออก (Model 3) (Beta=.350, F=3.780, p<0.01) อย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้นระหว่างความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชากับความเครียดในงานในกลุ่มพนักงานองค์กรไทย

Variable	ความเครียดในงาน
	β
เพศ	.054
อายุ	-.028
การศึกษา	-.028
เงินเดือน	-.026
ตำแหน่งงาน	.208**
ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา	-.042
R^2	.076
Adjust R^2	.041
R^2 Change	.002
F	2.182**
F Change	.315

จากตารางที่ 17 ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาไม่มีอิทธิพลต่อความเครียดในงาน (Beta=-.042, F=2.182, ns)

ในขั้นตอนที่ 1-3 พบว่าความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ความเครียดในงาน และความต้องการลาออก ไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงไม่เข้าเงื่อนไขการหาตัวแปรสื่อ ดังนั้น ความเครียดในงานจึงไม่เป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและความต้องการลาออกในกลุ่มพนักงานจากองค์กรไทย ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ 4

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้นระหว่างความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาความเครียดในงานกับความต้องการลาออกในกลุ่มพนักงานองค์กรญี่ปุ่น

Variable	ความต้องการลาออก			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	β	β	β	β
เพศ	.006	.011	-.008	-.004
อายุ	-.294	-.295***	-.307***	-.308***
การศึกษา	.053	.061	.069	.076
เงินเดือน	-.037	-.039	-.059	-.059
ตำแหน่งงาน	.008	.006	.017	.014
ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา		-.050		-.041
ความเครียดในงาน			.106	.102
R^2	.074	.077	.085	.086
Adjust R^2	.044	.041	.050	.046
R^2 Change	.074	.002	.010	.002
F	2.460**	2.172**	2.418**	2.149**
F Change	2.460**	.485	2.075	.328

จากตารางที่ 18 พบว่าความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาไม่มีอิทธิพลต่อความต้องการลาออก (Model 2) (Beta=-.050, F=2.938, ns)

ความเครียดในงานไม่มีอิทธิพลต่อความต้องการลาออก (Model 3) (Beta=.106, F=2.418, ns)

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้นระหว่างความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชากับความเครียดในงานในกลุ่มพนักงานองค์กรญี่ปุ่น

Variable	ความเครียดในงาน
	β
เพศ	.146**
อายุ	.126
การศึกษา	-.144*
เงินเดือน	.201**
ตำแหน่งงาน	-.082
ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา	-.087
R^2	.078
Adjust R^2	.043
R^2 Change	.007
F	2.215**
F Change	1.464

จากตารางที่ 19 พบว่าความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาไม่มีอิทธิพลต่อความเครียดในงาน (Beta=-.087, F=2.215, ns)

ในขั้นตอนที่ 1-3 พบว่าความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ความเครียดในงาน และความต้องการลาออก ไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงไม่เข้าเงื่อนไขการหาตัวแปรสื่อ ดังนั้น ความเครียดในงานจึงไม่เป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและความต้องการลาออกในกลุ่มพนักงานจากองค์กรญี่ปุ่น ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ 4

การทดสอบสมมติฐานที่ 5

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้นระหว่างความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว ความเครียดในงาน กับความต้องการลาออกในกลุ่มพนักงานองค์กรไทย

Variable	ความต้องการลาออก			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	β	β	β	β
เพศ	-.067	-.056	-.087	-.077
อายุ	-.043	-.028	-.036	-.026
การศึกษา	.022	.036	.033	.042
เงินเดือน	.069	.082	.081	.089
ตำแหน่งงาน	-.032	-.072	-.104	-.125
ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว		.258***		.306***
ความเครียดในงาน			.350***	.191***
R^2	.011	.076	.125	.159
Adjust R^2	-.020	.041	.092	.122
R^2 Change	.011	.065	.113	.034
F	.361	2.188**	3.780***	4.375***
F Change	.361	13.012***	24.032***	7.474***

จากตารางที่ 20 พบว่า ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวมีอิทธิพลต่อความต้องการลาออก (Model 2) (Beta=.258, F=2.188, p<.01) อย่างมีนัยสำคัญ

ความเครียดในงานมีอิทธิพลต่อความต้องการลาออก (Model 3) (Beta=.350, F=3.780, p<.01) อย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 21 การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้นระหว่างความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวกับความเครียดในงานในกลุ่มพนักงานองค์กรไทย

Variable	ความเครียดในงาน
	β
เพศ	.066
อายุ	-.006
การศึกษา	-.019
เงินเดือน	-.023
ตำแหน่งงาน	.173**
ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว	.216***
R^2	.120
Adjust R^2	.087
R^2 Change	.045
F	3.611***
F Change	9.579***

จากตารางที่ 21 พบว่า ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวมีอิทธิพลต่อความเครียดในงาน (Beta=.216, F=3.611, p<0.01) อย่างมีนัยสำคัญ

ในขั้นตอนที่ 1-3 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว ความเครียดในงาน และความต้องการลาออก สัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อเปรียบเทียบกับตารางที่ 20 (Model 4) สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวและความต้องการลาออก อย่างมีนัยสำคัญ (Beta=.306, F=4.375, p<.05) ความเครียดในงานจึงเป็นตัวแปรสื่อบางส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวกับความต้องการลาออกในกลุ่มพนักงานจากองค์กรไทย ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ 5

ตารางที่ 22 การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้นระหว่างความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว ความเครียดในงาน กับความต้องการลาออกในกลุ่มพนักงานองค์กรญี่ปุ่น

Variable	ความต้องการลาออก			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	β	β	β	β
เพศ	.006	.000	-.008	-.006
อายุ	-.294	-.303***	-.307***	-.308***
การศึกษา	.053	.046	.069	.055
เงินเดือน	-.037	-.050	-.059	-.059
ตำแหน่งงาน	.008	.023	.017	.025
ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว		.169**		.052*
ความเครียดในงาน			.106	.151
R^2	.074	.101	.085	.103
Adjust R^2	.044	.067	.050	.064
R^2 Change	.074	.027	.010	.019
F	2.460**	2.938***	2.418**	2.618**
F Change	2.460**	5.443**	2.075	3.767*

จากตารางที่ 22 พบว่าความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวมีอิทธิพลต่อความต้องการลาออก (Model 2) (Beta=.169, F=2.172, p<.05) อย่างมีนัยสำคัญ

ความเครียดในงานไม่มีอิทธิพลต่อความต้องการลาออก (Model 3) (Beta=.106, F=2.418, ns)

ตารางที่ 23 การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้นระหว่างความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวกับความเครียดในงานในกลุ่มพนักงานองค์กรญี่ปุ่น

Variable	ความเครียดในงาน
	β
เพศ	.125*
อายุ	.109
การศึกษา	-.172
เงินเดือน	.177*
ตำแหน่งงาน	-.048
ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว	.354***
R^2	.188
Adjust R^2	.157
R^2 Change	.117
F	6.043***
F Change	26.366***

จากตารางที่ 23 พบว่าความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวมีอิทธิพลต่อความเครียดในงาน (Beta=.354, F=6.043, p<0.01) อย่างมีนัยสำคัญ

ในขั้นตอนที่ 1-3 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว ความเครียดในงาน และความต้องการลาออก ไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงไม่เข้าเงื่อนไขการหาตัวแปรสื่อ ดังนั้น ความเครียดในงานจึงไม่เป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวและความต้องการลาออกในกลุ่มพนักงานจากองค์กรญี่ปุ่น ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ 5

การทดสอบสมมติฐานที่ 6

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้นระหว่างความคลุมเครือในบทบาท ความเครียดในงานกับความต้องการลาออกในกลุ่มพนักงานองค์กรไทย

Variable	ความต้องการลาออก			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	β	β	β	β
เพศ	-.067	-.050	-.087	-.070
อายุ	-.043	-.010	-.036	-.009
การศึกษา	.022	.086	.033	.086
เงินเดือน	.069	.009	.081	.028
ตำแหน่งงาน	-.032	-.026	-.104	-.090
ความคลุมเครือในบทบาท		.329***		.304***
ความเครียดในงาน			.350***	.281***
R^2	.011	.116	.125	.199
Adjust R^2	-.020	.082	.092	.164
R^2 Change	.011	.104	.113	.074
F	.361	3.475***	3.780***	5.739***
F Change	.361	21.922***	24.032***	17.150***

