

กรณีศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและการอยู่ต่อในองค์กรของวิศวกรฝ่ายผลิต
ของบริษัท ตัวอย่าง จำกัด

อลิส ชูลิขิต

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2557

A STUDY OF JOB SATISFACTION FACTORS AND STAYING IN ORGANIZATION OF
ENGINEER OF PRODUCTION ENGINEERING DEPARTMENT OF SAMPLE CO.,LTD.

Alice Choolikhit

TNI

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

Graduate School
Thai-Nichi Institute of Technology

Academic Year 2014

หัวข้อสารนิพนธ์

กรณีศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและ
การอยู่ต่อในองค์กรของวิศวกรฝ่ายผลิตของบริษัท
ตัวอย่าง จำกัด

โดย

อลิส ชูลิขิต

สาขาวิชา

การจัดการอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

อาจารย์ชาติชาญ โพธิ์พาด

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักร ดิงศกัทธิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(อาจารย์ชาติชาญ โพธิ์พาด)

อลิส ชูลิวิต : กรณีศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและการอยู่ต่อในองค์กร
ของวิศวกรฝ่ายผลิตของบริษัท ตัวอย่าง จำกัด. อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์ชาติชาย
โพธิ์พาด, 80 หน้า.

ปัจจุบัน ตลาดแรงงานมีการแข่งขันกันสูงมาก องค์กรจำเป็นต้องรักษาพนักงานที่มีฝีมือ
ซึ่งหนึ่งในนั้นก็คือ พนักงานวิศวกร ผู้ศึกษาจึงได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
ทำการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อใน
องค์กรและระดับความพึงพอใจต่อแต่ละปัจจัยของทีมงานปัจจุบันของพนักงานวิศวกร

จากการศึกษาพบว่า สิ่งที่มีผลต่อตัดสินใจอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานวิศวกรของ
บริษัทที่ได้ทำการศึกษามากที่สุด คือ ค่าตอบแทน การมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การ
จ่ายโบนัส ซึ่งจัดอยู่ในหมวดค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ ปัจจัยที่พนักงาน
วิศวกรมีระดับความพึงพอใจที่สุด คือ การจ่ายโบนัส การมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การ
มีกองทุนสำหรับกู้ยืม ส่วนค่าตอบแทน พนักงานมีระดับความพึงพอใจปานกลาง และหมวด
คุณลักษณะของงาน เนื่องจาก โอกาสในการก้าวหน้า พนักงานมีความพึงพอใจระดับปานกลาง
ผลการสำรวจโดยภาพรวม พนักงานมีความพึงพอใจมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานมีความ
พึงพอใจในงานซึ่งเกิดจากการตอบสนองความต้องการด้วยปัจจัยอนามัย แต่ยังคงขาดปัจจัยจูงใจที่
จะทำให้พนักงานเกิดความทุ่มเทในงาน องค์กรจึงควรคิดกลยุทธ์ในการปรับปรุงตัวงานและการ
สร้างโอกาสในการก้าวหน้าในงานให้พนักงาน

TNI

บัณฑิตวิทยาลัย

สาขาวิชา การจัดการอุตสาหกรรม

ปีการศึกษา 2557

ลายมือชื่อนักศึกษา

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

ALICE CHOOLIKHIT : A STUDY OF JOB SATISFACTION FACTORS AND
STAYING IN ORGANIZATION OF ENGINEER OF PRODUCTION ENGINEERING
DEPARTMENT OF SAMPLE CO.,LTD. ADVISOR : MR. CHARTCHARN
PHODHIPHAD, 80 PP.

At the present, Labor market is extremely competitive. The Organization has to keep their employees. The engineers are the one of the group that the company has to keep. Researcher studied related literatures and did Quantitative research to study the factors that influence to intention of staying in the organization and satisfaction level of the organization

The result shown that the factors that most influence to intention of staying in the organization are Salary, Pension and Bonus that classified in Salary, Welfare and others benefit group. And the factors that engineer employees are most satisfied are Bonus, Accumulated fund and Loan fund. However, satisfaction level of Salary is normal. And satisfaction level of Work itself is normal too. Engineer employees have good satisfaction level in total. In the other side, the results shown that the employees was satisfied by hygiene factors but lacked of motivation factors that make the employees contribute to their work. So the company has to consider strategies to enrich the work itself and make the opportunity of work for their engineer employee.

TNI

Graduate School
Field of Study Industrial Management
Academic Year 2014

Student's Signature.....
Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จลุล่วงไปไม่ได้เลยหากไม่ได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ชาติชาญ โพธิ์พาดซึ่งเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำมาโดยตลอดทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้

และขอขอบคุณ คุณอรรณพ พรหมเชษฐ์ เพื่อนร่วมรุ่น MIM 4 ที่เป็นเพื่อนที่ดีและร่วมเรียนด้วยกันมาตลอด 2 ปี อีกทั้งยังคอยผลักดันและช่วยเหลือให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำสารนิพนธ์ อีกทั้งคุณปฎิมา อับดุลลอ เพื่อนร่วมรุ่น MIM 4 อีกท่านที่ช่วยเหลือในการเก็บข้อมูลแบบสอบถามทำให้เป็นผลงานวิจัยในครั้งนี้ได้ดำเนินมาถึงปัจจุบัน

ขอขอบคุณ คุณสมปรรณดา สุขสละ เพื่อนตั้งแต่สมัยมัธยมปลายที่ได้ช่วยเหลือและแนะนำเรื่องสถิติ หากไม่มีเพื่อนคนนี้ สารนิพนธ์เล่มนี้อาจจะไม่สำเร็จลุล่วงเช่นนี้

สุดท้าย ขอขอบคุณพ่อและแม่ ครูบาอาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาทุกท่านและเพื่อนๆ ทุกคนที่คอยเป็นกำลังใจและผลักดันให้ดิฉันทำงานวิจัยครั้งนี้ได้สำเร็จลุล่วง

อลิส ชูลิขิต

TNI

THAI

NI

NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญรูป	ญ

บทที่

1	บทนำ	1
	สภาวะความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	วัตถุประสงค์การวิจัย	2
	ขอบเขตของการวิจัย	2
	กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย	3
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
	คำสำคัญ	3
	แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน	3
2	หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
	หลักการพื้นฐาน	4
3	วิธีดำเนินงานสารนิพนธ์	27
	การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	27
	ประชากร	27
	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	27
	วิธีการวิจัย	28
	เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลความหมาย	29

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการอภิปรายผล.....	32
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	32
ข้อมูลบริษัท.....	32
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	32
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	33
สรุปผล	58
ข้อเสนอแนะ.....	66
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต	69
บรรณานุกรม.....	70
ภาคผนวก	74
ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม.....	75
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์	80

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน	3
2 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานโดยแยกออกเป็นความต้องการระดับต่ำ และความต้องการระดับสูง	21
3 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของวิศวกร	33
4 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานวิศวกร	36
5 ลำดับหมวดตามความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร 6 หมวด	40
6 สรุประดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานวิศวกร เรียงอันดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด	42
7 ระดับความพึงพอใจในแต่ละปัจจัยของที่ทำงานปัจจุบันของพนักงานวิศวกร	47
8 ลำดับหมวดตามความพึงพอใจของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร 6 หมวด ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม	51
9 สรุประดับความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อใน องค์กรของที่ทำงานปัจจุบันมาก-มากที่สุด	53
10 เปรียบเทียบระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรต่อ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรโดยแยกตามหมวด	59
11 เปรียบเทียบระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรต่อ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร	62
12 ปัจจัยที่พนักงานวิศวกรให้ความสำคัญมากที่สุดโดยแบ่งตามปัจจัยนามัยและ ปัจจัยจูงใจ	65
13 ฐานเงินเดือนวิศวกรจบใหม่ของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	66

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	กราฟแสดงระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร.....	39
2	กราฟแสดงลำดับหมวดตามความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร.....	40
3	กราฟแสดงระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงาน วิศวกรเรียงอันดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด	44
4	กราฟแสดงระดับความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรต่อแต่ละปัจจัยของที่ทำงาน ปัจจุบัน	50
5	กราฟแสดงลำดับหมวดตามความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรต่อปัจจัยที่ส่งผล ต่อการอยู่ต่อในองค์กร.....	52
6	กราฟแสดงระดับความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อ ในองค์กรของที่ทำงานปัจจุบันมากที่สุด.....	55
7	กราฟแสดงผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจ แต่ละหมวด.....	60
8	ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานวิศวกร ต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร	63



THAI-NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

TNI

บทที่ 1

บทนำ

สภาวะความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบัน เศรษฐกิจโลกและประเทศพัฒนาแล้วจำนวนมากกำลังอยู่ในภาวะถดถอย ในขณะที่เศรษฐกิจของภูมิภาคอาเซียนยังสามารถเติบโตได้ ซึ่งรวมถึงไทยด้วย นอกจากนี้ ในอนาคตอันใกล้ คือ ปี 2558 นี้ จะมีการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community) ซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้นคือ แรงงานฝีมือจะสามารถเคลื่อนย้ายได้ในประชาคม แน่นอนว่า จะต้องมีความต้องการแรงงานฝีมือจากต่างชาติเข้ามาในตลาดแรงงานไทย แต่ในทางกลับกันแรงงานฝีมือของไทยก็ยังสามารถเคลื่อนย้ายไปประเทศในประชาคมได้อย่างง่ายดายเช่นเดียวกัน

อันเนื่องจากปัจจัยที่ได้กล่าวมา ประกอบกับสภาพเศรษฐกิจของไทยที่ยังขยายตัว และยังคงมีความต้องการแรงงานเป็นจำนวนมาก และเมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ.2557 สถิติอัตราการว่างงานของประเทศไทยต่ำเพียงร้อยละ 0.5 เท่านั้น (กระทรวงแรงงาน. 2558) โดยเฉพาะภาคตะวันออกซึ่งมีความต้องการแรงงานทดแทนสูงถึงปีละ 50,000 คน (กรุงเทพมหานคร. 2556) ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้ตลาดแรงงานในประเทศไทยมีการแข่งขันสูง และเกิดปัญหาสมองไหล แม้แต่บริษัทในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ก็เช่นกัน

อุตสาหกรรมยานยนต์และการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่มีการลงทุนมูลค่าสูง โดยใช้เครื่องจักรและเทคโนโลยีขั้นสูง แต่ก็ยังมีความต้องการแรงงานจำนวนมาก ประเทศไทยถือเป็นฐานการผลิตรถยนต์ที่ใหญ่ที่สุดในเขตภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยมีเป้าหมายการผลิตรถยนต์ใหม่ สำหรับปี 2558 ที่ 2.2 ล้านคัน แบ่งเป็นส่งออก 1.2 ล้านคัน และผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศ 1 ล้านคัน บริษัทรถยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์ชั้นนำหลายแห่งมีฐานการผลิตอยู่ที่ประเทศไทย ซึ่งนั่นหมายถึงความต้องการจ้างงานพนักงานฝีมือเป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นพนักงานสายการผลิต พนักงานโลจิสติกส์ วิศวกร เจ้าหน้าที่ข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น ล่าสุดประเทศไทยกำลังยกระดับภาคอุตสาหกรรมขึ้นไปจากการขยายตัวของศูนย์วิจัยและพัฒนาของผู้ผลิตรถยนต์และชิ้นส่วน (กรุงเทพมหานคร. 2556) ทำให้มีความต้องการวิศวกรเพิ่มมากขึ้น และสำหรับโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์และการผลิตชิ้นส่วน งานวิศวกรที่มีความเกี่ยวข้องกับสายงานยานยนต์ถือเป็นงานที่สำคัญยิ่งเพราะเป็นงานที่ต้องใช้ทั้งทักษะประสบการณ์ และความชำนาญเฉพาะทางด้านต่างๆ อีกทั้งค่าใช้จ่ายและระยะเวลาจำนวนมากในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรวิศวกรให้มีฝีมือ มีความรู้ความชำนาญ ตั้งแต่กระบวนการออกแบบ การออกแบบกระบวนการ การทดลองผลิต การเตรียมการผลิต การกำหนดและเลือกเครื่องจักร การเตรียมกระบวนการ รวมทั้งการปฏิบัติงานประจำวัน เช่น การวิเคราะห์ปัญหากระบวนการผลิต การปรับปรุงวิธีการผลิต การปรับปรุงต้นทุน การขาดแคลนวิศวกรที่มี

ความชำนาญจะทำให้องค์กรไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้และสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในที่สุด จึงกล่าวได้ว่า พนักงานวิศวกรมีฝีมือถือเป็นบุคลากรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรหรือบริษัทในอุตสาหกรรมยานยนต์และการผลิตชิ้นส่วนให้พัฒนาต่อไปได้ และจำเป็นต้องรักษาไว้กับองค์กร จากการศึกษาพบว่า องค์กรในกลุ่มองค์กรเติบโตเร็วตระหนักว่า การขาดแคลนพนักงานที่มีทักษะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาขององค์กร (Mak; and Sockel. 2001 : 265) การที่องค์กรมีพนักงานที่มีฝีมืออยู่แล้ว ยิ่งต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญในการรักษาพนักงานที่มีฝีมือ

ท่ามกลางสภาวะที่มีการแข่งขันด้านแรงงานสูงของวิศวกรในอุตสาหกรรมยานยนต์และการผลิตชิ้นส่วน องค์กรต้องดำเนินการเชิงรุกในการเข้าใจและทราบถึงความต้องการของวิศวกรเพื่อหาวิธีในการสร้างความพึงพอใจในงานแก่พนักงานวิศวกร เพื่อให้พนักงานกลุ่มนี้มีความต้องการที่จะอยู่ต่อในองค์กร ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิจัยนี้ขึ้นเพื่อเป็นการศึกษาว่าปัจจัยใดจะเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างความพึงพอใจในงานและความต้องการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานวิศวกรได้ เพื่อนำไปสู่การวางกลยุทธ์ในการรักษาพนักงานวิศวกรและสนองตอบความต้องการของพนักงานกลุ่มนี้ได้มากที่สุด

วัตถุประสงค์การวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของวิศวกรฝ่ายผลิตของบริษัทตัวอย่าง จำกัด
2. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อของวิศวกรฝ่ายผลิตในองค์กรที่ทำงานปัจจุบัน

ขอบเขตของการวิจัย

ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรและระดับความพึงพอใจของวิศวกรฝ่ายผลิตต่อแต่ละปัจจัยขององค์กรปัจจุบัน โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ จากเอกสาร งานวิจัยของไทยและต่างประเทศที่มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรและการสร้างความพึงพอใจในงาน และทำการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มประชากรซึ่งเป็นวิศวกรฝ่ายผลิตของบริษัท ตัวอย่าง จำกัด จากนั้นทำการวิเคราะห์เพื่อสรุปผลการศึกษา

วิศวกรฝ่ายผลิตของบริษัท ตัวอย่าง จำกัด ทุกคน จำนวน 25 คน

บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลายทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความพึงพอใจในงานและการสร้างการจูงใจในงานเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็น อับราฮัม มาสโลว์ เจ้าของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) เฟรดเดอริค เฮิร์ซเบิร์ก ผู้คิดค้นทฤษฎีสองปัจจัย (Dual-Factor Theory) หรือทฤษฎีจูงใจของแมคเคลแลนด์ เป็นต้น นักวิจัยและผู้บริหารหลายคนได้กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจในงานของพนักงาน เนื่องจากความไม่พึงพอใจในงานส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน พนักงานที่ไม่พอใจในงานจะตัดสินใจลาออกจากองค์กร การสูญเสียพนักงานที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อผลลัพธ์ของงาน ประสิทธิภาพการทำงาน ขวัญกำลังใจของพนักงานคนอื่นๆ (Ramli. 2004 : 63) และความเจริญรุ่งเรืองของบริษัท (Singh Wadhwa; Verghese; and Singh Wadhwa. 2011 : 109) ในทางกลับกัน ความพึงพอใจในงานส่งผลด้านบวกต่ออัตราการลาออกของพนักงานและความจงรักภักดีต่อองค์กร (Saari; and Judge. 2004: 399) เพราะฉะนั้น องค์กรจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน ให้สามารถตอบสนองความคาดหวังและความต้องการได้ตรงจุด และนำไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณามาตรการในการเพิ่มความพึงพอใจในงานและการรักษาพนักงาน

เพื่อค้นหาคำตอบของคำถามของการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงได้ทำการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการสร้างการจูงใจในงานและปัจจัยการสร้างการจูงใจในงานจากงานวิจัย โดยทฤษฎีการสร้างการจูงใจในงานนั้น ผู้ศึกษาจะทำการศึกษาทฤษฎีการสร้างการจูงใจในงานของนักวิชาการหลายๆ คน ได้แก่ เฮิร์ซเบิร์ก มาสโลว์ แมคเคลแลนด์ และอัลเดอร์เฟอร์ ส่วนปัจจัยการสร้างการจูงใจในงานนั้น ผู้ศึกษาจะทำการศึกษาจากงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงในการศึกษาในครั้งนี้

หลักการพื้นฐาน

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์และความพึงพอใจในงาน

1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ถูกคิดขึ้นโดยนักจิตวิทยาชื่อ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ ถือเป็นทฤษฎีจูงใจที่มีผู้คนรู้จักมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง มาสโลว์ กล่าวว่า ความต้องการของบุคคลมีลำดับขั้น โดยเรียงลำดับจากความต้องการพื้นฐานที่สุดไปยังความต้องการลำดับสูงสุด ซึ่งบุคคลจะไม่เกิดความต้องการหลายๆ อย่างในเวลาเดียวกัน บุคคลนั้นจะต้องได้รับความพึงพอใจต่อความต้องการใน

ระดับล่างเสียก่อนก่อนที่จะก้าวไปสู่ความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไป ถ้าความต้องการระดับล่างยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการของบุคคลนั้นจะหยุดอยู่ที่ความต้องการระดับล่าง โดยจะไม่ก้าวเปลี่ยนเป็นความต้องการระดับสูงขึ้นไป และเมื่อความต้องการใดถูกสนองแล้ว ความต้องการนั้นก็จะไม่จูงใจอีกต่อไป