จากตารางที่ 24 พบว่าตัวความคลุมเครือในบทบาทมีอิทธิพลต่อความต้องการลาออก (Model 2) (Beta=.329, F=3.475, p<.01) อย่างมีนัยสำคัญ

ความเครียดในงานมีอิทธิพลต่อความต้องการลาออก (Model 3) (Beta=.350, F=3.780, p<.01) อย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 25 การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้นระหว่างความคลุมเครือในบาทบาทกับความเครียดในงานในกลุ่มพนักงานองค์กรไทย

Variable	ความเครียดในงาน
	β
เพศ	.065
อายุ	-.003
การศึกษา	.000
เงินเดือน	-.063
ตำแหน่งงาน	.209**
ความคลุมเครือในบทบาท	.157**
R^2	.098
Adjust R^2	.064
R^2 Change	.024
F	2.888***
F Change	4.890**

จากตารางที่ 25 พบว่าความคลุมเครือในบทบาทมีอิทธิพลต่อความเครียดในงาน (Beta=.157, F=2.888, p<0.05) อย่างมีนัยสำคัญ

ในขั้นตอนที่ 1-3 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความคลุมเครือในบทบาท ความเครียดในงาน และความต้องการลาออก สัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อเปรียบเทียบกับตารางที่ 24 (Model 4) สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างความคลุมเครือในบทบาทและความต้องการลาออกมีนัยสำคัญ (Beta=.304, F=5.739, p<0.01) ความเครียดในงานจึงเป็นตัวแปรสื่อบางส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างความคลุมเครือในบทบาทกับความต้องการลาออกในกลุ่มพนักงานจากองค์กรไทย ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ 6

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้นระหว่างความคลุมเครือในบทบาท ความเครียดในงานกับความต้องการลาออกในกลุ่มพนักงานองค์กรญี่ปุ่น

Variable	ความต้องการลาออก			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	β	β	β	β
เพศ	.006	.015	-.008	.000
อายุ	-.294	-.300	-.307	-.312
การศึกษา	.053	.055	.069	.071
เงินเดือน	-.037	-.036	-.059	-.057
ตำแหน่งงาน	.008	.013	.017	.021
ความคลุมเครือในบทบาท		.046		.043
ความเครียดในงาน			.106	.104
R^2	.074	.076	.085	.086
Adjust R^2	.044	.041	.050	.046
R^2 Change	.074	.002	.010	.002
F	2.460**	2.153**	2.418**	2.146**
F Change	2.460**	.361	2.075	.309

จากตารางที่ 26 พบว่าตัวความคลุมเครือในบาทบาทไม่มีอิทธิพลต่อความต้องการลาออก (Model 2) (Beta=.046, F=2.153, ns)

ความเครียดในงานไม่มีอิทธิพลต่อความต้องการลาออก (Model 3) (Beta=106, F=2.418, ns)

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้นระหว่างความคลุมเครือในบาทบาทกับความเครียดในงานในกลุ่มพนักงานองค์กรญี่ปุ่น

Variable	ความเครียดในงาน
	β
เพศ	.144**
อายุ	.123
การศึกษา	-.157*
เงินเดือน	.204**
ตำแหน่งงาน	-.074
ความคลุมเครือในบทบาท	.034
R^2	.072
Adjust R^2	.036
R^2 Change	.001
F	2.020*
F Change	.199

จากตารางที่ 27 พบว่าความคลุมเครือในบทบาทไม่มีอิทธิพลต่อความเครียดในงาน (Beta=.034, F=2.020, ns)

ในขั้นตอนที่ 1-3 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความคลุมเครือในบทบาท ความเครียดในงาน และความต้องการลาออก ไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงไม่เข้าเงื่อนไขการหาตัวแปรสื่อ ดังนั้น ความเครียดในงานจึงไม่เป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างความคลุมเครือในบทบาทและความต้องการลาออกในกลุ่มพนักงานจากองค์กรญี่ปุ่น ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ 6

<u>การทดสอบสมมติฐานที่ 7-11</u>

RO = เพื่อเปรียบเทียบองค์กรไทยกับองค์กรญี่ปุ่นมีการรับรู้ถึงปัจจัยด้านความพึงพอใจในองค์กรที่แตกต่างกัน

RH = องค์กรไทยกับองค์กรญี่ปุ่นมีการรับรู้ถึงปัจจัยด้านความพึงพอใจในองค์กรแตกต่างกัน

H_0 : μองค์กรไทย = μองค์กรญี่ปุ่น

H_1 : μองค์กรไทย ≠ μองค์กรญี่ปุ่น

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ของตัวแปรที่ใช้การศึกษา

Variable	องค์กร	N	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา	1. องค์กรไทย 2. องค์กรญี่ปุ่น	194 191	3.576 3.620	.634 .729	-.637	.524
ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว	1. องค์กรไทย 2. องค์กรญี่ปุ่น	194 191	2.147 2.121	.881 .767	.301	.763
ความคลุมเครือในบทบาท	1. องค์กรไทย 2. องค์กรญี่ปุ่น	194 191	2.857 2.666	.902 .873	2.106	.036**
ความเครียดในงาน	1. องค์กรไทย 2. องค์กรญี่ปุ่น	194 191	3.011 2.882	.713 .629	1.886	.060*
ความต้องการลาออก	1. องค์กรไทย 2. องค์กรญี่ปุ่น	194 191	2.796 3.222	1.015 1.000	383	.000***

หมายเหตุ : *p < .01 **p < .05 ***p < .10

จากตารางที่ 28 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ถึงปัจจัยของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาโดยใช้สถิติ Independent Sample T-test มีผลการทดสอบดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่น โดยใช้สถิติ Independent Sample T-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า Sig.(2-tailed) มีค่าเท่ากับ .524 นั่นคือยอมรับสมมติฐาน หลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า องค์กรไทยกับองค์กรญี่ปุ่นมีการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาที่ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ถึงความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวในองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่น โดยใช้สถิติ Independent Sample T-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า Sig.(2-tailed) มีค่าเท่ากับ .763 นั่นคือยอมรับสมมติฐาน หลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า องค์กรไทยกับองค์กรญี่ปุ่นมีการรับรู้ถึงความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวที่ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ถึงความคลุมเครือในบทบาทในองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่น โดยใช้สถิติ Independent Sample T-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า Sig.(2-tailed) มีค่าเท่ากับ .036 นั่นคือสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า องค์กรไทยกับองค์กรญี่ปุ่นมีการรับรู้ถึงความคลุมเครือในบทบาทที่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ถึงความเครียดในงานในองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่น โดยใช้สถิติ Independent Sample T-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ .10 พบว่า Sig.(2-tailed) มีค่าเท่ากับ .060 นั่นคือสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า องค์กรไทยกับองค์กรญี่ปุ่นมีการรับรู้ถึงความเครียดในงานที่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ถึงความต้องการลาออกในองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่น โดยใช้สถิติ Independent Sample T-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ .01 พบว่า Sig.(2-tailed) มีค่าเท่ากับ .000 นั่นคือสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า องค์กรไทยกับองค์กรญี่ปุ่นมีการรับรู้ถึงความต้องการลาออกที่แตกต่างกัน

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY TNI

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

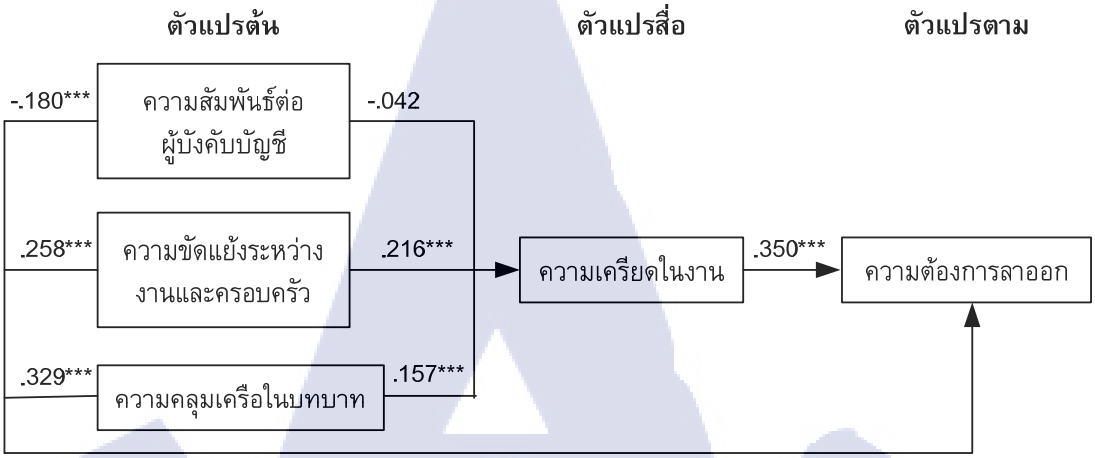
งานวิจัยเรื่อง การศึกษาสาเหตุที่ส่งผลต่อความต้องการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่น จากกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 385 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 61 มีอายุเฉลี่ย 35 ปี ส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 79.5 มีรายได้อยู่ที่ 15,001-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 53 และมีตำแหน่งเป็นพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 55.8 โดยงานวิจัยนี้ มีจุดประสงค์เพื่อ ศึกษาสาเหตุการลาออกของพนักงาน และศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ถึงสาเหตุของการลาออกระหว่างองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่น

สรุปผลการวิจัย

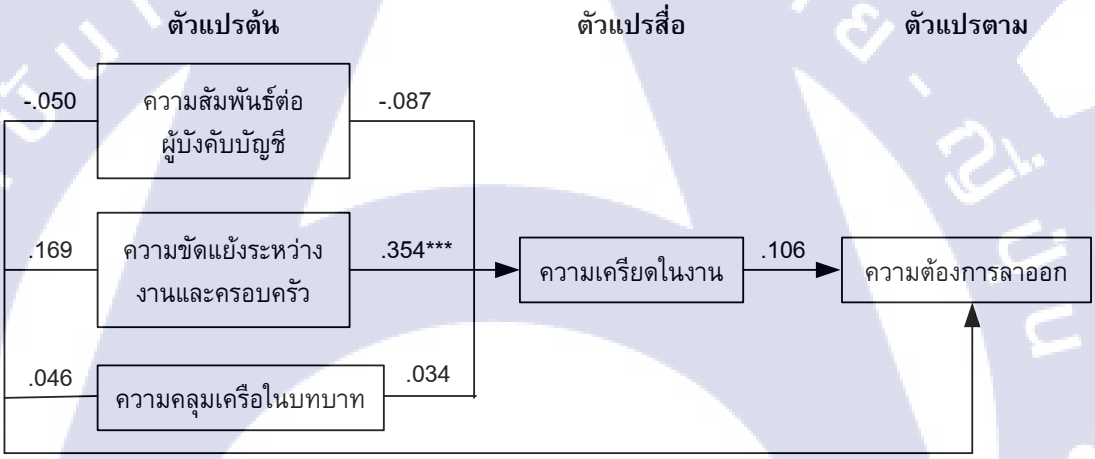
สามารถสรุปผลการวิจัยเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 29 ผลสรุปการวิจัยจากการวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์

สมมติฐาน	องค์กร	β	ผลการทดสอบ
1. ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความต้องการลาออก	ไทย	-.147**	มีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญ
	ญี่ปุ่น	-.035	ไม่มีความสัมพันธ์
2. ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวมีความสัมพันธ์กับความต้องการลาออก	ไทย	.253***	มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ
	ญี่ปุ่น	.140*	มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ
3. ความคลุมเครือในบทบาทมีความสัมพันธ์กับความต้องการลาออก	ไทย	.323***	มีความสำคัญเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ
	ญี่ปุ่น	.027	ไม่มีความสัมพันธ์



รูปที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรในองค์กรไทย



รูปที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรในองค์กรญี่ปุ่น

ตารางที่ 30 ผลสรุปการวิจัยจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้น

สมมติฐาน	องค์กร	ผลการทดสอบ
4. ความเครียดในงานมีอิทธิพลในฐานะตัวแปรสื่อสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชากับความต้องการลาออก	ไทย	ไม่เป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์
	ญี่ปุ่น	ไม่เป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์
5. ความเครียดในงานมีอิทธิพลในฐานะตัวแปรสื่อสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวกับความต้องการลาออก	ไทย	เป็นตัวแปรสื่อบางส่วน
	ญี่ปุ่น	ไม่เป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์
6. ความเครียดในงานมีอิทธิพลในฐานะตัวแปรสื่อสัมพันธ์ระหว่างความคลุมเครือในบทบาทกับความต้องการลาออก	ไทย	เป็นตัวแปรสื่อบางส่วน
	ญี่ปุ่น	ไม่เป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์

ตารางที่ 31 ผลสรุปการวิจัยจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
7. เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่นมีความแตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
8. เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ถึงความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวในองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่นมีความแตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
9. เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ถึงความคลุมเครือในบทบาทในองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่นมีความแตกต่างกัน	แตกต่างกัน
10. เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ถึงความเครียดในงานในองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่นมีความแตกต่างกัน	แตกต่างกัน
11. เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ถึงความต้องการลาออกของพนักงานในองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่นมีความแตกต่างกัน	แตกต่างกัน

อภิปรายผล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ที่ใช้ในการศึกษา ได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. จากการศึกษาความสัมพันธ์ของสาเหตุที่ส่งผลต่อความต้องการลาออกของพนักงานกับความต้องการลาออก พบว่า

1.1 องค์กรไทย ความสัมพันธ์ระหว่างความความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับความต้องการลาออก กล่าวคือ หากพนักงานและผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกัน จะส่งผลให้ความต้องการลาออกเพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามกลับพบว่า ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว และความคลุมเครือในบทบาท มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความต้องการลาออก หมายถึง หากพนักงานมีความรู้สึกถึงความไม่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว และรู้สึกถึงความไม่ชัดเจนในหน้าที่การงาน จะส่งผลให้เกิดความต้องการลาออกสูงตามไปด้วยเช่นกัน

1.2 องค์กรญี่ปุ่น ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวเป็นปัจจัยเดียวที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการลาออก และมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก กล่าวคือ หากพนักงานมีปัญหาด้านความสมดุลระหว่างความรับผิดชอบในหน้าที่การงานและความรับผิดชอบทางด้านครอบครัวสูง ก็จะส่งผลให้ความต้องการลาออกของพนักงานเพิ่มมากขึ้น ในขณะเดียวกัน หากปัญหาด้านความสมดุลระหว่างงานและครอบครัวอยู่ในระดับต่ำ จะส่งผลให้ความต้องการลาออกของพนักงานลดน้อยลงตามไปด้วย

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปีเตอร์ บ็อกซอล; และคณะ (Peter Boxall; et al. 2003) ที่ได้ศึกษาสาเหตุและผลลัพธ์ของการลาออกและคงอยู่ของพนักงาน ที่พบว่า พนักงานที่ตัวสินใจลาออกเกิดจากการขาดความสมดุลระหว่างงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว และการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาส่งผลให้พนักงานตัดสินใจทำงานต่อยังองค์กรเดิม

2. จากการศึกษาความมีอิทธิพลของความเครียดในงานในฐานะตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุที่ส่งผลต่อความต้องการลาออก พบว่า

2.1 องค์กรไทย ความเครียดในงานเป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่าง ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว ความคลุมเครือในบทบาท และความต้องการลาออก แต่ทว่าความเครียดในงานไม่เป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่าง ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและความต้องการลาออกของพนักงาน

2.2 องค์กรญี่ปุ่น ความเครียดในงานไม่เป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว และความคลุมเครือในบทบาทกับความต้องการลาออก

การที่ความเครียดในงานไม่ส่งผลต่อปัจจัยด้านต่างๆ สำหรับพนักงานในองค์กรญี่ปุ่นนั้นสอดคล้องกับทฤษฎีความเครียดของร็อบบินส์, สตีเฟ่น (Robbins, Stephen. 2548) ในเรื่องของ ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความแตกต่างกัน เช่น ด้านครอบครัว เป็นต้น นอกจากนี้ การที่

แต่ละบุคคลจะเกิดความเครียดได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านความแตกต่างส่วนบุคคล ซึ่งแต่ละบุคคลนั้นจะมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อความเครียดที่แตกต่างกัน แม้จะประสบปัญหาเดียวกันก็ตาม และการมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันออกไป ก็จะส่งผลต่อการรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้นในการทำงานด้วยเช่นกัน กล่าวคือ พนักงานในองค์กรญี่ปุ่นอาจมีความสามารถในการรับมือ และแก้ปัญหากับสิ่งต่างๆ ที่เกิดในองค์กรได้มากกว่าพนักงานจากองค์ไทย จึงทำให้ความเครียดในงานไม่มีอิทธิพลเป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ของสาเหตุในความต้องการลาออก