มาสโลว์ระบุว่า ความต้องการของมนุษย์มี 5 ชั้น โดยจะเรียงลำดับความต้องการของมนุษย์จากลำดับต่ำสุดไปลำดับสูงสุดได้ ดังนี้

1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการด้านร่างกายเป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์และเป็นการต้องการระดับต่ำที่สุดแต่อยู่เหนือกว่าความต้องการด้านอื่นๆ ซึ่งความต้องการด้านร่างกายนี้จะเกิดขึ้นกับบุคคลก่อนความต้องการอื่นๆ เป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนที่สุด ความต้องการนี้เป็นแรงผลักดันทางชีววิทยาพื้นฐาน เป็นความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร ที่อยู่ ยารักษาโรค อากาศ น้ำ การพักผ่อน เป็นต้น นอกจากนี้ คำตอบแทนยังจัดอยู่ในความต้องการประเภทนี้ เนื่องจากบุคคลมีความต้องการเงินเพื่อนำมาซื้ออาหาร ที่อยู่ ยารักษาโรค หากบุคคลยังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานที่สุดนี้ บุคคลนั้นจะไม่มีความต้องการอื่น เช่น ความต้องการก้าวหน้า ความต้องการเป็นที่ยอมรับเลย ยกตัวอย่างเช่น คนที่อดอยากจะใช้เวลาอยู่กับการหาอาหารเพื่อมาประทังชีพ จะไม่สามารถทำการสร้างสรรค์อื่นได้ เพราะฉะนั้น ความต้องการระดับสูงขึ้น เช่น ความต้องการเป็นที่ยอมรับ ความต้องการประสบความสำเร็จ ก็จะไม่เกิดขึ้น โดยทั่วไป ความต้องการด้านร่างกายนี้จะถูกตอบสนองได้ด้วยรายได้ที่เพียงพอและการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

2. ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการความปลอดภัยเป็นความต้องการลำดับที่ 2 ถัดจากความต้องการด้านร่างกาย จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการสนองแล้ว โดยความต้องการความปลอดภัยนั้น หมายถึงความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยที่ไม่มีทั้งอันตรายทั้งทางร่างกายและจิตใจ หรือความรู้สึกต้องการความมั่นคง มาสโลว์กล่าวว่า ไม่ว่าเด็กหรือผู้ใหญ่ต่างก็มีความต้องการความปลอดภัย ซึ่งความต้องการนี้เห็นได้ชัดในเด็กที่มีกจะเกิดความกลัวเมื่อถูกทิ้งให้อยู่คนเดียว เป็นต้น สิ่งที่จะตอบสนองความต้องการด้านความปลอดภัยได้ เช่น การมีประกันชีวิตหรือประกันสุขภาพ สิ่งแวดล้อมการทำงานที่มีความปลอดภัย เป็นต้น

3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love Needs) หรือความต้องการด้านสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการระดับที่ 3 จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการด้านร่างกายและความต้องการด้านความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของนี้ เป็นความต้องการที่จะมีเพื่อน ต้องการความรัก มีความสัมพันธ์กับผู้อื่นและเป็นที่ยอมรับ โดยเป็นความต้องการเชิงสังคม เช่น ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ความสัมพันธ์กับเพื่อน เป็นต้น มนุษย์มักรู้สึกเจ็บปวดเมื่อถูกทอดทิ้ง ไม่มี

เพื่อน มาสโลว์กล่าวว่า ประสบการณ์การขาดความรักในวัยเด็กจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติด้านความรักของบุคคลนั้น และจากการศึกษาพบว่า นักเรียนที่ต้องอยู่ไกลบ้าน จะมีความต้องการความเป็นเจ้าของมาก ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมในการต้องการการยอมรับจากเพื่อน

4. ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการระดับที่ 4 ของทฤษฎีของมาสโลว์ ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อ ความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการด้านความปลอดภัยและความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการนี้เป็นความต้องการของบุคคลที่จะสร้างการเคารพนับถือตนเอง ต้องการที่จะได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้อื่น รวมถึงการต้องการการมีชื่อเสียง ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1 ความต้องการนับถือตนเอง คือ มีความมั่นใจในความสามารถของตนเอง ไม่ต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น มีความรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้

4.2 ความต้องการได้รับการนับถือจากผู้อื่น คือ ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น มีสถานภาพเชิงสังคม ผู้อื่นให้ความสนใจ เมื่อมนุษย์ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น จะทำให้บุคคลนั้นรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสามารถของตนได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

5. ความต้องการประสบความสำเร็จ (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการลำดับสูงสุด จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการใน 4 ลำดับขั้นก่อนได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลที่ถูกจูงใจด้วยความต้องการการประสบความสำเร็จนี้ จะแสวงหาหนทางที่ท้าทายต่อความสามารถของบุคคลนั้น ต้องการความอิสระ และความรับผิดชอบ งานวิจัยบางฉบับได้อธิบายความต้องการนี้ว่า เป็นความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง อันหมายถึงความรู้สึกบรรลุเมื่อบุคคลสามารถทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตรงกับความสามารถและตนเองต้องการมากที่สุด ซึ่งความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงนั้นมีรูปแบบที่หลากหลาย กล่าวได้ว่าความต้องการนี้คือความต้องการที่แสดงความแตกต่างของคนแต่ละคนออกมา

1.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก

ทฤษฎีสองปัจจัย หรือที่รู้จักกันในชื่อ Dual-Factor Theory หรือ Two-Factor theory หรือ Motivation-Hygiene Theory หรือ Motivation-Maintenance Theory เป็นทฤษฎีที่ศาสตราจารย์เฟรดเดอริค เฮิร์ซเบิร์ก นักจิตวิทยาได้คิดค้นขึ้นและเผยแพร่ในปี 1964 เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยการออกแบบงาน โดยเชื่อว่า งานคือกุญแจสำคัญสู่แรงจูงใจในงาน ทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์กจะแตกต่างจากทฤษฎีของมาสโลว์ เฮิร์ซเบิร์กเชื่อว่ามนุษย์สามารถมีความต้องการ 2 อย่างพร้อมกัน ในขณะที่มาสโลว์เชื่อว่า ความต้องการของมนุษย์เราเป็นลำดับขั้นโดยจะเริ่มจากความต้องการขั้นล่างสุดก่อน

ในการศึกษาในครั้งนั้น เฮิร์ชเบิร์ก ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจในงานโดยการเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่บัญชีและเจ้าหน้าที่วิศวกร 200 คน ว่าปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ผลการศึกษาในครั้งนั้นแสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจในงานเป็นอิสระต่อกัน (Herzberg. 2003 : 87) ความไม่พึงพอใจไม่ได้ตรงข้ามกับความพึงพอใจ ไม่ใช่ความไม่พึงพอใจลดลงแล้วจะเกิดความพึงพอใจมากขึ้น แต่สิ่งที่จะเกิดขึ้นเมื่อความไม่พึงพอใจลดลงคือ ความไม่มีความไม่พึงพอใจ (Herzberg. 2003 : 91) เฮิร์ชเบิร์กได้ทำการแยกปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจออกเป็น ซึ่งปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจ ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 อย่างนี้จะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานในลักษณะที่แตกต่างกัน

1. ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) ในงานวิจัยปัจจัยอนามัยถูกเรียกในหลายๆ ชื่อ เช่น Maintenance Factor เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานโดยอิทธิพลจากปัจจัยภายนอก (Porter; and Lawler. 1968) เป็นปัจจัยที่ว่าด้วยสิ่งแวดล้อม (Environmental Factor) โดยไม่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาโดยตรง ปัจจัยอนามัยนี้ ถ้าไม่มีพนักงานจะรู้สึกไม่พึงพอใจ แต่ถ้ามี ผลที่เกิดขึ้นคือความพึงพอใจแต่คือ ความไม่มีความไม่พึงพอใจ เพราะฉะนั้นจึงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่องค์กรจะต้องมีเพื่อไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งได้แก่

- นโยบายบริษัท (Company Policy)
- การบริหารงาน (Administration)
- การดูแลของผู้บังคับบัญชา (Supervision)
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships)
- เงื่อนไขการทำงาน (Working Condition)
- เงินเดือน (Salary)
- สถานภาพ (Status)
- ความปลอดภัย (Security)

สิ่งที่กล่าวมาข้างต้นจัดเป็นความต้องการระดับต่ำ (Lower Order Needs) ปัจจัยอนามัยนี้ ส่งผลต่อเพียงความพึงพอใจในงานเท่านั้น ซึ่งความพึงพอใจในงานจะส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร แต่ไม่ได้ทำให้เกิดความจูงใจในงาน และไม่ได้ส่งผลต่อประสิทธิภาพในงานหรือผลผลิตของพนักงานแต่อย่างใด (Herzberg. 2003 : 92)

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานโดยอิทธิพลจากปัจจัยภายใน (Porter; and Lawler. 1968) เป็นปัจจัยที่ว่าด้วยตัวบุคคล (Individual Factor) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเนื้อหาโดยตรง ได้แก่

- การบรรลุ (Achievement)
- การได้รับการยอมรับ (Recognition)

- ลักษณะของงาน (Work Itself)
- ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- การเติบโตหรือการก้าวหน้า (Growth or Advancement)

ปัจจัยจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น จัดเป็นความต้องการระดับสูง (Higher Order Needs) ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน ถ้าไม่มี พนักงานจะเกิดความไม่พอใจ ถ้ามี พนักงานจะเกิดความพอใจ ปัจจัยจูงใจจะส่งผลต่อประสิทธิภาพงานและความจงรักภักดีต่อองค์กร พนักงานที่มีความพึงพอใจกับปัจจัยเหล่านี้ จะมีความสุขกับงานที่ทำและมีความคิดริเริ่ม (Herzberg, 2003 : 91)

อนึ่ง เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากความถี่ ผลการวิจัยของเฮิร์ชเบิร์ก จะแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยอนามัยส่งผลต่อความไม่พึงพอใจ แต่ถ้ามี ก็ไม่ได้ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ แต่จะส่งผลให้ไม่มี ความไม่พึงพอใจ ในขณะที่ ปัจจัยจูงใจจะส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน แต่จากข้อมูลดิบจะพบว่า ปัจจัยอนามัยเองก็สามารถส่งผลให้เกิดทั้งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจได้ และในขณะเดียวกัน ปัจจัยจูงใจก็สามารถส่งผลให้เกิดทั้งความพึงพอใจและไม่พึงพอใจได้

ถ้าองค์กรต้องการลดความไม่พึงพอใจของพนักงาน องค์กรจะต้องทำมาตรการต่อปัจจัยอนามัย หรือปัจจัยสิ่งแวดล้อมของงาน โดยการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมของงาน ให้ดีเพื่อไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ เช่น นโยบายและการบริหารงานขององค์กร หัวหน้างาน สิ่งแวดล้อมของการทำงาน เป็นต้น เฮิร์ชเบิร์ก กล่าวว่า วิธีการลดความไม่พึงพอใจมีหลายวิธี แต่วิธีการลดความไม่พึงพอใจที่สำคัญที่สุด คือ การมีค่าแรงที่สมเหตุสมผล ความมั่นคงในงาน วัฒนธรรมองค์กรที่ดี ปัจจัยอนามัยที่เฮิร์ชเบิร์ก โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

1. นโยบายบริษัท
2. ลักษณะการดำเนินงานของผู้บังคับบัญชา
3. ความสัมพันธ์กับหัวหน้า
4. สิ่งแวดล้อมในงาน
5. เงินเดือน
6. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

เฮิร์ชเบิร์ก กล่าวว่า ธรรมชาติของมนุษย์ก็เหมือนสัตว์อื่นๆ มีความต้องการเชิงชีวภาพ คือ มีความหิว ต้องการเงินเพื่อการดำรงชีวิต ต้องการสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย ซึ่งหมายถึง สิ่งแวดล้อมในงาน เงินถือเป็นความต้องการพิเศษอย่างหนึ่งของมนุษย์ที่แตกต่างจากสัตว์อื่น นอกจากนี้ มนุษย์ยังมีความต้องการพิเศษอื่นอีกที่สัตว์อื่นไม่มี คือ ความต้องการในการมีความสามารถที่จะบรรลุ ต้องการการเติบโต ซึ่งก็หมายถึงการจูงใจด้วยเนื้อหาของงาน (Herzberg, 2003 : 91)

หากองค์กรต้องการเพิ่มความพึงพอใจในงาน องค์กรจะต้องทำมาตรการต่อ บั จั จั จั จั จั หรือ บั จั จั ที่เกี่ยวกับงาน เช่น การทำการเพิ่มคุณค่างาน (Job Enrichment) การ ปรับปรุงลักษณะของงาน เป็นต้น โดยเฮิร์ชเบอร์ก กล่าวในงานวิจัยว่า การทำการเพิ่มคุณค่างาน (Job Enrichment) จะเพิ่มความสนใจในงานแก่พนักงาน เพราะการทำการเพิ่มคุณค่างาน (Job Enrichment) จะเพิ่มโอกาสให้พนักงานมีความเติบโตด้านจิตใจมากขึ้น (Herzberg. 2003 : 93) แต่ไม่ควรใช้การขยายขอบข่ายงาน (Job Enlargement) เพราะการขยายขอบข่ายงานจะทำให้ ขอบเขตงานใหญ่ขึ้น ซึ่งจะยิ่งเพิ่มความผิดพลาดในงานมากขึ้น การจูงใจที่ดีจะส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของงานและทัศนคติของพนักงานในระยะยาว ซึ่งบั จั จั นั้นต้องไม่ใช่บั จั จั ยอนามัย หากองค์กรต้องการลดความไม่พึงพอใจพร้อมกับเพิ่มความพึงพอใจ องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการปรับปรุงทั้งบั จั จั ยอนามัยและบั จั จั จั จั จั (Herzberg. 2003 : 96)

เฮิร์ชเบอร์ก (Herzberg. 2003) กล่าวว่า ก่อนอื่นองค์กรจำเป็นต้องทำให้พนักงาน มีความพึงพอใจก่อน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานตัดสินใจอยู่ต่อในองค์กรโดยไม่ลาออก แต่ ในขั้นต่อไป หลังจากที่พนักงานมีความพึงพอใจแล้ว องค์กรจะต้องพิจารณาวิธีหรือกลยุทธ์ในการ สร้างความสนใจในงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความทุ่มเทในงานที่ทำ ซึ่งนั่นถือเป็นเป้าหมายสูงสุด สำหรับองค์กร

จากทฤษฎีสองบั จั จั ของเฮิร์ชเบอร์ก สามารถจำแนกรูปแบบออกเป็น 4 รูปแบบ

ดังนี้

1. รูปแบบบั จั จั ยอนามัยสูงและบั จั จั จั จั จั สูง รูปแบบนี้ถือเป็นรูปแบบอุดมคติ คือ พนักงานมีความสนใจในการทำงานสูง ซึ่งพนักงานที่มีความสนใจจะมีประสิทธิภาพการทำงาน ที่ดี มีความไม่พึงพอใจต่ำ ส่งผลให้พนักงานอยู่ต่อในองค์กร ซึ่งย่อมจะส่งผลให้การลาออกลดลง ด้วย
2. รูปแบบบั จั จั ยอนามัยสูงแต่บั จั จั จั จั จั ต่ำ รูปแบบนี้พนักงานไม่ได้มีการติ หรือไม่พึงพอใจแต่อย่างใด แต่ในทางกลับกัน ความสนใจในงานก็ต่ำด้วย พนักงานจะไม่มีความ กระตือรือร้นในการทำงานหรือความต้องการทุ่มเทแก่งานอย่างเต็มที่ พนักงานมองงานเป็น เหมือนสิ่งที่ทำเพื่อแลกกับเงินเท่านั้น
3. รูปแบบบั จั จั ยอนามัยต่ำแต่บั จั จั จั จั จั สูง รูปแบบนี้พนักงานมีความสนใจสูง คือ ลักษณะของงานที่มีความท้าทาย แต่ในทางกลับกันก็มีการติดหรือไม่พึงพอใจ คือ เงินเดือน ค่าตอบแทนไม่ดี สิ่งแวดล้อมงานไม่ดี
4. รูปแบบบั จั จั ยอนามัยต่ำและบั จั จั จั จั จั ต่ำ รูปแบบนี้ถือเป็นรูปแบบที่เลวร้าย ที่สุด พนักงานไม่มีทั้งความสนใจและเต็มไปด้วยความพอใจ

1.3 ทฤษฎีการจูงใจของแมคเคลแลนด์

ทฤษฎีความต้องการของเดวิด คลาเรนซ์ แมคเคลแลนด์ (David Clarence McClelland) นักจิตวิทยาชาวอเมริกา เป็นที่รู้จักในชื่อว่า Achievement Motivation Theory หรือ Three Needs Theory ตามทฤษฎีของแมคเคลแลนด์เชื่อว่า ความต้องการของมนุษย์เป็นผลมาจากลักษณะเพศ บุคลิกภาพ ค่านิยม ประสบการณ์ การเลี้ยงดูของแต่ละบุคคล วัฒนธรรม ซึ่งทฤษฎีของแมคเคลแลนด์จะแตกต่างจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ซึ่งกล่าวถึงความต้องการว่ามีลำดับ ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์จะไม่เน้นลำดับขั้นของความต้องการ แต่เชื่อว่า ความต้องการของบุคคลส่งผลให้เกิดพฤติกรรมบางอย่างขึ้น ซึ่งความต้องการแต่ละอย่างจะเกิดขึ้นต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งความต้องการนั้นจะทำให้เกิดผลต่อความจูงใจ โดยได้อธิบายในบริบทของการบริหารและพฤติกรรมของคนในองค์กร

ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์เชื่อว่า มนุษย์จะได้รับแรงจูงใจจากความต้องการ 3 อย่าง ได้แก่