3. จากการศึกษาความแตกต่างของการรับรู้ถึงสาเหตุที่ส่งผลต่อความต้องการลาออก พบว่า พนักงานจากองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่น มีการรับรู้ถึง ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว ไม่แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามพบว่า พนักงานจากองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่น มีการรับรู้ถึง ความคลุมเครือในบทบาท ความเครียดในงานและความต้องการลาออก แตกต่างกัน

ข้อจำกัดในงานวิจัย

1. ระยะเวลาในการเก็บแบบทดสอบมีระยะเวลาที่จำกัด จึงทำให้ไม่สามารถเก็บข้อมูลจากองค์กรที่หลากหลายได้มากนัก

2. จากการเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจากพนักงานในองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่นไม่ครบตามจำนวน รวมถึงพบแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ จึงทำให้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากองค์กรทั้งสองฝ่ายมีจำนวนไม่เท่ากัน ซึ่งอาจมีผลต่อการทดสอบ

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาถึงสาเหตุที่ส่งผลต่อความต้องการลาออกของพนักงานในองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. องค์กรไทย

1.1 ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชายังคงมีความสัมพันธ์กับความต้องการลาออกในเชิงลบ คือ องค์กรควรมีความระมัดระวังเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีการรักษาระดับความสัมพันธ์ให้อยู่เกณฑ์ที่ดี เช่น การรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอต่างๆ จากพนักงานด้วยความจริงใจ มีการใส่ใจพนักงานอย่างสม่ำเสมอ การปฏิบัติตนต่อพนักงานด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน ระมัดระวังไม่ให้เกิดความลำเอียงหรืออคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะมีกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ เช่น การรับประทานอาหารร่วมกัน การเที่ยวพักผ่อนร่วมกัน เป็นต้น เพราะถ้าหากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะทำให้ความต้องการลาออกของพนักงานลดลง

1.2 องค์กรต้องสร้างความสมดุลระหว่างความรับผิดชอบในงานและความรับผิดชอบต่อครอบครัวให้แก่พนักงาน โดยสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมได้นั้น คือการมอบหมายงานที่จะไม่ทำให้กระทบต่อการใช้ชีวิตส่วนตัวของพนักงาน เช่น การที่ต้องทำงานล่วงเวลา การต้องเลิกงานหลังจากเวลาเลิกงานจริงอยู่บ่อยครั้ง หรือต้องมาทำงานในวันหยุด เป็นต้น ทั้งนี้จะมีความสัมพันธ์กับการมอบหมายงานที่เหมาะสม ทั้งในด้านของเนื้องานและปริมาณงานให้แก่พนักงานด้วย

1.3 องค์กรควรมีการปรับปรุงด้านการกำหนดขอบเขตและหน้าที่ของงานให้มีความชัดเจนในแต่ละตำแหน่ง เพื่อป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความสับสนว่าควรจะปฏิบัติงานเช่นไร และในการมอบหมายงานหนึ่ง ควรจะมีผู้สั่งการเพียงคนเดียวเท่านั้น เพราะอาจเกิดการสื่อสารที่ไม่ตรงกันจากหัวหน้างานที่มากกว่า 1 คนขึ้นไป ทั้งนี้เพื่อป้องกันการเกิดความสับสนของพนักงาน หรือถ้าหากองค์กรต้องการผู้ที่สามารถทำหน้าที่ได้หลากหลายด้าน องค์กรควรจะมีการบอกรายละเอียดของคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และความรับผิดชอบต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน เมื่อต้องการประกาศรับสมัครพนักงาน

1.4 เนื่องจากความเครียดในงานนั้น เป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ของสาเหตุที่ส่งผลต่อความต้องลาออกจากองค์กรในเรื่องของ ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว และความคลุมเครือในบทบาท ดังนั้น องค์กรต้องคำนึงถึงความเครียดที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานด้วย

2. องค์กรญี่ปุ่น

2.1 ถึงแม้ว่าความเครียดในงานจะไม่เป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ต่อสาเหตุของความต้องการลาออกของพนักงานในองค์กรญี่ปุ่น แต่ทว่าความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวยังคงมีความสัมพันธ์กับความต้องการลาออก ดังนั้น อาจมีปัจจัยในด้านอื่นๆ ที่เป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์อยู่ เช่น ความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction) เป็นต้น องค์กรควรมีการสังเกตผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีปฏิกิริยาตอบสนองต่อความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวอย่างไร เพื่อที่จะได้หาทางป้องกันได้ตรงจุด

2.2 ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว สามารถแก้ไขได้ด้วยการสร้างความสมดุลระหว่างความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานและความรับผิดชอบต่อครอบครัว เช่น การไม่มอบหมายงานให้แก่พนักงานมากจนเกินไป จนอาจจะต้องทำงานล่วงเวลา หรือการติดต่อพูดคุยเรื่องงานแม้จะเป็นวันหยุดพักผ่อน เป็นต้น และองค์กรสามารถวางกฎระเบียบในการทำงาน เช่น จะอยู่ภายในองค์กรได้ถึงเวลาเท่าใด หรือ เมื่อถึงเวลาเลิกงานจะมีการปิดไฟทั้งหมดทันที เพื่อกระตุ้นให้พนักงานกลับบ้าน เป็นต้น

จากข้อแนะนำที่กล่าวมาข้างต้น หากองค์กรสามารถปรับปรุงหรือแก้ไขถึงสาเหตุที่จะนำไปสู่การลาออก ให้เปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะส่งผลให้พนักงานในองค์กรไม่เกิดความเครียดจากการปฏิบัติงาน และมีความต้องการลาออกจากงานลดน้อยลง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการเก็บแบบทดสอบจากกลุ่มตัวอย่าง จากอุตสาหกรรมการผลิตวัสดุก่อสร้างเป็นส่วนมาก ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป ผู้วิจัยเสนอแนะให้มีการศึกษากลุ่มตัวอย่างในอุตสาหกรรมอื่นๆ เช่น อุตสาหกรรมการบริการ เป็นต้น เนื่องจากในแต่ละอุตสาหกรรมนั้น มีสภาพแวดล้อม หรือวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกันออกไป เพื่อนำผลวิจัยที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับอุตสาหกรรมนั้นๆ ต่อไป

2. ศึกษาปัจจัยด้านอื่นๆ ที่จะนำไปสู่ความต้องการลาออกของพนักงานเพิ่มเติมจากปัจจัยที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาไว้ เนื่องจากการทำงานนั้น ยังมีปัจจัยอื่นๆ อีกหลากหลายด้านเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งงาน ความขัดแย้งในบทบาท ผลตอบแทน เป็นต้น เพื่อจะได้ทราบว่าปัจจัยด้านใด ที่จะส่งให้ผลพนักงานเกิดความรู้สึกต้องการลาออกจากงาน อันจะนำไปสู่การรักษาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หากสามารถค้นหาได้ถึงปัจจัยที่เป็นปัญหาอย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กรมการจัดหางาน. (2559). **สถานการณ์ตลาดแรงงานปี 2559.** กรุงเทพฯ : ศูนย์ข้อมูลข่าวสารกรมการจัดหางาน.

กระทรวงแรงงาน. (2558). **ทรัพยากรบุคคล ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า.** กรุงเทพฯ : กระทรวงแรงงาน.

กรุงเทพธุรกิจ. (2560). **'พาณิชย์' ขอนักลงทุนญี่ปุ่นมั่นใจไทย เปิดประตูสู่อาเซียน.** สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2560, จาก http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/772484.

จิดาภา เสน่ห์นุช. (2553). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของเภสัชกรที่ปฏิบัติงานในองค์การเภสัชกรรม.** สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

จุฑาทิพย์ ลีลาธนาพิพัฒน์; และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2560, มกราคม-เมษายน) ความคลุมเครือในบทบาท ความขัดแย้งในบทบาท และหน้าที่รับผิดชอบมากเกินไป ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. **วารสารปัญญาภิวัฒน์.** 9(1) : 35-38.

จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว. (2556). **คุณภาพชีวิตในการทำงาน.** สืบค้นเมื่อ 13 ตุลาคม 2560, จาก http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/520336.

ชลภัสสรณ์ ศรีวรฉัตรภาธร; และประสพชัย พสุนนท์. (2558, มกราคม-เมษายน). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานแผนกห่วงโซ่อุปทาน : กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. **Veridian E-Journal ฉบับภาษาไทย.** 8(1) : 96-98.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). **การจัดการความขัดแย้งในองค์กร.** กรุงเทพฯ : ออฟเซ็ทครีเอชั่น.