1. ความต้องการประสบความสำเร็จ (Needs of Achievement) หรือ nAch เป็นความต้องการที่จะก้าวหน้าและใช้ความพยายามของตัวเองเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ บุคคลที่ชอบที่จะถูกจูงใจได้ด้วยความต้องการประสบความสำเร็จจะชอบงานที่ยากปานกลางและท้าทาย ชอบแก้ไขปัญหาต่างๆ เชื่อว่าผลของงานขึ้นอยู่กับความพยายาม และต้องการได้รับข้อมูลสะท้อนกลับมาเพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป รวมถึงเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จจากการศึกษาของแมคเคลแลนด์พบว่า กลุ่มคนที่ถูกจูงใจด้วยความต้องการประสบความสำเร็จจะมีแนวโน้มที่จะทำงานที่ต้องเผชิญกับความเสี่ยงและการตัดสินใจ นอกจากนี้ บุคคลที่ชอบที่จะถูกจูงใจได้ด้วยการประสบความสำเร็จมักจะเลือกลูกน้องจากความสามารถมากกว่ามรดกด้านความสัมพันธ์ ความต้องการประสบความสำเร็จในทฤษฎีนี้ตรงกับความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) ในทฤษฎีของมาสโลว์และความต้องการความก้าวหน้า (Growth Needs) ในทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์

2. ความต้องการความรักความผูกพัน (Needs of Affiliation) หรือ nAff เป็นความต้องการในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ต้องการเป็นที่รัก มีมิตรภาพที่ดี และต้องการได้รับกลับจากผู้อื่นในลักษณะเดียวกันด้วย บุคคลที่ต้องการความรักความผูกพันมากกว่าความต้องการประสบผลสำเร็จ การตัดสินใจเกี่ยวกับงานจะทำโดยยึดถือความสบายใจเป็นหลัก มากกว่าความสำเร็จของงาน ความต้องการความรักความผูกพันในทฤษฎีนี้ตรงกับความต้องการทางสังคม (Social needs) และความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) ในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์มากที่สุด

3. ความต้องการอำนาจ (Needs of Power) หรือ nPow เป็นความต้องการอำนาจเหนือผู้อื่น เพื่อนำไปใช้ควบคุม สอน กระตุ้นผู้อื่น ความต้องการอำนาจเป็นความต้องการที่ซับซ้อน ซึ่งอาจจะมีวัตถุประสงค์ของแตกต่างกันออกไป เช่น ความต้องการอำนาจเพื่อใช้ในการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว ความต้องการอำนาจเพื่อจะได้ทำประโยชน์แก่ผู้อื่นหรือองค์กรได้มากขึ้น เป็นต้น

แมคเคลแลนด์ กล่าวว่า ความต้องการของแต่ละบุคคลจะมีความสอดคล้องกับพฤติกรรม อย่างไรก็ตาม ความต้องการเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งเท่านั้นที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคล นอกจากนี้ อุปนิสัย ค่านิยม ประสบการณ์ และปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ล้วนเป็นสิ่งที่มียอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล

1.4 ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

ทฤษฎี ERG (ERG Theory) ถูกคิดขึ้นในปี ค.ศ.1969 โดยนักจิตวิทยาชื่อ เคลย์ตัน พอล แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Paul Alderfer) เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ โดยที่ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่ได้มีการพัฒนาโดยอ้างอิงจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs Theory) ของอับราฮัม มาสโลว์ โดยทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์จะแบ่งความต้องการออกเป็น 5 ขั้น และความต้องการของมนุษย์จะเริ่มจากความต้องการระดับล่างไปจนความต้องการระดับสูงสุด แต่ทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์เชื่อว่า ความต้องการของมนุษย์ไม่มีลำดับขั้น บุคคลหนึ่งสามารถเกิดความต้องการหลายๆ อย่างขึ้นในคราวเดียวกันได้ หรือบุคคลสามารถจูงใจได้ด้วยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับในคราวเดียวกัน เช่น ความต้องการที่จะมีเงินเดือนสูงๆพร้อมกับความต้องการที่จะเป็นที่ยอมรับของคนอื่น เป็นต้น และเมื่อความต้องการแต่ละลำดับขั้นถูกเติมเต็มจนเต็มที่แล้ว มนุษย์จะเกิดความต้องการในลำดับขั้นต่อไป แอลเดอร์เฟอร์ยังได้อธิบายถึงทฤษฎี ERG ว่า ถ้าความต้องการที่สูงกว่ายังไม่บรรลุ บุคคลนั้นจะเพิ่มความทุ่มเทในการทำให้ความต้องการระดับที่ต่ำกว่าบรรลุ โดยหวังว่าจะบรรลุในความต้องการระดับสูงกว่าด้วย

ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์จะแบ่งความต้องการออกเป็น 3 อย่าง คือ

1. ความต้องการเพื่อการอยู่รอด (Existence Needs) หรือ มีตัวย่อคือ (E) เป็นความต้องการของมนุษย์ที่เป็นพื้นฐานที่สุดเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่รอดได้ เช่น ความต้องการอาหาร ความต้องการที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค โดยจัดเป็นความต้องการระดับต่ำสุด แต่มีความเป็นรูปธรรมมากที่สุด สามารถเปรียบเทียบได้กับความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) และความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ในทฤษฎีของมาสโลว์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานที่จัดอยู่ในความต้องการเพื่อการอยู่รอดนี้ ได้แก่ ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความปลอดภัยของสิ่งแวดล้อมการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relateness Needs) หรือมีตัวย่อ คือ (R) เป็นความต้องการเชิงสังคมของมนุษย์ซึ่งเป็นสัตว์สังคม มีต้องการที่จะมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้รับความเป็นมิตร เปรียบเทียบได้กับความต้องการทางสังคม (Social Needs) และเป็นส่วนประกอบภายนอกของความต้องการการยอมรับ (Esteem Needs) ในทฤษฎีของมาสโลว์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานที่จัดอยู่ในความต้องการมีสัมพันธภาพนี้ ได้แก่ ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า ความต้องการได้รับคำชมเชย เป็นต้น

3. ความต้องการความก้าวหน้า (Growth Needs) หรือมีตัวย่อคือ (G) เป็นความต้องการจากภายในในการพัฒนาของบุคคลและเป็นความต้องการระดับสูงสุด เปรียบเทียบได้กับส่วนประกอบภายในของความต้องการการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) และความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) และเป็นในทฤษฎีของมาสโลว์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานที่จัดอยู่ในความต้องการความก้าวหน้านี้ ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ท้าทายมากขึ้น การได้รับโอกาสในการก้าวหน้าในงาน เป็นต้น

สามารถสรุปความแตกต่างของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์กับทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ได้ คือ

1. แอลเดอร์เฟอร์ เชื่อว่า ความต้องการของมนุษย์ไม่จำเป็นต้องเกิดตามลำดับ มนุษย์สามารถมีความต้องการได้มากกว่าหนึ่งอย่างในคราวเดียวกัน เช่น มีความต้องการเงินเดือนที่สูงและมีความต้องการความก้าวหน้าได้ในเวลาเดียวกัน

2. เมื่อมนุษย์ไม่สามารถบรรลุความต้องการในระดับที่สูงกว่าได้ มนุษย์จะกลับไปทุ่มเทในการทำให้ความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าบรรลุ เช่น เมื่อไม่ได้รับการตอบสนองในส่วนของการต้องการความก้าวหน้า บุคคลนั้นจะหันไปสนใจในการทำให้ตัวเองบรรลุในส่วนของการต้องการการยอมรับแทน เป็นต้น

2. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ความพึงพอใจในงาน เป็นคำที่ไม่มีความหมายสูงสุด ซึ่งมีนักวิชาการและนักวิจัยหลายคนได้ให้ความหมายไว้ โดยความหมายอาจขึ้นอยู่กับมุมมองและการตีความที่แตกต่างกันไป โดยมีความหมายกว้างๆ ดังนี้

อาร์มสตรอง (Aziri. 2011 : 78; อ้างอิงจาก Armstrong. 2006) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า เป็นทัศนคติและความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานของตนเอง ทัศนคติเชิงบวกที่มีต่องานโดยแสดงออกมาเป็นความพึงพอใจ

อะซิริ (Aziri. 2008) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า เป็นความรู้สึกที่ปรากฏเป็นผลจากการรับรู้ต่องานในเชิงความต้องการเชิงวัตถุและความต้องการเชิงจิตใจ

เดวิส; และคนอื่นๆ (Aziri. 2011 : 78; อ้างอิงจาก Davis; et al. 1985) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในงานว่า เป็นองค์ประกอบจากทั้งความรู้สึกแง่บวกและแง่ลบต่องาน เมื่อลูกจ้างทำงานในองค์กรธุรกิจ ก็จะเกิดความต้องการ ความคาดหวัง ซึ่งความพึงพอใจในงานจะเป็นตัวชี้วัดว่า สิ่งที่พนักงานคาดหวังกลับสิ่งที่ได้กลับมาเป็นผลตอบแทนตรงกันแค่ไหน

แฮพพ็อค (Aziri. 2011 : 77; อ้างอิงจาก Happock. 1935) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า เป็นองค์ประกอบเชิงจิตใจ กายภาพ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งส่งผลให้บุคคลหนึ่งคิดพอใจต่องานของตนเอง แม้ความพึงพอใจในงานจะประกอบด้วยปัจจัยภายนอก แต่ปัจจัยภายใน อันหมายถึง ความรู้สึกนึกคิด การรับรู้ของพนักงานก็ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

คาลิสกี (Aziri. 2011 : 78; อ้างอิงจาก Kaliski. 2007) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลต่อความสำเร็จในการทำงาน มีความเชื่อมโยงต่อประสิทธิภาพการผลิต และความเป็นอยู่ของบุคคล ความพึงพอใจในงาน คือ ความมีความกระตือรือร้นและมีความสุขต่องานงานหนึ่ง ความพึงพอใจในงานเป็นส่วนประกอบสำคัญที่นำไปสู่การยอมรับรายได้ การส่งเสริม และการบรรลุเป้าหมาย

ลือคเก้ (Saari; and Judge. 2004 : 396; อ้างอิงจาก Locke. 1976) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า เป็นความพอใจหรืออารมณ์เชิงบวกซึ่งเป็นผลจากการประเมินงานหรือประสบการณ์งาน

แม็ค; และซ็อคเคิล (Mak; and Sockel. 2001) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า เป็นสภาวะทางอารมณ์เชิงบวกที่สะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติ ความรู้สึก หรือการตอบสนองต่อสถานการณ์ในงาน

วูม (Aziri. 2011 : 77; อ้างอิงจาก Vroom. 1964) ได้มองความพึงพอใจในมุมมองของบทบาทพนักงานในที่ทำงาน โดยได้ให้นิยามของความพึงพอใจในงานว่า เป็นการตอบสนองเชิงอารมณ์ต่อบทบาทของการทำงานที่บุคคลนั้นทำอยู่ในปัจจุบัน โดยกล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นสิ่งที่บุคคลรู้สึกต่องานและแง่มุมอื่นๆ กล่าวคือ ชอบหรือไม่ชอบในงานนั้น เพราะฉะนั้นความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจอาจเกิดขึ้นได้ในสถานการณ์ต่างๆ ในที่ทำงาน

นอกเหนือจากที่กล่าวมา ยังมีนักวิชาการและนักวิจัยอีกมากที่ได้คำนิยามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานเอาไว้ จากความหมายที่กล่าวมา อาจสรุปใจความได้ว่า ความพึงพอใจในงาน คือ ความรู้สึกเชิงบวกของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ โดยเป็นความรู้สึกที่สะท้อนจากการรับรู้ต่อองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวกับตัวงานและสิ่งแวดล้อมของงาน

จากการทบทวนวรรณกรรม มีการศึกษาที่กล่าวถึงความพึงพอใจในงานในแง่มุมมองของความสัมพันธ์ต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร ประสิทธิภาพในงาน ผลลัพธ์ของงาน การลาออก เป็นต้น มีงานวิจัยจำนวนมากที่แสดงให้เห็นผลว่า ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในงานและการลาออก (Saari; and Judge. 2004) ซอร์; และมาร์ติน (Borstorff; and Marker. 2007 : 18; อ้างอิงจาก Shore; and Martin. 1989) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสำคัญต่อความต้องการลาออกและประสิทธิภาพในงานของพนักงาน Ramlall (2004) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวชี้วัดความต้องการในการหางานใหม่ของพนักงาน มีงานวิจัยที่พบความเชื่อมโยงเชิงบวกระหว่างทัศนคติขององค์กรและความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพงานส่วนบุคคล และในงานวิจัยของ (Harter, Schmidt; and Keyes. 2002) พบว่า ทุกบริษัทที่ได้มีการสำรวจ ความจงรักภักดีต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานของพนักงานสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจและความจงรักภักดีของลูกค้า ผลกำไร ประสิทธิภาพงาน การลาออกของพนักงานและความปลอดภัย มีงานวิจัยจำนวนมากที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างมีนัยยะของความพึงพอใจในงานและการลาออก พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานจะมีความต้องการที่จะลาออกจากองค์กรต่า นอกจากผลการวิจัยที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและการลาออกแล้วยังมีงานวิจัยที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความจงรักภักดีต่อองค์กรและความต้องการลาออกด้วย (Shore; and Martin. 1989) เนื่องจากความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติที่เกิดจากการรับรู้ต่อองค์ประกอบต่างๆ ในงานและสิ่งแวดล้อมในงาน และเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจะแสดงให้เห็นจากความต้องการลาออกในองค์กร เฟอริส; และอรัญญา (Shore; and Martin. 1989; อ้างอิงจาก Ferris; and Aranya. 1983) กล่าวว่า ความต้องการลาออกเป็นผลมาจากความพึงพอใจในงานและความจงรักภักดีต่อองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นทัศนคติต่อองค์กรที่ทำให้คาดการณ์ถึงพฤติกรรมของพนักงานและความต้องการลาออกได้ วินเนอร์; และเวอร์ดี (Wiener; and Verdi) (Shore; and Martin. 1989 : 626; อ้างอิงจาก Wiener; and Verdi. 1980) กล่าวว่า ทัศนคติเชิงองค์กรจะส่งผลต่อผลลัพธ์เชิงองค์กร เช่น ความต้องการลาออก ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นผลมาจากทัศนคติมากที่สุด

พอร์เตอร์; และลอเลอร์ (Singhwadhwa; Verghese; and Singhwadhwa. 2011 : 109; อ้างอิงจาก Porter; and Lawler. 1968) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานประกอบด้วยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายนอก (External Factors) คือ ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เงินเดือน สวัสดิการ เป็นต้น ซึ่งหากว่าด้วยทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก ปัจจัยภายนอกนี้อาจเปรียบได้กับปัจจัยนามัย ส่วนปัจจัยใน (Internal Factors) คือ ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับตัวงาน ได้แก่ ความรู้สึกเป็นอิสระ ความรู้สึกต่อการประสบความสำเร็จ ชัยชนะ ความรู้สึกบรรลุ บุคคลจะเกิดความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจได้จากการรับรู้ปัจจัยที่เกี่ยวกับเรื่องนี้ และปัจจัยภายในอาจเปรียบได้กับปัจจัยจูงใจในทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก

ไม่เพียงทัศนคติของพนักงานเท่านั้นที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคลก็มีผลต่อทัศนคติและความพึงพอใจในงานเช่นเดียวกัน จากงานวิจัยที่ทำการศึกษเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลและบุคลิกภาพต่อความพึงพอใจในงานพบว่า ลักษณะนิสัยและบุคลิกภาพส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน เนื่องจากบุคลิกภาพของบุคคลจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและการรับรู้ต่อตัวงานนั้น (Bagtasos. 2011 : 6) ในงานวิจัยของ จู๊ด, เฮลเลอร์, และเมาท์ (Judge, Heller; and Mount. 2002) ซึ่งให้เห็นว่า การมีสภาวะอารมณ์ที่ไม่มั่นคงจะมีความพึงพอใจในงานต่ำกว่าผู้ที่มีสภาวะอารมณ์มั่นคง ผู้ที่มีสภาวะทางอารมณ์มั่นคงจะมีความสุขกับงานมากกว่า นอกจากนี้ วัฒนธรรมของประเทศนั้นยังส่งผลต่อทัศนคติและความพึงพอใจในงานด้วย เช่น ความเท่าเทียมทางเพศ เป็นต้น (Saari; and Judge. 2004 : 397) และอายุก็มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและการตัดสินใจย้ายงาน (Ramlall. 2004 : 69) พนักงานที่มีอายุมากจะมีความพึงพอใจในงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย นอกเหนือจากนี้ อายุในตำแหน่งงานก็มีผลต่อการตัดสินใจย้ายงาน (Ramlall. 2004 : 69)

2.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

ในช่วงปี ค.ศ.1950 แนวคิด Social-Science ยังไม่ค่อยมีผู้สนใจมากนัก เนื่องจากในช่วงยุคศตวรรษที่ 19 เป็นยุคที่องค์กรธุรกิจต่างๆยังให้เน้นให้ความสนใจในหลักการในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและประสิทธิผลการผลิตมากกว่าแต่ปัจจุบัน มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานและปัจจัยการสร้าง ความพึงพอใจในงานเป็นจำนวนมากเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจนั้น ผลการวิจัยหลายฉบับชี้ให้เห็นว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินไม่ใช่ปัจจัยเดียวที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ยังมีปัจจัยอื่นๆที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน (Barstoff; and Marker, 2007 : 18) (Saari; and Judge. 2004 : 396) กล่าวว่า สิ่งที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานมากที่สุด คือ ลักษณะของงาน ซึ่งหมายถึง ความท้าทาย การมีอำนาจ ความหลากหลาย ขอบข่ายงาน

ในงานวิจัยหลายๆ ฉบับได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานในเชิงบวก บางงานวิจัย กล่าวถึงในรูปแบบปัจจัยที่ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจในงาน และบางงานวิจัยได้กล่าวถึงในลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร ซึ่งปัจจัยที่มีนัยยะสำคัญต่อความพึงพอใจในงานจะมีความคล้ายคลึงกับปัจจัยในการตัดสินใจลาออกจากงานปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร กล่าวคือ แม้ความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจในงานจะไม่ใช่อะไรที่ลัดเมื่ออีกสิ่งหนึ่งเพิ่ม แต่ปัจจัยที่มีนัยยะต่างๆ ล้วนมีความคล้ายคลึงกัน โดยงานวิจัยที่กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจมี ดังนี้

อะซิริ (Aziri. 2011) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานสามารถแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้แก่

1. ธรรมชาติของงาน
2. เงินเดือน
3. โอกาสในการก้าวหน้า
4. การบริหาร
5. กลุ่มเพื่อนร่วมงาน
6. เงื่อนไขของงาน

บาร์สตอฟฟ์; และมาร์คเกอร์ (Barstoff; and Marker. 2007) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน ได้แก่

1. สวัสดิการด้านสุขภาพ
2. ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน
3. ความสมดุลในงานและชีวิต
4. การมีชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม
5. สิ่งแวดล้อมของงาน

จู้ต; และเชิร์ช (Saari; and Judge. 2004 : 397; อ้างอิงจาก Judge; and Church. 2000) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ได้แก่

1. การควบคุมจัดการ
2. ค่าตอบแทน
3. โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง
4. เพื่อนร่วมงาน
5. ตัวงาน

Herzberg (2003 : 92) กล่าวว่า ปัจจัยที่สามารถจูงใจพนักงานได้คือ ปัจจัยที่ว่าด้วยตัวงานเท่านั้น เช่น ความท้าทายในงาน คุณค่าของงาน เป็นต้น แต่ถ้าต้องการให้พนักงานมีความพึงพอใจ องค์กรจะต้องปรับปรุงสิ่งเหล่านี้ ได้แก่

1. นโยบายบริษัท
2. การบริหารงาน
3. การควบคุมจัดการ
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
5. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน
6. เงินเดือน

7. สถานภาพทางอาชีพ

8. ความปลอดภัยในงาน

เคนดอล ฮูลิน; และสมิธ (Saari; and Judge. 2004 : 399; อ้างอิงจาก Kendall; Hulin; and Smith. 1969) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเกิดขึ้นได้จาก 5 ปัจจัย ซึ่งได้แก่

1. ค่าตอบแทน
2. การเลื่อนตำแหน่ง
3. เพื่อนร่วมงาน
4. การควบคุมจัดการ
5. ตัวงาน

สิงห์วัฒนา เวอร์จีส์; และสิงห์วัฒนา (Singhwadhwa, Verghese; and Singhwadhwa. 2011) กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานในงานวิจัยว่าประกอบด้วย

1. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ เงื่อนไขในงาน
 2. ปัจจัยเชิงองค์กร ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การเลื่อนตำแหน่ง โอกาสในงาน
 3. ปัจจัยเชิงพฤติกรรม ได้แก่ การมีอำนาจที่เพียงพอ เงินเดือน หัวหน้างาน
- โรสมอนด์ (Rosemond. 2002) กล่าวว่า จากการศึกษพบว่า ลักษณะของที่ทำงานที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจต้องประกอบด้วยองค์ประกอบเหล่านี้ คือ

1. ตัวงาน
2. วัฒนธรรมองค์กรและองค์ประกอบขององค์กร
3. การบริหารงาน
4. ความสมดุลในงานและชีวิต
5. ค่าตอบแทน

ดังนี้

งานวิจัยที่กล่าวในลักษณะของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานมี

มิทเชลล์ (Barstoffs; and Marker. 2007 : 18; อ้างอิงจาก Mitchell. 2007) กล่าวถึง สิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พึง ได้แก่

1. การจ้างงานที่ไม่เป็นธรรม
2. ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกับหัวหน้า
3. ความไม่ชอบวัฒนธรรมองค์กร
4. การขาดความเป็นเจ้าของหรือความจงรักภักดีต่อองค์กร

ส่วนงานวิจัยที่กล่าวในลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรและการรักษาพนักงานมี ดังนี้

อีแวน จอร์แดน; และเคย์ (Barstoff; and Marker. 2007 : 18; อ้างอิงจาก Evans; Jordan; and Kaye. 2001) ในการวิจัยพบว่า เงินไม่ใช่ปัจจัยอันดับต้นๆ โดยกล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร คือ

1. การเติบโตในสายงาน การได้เรียนรู้และการพัฒนา
2. งานที่ทำท้าทาย งานที่มีความหมาย

จูน (Rosemond. 2002 : 21; อ้างอิงจาก June. 2001) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญที่ดึงดูดพนักงานและทำให้พนักงานอยู่ต่อในองค์กร คือ

1. การให้การอบรม การให้ความรู้ และการสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ
2. การให้ความยืดหยุ่นและสวัสดิการอย่างใจกว้าง
3. การให้งานที่ท้าทาย
4. บรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน มีความสร้างสรรค์ และมีความเคารพซึ่งกันและกัน

ธานีชตรา สมักรจิตร์; และกฤษ จรินทร์ (2555) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ เรียงลำดับมากไปน้อย ดังนี้

1. นโยบายการบริหารงาน
2. บรรยากาศในการทำงาน
3. ความมั่นคงในงาน
4. รายได้ในการทำงาน
5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
6. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

และกล่าวถึงผลการศึกษาว่า การยอมรับนับถือและลักษณะของงานที่ปฏิบัติไม่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน เนื่องจากการศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งยังไม่ต้องการการยอมรับและตระหนักเกี่ยวกับสถานภาพของงาน มีความต้องการในความต้องการระดับล่างเท่านั้น

แรมลอลล์ (Ramlall. 2004) กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลพนักงานตัดสินใจลาออก คือ

1. เงินเดือน
2. การขาดความท้าทาย
3. การขาดโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง
4. ความไม่ก้าวหน้าในอาชีพ
5. การขาดการยอมรับ

6. ผู้นำไม่มีประสิทธิภาพ

7. สภาพแวดล้อมการทำงานที่ขาดการทำงานเป็นทีม

ในทางกลับกัน แรมลอลล์ (Ramall. 2004) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงาน

ตัดสินใจอยู่ต่อในองค์กร คือ

1. ค่าตอบแทนที่มากกว่าเมื่อเทียบกับตลาดแรงงานประเภทเดียวกัน
2. การได้ทำสิ่งที่ท้าทาย
3. โอกาสได้เรียนรู้งานใหม่ๆ
4. การมีโอกาสนในการพัฒนาทักษะ

นอกจากนี้ โรสมอนด์ (Rosemond. 2002) ได้อ้างถึงผลการสำรวจที่ดีพิมพ์ใน Information Week เดือนพฤษภาคม ปี 1998 เกี่ยวกับเหตุผลที่ให้พนักงานตัดสินใจลาออกมากที่สุด คือ

1. ความท้าทายในงาน
2. บรรยากาศของที่ทำงาน
3. ค่าตอบแทน

โรสมอนด์ (Rosemond. 2002) ยังได้อ้างถึงผลการสำรวจที่ดีพิมพ์ใน Information Week เดือนเมษายน ปี 2000 เกี่ยวกับเหตุผลที่ให้พนักงานตัดสินใจลาออกมากที่สุด คือ

1. ค่าตอบแทน
2. หัวหน้างานที่ไม่ดีและวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดี
3. ความน่าสนใจของงาน

งานวิจัยที่กล่าวในลักษณะของปัจจัยจูงใจในงานมี ดังนี้

ลอร์ด (Barstoff; and Marker. 2007 : 18; อ้างอิงจาก Lord. 2002) กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความจูงใจในงานสำหรับพนักงานทุกวัย คือ

1. การควบคุมจัดการที่ดี
2. ความสมดุลของครอบครัวและงาน
3. สวัสดิการ
4. ค่าตอบแทน

ปัจจัยดังที่กล่าวมานี้คือสิ่งที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงในการสร้างความพึงพอใจในงานแก่พนักงาน แม้องค์กรจะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจในงานแก่พนักงานได้โดยตรง แต่องค์กรสามารถหาวิธีหรือสิ่งที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการของพนักงานได้เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ (Saari; and Judge. 2004 : 397) ซึ่งการสำรวจทัศนคติและความต้องการของพนักงานจึงมีความจำเป็น เพื่อให้องค์กรรู้ความต้องการของพนักงานและนำไปสู่การดำเนินการที่เหมาะสมใจการปรับปรุงความพึงพอใจในงานและทัศนคติ

จากการทบทวนวรรณกรรม สามารถแบ่งปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในงานออกเป็น ปัจจัยที่เป็นความต้องการระดับต่ำ (Lower Order Needs) และปัจจัยที่เป็นความต้องการระดับสูง (Higher Order Needs) ได้ ดังนี้

1. ปัจจัยที่เป็นความต้องการระดับต่ำ (Lower order needs) คือ ความต้องการระดับต่ำ เกี่ยวกับปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่ว่าด้วยเงื่อนไขการทำงาน และสิ่งแวดล้อมการทำงานเชิงกายภาพ หากเปรียบเทียบกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์กจะเทียบเท่าปัจจัยอนามัยและเทียบเท่ากับความต้องการลำดับขั้นที่ 1 ถึง 3 คือ ความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและต้องการความรักและความเป็นเจ้าของในทฤษฎีของมาสโลว์ ซึ่งถือเป็นปัจจัยแรกสุดที่องค์กรต้องสร้างเพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ได้แก่ ค่าตอบแทนหรือเงินเดือน (Saari; and Judge. 2011) การไม่มีความเครียด การจัดการบริหารที่ดี ความพึงพอใจเชิงกายภาพ ความปลอดภัยในงาน เวลาทำงานที่น่าพอใจ ธรรมชาติของงาน เพื่อนร่วมงาน (Koonmee และคณะ. 2010 : 4) ระบบค่าตอบแทน สิ่งแวดล้อมเชิงกายภาพของที่ทำงาน (Barstoffs; and Marker. 2007) เพื่อนร่วมงาน (Aziri. 2011) ความสมดุลในงานและชีวิต วัฒนธรรมขององค์กร (Barstoffs; and Marker. 2007) หัวหน้างาน (Ramlall. 2004) ซึ่งกฎหมายด้านความปลอดภัยและชีวอนามัยก็เป็นสิ่งที่ถูกพัฒนาขึ้นจากแนวคิดในการสร้างสถานที่ทำงานที่ปลอดภัย (Bagtasos. 2011 : 2)

2. ปัจจัยที่เป็นความต้องการระดับสูง (Higher Order Needs) คือ ความต้องการระดับสูง ซึ่งเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง หากเปรียบเทียบกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์กจะเทียบเท่าปัจจัยสูงใจและเทียบเท่ากับความต้องการลำดับขั้นที่ 4 และ 5 คือ ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือและความต้องการประสบความสำเร็จในทฤษฎีของมาสโลว์ ได้แก่ ความมีอิสระและอำนาจในการตัดสินใจ (Singhwadhwa; Vergheese; and Singhwadhwa. 2011) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม การมีคุณค่าและเป็นที่เคารพ (Bagtasos. 2011 : 3) ความท้าทายในงาน การได้รับการยอมรับ การมีโอกาสนในการก้าวหน้า (Aziri. 2011) การมีโอกาสดำเนินตำแหน่ง (Saari; and Judge. 2011) การมีโอกาสนในการพัฒนาตัวเอง มีส่วนร่วมของพนักงาน (Koonmee; et al. 2010 : 4)

ตารางที่ 2 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานโดยแยกออกเป็นความต้องการระดับต่ำและความต้องการระดับสูง

Lower Order Needs (ความต้องการระดับต่ำ)	Higher Order Needs (ความต้องการระดับสูง)
- นโยบายการบริหารงาน - การควบคุมจัดการ - ค่าตอบแทน - สวัสดิการด้านสุขภาพ - สิ่งแวดล้อมของงาน ความปลอดภัย - ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน - ความมั่นคงในงาน - ความสมดุลในงานและชีวิต - วัฒนธรรมองค์กร	- โอกาสในการก้าวหน้า - งานที่ท้าทาย - การมีโอกาสดำเนินตำแหน่ง - โอกาสในการพัฒนาตนเอง - การมีอำนาจในการตัดสินใจ - ความรับผิดชอบในงาน - การมีส่วนร่วมของพนักงาน - การเป็นที่ยอมรับ - ความรู้สึกเป็นเจ้าของ - ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

โดยสามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานที่ปรากฏอยู่ในเอกสารวิจัยเป็นหัวข้อใหญ่ๆ ได้ 6 ด้าน ดังนี้

1. ค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ
2. คุณลักษณะของงาน เนื้องาน โอกาสในการก้าวหน้า
3. สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศของที่ทำงาน
4. นโยบายการบริหารขององค์กร
5. ความสมดุลในงานและชีวิต
6. การมีส่วนร่วมในองค์กร การยอมรับและเคารพ

1. ค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ

ค่าตอบแทนถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานและองค์ประกอบที่สำคัญในการจ้างงานและรักษาพนักงาน ค่าตอบแทนถือเป็นเงื่อนไขอันดับต้นๆ ที่บุคคลคนหนึ่งจะใช้ตัดสินใจในการเข้าทำงานที่องค์กรใดองค์กรหนึ่ง (Ramlall, 2004) ในทางกลับกัน ค่าตอบแทนก็ถือเป็นเงื่อนไขอันดับต้นๆ ที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากองค์กรได้ ทั้งนี้ทั้งนั้น ค่าตอบแทนมีทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน โบนัส ค่าล่วงเวลา เบี้ยขยัน ค่าครองชีพ เป็นต้น ส่วนสวัสดิการที่ไม่ใช่ตัวเงิน อาจมาในรูปแบบของสวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่นๆ เช่น ประกันสุขภาพ ชุดเครื่องแบบ เป็นต้น ค่าตอบแทนที่

ไม่สมเหตุสมผลอาจนำไปสู่การตัดสินใจลาออกของพนักงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กรต่ำ นำไปสู่ปัญหาสมองไหล และอาจนำไปสู่สภาวะที่ไม่ดี เช่น การประท้วง เพราะฉะนั้น องค์กรจึงควรให้ความสำคัญในการออกแบบค่าจ้างและสวัสดิการ เช่น การออกแบบค่าจ้างที่มีความเหมาะสมกับคุณค่าของงาน การมีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินเกษียณ เป็นต้น เพื่อสร้างความรู้สึกมั่นคงให้แก่พนักงาน เบอร์กิส (Borstoff; and Marker. 2007 : 17; อ้างอิงจาก Burgess. 1998) กล่าวว่า การออกแบบค่าจ้างและสวัสดิการที่ไม่ดีจะทำให้องค์กรสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน และนำไปสู่การลาออกของพนักงาน แต่กระนั้น ค่าตอบแทนที่สูงอย่างเดียวก็ไม่สามารถทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน (Rosemond. 2002 : 34)

2. คุณลักษณะของงาน เนื้องาน โอกาสในงาน

มนุษย์ทุกคนชอบความท้าทาย งานจึงถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดต่อการรักษาพนักงาน (Rosemond. 2002 : 24) โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ต่างก็ให้ความสนใจกับงานมากกว่าสมัยก่อน (Borstoff; and Marker. 2007 : 20) ค่าตอบแทนไม่ใช่สิ่งเดียวที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจและความต้องการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงาน เอิร์ชเบิร์กเองได้กล่าวในงานวิจัยของเขาว่า ถ้าต้องการสร้างความพึงพอใจและสร้างความจงใจแก่พนักงาน องค์กรจะต้องปรับปรุงในเนื้องานนั้น เช่น การเพิ่มคุณค่างาน (Job Enrichment) เป็นต้น (Herzberg. 2003) นอกจากนี้ การให้อำนาจในการตัดสินใจ การมีอำนาจในการควบคุมงานเองได้ งานที่ท้าทาย และการได้รับการกระตุ้น จะส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Borstoff; and Marker. 2007 : 17) ดังนั้น องค์กรและหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องคิดวิธีหรือโปรแกรมในการพัฒนางาน เพิ่มความท้าทายและเพิ่มคุณค่างานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความจงใจ จากการศึกษาพบว่า องค์กรที่มีอัตราการลาออกต่ำจะเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในการพัฒนาในสายอาชีพแก่บุคลากร (Rosemond. 2002 : 22) นอกจากเนื้องานแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญคือ โอกาสในการก้าวหน้าในงาน มนุษย์ทุกคนล้วนต้องการการเติบโต ช่วง 30 ปีที่ผ่านมา งานวิจัยหลายฉบับแสดงผลให้เห็นว่า พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสนใจกับการเติบโตและความก้าวหน้าในงานมากขึ้น (Borstoff; and Marker. 2007 : 18) เพราะฉะนั้น เพื่อไม่ให้องค์กรสูญเสียพนักงานที่มีความสามารถไป องค์กรจำเป็นต้องคิดวิธีหรือกลยุทธ์ในการสร้างโอกาสในงานให้แก่พนักงาน เช่น ระบบ Career Path เป็นต้น เพื่อให้พนักงานเกิดความจงใจและมุ่งมั่นในการทำงานไม่หมดขวัญกำลังไปในการทำงาน

3. สิ่งแวดล้อม นโยบายและบรรยากาศของการทำงาน

มีการศึกษามากมายที่ชี้ให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมการทำงานและคุณลักษณะขององค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและการรักษาพนักงาน สิ่งแวดล้อมขององค์กรส่งผลกระทบอย่างมีนัยยะสำคัญต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในภาพรวม (Mak; and Sockel. 2001 : 267) ซึ่งสิ่งแวดล้อมในการทำงานประกอบด้วยองค์ประกอบหลายๆ อย่าง เช่น

สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน ความปลอดภัย และรวมถึงบรรยากาศของที่ทำงานและความสัมพันธ์ของคนในองค์กรด้วย

เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของที่ทำงาน ถือเป็นปัจจัยด้านความความต้องการทางกายภาพและความต้องการความปลอดภัยที่เป็นพื้นฐานที่สุด หากปัจจัยอนามัยพื้นฐานนี้ดี อาจทำให้พนักงานรู้สึกไม่มีความไม่พึงพอใจ แต่ถ้าปัจจัยอนามัยพื้นฐานนี้ไม่ดีเมื่อไหร่ พนักงานจะเกิดความไม่พึงพอใจทันที ดังนั้น สิ่งแวดล้อมของที่ทำงานจึงส่งผลอย่างมากต่อพนักงาน จากการสำรวจพบว่า ยิ่งสิ่งแวดล้อมงานดีเท่าไร ความพึงพอใจในงานของพนักงานก็จะสูงตามไปด้วย สุดท้ายจะส่งผลให้การลาออกต่ำ (Borstoff; and Marker. 2007 : 17)

ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานอย่างมาก ยุคหลังๆมานี้ ไม่ใช่เพียงค่าตอบแทนเท่านั้น พนักงานได้หันมาให้ความสนใจกับการมีความสุขและความสบายใจในการอยู่ในองค์กรมากขึ้น (Borstoff; and Marker. 2007 : 18) จากการศึกษา หัวหน้างานและวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดีเป็นเหตุผลอันดับต้นๆ ในการตัดสินใจลาออกจากองค์กรของพนักงาน การสนับสนุนของผู้บริหารและหัวหน้างานจึงมีผลกระทบอย่างมีนัยยะสำคัญต่อการจูงใจของพนักงาน (Borstoff; and Marker. 2007 : 17) การสนับสนุนของหัวหน้างานสามารถเพิ่มความพึงพอใจและความจงใจ ลดความเครียดและเพิ่มประสิทธิภาพในงานของพนักงานได้ และการสนับสนุนของลูกน้องและผู้บริหารส่งผลให้เกิดความจงใจในการทำงานของพนักงาน (Mak; and Sockel. 2001 : 267) เนื่องจากการควบคุมจัดการของหัวหน้างานหรือผู้บริหารเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้ต่อองค์กร ซึ่งการรับรู้นี้จะส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน (Harter; Schmidt; and Hayes. 2002 : 273) การตัดสินใจอยู่ในองค์กรและความจงรักภักดีต่อองค์กร

นอกจากนี้ บรรยากาศในการทำงานและก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยเชิงสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานอย่างมาก จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน (Singhwadhwa; Verghese; and Singhwadhwa. 2011 : 109) องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรดีจะมีอัตราในการรักษาพนักงานดี (Mak; and Sockel. 2001 : 268) องค์กรที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน ขาดการสนับสนุนกันและกัน คนในองค์กรทำงานกันอย่างขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน นอกจากจะทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่ดีแล้ว ย่อมจะทำให้ผลของงานออกมาไม่ดีด้วย แต่หากกล่าวในทางกลับกัน ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรได้เช่นเดียวกัน (Aziri. 2011 : 78) ถ้าองค์กรขาดการสร้างปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน พนักงานจะเกิดทัศนคติที่ไม่ดีและแสดงออกเป็นพฤติกรรม

4. นโยบายการบริหารขององค์กร

นโยบายการบริหารงานขององค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างการรับรู้ที่ดีให้แก่พนักงาน นโยบายในที่นี้หมายถึงทั้งนโยบายด้านการบริหารหรือทิศทางขององค์กรและการบริหารจัดการ จากการวิจัยพบว่า องค์กรที่มีความมั่นคงในงานสูงจะทำให้อัตราการลาออกต่ำ (Mak; and Sockel. 2001 : 267) แต่กลับกัน องค์กรที่มีการปรับโครงสร้างองค์กร การลดจำนวนพนักงาน การจ้างออกจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน ในองค์กรที่มีการประกาศปลดพนักงาน จะเกิดการบั่นทอนขวัญกำลังใจของพนักงานที่ไม่ถูกปลดและยังปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร เนื่องจากพนักงานจะเกิดความไม่มั่นคงว่าตัวเองจะเป็นกลุ่มคนที่ถูกปลดครั้งต่อไปหรือไม่ พนักงานจะเกิดการรับรู้ที่ไม่ดีและเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในงาน ในสถานการณ์ที่พนักงานรู้สึกถึงความไม่มั่นคง พนักงานจะตัดสินใจหางานใหม่ที่มีความมั่นคงกว่า ซึ่งพนักงานกลุ่มแรกที่ออกคือพนักงานที่มีทักษะและมีความสามารถเนื่องจากมีทางเลือก (Mak; and Sockel. 2001 : 268) นอกจากนี้ ระดับการควบคุมจัดการยังส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน (Shore; and Martin. 1989 : 625) การบริหารงานของผู้บริหารในองค์กรยังมีผลต่อบรรยากาศในองค์กรด้วย การควบคุมหรือการจัดการที่ไม่ดีจะนำไปสู่ปัญหาการบริหารคนและการทำงานในองค์กร ผู้บริหารที่ไม่มีความเด็ดขาดและชัดเจนในนโยบายอาจทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ จะทำให้คนทำงานเกิดความเบื่อหน่าย เสียขวัญกำลังใจและตัดสินใจลาออกในที่สุด

5. ความสมดุลในงานและชีวิต

ความสมดุลในงานและชีวิตเป็นหัวข้อที่มีผู้ให้ความสนใจมากในปัจจุบัน ในต่างประเทศให้ความสนใจในการวิจัยถึงผลกระทบของการสร้างความสมดุลในงานและชีวิตของพนักงาน ซึ่งก็มีงานวิจัยหลายฉบับที่กล่าวถึงความสัมพันธ์เชิงบวกของความสมดุลในงานและชีวิตต่อความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพงาน จากการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีความสุขจากการมีสมดุลในงานและชีวิตที่ดีจะมีประสิทธิผลและมีผลการทำงานที่ดีกว่า งานมีคุณภาพสูงกว่า (Lei; Lawler; and Huang. 2007) มีอัตราการลาออกที่ต่ำกว่า มีความสร้างสรรค์มากกว่า สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้มากกว่า ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลกำไรขององค์กร

เกี่ยวกับความสมดุลในงานและชีวิตนั้น จะพบว่าในงานวิจัยต่างประเทศมักจะกล่าวถึงระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น พนักงานทั้งเพศชายและหญิงชอบการทำงานที่ยืดหยุ่นเนื่องจากทำให้พนักงานสามารถบริหารเวลาด้วยตัวเองได้ ทำให้สามารถจัดการเรื่องส่วนตัวได้ นโยบายสร้างความสมดุลในงานและชีวิตถูกใช้กันอย่างแพร่หลายในประเทศพัฒนาแล้ว เช่น ออสเตรเลีย อังกฤษ สหรัฐอเมริกา เป็นต้น และยังถือเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรหลายแห่งใช้ในการรักษานักงานสำหรับพนักงานกลุ่ม Generation Y ด้วย โอคอนเนล (Barstoff; and Marker. 2007 : 17; อ้างอิงจาก O'Connell. 2001) กล่าวถึงระบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่นว่า ส่งผลดีต่อความผูกพันองค์กร การจูงใจพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีฝีมือ การลดการลาออก ความพึง

พอใจในงานของพนักงาน ประสิทธิภาพงานและ Business Outcome ด้วย รูปแบบการเข้างานที่ยืดหยุ่นพบได้บ่อยในองค์กรที่ทำงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ งานสร้างสรรค์ งานวิจัยและพัฒนา นอกจากนี้ การลงงานก็เป็นหนึ่งในนโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่น พนักงานสามารถกำหนดวันลาได้โดยทำการตกลงกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งหมายรวมถึงการลงงาน การลาคลอด การลงงานเพื่อดูแลผู้อยู่ในอุปการะและการลาเพื่อการศึกษาโดยที่อาจได้ค่าจ้างหรือไม่ได้ค่าจ้าง ที่ทำงานที่ไม่มีความยืดหยุ่น ไม่สามารถลงงานได้ จะทำให้พนักงานเกิดความเครียด ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและทัศนคติในการทำงานของพนักงาน (Lei; Lawler; and Huang. 2007)

6. การมีส่วนร่วมในองค์กร การยอมรับและเคารพ

เมื่อความต้องการขั้นพื้นฐานถูกเติมเต็ม เช่น มีค่าตอบแทนเป็นธรรม มีงานที่มั่นคง สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย การจะจูงใจพนักงานจะไม่สามารถทำได้ด้วยปัจจัยพื้นฐานอีกต่อไป พนักงานจะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เช่น มีความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความต้องการอยากเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร การได้เป็นที่ยอมรับ เป็นต้น แอบบาซี; และโฮลแมน (Barstoff; and Marker. 2007 : 18; อ้างอิงจาก Abbasi; and Holman. 2000) กล่าวว่า คนรุ่นใหม่ชอบที่จะได้แสดงความสามารถและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับองค์กร ทั้งในด้านการกำหนดนโยบายบริหาร หรือการดำเนินการกิจกรรมภายในองค์กร ซึ่งการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรจะเพิ่มความรู้สึกในการเป็นเจ้าของแก่พนักงาน การศึกษาในอดีตพบความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในองค์กรและความพึงพอใจในงานและความจงรักภักดีต่อองค์กร (Mak; and Sockel. 2001 : 267)

นอกจากนี้ จากการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบทางเพศส่งผลต่อความต้องการการยอมรับ พนักงานเพศหญิงจะมีความต้องการการยอมรับและการได้รับการเคารพมากกว่าเพศชาย (Borstoff; and Marker. 2007 : 20) ประเทศในแถบสแกนดิเนเวีย องค์กรในประเทศมีนโยบายให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับองค์กร โดยให้ความเสมอภาคทั้งชายและหญิง นโยบายนั้นทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรน้อยลง นอกจากนี้ พนักงานเพศหญิงจะมีความต้องการที่จะทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความสนใจด้วย

แม้องค์กรจะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจในงานแก่พนักงานได้โดยตรง แต่องค์กรสามารถสร้างสิ่งที่ตรงกับความต้องการของพนักงานได้ ดังนั้น การศึกษาถึงปัจจัยการสร้าง ความพึงพอใจในงานของพนักงานจึงถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการรับรู้ถึงความต้องการของพนักงาน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกลยุทธ์ในการรักษาพนักงานได้อย่างถูกต้องและตรงจุด โดยการตอบสนองความต้องการนั้น มีทั้งความต้องการระดับต่ำ เช่น ปัจจัยพื้นฐาน ค่าตอบแทน สิ่งแวดล้อมของงาน ความปลอดภัย ไปจนถึงความต้องการระดับสูง เช่น การออกแบบงานที่ท้าทาย การสร้างโอกาสในงาน การทำงานที่ให้พนักงานมีส่วนร่วม ตามหลักการของเฮอร์ซเบิร์ก ปัจจัยนามัยหรือปัจจัยที่ตอบสนองความต้องการระดับต่ำคือสิ่งแรกสุดที่องค์กรจะต้องสร้างขึ้นเพื่อให้

พนักงานไม่เกิดความไม่พึงพอใจ แต่ในการจะสร้างความพึงพอใจและความจงใจนั้น ปัจจัยจริงใจหรือปัจจัยที่ตอบสนองความต้องการระดับสูงจะเป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้ พนักงานถือเป็นทรัพยากรสำคัญขององค์กร องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะอยู่รอดได้ก็เพราะมีพนักงานเป็นองค์ประกอบ แต่องค์กรจะพัฒนาไปได้หรือไม่ นั่น สิ่งที่สำคัญคือ การมีพนักงานที่มีความกระตือรือร้น หุ่มเทใส่ใจ มีความรักองค์กรและมีความต้องการที่จะพัฒนาองค์กร ซึ่งพนักงานจะมีทัศนคติอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับ การรับรู้ต่อสิ่งต่างๆ ที่องค์กรให้และเป็น ซึ่งเมื่อพนักงานเกิดการรับรู้ที่ดี ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจและจะส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรและอยากที่จะอยู่ต่อในองค์กร สุดท้ายจะนำมาซึ่งการรักษาพนักงานไว้ได้นั่นเอง



บทที่ 3

วิธีดำเนินงานสารนิพนธ์

ในการดำเนินการศึกษาค้างนี้ เป็นการศึกษากับปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานวิศวกรตามวัตถุประสงค์ในการศึกษา ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามกระบวนการทางวิชาการอย่างเป็นระบบ โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ประชากร
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. วิธีการ
5. เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลความหมาย

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบในการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยผู้ศึกษาได้ทำการศึกษากับทฤษฎีจูงใจและปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร โดยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมต่างประเทศที่เป็นงานวิจัยข้อเพื่อรวบรวมข้อมูลและศึกษาว่าปัจจัยใดที่จะสามารถทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและตัดสินใจอยู่ต่อ เพื่อให้ผลการวิจัยครั้งนี้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ทางการศึกษาทางวิชาการและสามารถนำข้อมูลไปใช้เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจและเป็นข้อมูลอ้างอิงในการดำเนินกลยุทธ์สร้างความพึงพอใจในงานพนักงานได้ อันถือเป็นวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้

ประชากร

กลุ่มประชากรของการศึกษาในครั้งนี้คือ วิศวกรคนไทยของฝ่ายผลิตของบริษัท ตัวอย่าง จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ จำนวน 25 คน ผู้ศึกษาจะทำการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรและระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรเหล่านั้นของที่ทำงานปัจจุบันด้วยแบบสำรวจกับวิศวกรของฝ่ายผลิตทุกคน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาระเบียบปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสำรวจความคิดเห็น (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานและระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยที่

ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรเหล่านั้นของที่ทำงานปัจจุบัน คำถามในแบบสำรวจทั้งหมดจะเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Question) ซึ่งเนื้อหาของคำถามในแบบสำรวจเป็นเนื้อหาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรที่ปรากฏอยู่ในงานวิจัยที่ได้ศึกษามา

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 ส่วนที่เป็นการสำรวจระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร
- ส่วนที่ 2 ส่วนที่เป็นการสำรวจระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของที่ทำงานในปัจจุบัน

คำถามในแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Question) ทั้งหมด โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ ดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง มากที่สุด
- คะแนน 4 หมายถึง มาก
- คะแนน 3 หมายถึง ปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง น้อย
- คะแนน 1 หมายถึง น้อยที่สุด

วิธีการวิจัย

1. กำหนดกลุ่มประชากร

ทำการกำหนดกลุ่มประชากรในการวิจัยครั้งนี้ โดยกลุ่มประชากร คือ วิศวกรฝ่ายผลิตของบริษัท ตัวอย่าง จำกัด โดยกลุ่มประชากรมีจำนวน 25 คน ซึ่งเป็นเป้าหมายในการทำแบบสำรวจในครั้งนี้ คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ของประชากร

2. วิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร เพื่อรวบรวมข้อมูลและศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและต้องการที่จะอยู่ต่อในองค์กรจากทฤษฎีสร้างความสนใจและงานวิจัย เพื่อให้ได้เนื้อหาที่เพียงพอและครอบคลุมกับสิ่งที่ต้องการศึกษาและนำข้อมูลมาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม

จากนั้น กำหนดข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรที่รวบรวมได้จากงานวิจัย ซึ่งคำถามในแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นการสำรวจระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรและส่วนที่เป็นการสำรวจระดับความพึง

พอใจต่อแต่ละปัจจัยของที่ทำงานในปัจจุบัน โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. ค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ
2. คุณลักษณะของงาน เนื้องาน โอกาสในการก้าวหน้า
3. สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศของที่ทำงาน
4. นโยบายการบริหารขององค์กร
5. ความสมดุลในงานและชีวิต
6. การมีส่วนร่วมในองค์กร การยอมรับและเคารพ

จากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการสร้างแบบสอบถามโดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา และได้ทดลองทำแบบสอบถามจำนวน 30 ฉบับ เพื่อหาจุดบกพร่องและทำการแก้ไข จากนั้นได้นำแบบสอบถามไปทดลองทำแบบสอบถามอีกครั้งจำนวน 30 ฉบับ เพื่อหาจุดบกพร่องอีกครั้ง โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมพิจารณาด้วย จากนั้นนำแบบสอบถามที่แก้ไขสมบูรณ์แล้วไปเก็บข้อมูลจริง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถามของการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามกับกลุ่มประชากรที่เป็นวิศวกรฝ่ายผลิตของบริษัท ตัวอย่าง จำกัด ทั้งหมด 25 คน ในวันที่ 3 สิงหาคม 2557 โดยเก็บได้จริง 25 คน คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้เก็บรวบรวมโดยใช้สถิติพื้นฐาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรและส่วนที่เป็นการสำรวจระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรแต่ละปัจจัยของที่ทำงานในปัจจุบัน ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โดยใช้หลักสถิติพื้นฐานด้วยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอในรูปแบบตาราง

เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลความหมาย

คำถามตอนที่ 1 ในแบบสำรวจซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การศึกษาเกี่ยวกับระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรและการศึกษาระดับความพึงพอใจต่อแต่ละปัจจัยของที่ทำงานในปัจจุบันซึ่งทั้ง 2 ส่วนเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ มีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร

ระดับความสำคัญ	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

ส่วนที่ 2 ระดับความพึงพอใจต่อแต่ละปัจจัยของที่ทำงานในปัจจุบัน

ระดับความพึงพอใจ	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคำตอบแล้ว จึงกำหนดเกณฑ์เปรียบเทียบสำหรับแปลความหมายระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรและการศึกษาระดับความพึงพอใจต่อแต่ละปัจจัยของที่ทำงานในปัจจุบัน

ส่วนที่ 1 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	4.24 - 5.00	หมายถึง	ระดับความสำคัญมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.43 - 4.23	หมายถึง	ระดับความสำคัญมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.62 - 3.42	หมายถึง	ระดับความสำคัญปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.81 - 2.61	หมายถึง	ระดับความสำคัญน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.00 - 1.80	หมายถึง	ระดับความสำคัญน้อยที่สุด