ญาณิภา จันทร์บำรุง. (2555). **ปัจจัยในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความเครียดของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ฐานเศรษฐกิจ. (2560). **"ญี่ปุ่น" ...อันดับ 1 นักลงทุนรายใหญ่ในไทย.** สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2560, จาก http://www.thansettakij.com/content/207209.

ณปภัช นาคทองเจือ. (2552). **การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.** สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ณัฏฐพร พึ่งบ้านเกาะ. (2554). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ถาวร นิลทวี. (2550). **สาเหตุและแนวทางการลดความเครียดของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายช่างในบริษัท ไทยโทเรซินเทติคส์ จำกัด.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

นภาภรณ์ อุทัยจรัสรัศมี. (2554). **ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาและพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาพนักงานในโรงงานทำกรอบรูปเอกชนแห่งหนึ่ง.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นิติพล ภูตะโชติ. (2556). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร. (2556). **กลยุทธ์รักษาไว้ซึ่งพนักงาน.** สืบค้นเมื่อ 3 พฤศจิกายน 2560, จาก http://prakal-hrknowledge.blogspot.com/2013/08/employee-retention.html.

ปวิตรา ลาภละมูล. (2557). **ความเครียดภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไอ.เทค.คอมมูนิเคชั่น จำกัด.** สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ผ่องพรรณ ปิ่นแก้ว. (2551). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงานกับการรับรู้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท น้ำมันอพอลโล (ไทย) จำกัด.** สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

พิชิต เทพวรรณ์. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

รัตนา แก้วเกตุ; และอนุฉัตร ช่ำชอง. (2559). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่.** สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

วรยา ไพริน. (2553). **ความขัดแย้งและความรุนแรงภายในองค์กร.** สืบค้นเมื่อ 7 มีนาคม 2561, จาก https://www.gotoknow.org/posts/335324.

วรรณวิสา ดำรงสกุลวงษ์. (2557). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในอุตสาหกรรมฟอกหนัง กรณีศึกษา บริษัท อินเตอร์ไฮค์ จำกัด (มหาชน).** สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเนชั่น.

วราภรณ์ นาควิลัย. (2553). **การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัท GGG (ประเทศไทย) จำกัด.** สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

ศิรยาภา มากพูน. (2556). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารกรีนแบงค์ในจังหวัดของแก่น.** สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ; และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2545). **พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุบัทมา ตันตยาภินันท์. (2554). ความแตกต่างภายในองค์กรกับยุทธวิธีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. **วารสารนักบริหาร.** 31(4) : 59-64.

สุเบญญา ขวัญทอง.; และทวีศักดิ์ กฤษเจริญ. (2558, มกราคม-ธันวาคม). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y. **วารสารสังคมศาสตร์.** 18(1) : 73-74.

อุทุมพร เมืองนามา. (2553). **ปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความเครียดของพนักงานธนาคารสินเอเชีย จำกัด (มหาชน).** สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

เอื้อจิต ทัศนะภาคย์; และพฤทธิ์ เทศจีบ. (2557). **การจัดการองค์การและการบริหาร.** กรุงเทพฯ : หอการค้าไทย.

Abidun Abolaji Joachim; et al. (2014). Modelling the Relationship Between Job Demands, Work Attitudes and Performance Among Nurses in a Transition Economy. **International Journal of Healthcare Management.** 7(4) : 54-78.

Abraham Maslow. (1970). **Motivation and Personality.** New York : Harper & Row.

Aon Hewitt. (2016). **Thailand Compensation and Benefit Trends 2016 : Voluntary Turnover Rate Soar as Performance Pressure Mounts.** Retrieved August 24, 2017, from https://apac.aonhewitt.com/home/about/aon-hewitt-thailand.

Baron; and Kenny. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. **Journal of Personality and Social Psychology.** 51(6) : 1,173-1,182.

Boxall, Peter; Macky, Keith; and Ramussen, Erling. (2003). Labour Turnover and Retention in New Zealand : The Causes and Consequences of Leaving and Staying with Employers. **Asia Pacific Journal of Human Resources.** 41(2) : 195-214.

Bufquin, Diego; et al. (2007). The Influence of Restaurant Co-Workers' Perceived Warmth and Competence on Employees' Turnover Intention : The Mediating Role of Job Attitudes. **International Journal of Hospitality Management.** 60 : 13-22.

Cappelli, Peter; and Hamori, Monika. (2006). Exclusive Loyalty and Employer Attributes. **Instituto de Empresa Empresa Business School IE Working Paper.** 6(10) : 12-40.

Chang, Sug-Ing. (2008). Work Role Stressors and Turnover Intentions : A Study of IT Personnel in South Korea. **Journal of Econstore.** 22(3) : 272-290.

Chen, Jing-Qiao; el at. (2016). The Role of Career Growth in Chinese New Employee's Turnover Process. **Journal of Career Development.** 43(1) : 11-25.

Choi, Sang Long; and Perumal, Panniruky. (2014). Examining the Impact of Human Resource Management Practices on Employees' Turnover Intention. **International Journal of Business and Society.** 15(1) : 111-126.

Chowdhury, Sohel. (2016). A Quantitative Study on Push, Pull and Personal Factors Affecting Employees' Turnover Intentions : A Case of Nationalized Commercial Banks (NCBs) in Bangladesh. **Information and Knowledge Management.** 6(9) : 65-77.

Cohen, Sheldon. (1994). **Perceived Stress Sacle.** Retrieved August 10, 2017, from http://www.mindgarden.com.

Cooper; Dewe; and O'Driscoll. (2001). **Organizational Stress.** California : Sage.

Cronbach. (1990). **Essentials of Psychological Testing.** 5th ed. New York : Harper Collins Publishers.

Eagle, Bruce; Miles, Edward; and Icenogle, Marjorie. (2001). Male and Female Interpretations of Bidirectional Work-Family Conflict Scale Testing for Measurement Equivalence. **Equivalence in Measurement.** 1(3) : 6-23.

Edwin Locke. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology.** 1(2) : 1,297-1,343.

Erera-Weatherley. (1996). Coping with Stress : Public Welfare Supervisors Doing Their Best. **Human Relations.** 49(1) : 157-170.

Ertas, Nevbahar. (2015). Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employee in Federal Service. **Public Personnel Management.** 44(3) : 401-423.

Gibb, Stephen. (2013). **Human Resource Development.** New York : Harper & row.

Herbert Simon. (1959). **Administrative Behavior.** 2nd ed. New York : Macmillan.

Ho, Jessica Sze-Yin; Downe, Alan; and Loke, Siew Phaik. (2010). **Employee Attrition in the Malaysian Service Industry : Push and Pull Factors.** New York : Harper & Row.

Holtom, Brooks; et al. (2008). Turnover and Retention Research : A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. **The Academy of Management Annals.** 2(1) : 231-247.

Javed, Muhammad; et al. (2014). Effect of Role Conflict, Work Life Balance and Job Stress on Turnover Intention : Evidence from Pakistan. **Journal of Basic and Applied Science Research.** 3(2) : 55-78.

Jeffrey Greenhaus; and Nicholas Beutell. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. **The Academy of Management Review.** 10(1) : 76-88.

Job Attitudes. (n.d.). **Turnover : Mobley's Model.** Retrieved July 14, 2017, from http://whatsyourjobattitude.weebly.com/mobleys-model.html.

Kahn; et al. (1964). **Organizational Stress.** New York : Wiley.

Karavardar, Gulsah. (2014). International Business Research. **Journal of Personality and Social Psychology.** 7(9) : 54-67.

Muhammad Ghayyur; and Waseef Jamal. (2012). Work-Family Conflicts : A Case of Employees' Turnover Intention. **International Journal of Social Science and Humanity.** 2(3) : 168-174.

Nair, Sudhashini; Lim, Yet Mee; and Cheik, Aik Nai. (2016). Internal Push Factors and External Pull Factors and Their Relationships with Lectures' Turnover Intention. **International Journal of Business and Management.** 11(12) : 23-40.

Netemeyer; Boles; and McMurrian. (1996). Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. **Journal of Applied Psychology.** 81(4) : 400-410.

Ngo, Hang-yue; Foley, Sharon; and Loi, Raymond. (2005). Work Role Stressors and Turnover Intention : A Study of Professional Clergy in Hong Kong. **Human Resource Management.** 16(11) : 2,133-2,146.

Owens. (1995). **Organizational Behavior in Education.** 5rd ed. Boston : Allyn and Bacon.

Palomo, Marina. (2004). **Development and Validation of a Questionnaire Measure of the Supervisory Relationship.** England : Oxford University.

Peter Boxall; et al. (2003). Labour Turnover and Retention in New Zealand : The Causes and Consequences of Leaving and Staying with Employers. **Asia Pacific of Human Resources.** 41(2) : 195-214.

Pierotti, Abigail. (2014). **Stressful Workplace Relationships : A Qualitative and Quantitative Exploration.** New York : McGraw-Hill.

Prajogo, Wisnu; and Kumalaningrum, Pampa. (2015). The Influence of Work Role Ambiguity, Work Role Conflict and Work Time Demand to Work Family Conflict and its Influence to Job Satisfaction and Intention to Leave. **International Journal of Business and Commerce.** 6(1) : 23-37.

Price. (1977). **The Study of Turnover.** Boston : D.C. Heath.

Pudelko, Markus; and Mendenhall, Mark. (2007). The Japanese Management Metamorphosis : What Western Executives Need to Know About Current Japanese Management Practices. **Organizational Dynamic.** 36(3) : 274-287.

Rajan. (2015). Employee Turnover Among Nurses - A Comparative Analysis with Respect to Push and Pull Factors. **I-Manager's Journal on Management.** 9(4) : 12-34.

Ram, Nanik; el at. (2011). Role Conflict and Role Ambiguity as Factors in Work Stress among Managers : A Case Study of Manufacturing Sector in Pakistan. **Asian Social Science.** 7(2). 54-62.

Rizzo, John; House, Robert; and Lirtzman, Sidney. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organization. **Administrative Science Quarterly.** 15(2) : 150-163.

Robbins, Stephen; and Coulter, Marry. (2547). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร.** แปลโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

Robbins, Stephen. (2548). **พฤติกรรมองค์การ.** แปลโดย รังสรรค์ ประเสริฐศรี. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

Ryan, Bill; Ma, Jintao; and Ku, Minyeon Cathy. (2009). Role Conflict, Role Ambiguity and Work-Family Conflict among University Foodservice Managers. **International CHRIE Conferences-Refereed Track.** 4(2) : 33-45.

Samuel Green. (1991). **How Many Subjects Dose It Take to Do a Regression Analysis.** Illirois : Irwin.

Searle; and Klepa. (1991). Rational Versus Gender Role Explanations for Work-Family Conflict. **Journal of Applied Psychology.** 76(4) : 560-568.

Shah, Iqtidar Ali; et al. (2010). Measuring Push, Pull and Personal Factors Affecting Turnover Intention : A Case of University Teacher in Pakistan. **Review of Economic & Business Studies.** 3(1) : 167-192.

Srivastava, Shefali; and Kanour, Rooma. (2014). A Study on Quality of Work Life : Key Elements & It's Implications. **Journal of Business and Management.** 163(12) : 54-59.

Tandung, Juliana Caesaria. (2016). The Link Between HR Attributions and Employees' Turnover Intentions. **Gadjah Mada International Journal of Business.** 18(1) : 55-69.

Trayambak, Shruti; Kumar, Pranab; and Jha, A.N. (2012). A Conceptual Study on Role Stressors, Their Impact and Strategies to Manage Role Stressors. **Journal of Business and Management (IOSRJBM).** 4(1) : 44-48.

Tschopp, Cecile; Grote, Gudela; and Gerber, Marius. (2014). How Career Orientation Shapes the Job Satisfaction Turnover Intention Link. **Journal of Organizational Behavior.** 35(8) : 151-171.

Van Sell; et al. (1981). Role Conflict and Role Ambiguity : Integration of the Literature and Directions for Future Research. **Human Relations.** 34(1) : 43-71.

Warner. (2005). Why we Should Care About Work-Family Conflict Causes and Consequences?. **The Human Resources Professionals Association.** 24(4) : 72-85.

Wiley. (1987). The Relationship Between Work/Non-Work Conflict and Job Related Outcomes : Some Unanticipated Findings. **Journal of Management.** 13(2) : 467-472.

Yongkang, Zhou; et al. (2014). The Relationship Among Role Conflict, Role Ambiguity, Role Overload and Job Stress of Chinese Middle-Level Cadres. **Scientific Research.** 3(1) : 8-11.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาสาเหตุที่ส่งผลต่อความต้องการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่น

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้สร้างขึ้นมาเพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น โดยข้อมูลจะถูกเก็บเป็นความลับ จุดมุ่งหมายของงานวิจัยนี้ เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความต้องการเปลี่ยนแปลงงานของพนักงานในองค์กร เพื่อหาแนวทางในการป้องกันการสูญเสียบุคคลากรซึ่งมีความสำคัญต่อองค์กรสืบต่อไปโดยแบบสอบถามได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อความต้องการลาออกของพนักงาน

วัวลัยพร ศิริเอี้ยวพิกูล
นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น
สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ❒ ให้ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

❒ ชาย ❒ หญิง

2. อายุ.....ปี

3. สถานภาพ

❒ โสด ❒ สมรส

❒ หย่าร้าง/หม้าย

4. ระดับการศึกษา

❒ ม.6 หรือเทียบเท่า ❒ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

❒ ปริญญาโทหรือเทียบเท่า ❒ สูงกว่าปริญญาโท

5. รายได้

❒ ต่ำกว่า 15,000 บาท ❒ 15,001-30,000 บาท

❒ 30,001-50,000 บาท ❒ 50,000 บาท ขึ้นไป

6. ตำแหน่งงาน

❒ พนักงาน/เจ้าหน้าที่ ❒ เจ้าหน้าที่อาวุโส

❒ หัวหน้างาน ❒ ผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ

❒ สูงกว่าผู้จัดการ ❒ อื่นๆ.....

7. สายงานที่รับผิดชอบ

❒ การผลิต ❒ R & D

❒ การตลาด ❒ ฝ่ายจัดซื้อ

❒ ฝ่ายบุคคล/ธุรการ ❒ ฝ่ายขาย

❒ ฝ่ายบริการ ❒ ฝ่ายวางแผน

❒ อื่นๆ.....

8. อายุงานจนถึงปัจจุบัน

❒ น้อยกว่า 1 ปี ❒ 1-3 ปี

❒ 3-6 ปี ❒ 6-9 ปี

❒ 9 ปี ขึ้นไป

9. มีประสบการณ์จากบริษัทต่างๆ มาแล้วกี่บริษัท

❒ 1-2 บริษัท ❒ 3-4 บริษัท

❒ 5-6 บริษัท ❒ 7-8 บริษัท

10. จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา ท่านเคยผ่านการฝึกอบรมมาแล้วกี่หลักสูตร (รวมทุกบริษัท)

❒ 1-3 หลักสูตร ❒ 4-6 หลักสูตร

❒ 7-9 หลักสูตร ❒ ไม่เคย

11. ในช่วง 3 เดือนที่ผ่านมา ท่านมีปัญหาความเครียดในเรื่องต่างๆ นอกเหนือจากการทำงานบ้างหรือไม่

❒ หนี้สิน ❒ ปัญหาครอบครัว

❒ การสูญเสียคนในครอบครัวหรือคนรัก ❒ อื่นๆ.....