ส่วนที่ 2 ระดับความพึงพอใจต่อแต่ละปัจจัยของที่ทำงานในปัจจุบัน

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	4.24 - 5.00	หมายถึง	ระดับความพึงพอใจมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.43 - 4.23	หมายถึง	ระดับความพึงพอใจมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.62 - 3.42	หมายถึง	ระดับความพึงพอใจปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.81 - 2.61	หมายถึง	ระดับความพึงพอใจน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.00 - 1.80	หมายถึง	ระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด

ซึ่งค่าเฉลี่ยในแต่ละระดับนั้นได้มาจากกำหนดตามหลักอันตรภาคชั้น



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการอภิปรายผล

เมื่อได้ทำการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดของการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักสถิติพื้นฐานโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อ ดังนี้

N	แทน	จำนวนวิศวกรฝ่ายผลิตของบริษัท ตัวอย่าง จำกัด ทั้งหมด
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ข้อมูลบริษัท

ชื่อบริษัท	:	บริษัท ตัวอย่าง จำกัด
ประเภทธุรกิจ	:	ผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์เกี่ยวกับระบบคอมมอนเรล
ที่ตั้ง	:	นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี 20160
วันก่อตั้ง	:	วันที่ 8 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2545
จำนวนพนักงาน	:	2,672 คน (ณ วันที่ 31 มีนาคม 2557)
ยอดขาย	:	25,068 ล้านบาท (ข้อมูลเมื่อปี พ.ศ.2556)

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามมี 1 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานจำนวน 29 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 6 หมวด นำเสนอผลการวิเคราะห์ด้วยค่า $\bar{X}$ และค่า SD พร้อมเขียนบรรยาย

- ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในแต่ละปัจจัยของที่ทำงานปัจจุบันของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานจำนวน 29 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 6 หมวด นำเสนอผลการวิเคราะห์ด้วยค่า $\bar{X}$ และค่า SD พร้อมเขียนบรรยาย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์การวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม สามารถสรุปได้ ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงาน

ในการวิเคราะห์ตอนที่ 1 ได้ทำการหาค่า $\bar{X}$ หรือค่า Mean และค่า SD หรือค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของแต่ละหัวข้อปัจจัยและแต่ละหมวด โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานและการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในแต่ละปัจจัยของที่ทำงานปัจจุบันของพนักงาน จากการพิจารณาผลการวิเคราะห์ สามารถแสดงออกมาเป็นตารางสรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 3 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของวิศวกร

ปัจจัย	ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร		ระดับความพึงพอใจในแต่ละปัจจัยของที่ทำงานปัจจุบัน	
	$\bar{X}$	S.D,	$\bar{X}$	S.D,
ค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ				
- เงินเดือนอยู่ระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมเดียวกัน	4.76	0.52	2.92	0.90
- การจ่ายโบนัส	4.52	0.65	4.52	0.71
- การมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	4.60	0.91	4.52	0.87
- การมีกองทุนสำหรับกู้ยืม	4.28	1.06	4.24	1.12
- การประกันสุขภาพ	3.64	0.81	3.84	0.74
คุณลักษณะของงาน เหนืองาน โอกาสในการก้าวหน้า				
- การมีโอกาสได้พัฒนาทักษะในสายงาน	3.96	0.67	3.36	0.99
- การมีโอกาสได้พัฒนาทักษะในสายงานอื่นเพิ่มเติม	3.92	0.99	3.40	0.95
- การมีโอกาสได้ขยายขอบเขตงานที่รับผิดชอบ	4.16	0.89	3.48	1.08
- การได้ทำงานที่มีความท้าทาย	4.40	0.64	3.56	1.08
- การมีโอกาสก้าวหน้าในงาน	4.00	0.91	3.32	1.18
	3.88	0.72	3.12	0.83

ตารางที่ 3 สรุปปัจจัยที่ส่งต่อการอยู่ต่อในองค์กรของวิศวกร (ต่อ)

ปัจจัย	ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งต่อการอยู่ต่อในองค์กร		ระดับความพึงพอใจในแต่ละปัจจัยของพนักงานปัจจุบัน	
	$\bar{X}$	S.D,	$\bar{X}$	S.D,
สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศของที่ทำงาน - สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน การส่งเสริมอาชีพอนามัย สุขภาพและความปลอดภัย - การมีชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม - การไม่มีความเครียดและความกดดันในที่ทำงาน - การมีความเป็นมิตรและความสัมพันธ์ที่ดี มีการสนับสนุนช่วยเหลือกันระหว่างคนในองค์กร - การสนับสนุนในงานของผู้บังคับบัญชา - การมีการร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนรวม	3.72	0.73	3.36	0.70
นโยบายการบริหารขององค์กร - การไม่มีนโยบายจ้างออก (Layoff) - ชื่อเสียงขององค์กรและความภาคภูมิใจในองค์กร - มาตรการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กรของผู้บังคับบัญชา	3.88	0.72	3.44	0.86
	3.56	1.08	3.24	1.05
	3.84	0.80	3.20	0.91
ความสมดุลในงานและชีวิต - การมีวันหยุดและเวลาสำหรับชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ - ระบบการทำงานแบบ Flextime หรือระบบในการปรับเปลี่ยนเวลาในการเข้างานสลับวันหยุด - การให้การช่วยเหลือหรือจัดเตรียมเกี่ยวกับสถานรับเลี้ยงเด็กและดูแลคนชรา	3.84	0.89	3.28	0.89
	4.24	0.83	3.40	0.86
	4.40	1.25	3.84	4.52
ความสมดุลในงานและชีวิต - การมีวันหยุดและเวลาสำหรับชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ - ระบบการทำงานแบบ Flextime หรือระบบในการปรับเปลี่ยนเวลาในการเข้างานสลับวันหยุด - การให้การช่วยเหลือหรือจัดเตรียมเกี่ยวกับสถานรับเลี้ยงเด็กและดูแลคนชรา	4.44	0.71	3.76	1.05
	3.92	0.90	2.92	0.95
	4.08	0.81	3.44	0.76
ความสมดุลในงานและชีวิต - การมีวันหยุดและเวลาสำหรับชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ - ระบบการทำงานแบบ Flextime หรือระบบในการปรับเปลี่ยนเวลาในการเข้างานสลับวันหยุด - การให้การช่วยเหลือหรือจัดเตรียมเกี่ยวกับสถานรับเลี้ยงเด็กและดูแลคนชรา	3.72	1.10	3.20	1.15
	3.60	1.25	3.20	1.04

ตารางที่ 3 สรุปปัจจัยที่ส่งต่อการอยู่ต่อในองค์กรของวิศวกร (ต่อ)

ปัจจัย	ระดับความสำคัญของ ปัจจัยที่ส่งผลการอยู่ ในองค์กร		ระดับความพึงพอใจ ในแต่ละปัจจัยของ ที่ทำงานปัจจุบัน	
	$\bar{X}$	S.D,	$\bar{X}$	S.D,
การมีส่วนร่วมในองค์กร การยอมรับ และเคารพ				
- การมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับ งานของตนเอง	3.80	1.08	3.12	1.33
- การเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอข้อมูล และข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนา และปรับปรุงการองค์กร	4.12	0.92	3.16	0.94
- การได้ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็น ส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร	4.00	0.81	3.32	0.80
- การมีสิทธิในการร่วมตัดสินใจที่เกี่ยว กับกิจกรรมองค์กร	3.84	0.98	3.16	1.02
- การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กร และได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน	4.00	0.70	3.28	0.61
- การได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาค และเท่าเทียม	3.62	0.82	2.76	1.09
ค่าเฉลี่ยค่า $\bar{X}$ และ S.D.	4.02	0.86	3.42	1.06

ในตารางที่ 3 ด้านบนประกอบด้วยหมวดและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลการอยู่ในองค์กรของพนักงานและการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในแต่ละปัจจัยของที่ทำงานปัจจุบันของพนักงาน ในแต่ละหมวดจะประกอบด้วยค่า $\bar{X}$ หรือค่าเฉลี่ยค่า SD และค่าเฉลี่ยของค่าเฉลี่ย

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานวิศวกร

ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ทั้งหมด 29 ปัจจัย ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 หมวด

มีเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

ช่วงค่าเฉลี่ย	การแปลความหมาย
4.24 - 5.00	ระดับความพึงพอใจมากที่สุด
3.43 - 4.23	ระดับความพึงพอใจมาก
2.62 - 3.42	ระดับความพึงพอใจปานกลาง
1.81 - 2.61	ระดับความพึงพอใจน้อย
1.00 - 1.80	ระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้ทำการสรุประดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานออกมาเป็นตาราง โดยในตารางได้แสดงรายละเอียดด้าน หัวข้อปัจจัยของแต่ละด้าน ค่า $\bar{X}$ ค่า SD และการอ่านค่าของแต่ละปัจจัยไว้ ดังนี้

ตารางที่ 4 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานวิศวกร

(N = 25)

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
คำตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ			
- เงินเดือนอยู่ระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมเดียวกัน	4.76	0.52	มากที่สุด
- การจ่ายโบนัส	4.52	0.65	มากที่สุด
- การมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	4.60	0.91	มากที่สุด
- การมีกองทุนสำหรับกู้ยืม	4.28	1.06	มากที่สุด
- การประกันสุขภาพ	3.64	0.81	มาก
ค่าเฉลี่ยค่า $\bar{X}$ และ S.D.	4.36	0.79	มากที่สุด

ตารางที่ 4 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานวิศวกร (ต่อ)

(N = 25)

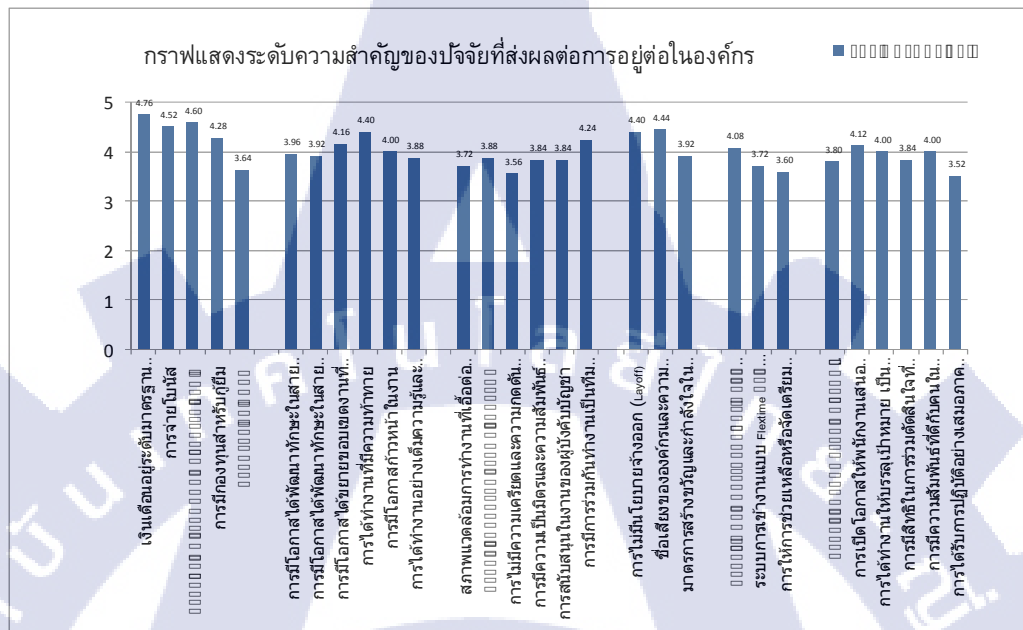
ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
คุณลักษณะของงาน เนื่องจาก โอกาสในการก้าวหน้า			
- การมีโอกาสดำเนินงานทักษะในสายงาน	3.96	0.67	มาก
- การมีโอกาสดำเนินงานทักษะในสายงานอื่นเพิ่มเติม	3.92	0.99	มาก
- การมีโอกาสดำเนินงานขอบเขตงานที่รับผิดชอบ	4.16	0.89	มาก
- การได้ทำงานที่มีความท้าทาย	4.40	0.64	มากที่สุด
- การมีโอกาสนำหน้าในงาน	4.00	0.91	มาก
- การได้ทำงานอย่างเต็มความรู้และแสดงความสามารถอย่างเต็มที่	3.88	0.72	มาก
ค่าเฉลี่ยค่า $\bar{X}$ และ S.D.	4.05	0.80	มาก
สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศของการทำงาน			
- สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน การส่งเสริมอาชีพอนามัย สุขภาพ และความปลอดภัย	3.72	0.73	มาก
- การมีชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม	3.88	0.72	มาก
- การไม่มีความเครียดและความกดดันในที่ทำงาน	3.56	1.08	มาก
- การมีความเป็นมิตรและความสัมพันธ์ที่ดี มีการสนับสนุนช่วยเหลือกันระหว่างคนในองค์กร	3.84	0.80	มาก
- การสนับสนุนในงานของผู้บังคับบัญชา	3.84	0.89	มาก
- การมีการร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	4.24	0.83	มากที่สุด
ส่วนรวม			
ค่าเฉลี่ยค่า $\bar{X}$ และ S.D.	3.84	0.84	มาก
นโยบายการบริหารขององค์กร			
- การไม่มีนโยบายจ้างออก (Layoff)	4.40	1.25	มากที่สุด
- ชื่อเสียงขององค์กรและความภาคภูมิใจในองค์กร	4.44	0.71	มากที่สุด
- มาตรการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กรของผู้บังคับบัญชา	3.92	0.90	มาก
ค่าเฉลี่ยค่า $\bar{X}$ และ S.D.	4.25	0.95	มากที่สุด

ตารางที่ 4 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานวิศวกร (ต่อ)

(N = 25)

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
ความสมดุลในงานและชีวิต			
- การมีวันหยุดและเวลาสำหรับชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ	4.08	0.81	มาก
- ระบบการทำงานแบบ Flextime หรือระบบในการปรับเปลี่ยนเวลาในการทำงาน สลับวันหยุด	3.72	1.10	มาก
- การให้การช่วยเหลือหรือจัดเตรียมเกี่ยวกับสถานรับเลี้ยงเด็กและดูแลคนชรา	3.60	1.25	มาก
ค่าเฉลี่ยค่า $\bar{X}$ และ S.D.	3.80	1.05	มาก
การมีส่วนร่วมในองค์กร การยอมรับและเคารพ			
- การมีอำนาจในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานของตนเอง	3.80	1.08	มาก
- การเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอข้อมูลและข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการองค์กร	4.12	0.92	มาก
- การได้ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร	4.00	0.81	มาก
- การมีสิทธิในการร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมองค์กร	3.84	0.98	มาก
- การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กรและได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน	4.00	0.70	มาก
- การได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม	3.52	0.82	มาก
ค่าเฉลี่ยค่า $\bar{X}$ และ S.D.	3.88	0.88	มาก

สามารถแสดงระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานเป็นกราฟได้ ดังนี้



รูปที่ 1 กราฟแสดงระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร

จากตารางที่ 4 จะเห็นได้ว่าระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรไม่มีข้อใดที่วิศวกรให้ความสำคัญต่ำกว่า ระดับความสำคัญมาก

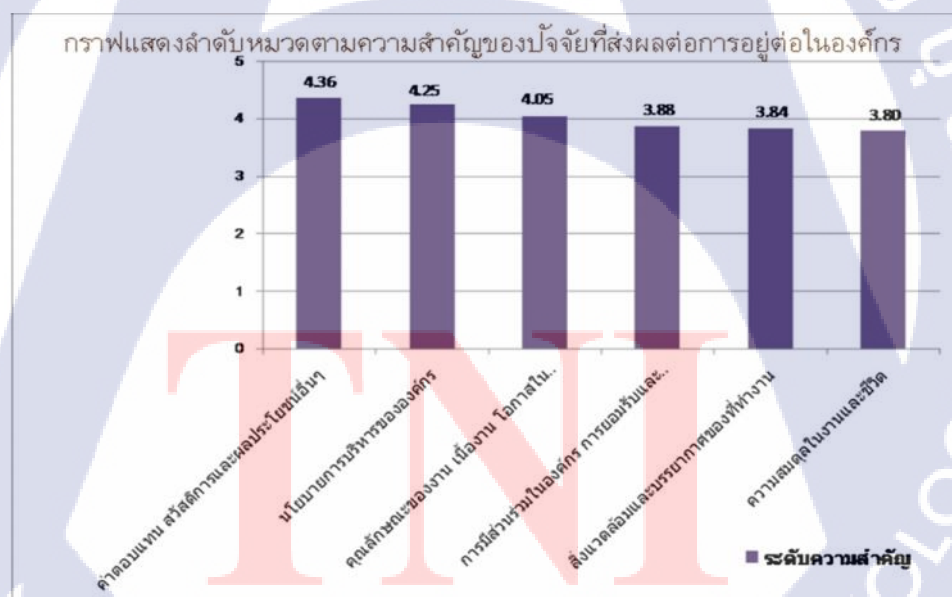
เมื่อเรียงลำดับหมวดตามความสำคัญปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร 6 หมวดที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของวิศวกร จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยของค่า $\bar{X}$ สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 5 ลำดับหมวดตามความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร 6 หมวด

(N = 25)

อันดับ	หมวด	ค่า $\bar{X}$ เฉลี่ย	ค่า S.D. เฉลี่ย	ระดับ ความสำคัญ
1	ค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ	4.36	0.79	มากที่สุด
2	นโยบายการบริหารขององค์กร	4.25	0.95	มากที่สุด
3	คุณลักษณะของงาน เนื้องาน โอกาสในการก้าวหน้า	4.05	0.80	มาก
4	สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศของที่ทำงาน	3.84	0.84	มาก
5	การมีส่วนร่วมในองค์กร การยอมรับและเคารพ	3.88	0.88	มาก
6	ความสมดุลในงานและชีวิต	3.80	1.05	มาก
	ค่าเฉลี่ยค่า $\bar{X}$ และ S.D. ภาพรวมตามหมวด	4.05	0.89	มาก

สามารถแสดงลำดับหมวดตามความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรเป็นกราฟได้ ดังนี้



รูปที่ 2 กราฟแสดงลำดับหมวดตามความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร

เมื่อทำการเรียงอันดับความสำคัญของปัจจัยการสร้างความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานวิศวกรโดยแบ่งตามหมวด จากตารางจะเห็นได้ว่า หมวดค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ ผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานมากที่สุดสำหรับกลุ่มประชากรในศึกษาครั้งนี้ ซึ่งมีค่า $\bar{X}$ เฉลี่ยเท่ากับ 4.36 โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ยเท่ากับ 0.79 จากที่ได้อธิบายในตารางที่ 1.1.2 ปัจจัยเงินเดือนอยู่ระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมเดียวกัน การจ่ายโบนัสและการมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพซึ่งได้อันดับที่ 1 และ 2 และ 3 ตามลำดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานมากที่สุดก็เป็นหัวข้อปัจจัย หมวดค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ

หมวดที่พนักงานวิศวกรให้ความสำคัญมาเป็นอันดับ 3 คือ หมวดนโยบายการบริหารขององค์กร โดยค่า $\bar{X}$ เฉลี่ยเท่ากับ 4.25 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ยเท่ากับ 0.95

หมวดที่พนักงานวิศวกรให้ความสำคัญมาเป็นอันดับ 3 คือ หมวดคุณลักษณะของงานในงาน โอกาสในการก้าวหน้า โดยค่า $\bar{X}$ เฉลี่ยเท่ากับ 4.05 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ยเท่ากับ 0.80

หมวดที่พนักงานวิศวกรให้ความสำคัญมาเป็นอันดับที่ 4 คือ ด้านการมีส่วนร่วมในองค์กร การยอมรับและเคารพ มีค่า $\bar{X}$ เฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ยเท่ากับ 0.88

หมวดที่พนักงานวิศวกรให้ความสำคัญมาเป็นอันดับที่ 5 คือ สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศของที่ทำงาน มีค่า $\bar{X}$ เฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ยเท่ากับ 0.84

หมวดที่พนักงานวิศวกรให้ความสำคัญมาเป็นอันดับที่ 6 คือ ความสมดุลในงานและชีวิต มีค่า $\bar{X}$ เฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ยเท่ากับ 1.05 หมวดความสมดุลในงานและชีวิต เมื่อเปรียบเทียบกับหมวดอื่นๆ ก่อนข้างมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่สูงกว่าหมวดอื่นๆ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ข้อมูลมีการเกาะกลุ่มน้อยกว่าหมวดอื่นๆ

เมื่อพิจารณาจากภาพรวม สิ่งที่พนักงานวิศวกรให้ความสำคัญมากที่สุดคือ หมวดที่เกี่ยวกับค่าตอบแทน รองลงมานั้น สิ่งที่พนักงานวิศวกรให้ความสำคัญมากเป็นอันดับ 2 คือ หมวดที่เกี่ยวกับนโยบายในการบริหาร อันดับ 3 คือ หมวดที่เกี่ยวกับงาน

และเมื่อพิจารณาปัจจัยรายชื่อ สามารถสรุปปัจจัยที่มีผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานวิศวกรโดยเรียงอันดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้

ตารางที่ 6 สรุประดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานวิศวกรเรียง
อันดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด

(N = 25)

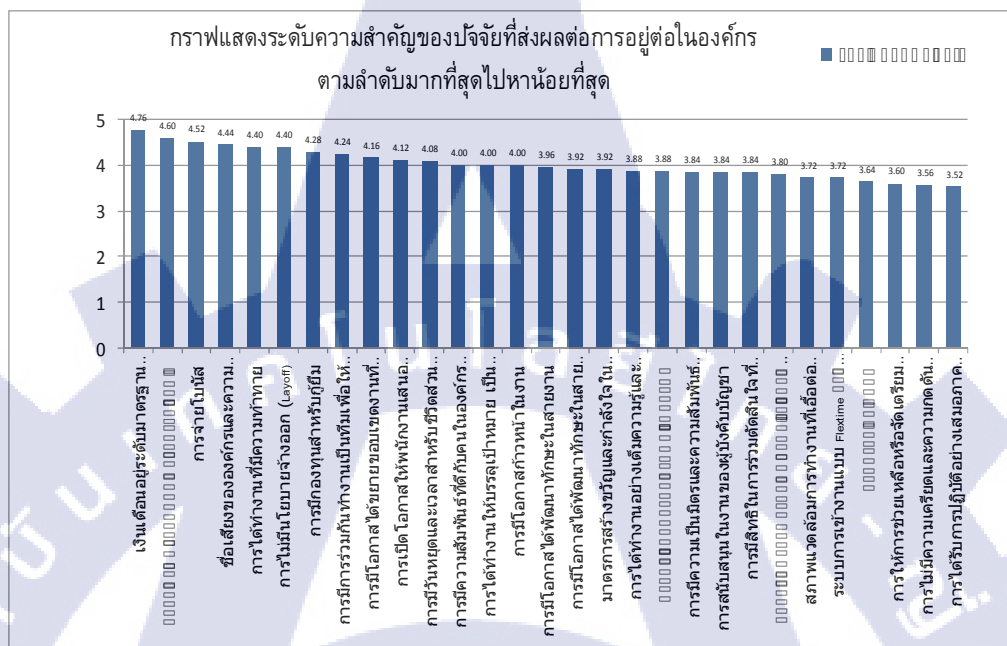
อันดับ	ปัจจัย	ค่า $\bar{X}$ เฉลี่ย	ค่า S.D. เฉลี่ย	ระดับ ความสำคัญ
1	เงินเดือนอยู่ระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมเดียวกัน	4.76	0.52	มากที่สุด
2	การมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	4.60	0.91	มากที่สุด
3	การจ่ายโบนัส	4.52	0.65	มากที่สุด
4	ชื่อเสียงขององค์กรและความภาคภูมิใจในองค์กร	4.44	0.71	มากที่สุด
5	การได้ทำงานที่มีความท้าทาย	4.40	0.64	มากที่สุด
6	การไม่มีนโยบายจ้างออก (Layoff)	4.40	1.25	มากที่สุด
7	การมีกองทุนสำหรับกู้ยืม	4.28	1.06	มากที่สุด
8	การมีการร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนรวม	4.24	0.83	มากที่สุด
9	การมีโอกาสดำเนินงานขอบเขตงานที่รับผิดชอบ	4.16	0.89	มาก
10	การเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอข้อมูลและ ข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุง การองค์กร	4.12	0.92	มาก
11	การมีวันหยุดและเวลาสำหรับชีวิตส่วนตัวอย่าง เพียงพอ	4.08	0.81	มาก
12	การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กรและได้รับ การยอมรับจากผู้ร่วมงาน	4.00	0.70	มาก
13	การได้ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นส่วนหนึ่งใน ความสำเร็จขององค์กร	4.00	0.81	มาก
14	การมีโอกาสดำเนินงาน	4.00	0.91	มาก
15	การมีโอกาสดำเนินงานทักษะในสายงาน	3.96	0.67	มาก
16	การมีโอกาสดำเนินงานทักษะในสายงานอื่น เพิ่มเติม	3.92	0.99	มาก
17	มาตรการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ให้กับบุคลากรในองค์กรของผู้บังคับบัญชา	3.92	0.90	มาก
18	การได้ทำงานอย่างเต็มความรู้และแสดงความ สามารถอย่างเต็มที่	3.88	0.72	มาก
	การมีชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม	3.88	0.72	มาก

ตารางที่ 6 สรุประดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานวิศวกรเรียง
อันดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด (ต่อ)

(N = 25)

อันดับ	ปัจจัย	ค่า $\bar{X}$ เฉลี่ย	ค่า S.D. เฉลี่ย	ระดับ ความสำคัญ
19	การมีความเป็นมิตรและความสัมพันธ์ที่ดี มีการ สนับสนุนช่วยเหลือกันระหว่างคนในองค์กร	3.84	0.80	มาก
20	การสนับสนุนในงานของผู้บังคับบัญชา	3.84	0.89	มาก
21	การมีสิทธิในการร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรม องค์กร	3.84	0.98	มาก
22	การมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของ ตนเอง	3.80	1.08	มาก
23	สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน การส่งเสริมอาชีพอนามัย สุขภาพ และความ ปลอดภัย	3.72	0.73	มาก
24	ระบบการทำงานแบบ Flextime หรือระบบใน การปรับเปลี่ยนเวลาในการเข้างาน สลับวันหยุด	3.72	1.10	มาก
25	การประกันสุขภาพ	3.64	0.81	มาก
26	การให้การช่วยเหลือหรือจัดเตรียมเกี่ยวกับสถาน รับเลี้ยงเด็กและดูแลคนชรา	3.60	1.25	มาก
27	การไม่มีความเครียดและความกดดันในที่ทำงาน	3.56	1.08	มาก
28	การได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม	3.52	0.82	มาก
	ค่าเฉลี่ยค่า $\bar{X}$ และ SD ภาพรวม	4.02	0.86	มาก

สามารถแสดงระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานวิศวกรเรียงอันดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดเป็นกราฟได้ ดังนี้



รูปที่ 3 กราฟแสดงระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานวิศวกรเรียงอันดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด

จากตารางที่ 6 พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ เงินเดือนที่อยู่ระดับมาตรฐาน อุตสาหกรรมเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.52 ซึ่งค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานนี้แสดงให้เห็นถึงการเกาะกลุ่มของข้อมูล ซึ่งมีการเกาะกลุ่มมากกว่าปัจจัยอื่นๆ พนักงานวิศวกรจำนวน 20 คนเลือกตอบ 5 หมายถึง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 80 ของทั้งหมด จำนวน 4 คนเลือกตอบ 4 หมายถึง มาก คิดเป็นร้อยละ 16 จำนวน 1 คนเลือกตอบ 3 หมายถึง ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 4 โดยไม่มีพนักงานที่เลือกตอบ 2 หมายถึง น้อย และ 1 หมายถึง น้อยที่สุดเลย

รองลงมาเป็นอันดับ 2 คือ ปัจจัยการมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โดยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.91 พนักงานวิศวกรจำนวน 20 คนเลือกตอบ 5 หมายถึง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 80 ของทั้งหมด จำนวน 2 คนเลือกตอบ 4 หมายถึง มาก คิดเป็นร้อยละ 8 จำนวน 1 คนเลือกตอบ 3 หมายถึง ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 4 และจำนวน 2 คนเลือกตอบ 2 หมายถึง น้อย คิดเป็นร้อยละ 8 โดยไม่มีพนักงานที่เลือกตอบ 1 หมายถึง น้อยที่สุดเลย

รองลงมาเป็นอันดับ 3 คือ ปัจจัยการจ่ายโบนัส โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ เป็นปัจจัยที่พนักงานวิศวกรให้ความสำคัญเป็นอันดับ 3 มีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.65 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าข้อมูลมีการเกาะกลุ่มกันมากกว่าปัจจัยการมีสวัสดิการ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพซึ่งเป็นอันดับ 2 พนักงานวิศวกรจำนวน 15 คนเลือกตอบ 5 หมายถึง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 60 ของทั้งหมด จำนวน 8 คนเลือกตอบ 4 หมายถึง มาก คิดเป็นร้อยละ 32 จำนวน 2 คนเลือกตอบ 3 หมายถึง ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 8 โดยไม่มีพนักงานที่เลือกตอบ 2 หมายถึง น้อย และ 1 หมายถึง น้อยที่สุดเลย

รองลงมาเป็นอันดับ 4 คือ ปัจจัยชื่อเสียงขององค์กรและความภาคภูมิใจในองค์กร โดยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71 มีพนักงานวิศวกร 13 คนเลือกตอบ 5 หมายถึง มากที่สุด ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 52 ของทั้งหมด พนักงานจำนวน 11 คนเลือกตอบ 4 หมายถึง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44 และพนักงานจำนวน 1 คน เลือกตอบ 2 หมายถึง น้อย คิดเป็นร้อยละ 4 โดยไม่มีพนักงานเลือกตอบ 3 หมายถึง ปานกลาง และ 1 หมายถึง น้อยที่สุดเลย

ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเป็นอันดับ 5 คือ การได้ทำงานที่มีความท้าทาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64 พนักงานวิศวกรจำนวน 12 คนเลือกตอบ 5 หมายถึง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 48 ของกลุ่มประชากรทั้งหมด พนักงานจำนวน 11 คน เลือกตอบ 4 หมายถึง มาก คิดเป็นร้อยละ 44 และพนักงานจำนวน 2 คน เลือกตอบ 3 หมายถึง ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 8 โดยไม่มีพนักงานเลือกตอบ 1 หมายถึง น้อยที่สุด และ 2 หมายถึง น้อย เลย

ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเป็นอันดับ 6 คือ การไม่มีนโยบายจ้างออก (Layoff) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.25 พนักงานวิศวกรจำนวน 13 คนเลือกตอบ 5 หมายถึง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52 ของกลุ่มประชากรทั้งหมด พนักงานจำนวน 4 คน เลือกตอบ 4 หมายถึง มาก คิดเป็นร้อยละ 16 พนักงานจำนวน 5 คน เลือกตอบ 3 หมายถึง ปานกลาง พนักงานจำนวน 1 คน เลือกตอบ 2 หมายถึง น้อย คิดเป็นร้อยละ 4 และพนักงานจำนวน 2 คน เลือกตอบ 1 หมายถึง น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8 ของประชากรทั้งหมด ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเป็นอันดับ 7 คือ ปัจจัยการมีกองทุนสำหรับกู้ยืม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.06 ปัจจัยนี้พนักงานวิศวกรจำนวน 16 คน เลือกตอบ 5 หมายถึง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 64 ของทั้งหมด อีก 36 เปอร์เซ็นต์ที่เหลือ ประกอบด้วยพนักงานจำนวน 2 คน เลือกตอบ 4 หมายถึง มาก คิดเป็นร้อยละ 8 พนักงานจำนวน 5 คนเลือกตอบ 3 หมายถึง ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 20 และพนักงานจำนวน 2 คน เลือกตอบ 2 หมายถึง น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8 โดยไม่มีผู้ใดเลือกตอบ 1 หมายถึง น้อยที่สุด เลย

ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเป็นอันดับ 8 คือ ปัจจัยการมีการร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนรวม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83 จากการสำรวจ พนักงานวิศวกรจำนวน 11 คน เลือกตอบ 5 หมายถึง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44 ของทั้งหมด พนักงานจำนวน 10 คน เลือกตอบ 4 หมายถึง มาก คิดเป็นร้อยละ 40 พนักงานจำนวน 3 คน เลือกตอบ 3 หมายถึง ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 12 และพนักงาน 1 คน เลือกตอบ 2 หมายถึง น้อย คิดเป็นร้อยละ 4 โดยไม่มีผู้ใดเลือกตอบ 1 หมายถึง น้อยที่สุด เลย

จากการอ่านค่าทั้งหมด จากปัจจัยการสร้างความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานวิศวกรทั้งหมด 29 ปัจจัย มี 8 ปัจจัยที่อ่านค่าได้ สำคัญมากที่สุด ส่วนอีก 21 ปัจจัยที่เหลือ อ่านค่าได้ สำคัญมาก ไม่มีปัจจัยใดเลยที่อ่านค่าได้น้อยกว่า สำคัญมาก ค่าเฉลี่ยภาพรวมอ่านค่าได้ สำคัญมาก จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยการสร้างความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรทั้ง 29 ปัจจัย เป็นสิ่งที่วิศวกร ฝ่ายผลิตของบริษัท ตัวอย่าง จำกัด ให้ความสำคัญมากถึงมากที่สุดสำหรับการตัดสินใจอยู่ต่อในองค์กร โดยภาพรวมมีค่า $\bar{X}$ เท่ากับ 4.02 และค่า S.D. เท่ากับ 0.86



THAI-NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

TNI

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในแต่ละปัจจัยของที่ทำงานปัจจุบันของพนักงานวิศวกร

ซึ่งประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับปัจจัยการสร้าง ความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อการอยู่ ต่อในองค์กรของพนักงานทั้งหมด 29 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 5 หมวด

มีเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

ช่วงค่าเฉลี่ย	การแปลความหมาย
4.24 - 5.00	ระดับความพึงพอใจมากที่สุด
3.43 - 4.23	ระดับความพึงพอใจมาก
2.62 - 3.42	ระดับความพึงพอใจปานกลาง
1.81 - 2.61	ระดับความพึงพอใจน้อย
1.00 - 1.80	ระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้ทำการสรุประดับความพึงพอใจในแต่ละปัจจัยของที่ทำงานปัจจุบันของพนักงานออกมาเป็นตาราง โดยในตารางได้แสดงรายละเอียดด้าน หัวข้อปัจจัยของแต่ละด้าน ค่า $\bar{X}$ ค่า S.D. และการอ่านค่าของแต่ละปัจจัยไว้ ดังนี้

ตารางที่ 7 ระดับความพึงพอใจในแต่ละปัจจัยของที่ทำงานปัจจุบันของพนักงานวิศวกร

(N = 25)

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
คำตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ			
- เงินเดือนอยู่ระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมเดียวกัน	2.92	0.90	ปานกลาง
- การจ่ายโบนัส	4.52	0.71	มากที่สุด
- การมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	4.52	0.87	มากที่สุด
- การมีกองทุนสำหรับกู้ยืม	4.24	1.12	มากที่สุด
- การประกันสุขภาพ	3.84	0.74	มาก
ค่าเฉลี่ยค่า $\bar{X}$ และ S.D.	4.00	0.86	มาก

ตารางที่ 7 ระดับความพึงพอใจในแต่ละปัจจัยของที่ทำงานปัจจุบันของพนักงานวิศวกร (ต่อ)

(N = 25)