❒ ไม่มี

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสาเหตุที่ส่งผลต่อความต้องการลาออกของพนักงาน

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ข้อ	สาเหตุที่ส่งผลต่อความต้องการลาออกของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา						
1	ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อฉันด้วยความเคารพ					
2	ฉันสามารถพูดคุยหารือถึงเรื่องต่างๆ กับผู้บังคับบัญชาได้อย่างเปิดเผย					
3	ผู้บังคับบัญชาให้ข้อแนะนำและคำติชมอย่างเที่ยงตรงที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของฉัน					
4	ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังและเคารพต่อข้อเสนอ, ความคิดเห็น หรือไอเดียของพนักงาน					

ข้อ	สาเหตุที่ส่งผลต่อความต้องการลาออกของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว						
1	ครอบครัวและเพื่อนมักรู้สึกไม่พอใจที่ฉันเอาแต่หมกมุ่นอยู่กับงานเมื่ออยู่ที่บ้าน					
2	งานที่ทำอยู่เบียดเบียนการใช้เวลาร่วมกับครอบครัวหรือเพื่อน					
3	ความต้องการส่วนตัวทำให้ฉันตีตัวออกห่างจากงานมากขึ้น					
4	การใช้ชีวิตส่วนตัวมักจะเบียดเบียนเวลาที่ฉันควรใช้ในการทำงาน					
5	ความรับผิดชอบในการทำงานทำให้ฉันสูญเสียเวลาร่วมกับครอบครัว					
6	ความรับผิดชอบต่อครอบครัวมักจะรบกวนความรับผิดชอบต่อการทำงาน เช่น การทำงานให้สำเร็จ หรือ การทำงานล่วงเวลา					
7	ความรับผิดชอบต่อครอบครัวทำให้ฉันสูญเสียเวลาในการทำงาน					
ความไม่ชัดเจนในงาน						
1	ฉันไม่รู้แน่ชัดว่าขอบเขตความรับผิดชอบในตำแหน่งงานของตนเองคืออะไร งานของตนเองคืออะไร					
2	ฉันมีความรู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายไม่มีความเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่กับตำแหน่งงาน					
3	ฉันรู้สึกสับสนเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และขอบเขตงานในตำแหน่งงานของตน					
4	ฉันต้องรับผิดชอบงานจากแผนกอื่น					

ข้อ	สาเหตุที่ส่งผลต่อความต้องการลาออกของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การลาออกจากองค์กร						
1	เป็นไปได้ว่าฉันจะหางานใหม่ในปีหน้า					
2	ฉันมีความคิดที่จะลาออกอยู่บ่อยครั้ง					

ในระยะเวลา 3 เดือนที่ผ่านมาท่านมีความรู้สึกดังต่อไปนี้เกิดขึ้นบ่อยแค่ไหน

ข้อ	สาเหตุที่ส่งผลต่อความต้องการลาออกของพนักงาน	ระดับการเกิดขึ้นของความรู้สึก				
		บ่อยมาก	ค่อนข้างบ่อย	บางครั้ง	น้อย	ไม่มีเลย
ความเครียดในงาน						
1	ฉันรู้สึกว่าตนเองไม่สามารถควบคุมอารมณ์ในขณะทำงานได้ เช่น มักจะแสดงอารมณ์ต่างๆ ออกมา					
2	ฉันมีความรู้สึกกังวล เครียด และกดดัน					
3	ฉันมีความรู้สึกกดดันต่องานที่ได้รับมอบหมาย					
4	ฉันอดคิดถึงเรื่องงานไม่ได้แม้เป็นเวลาหยุดพักผ่อน					

ภาคผนวก ข.
การตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

ตารางที่ 32 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

หัวข้อประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา					
1. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อฉันด้วยความเคารพ	1	1	1	1	ใช้ได้
2. ฉันสามารถพูดคุยหารือถึงเรื่องต่างๆ กับผู้บังคับบัญชาได้อย่างเปิดเผย	1	1	1	1	ใช้ได้
3. ผู้บังคับบัญชาให้ข้อแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่องาน	1	1	1	1	ใช้ได้
4. ผู้บังคับบัญชาให้ข้อเสนอแนะหรือคำติชมอย่างเที่ยงตรงต่อการทำงานของฉัน	1	1	1	1	ใช้ได้
5. ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสนใจฉันเท่าที่ควรจะเป็น	0	0	1	0.3	ปรับปรุง
6. ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังและเคารพต่อข้อเสนอ, ความคิดเห็น หรือ ไอเดียของพนักงาน	1	1	1	1	ใช้ได้
ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว					
1. หลักจากเลิกงานฉันรู้สึกเหนื่อยมากจนไม่อยากทำในสิ่งที่จำเป็นต้องทำ	1	1	1	1	ใช้ได้
2. ฉันมีงานที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมากจนไม่มีเวลาทำกิจกรรมในสิ่งที่ฉันสนใจ	1	1	1	1	ใช้ได้
3. ครอบครัวและเพื่อนมักรู้สึกไม่พอใจที่ฉันเอาแต่หมกมุ่นอยู่กับงานเมื่ออยู่ที่บ้าน	1	1	1	1	ใช้ได้
4. งานที่ทำอยู่เบียดเบียนการใช้เวลาร่วมกับครอบครัวหรือเพื่อน	1	1	1	1	ใช้ได้
5. ฉันมักรู้สึกเหนื่อยในเวลาทำงานเพราะมีสิ่งต้องรับผิดชอบมากมายเมื่ออยู่บ้าน	1	-1	1	0.3	ปรับปรุง
6. ความต้องการส่วนตัวทำให้ฉันตีตัวออกห่างจากงานมากขึ้น	1	0	1	0.6	ใช้ได้

ตารางที่ 32 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (ต่อ)

หัวข้อประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
7. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมักรู้สึกไม่พอใจที่ฉันใช้เวลาในการทำงานไปทำเรื่องส่วนตัว	1	1	1	1	ใช้ได้
ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว					
8. การใช้ชีวิตส่วนตัวมักจะเบียดเบียนเวลาที่ฉันควรใช้ในการทำงาน	1	1	1	0.6	ใช้ได้
9. การทำงานมักจะรวบกวนความรับผิดชอบต่อครอบครัว เช่น การทำอาหาร, ทำงานบ้าน, ดูแลลูก เป็นต้น	0	1	1	0.6	ใช้ได้
10. ความรับผิดชอบในการทำงานทำให้ฉันสูญเสียเวลาร่วมกับครอบครัว	1	1	1	1	ใช้ได้
11. ความรับผิดชอบต่อครอบครัวมักจะรบกวนความรับผิดชอบต่อการทำงาน เช่น การทำงานให้สำเร็จ หรือ การทำงานล่วงเวลา	1	0	1	0.6	ใช้ได้
12. ความรับผิดชอบต่อครอบครัวทำให้ฉันสูญเสียเวลาในการทำงาน. งานที่ทำอยู่เบียดเบียนการใช้เวลาร่วมกับครอบครัวหรือเพื่อน	1	1	1	1	ใช้ได้
ความคลุมเครือในบทบาท					
1. ฉันไม่รู้แน่ชัดว่าขอบเขตความรับผิดชอบในตำแหน่งงานของตนเองคืออะไร	1	0	1	0.6	ใช้ได้
2. ฉันมีรู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายไม่มีความเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน	1	0	1	0.6	ใช้ได้
3. ฉันรู้สึกสับสนเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และขอบเขตงานในตำแหน่งงานของตน	1	1	1	1	ใช้ได้
4. ฉันได้รับงานจากผู้บังคับบัญชามากกว่า 1 คน ซึ่งอยู่ต่างสายงานกัน	1	1	1	1	ใช้ได้

ตารางที่ 32 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (ต่อ)

หัวข้อประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
5. องค์กรไม่มีการกำหนดหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบอย่างชัดเจนให้แก่พนักงาน	1	1	1	1	ใช้ได้
6. ฉันต้องรับผิดชอบงานจากแผนกอื่น	1	1	1	1	ใช้ได้
ความเครียดในงาน					
1. ฉันรู้สึกหงุดหงิด โมโห หรือ ฉุนเฉียว เมื่องานไม่เป็นไปตามแผน	1	1	1	1	ใช้ได้
2. ฉันรู้สึกว่าตนเองไม่สามารถควบคุมอารมณ์ในขณะทำงานได้ เช่น มักจะแสดงอารมณ์ต่างๆ ออกมา	1	1	1	1	ใช้ได้
3. ฉันสามารถควบคุมงานให้เป็นไปตามแพลนที่วางไว้และสามารถทำงานออกมาให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี	1	1	1	1	ใช้ได้
4. หากเกิดปัญหาในการทำงานฉันมั่นใจว่าความสามารถของฉันจะสามารถจัดการสิ่งเหล่านั้นได้	1	1	1	1	ใช้ได้
5. ฉันมีความรู้สึกกังวล เครียด และกังวล	1	0	1	0.6	ใช้ได้
6. ฉันมีความรู้สึกกดดันต่องานที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	1	ใช้ได้
7. ฉันอดคิดถึงเรื่องงานไม่ได้แม้เป็นเวลาหยุดพักผ่อน	1	1	1	1	ใช้ได้
ความต้องการลาออก					
1. เป็นไปได้ว่าฉันจะหางานใหม่ในปีหน้า	0	0	1	0.3	ปรับปรุง
2. ฉันมีความคิดที่จะลาออกอยู่บ่อยครั้ง	1	1	1	1	ใช้ได้
3. ฉันอาจจะหางานใหม่ในอีก 12 เดือนข้างหน้า	0	1	1	0.6	ใช้ได้

ภาคผนวก ค.
ค่าสัมประสิทธิ์ของคำถามที่ใช้ในงานวิจัย

TNI
THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ตารางที่ 33 ค่าสัมประสิทธิ์ของคำถามที่ใช้ในงานวิจัย

คำถามที่ใช้ในงานวิจัย	ค่าสัมประสิทธิ์
ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา	
1. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อฉันด้วยความเคารพ	.725
2. ฉันสามารถพูดคุยหารือถึงเรื่องต่างๆ กับผู้บังคับบัญชาได้อย่างเปิดเผย	.880
3. ผู้บังคับบัญชาให้ข้อแนะนำและคำติชมอย่างเที่ยงตรงที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของฉัน	.876
4. ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังและเคารพต่อข้อเสนอ, ความคิดเห็น หรือไอเดียของพนักงาน	.809
ความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว	
1. ครอบครัวและเพื่อนมักรู้สึกไม่พอใจที่ฉันเอาแต่หมกมุ่นอยู่กับงานเมื่ออยู่ที่บ้าน	.784
2. งานที่ทำอยู่เบียดเบียนการใช้เวลาร่วมกับครอบครัวหรือเพื่อน	.838
3. ความต้องการส่วนตัวทำให้ฉันตีตัวออกห่างจากงานมากขึ้น	.822
4. การใช้ชีวิตส่วนตัวมักจะเบียดเบียนเวลาที่ฉันควรใช้ในการทำงาน	.838
5. ความรับผิดชอบในการทำงานทำให้ฉันสูญเสียเวลาร่วมกับครอบครัว	.845
6. ความรับผิดชอบต่อครอบครัวมักจะรบกวนความรับผิดชอบต่อการทำงาน เช่น การทำงานให้สำเร็จ หรือการทำงานล่วงเวลา	.803
7. ความรับผิดชอบต่อครอบครัวทำให้ฉันสูญเสียเวลาในการทำงาน	.712
ความคลุมเครือในบทบาท	
1. ฉันไม่รู้แน่ชัดว่าขอบเขตความรับผิดชอบในตำแหน่งงานของตนเองคืออะไร	.852
2. ฉันมีความรู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายไม่มีความเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่	.895
3. ฉันรู้สึกสับสนเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และขอบเขตงานในตำแหน่งงานของตน	.891
4. ฉันต้องรับผิดชอบงานจากแผนกอื่น	.676

ตารางที่ 33 ค่าสัมประสิทธิ์ของคำถามที่ใช้ในงานวิจัย (ต่อ)

คำถามที่ใช้ในงานวิจัย	ค่าสัมประสิทธิ์
ความเครียดในงาน	
1. ฉันรู้สึกว่าตนเองไม่สามารถควบคุมอารมณ์ในขณะทำงานได้ เช่น มักจะแสดงอารมณ์ต่างๆ ออกมา	.576
2. ฉันมีความรู้สึกกังวล เครียด และกดดัน	.875
3. ฉันมีความรู้สึกกดดันต่องานที่ได้รับมอบหมาย	.885
4. ฉันอดคิดถึงเรื่องงานไม่ได้แม้เป็นเวลาหยุดพักผ่อน	.743
ความต้องการลาออก	
1. เป็นไปได้ว่าฉันจะหางานใหม่ในปีหน้า	.938
2. ฉันมีความคิดที่จะลาออกอยู่บ่อยครั้ง	.938

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY TNI

ภาคผนวก ง.
ข้อมูลทั่วไปแบ่งตามองค์กรไทยและองค์กรญี่ปุ่น

ตารางที่ 34 จำนวนและค่าร้อยละของแต่ละองค์กร จำแนกตามเพศ

เพศ	องค์กรไทย		องค์กรญี่ปุ่น	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	75	38.7	75	39.3
หญิง	119	61.3	116	60.7
รวม	194	100	191	100

ตารางที่ 35 ค่าเฉลี่ยอายุของพนักงานแต่ละองค์กร

องค์กร	อายุเฉลี่ย
ไทย	36
ญี่ปุ่น	33

ตารางที่ 36 จำนวนและค่าร้อยละของแต่ละองค์กร จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	องค์กรไทย		องค์กรญี่ปุ่น	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	80	41.2	121	63.4
สมรส	98	50.5	66	34.6
หย่าร้าง/หม้าย	16	8.2	4	2.1
รวม	194	100	191	100

ตารางที่ 37 จำนวนและค่าร้อยละของแต่ละองค์กร จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	องค์กรไทย		องค์กรญี่ปุ่น	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ม.6 หรือเทียบเท่า	22	11.3	12	6.3
ปริญญาตรี	161	83	145	75.9
ปริญญาโท	11	5.7	34	17.8
รวม	194	100	191	100

ตารางที่ 38 จำนวนและค่าร้อยละของแต่ละองค์กร จำแนกตามเงินเดือน

เงินเดือน	องค์กรไทย		องค์กรญี่ปุ่น	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 15,000	17	8.8	9	4.7
15,001-30,000	105	54.1	99	51.8
30,001-50,000	61	31.4	56	29.8
50,000 ขึ้นไป	11	5.7	27	14.1
รวม	194	100	191	100

ตารางที่ 39 จำนวนและค่าร้อยละของแต่ละองค์กร จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	องค์กรไทย		องค์กรญี่ปุ่น	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
พนักงาน/เจ้าหน้าที่	118	60.8	97	50.8
เจ้าหน้าที่อาวุโส	10	5.2	14	7.3
หัวหน้างาน	52	26.8	46	24.1
ผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ	11	5.7	29	15.2
สูงกว่าผู้จัดการ	3	1.5	2	1
อื่นๆ	-	-	3	1.6
รวม	194	100	191	100

ตารางที่ 40 จำนวนและค่าร้อยละของแต่ละองค์กร จำแนกตามสายงาน

สายงาน	องค์กรไทย		องค์กรญี่ปุ่น	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การผลิต	38	19.6	19	9.9
R & D	1	0.5	1	0.5
การตลาด	32	16.5	35	18.3
ฝ่ายจัดซื้อ	14	7.2	20	10.5
ฝ่ายบุคคล/ธุรการ	29	14.9	13	6.8
ฝ่ายขาย	19	9.8	49	25.7
ฝ่ายบริการ	15	7.7	24	12.6
ฝ่ายวางแผน	23	11.9	2	1
อื่นๆ	23	11.9	28	14.7
รวม	194	100	191	100

ตารางที่ 41 จำนวนและค่าร้อยละของแต่ละองค์กร จำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	องค์กรไทย		องค์กรญี่ปุ่น	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	7	3.6	15	7.9
1-3 ปี	41	21.1	59	30.9
3-6 ปี	47	24.2	46	24.1
6-9 ปี	42	21.6	29	15.2
9 ปีขึ้นไป	57	29.4	42	22
รวม	194	100	191	100

ตารางที่ 42 จำนวนและค่าร้อยละของแต่ละองค์กร จำแนกตามการเปลี่ยนงาน

การเปลี่ยนงาน	องค์กรไทย		องค์กรญี่ปุ่น	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1-2 บริษัท	83	42.8	107	56
3-4 บริษัท	83	42.8	62	32.5
5-6 บริษัท	25	12.9	17	8.9
7-8 บริษัท	3	1.5	5	2.6
รวม	194	100	191	100

ตารางที่ 43 จำนวนและค่าร้อยละของแต่ละองค์กร จำแนกตามประสบการณ์การฝึกอบรม

การอบรม	องค์กรไทย		องค์กรญี่ปุ่น	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1-3 หลักสูตร	101	52.1	67	35.1
4-6 หลักสูตร	76	39.2	59	30.9
7-9 หลักสูตร	12	6.2	63	33
ไม่เคย	5	2.6	2	1
รวม	194	100	191	100

ตารางที่ 44 จำนวนและค่าร้อยละของแต่ละองค์กร จำแนกตามความเครียด

ความเครียด	องค์กรไทย		องค์กรญี่ปุ่น	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หนี้สิน	55	28.4	35	18.3
ปัญหาครอบครัว	50	25.8	28	14.7
การสูญเสีย	20	10.3	10	5.2
ไม่มี	65	33.5	109	57.1
อื่นๆ	4	2.1	9	4.7
รวม	194	100	191	100

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY TNI