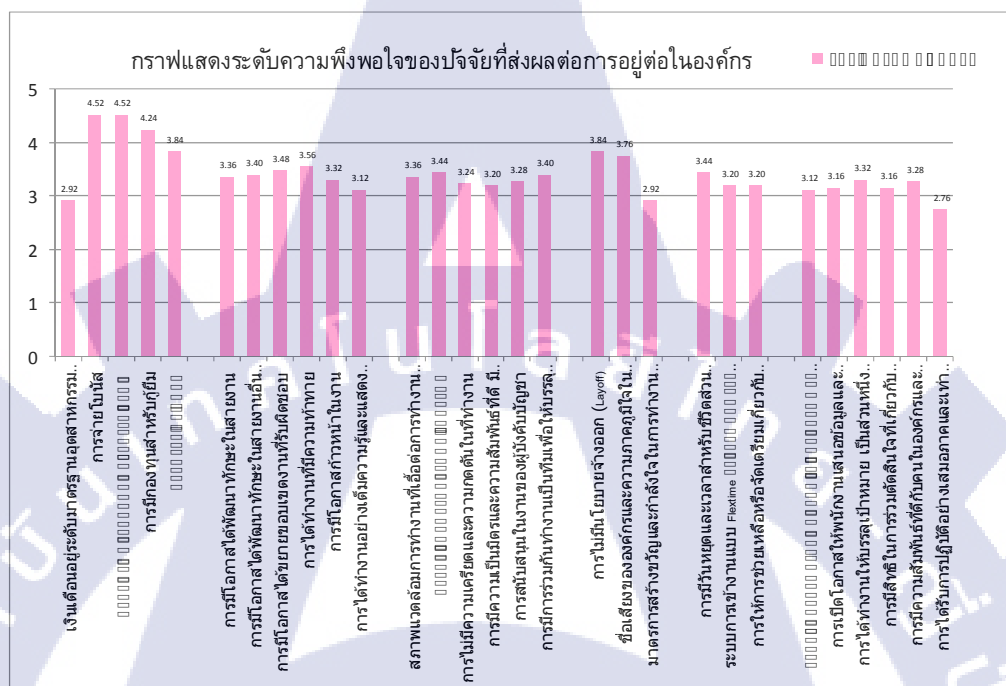
ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
คุณลักษณะของงาน เนื่องจากโอกาสในการก้าวหน้า			
- การมีโอกาสดำเนินงานทักษะในสายงาน	3.36	0.99	ปานกลาง
- การมีโอกาสดำเนินงานทักษะในสายงานอื่นเพิ่มเติม	3.40	0.95	ปานกลาง
- การมีโอกาสดำเนินงานขอบเขตงานที่รับผิดชอบ	3.48	1.08	มาก
- การได้ทำงานที่มีความท้าทาย	3.56	1.08	มาก
- การมีโอกาสดำเนินงานในงาน	3.32	1.18	ปานกลาง
- การได้ทำงานอย่างเต็มความรู้และแสดงความสามารถอย่างเต็มที่	3.12	0.83	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยค่า $\bar{X}$ และ S.D.	3.37	1.01	ปานกลาง
สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศของที่ทำงาน			
- สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน การส่งเสริมอาชีพอนามัย สุขภาพ และความปลอดภัย	3.36	0.70	ปานกลาง
- การมีชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม	3.44	0.86	มาก
- การไม่มีความเครียดและความกดดันในที่ทำงาน	3.24	1.05	ปานกลาง
- การมีความเป็นมิตรและความสัมพันธ์ที่ดี มีการสนับสนุนช่วยเหลือกันระหว่างคนในองค์กร	3.20	0.90	ปานกลาง
- การสนับสนุนในงานของผู้บังคับบัญชา	3.28	0.89	ปานกลาง
- การมีการร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	3.40	0.86	ปานกลาง
ส่วนรวม			
ค่าเฉลี่ยค่า $\bar{X}$ และ S.D.	3.32	0.87	ปานกลาง
นโยบายการบริหารขององค์กร			
- การไม่มีนโยบายจ้างออก (Layoff)	3.84	0.98	มาก
- ชื่อเสียงขององค์กรและความภาคภูมิใจในองค์กร	3.76	1.05	มาก
- มาตรการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กรของผู้บังคับบัญชา	2.92	0.95	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยค่า $\bar{X}$ และ S.D.	3.50	0.99	มาก

ตารางที่ 7 ระดับความพึงพอใจในแต่ละปัจจัยของที่ทำงานปัจจุบันของพนักงานวิศวกร (ต่อ)

(N = 25)

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
ความสมดุลในงานและชีวิต			
- การมีวันหยุดและเวลาสำหรับชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ	3.44	0.76	มาก
- ระบบการเข้างานแบบ Flextime หรือระบบในการปรับเปลี่ยนเวลาในการเข้างาน สลับวันหยุด	3.20	1.15	ปานกลาง
- การให้การช่วยเหลือหรือจัดเตรียมเกี่ยวกับสถานรับเลี้ยงเด็กและดูแลคนชรา	3.20	1.04	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยค่า $\bar{X}$ และ S.D.	3.28	0.98	ปานกลาง
การมีส่วนร่วมในองค์กร การยอมรับและเคารพ			
- การมีอำนาจในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานของตนเอง	3.12	1.33	ปานกลาง
- การเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอข้อมูลและข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการองค์กร	3.16	0.94	ปานกลาง
- การได้ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร	3.32	0.80	ปานกลาง
- การมีสิทธิในการร่วมตัดสินใจที่เกี่ยวกับกิจกรรมองค์กร	3.16	1.02	ปานกลาง
- การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กรและได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน	3.28	0.61	ปานกลาง
- การได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม	2.76	1.09	
ค่าเฉลี่ยค่า $\bar{X}$ และ S.D.	3.13	0.96	ปานกลาง

สามารถแสดงระดับความพึงพอใจต่อแต่ละปัจจัยของที่ทำงานปัจจุบันของพนักงานเป็นกราฟได้ ดังนี้



รูปที่ 4 กราฟแสดงระดับความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรต่อแต่ละปัจจัยของที่ทำงานปัจจุบัน

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของที่ทำงานปัจจุบัน มีปัจจัย 2 ปัจจัยที่อ่านค่าได้ ระดับความพึงพอใจมากที่สุด คือ การจ่ายโบนัส การมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และการมีกองทุนสำหรับกู้ยืม และมีปัจจัยที่อ่านค่าได้ ระดับความพึงพอใจมากที่สุด ทั้งหมด 7 ปัจจัย ได้แก่ การประกันสุขภาพ การมีชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม การมีโอกาสได้ขยายขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การได้ทำงานที่มีความท้าทาย การไม่มีการโยกย้ายบังคับ (Layoff) ชื่อเสียงขององค์กรและความภาคภูมิใจในองค์กร และการมีวันหยุดและเวลาสำหรับชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ ปัจจัยอื่นๆนอกเหนือจากที่กล่าวมาอ่านค่าได้ ระดับความพึงพอใจปานกลาง ทั้งหมด ระดับความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับ พึงพอใจมาก

ปัจจัยที่มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การไม่มีนโยบายจ้างออก (Layoff) ขององค์กรและความภาคภูมิใจในองค์กร การได้ทำงานที่มีความท้าทาย การมีโอกาสได้ขยายขอบเขตงานที่รับผิดชอบ และการมีวันหยุดและเวลาสำหรับชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอและการมีชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม

ปัจจัยอื่นๆ มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ไม่มีปัจจัยใดที่มีระดับความพึงพอใจต่อยังปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานปัจจุบันต่ำกว่า ปานกลาง คือไม่มีหัวข้อปัจจัยที่มีระดับความพึงพอใจน้อยและน้อยที่สุด โดยภาพรวมความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง

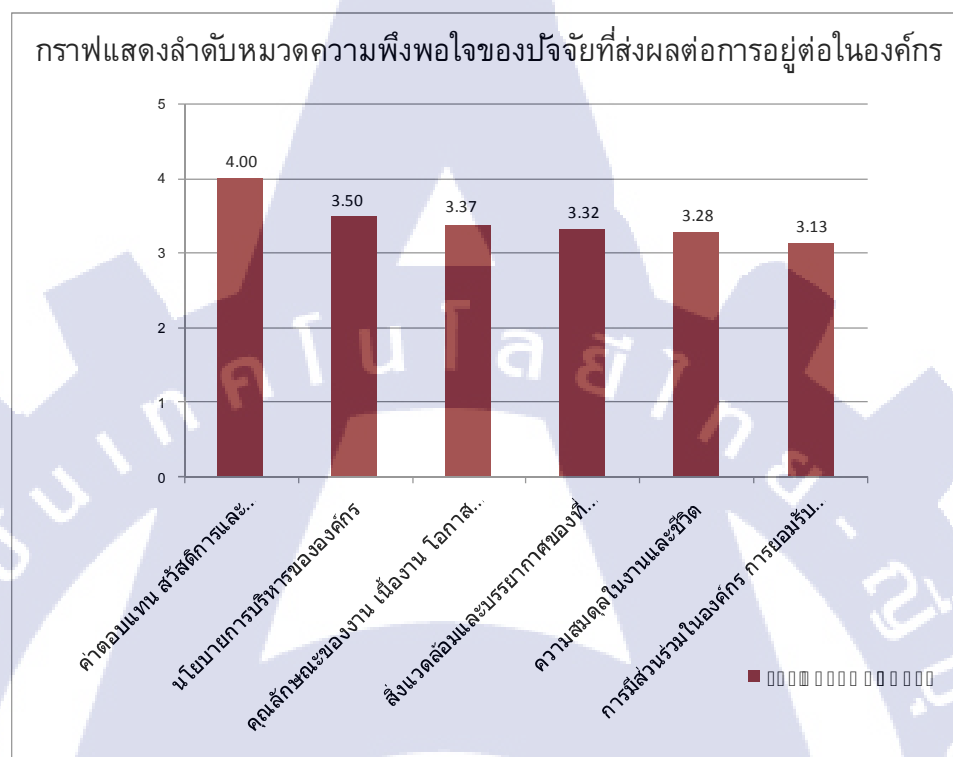
เมื่อเรียงลำดับหมวดตามระดับความพึงพอใจต่อยังปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร 6 หมวดที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานวิศวกร จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยของค่า $\bar{X}$ สามารถสรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 8 ลำดับหมวดตามความพึงพอใจของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร 6 หมวดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

(N = 25)

อันดับ	หมวด	ค่า $\bar{X}$ เฉลี่ย	ค่า S.D. เฉลี่ย	ระดับ ความพึงพอใจ
1	ค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ	4.00	0.86	มาก
2	นโยบายการบริหารขององค์กร	3.50	0.99	มาก
3	คุณลักษณะของงาน เนื้องาน โอกาสในการก้าวหน้า	3.37	1.01	ปานกลาง
4	สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศของที่ทำงาน	3.32	0.87	ปานกลาง
5	ความสมดุลในงานและชีวิต	3.28	0.98	ปานกลาง
6	การมีส่วนร่วมในองค์กร การยอมรับและเคารพ	3.13	0.96	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยค่า $\bar{X}$ และ S.D. ภาพรวมตามหมวด	3.43	0.94	มาก

สามารถแสดงลำดับหมวดตามความพึงพอใจของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรเป็นกราฟได้ ดังนี้



รูปที่ 5 กราฟแสดงลำดับหมวดตามความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร

เมื่อทำการเรียงอันดับความพึงพอใจโดยแบ่งตามหมวด จากตารางพบว่า หมวดค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ คือ หมวดที่พนักงานวิศวกรพึงพอใจมากที่สุดเป็นอันดับ 1 โดยระดับความพึงพอใจอยู่ที่ระดับความพึงพอใจมาก ซึ่งมีค่า $\bar{X}$ เฉลี่ยเท่ากับ 4.00 โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ยเท่ากับ 0.86

หมวดที่พนักงานมีความพึงพอใจเป็นอันดับ 2 คือ นโยบายการบริหารขององค์กร โดยค่า $\bar{X}$ เฉลี่ยเท่ากับ 3.50 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ยเท่ากับ 0.99

หมวดที่พนักงานมีความพึงพอใจมาเป็นอันดับ 3 คือ คุณลักษณะของงาน เนื่องจากโอกาสในการก้าวหน้า ซึ่งมีค่า $\bar{X}$ เฉลี่ยเท่ากับ 3.37 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ยเท่ากับ 1.01

หมวดที่พนักงานมีความพึงพอใจเป็นอันดับ 4 คือ สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศของที่ทำงาน โดยค่า $\bar{X}$ เฉลี่ยเท่ากับ 3.32 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ยเท่ากับ 0.87

หมวดที่พนักงานมีความพึงพอใจมาเป็นอันดับ 5 คือ ความสมดุลในงานและชีวิต ซึ่งมีค่า $\bar{X}$ เฉลี่ยเท่ากับ 3.28 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ยเท่ากับ 0.98

หมวดที่พนักงานมีความพึงพอใจมาเป็นอันดับ 6 คือ การมีส่วนร่วมในองค์กร การยอมรับและเคารพ ซึ่งมีค่า $\bar{X}$ เฉลี่ยเท่ากับ 3.13 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ยเท่ากับ 0.96

โดยภาพรวม วิศวกรมีระดับความพึงพอใจต่อบัณฑิตที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรในระดับปานกลาง

และเมื่อพิจารณาปัจจัยรายชื่อ สามารถสรุประดับความพึงพอใจต่อบัณฑิตที่มีผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานวิศวกรโดยเรียงอันดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ ดังนี้

ตารางที่ 9 สรุประดับความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรต่อบัณฑิตที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของที่ทำงานปัจจุบันมาก-มากที่สุด

(N = 25)

อันดับ	ปัจจัย	ค่า $\bar{X}$ เฉลี่ย	ค่า S.D. เฉลี่ย	ระดับ ความพึงพอใจ
1	การจ่ายโบนัส	4.52	0.71	มากที่สุด
2	การมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	4.52	0.87	มากที่สุด
3	การมีกองทุนสำหรับกู้ยืม	4.24	1.12	มากที่สุด
4	การประกันสุขภาพ	3.84	0.74	มาก
5	การไม่มีนโยบายจ้างออก (Layoff)	3.84	0.98	มาก
6	ชื่อเสียงขององค์กรและความภาคภูมิใจในองค์กร	3.76	1.05	มาก
7	การได้ทำงานที่มีความท้าทาย	3.56	1.08	มาก
8	การมีโอกาสได้ขยายขอบเขตงานที่รับผิดชอบ	3.48	1.08	มาก
9	การมีวันหยุดและเวลาสำหรับชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ	3.44	0.76	มาก
10	การมีชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม	3.44	0.86	มาก
11	การมีการร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนรวม	3.40	0.86	ปานกลาง
12	การมีโอกาสได้พัฒนาทักษะในสายงานอื่นเพิ่มเติม	3.40	0.95	ปานกลาง

ตารางที่ 9 สรุประดับความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรต่อบัณฑิตที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของ
ที่ทำงานปัจจุบันมาก-มากที่สุด (ต่อ)

(N = 25)

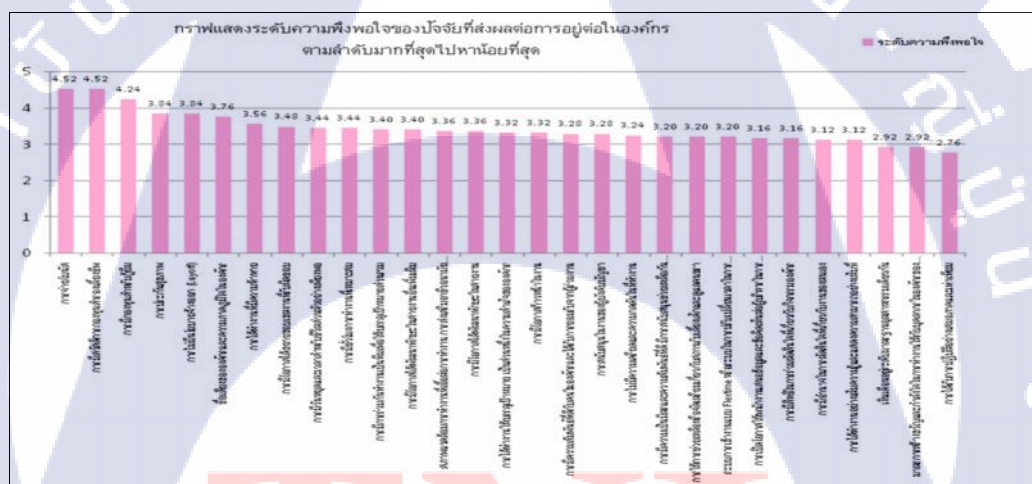
อันดับ	ปัจจัย	ค่า $\bar{X}$ เฉลี่ย	ค่า S.D. เฉลี่ย	ระดับ ความพึงพอใจ
13	สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน	3.36	0.70	ปานกลาง
14	การส่งเสริมอาชีพอนามัย สุขภาพ และความ	3.36	0.99	ปานกลาง
15	การมีโอกาสดำเนินงานทักษะในสายงาน	3.32	0.80	ปานกลาง
16	การได้ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นส่วนหนึ่งใน	3.32	1.18	ปานกลาง
17	ความสำเร็จขององค์กร	3.28	0.61	ปานกลาง
18	การมีโอกาสดำเนินงาน	3.28	0.89	ปานกลาง
19	การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กรและได้รับ	3.24	1.05	ปานกลาง
20	การยอมรับจากผู้ร่วมงาน	3.20	0.90	ปานกลาง
21	การสนับสนุนในงานของผู้บังคับบัญชา	3.20	1.04	ปานกลาง
22	การไม่มีความเครียดและความกดดันในที่ทำงาน	3.20	1.15	ปานกลาง
23	การมีความเป็นมิตรและความสัมพันธ์ที่ดี มีการ	3.16	0.94	ปานกลาง
24	สนับสนุนช่วยเหลือกันระหว่างคนในองค์กร	3.16	1.02	ปานกลาง
25	การให้การช่วยเหลือหรือจัดเตรียมเกี่ยวกับสถาน	3.12	1.33	ปานกลาง
26	รับเลี้ยงเด็กและดูแลคนชรา	3.12	0.83	ปานกลาง
27	เงินเดือนอยู่ระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมเดียวกัน	2.92	0.90	ปานกลาง

ตารางที่ 9 สรุประดับความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรต่อบัณฑิตที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของ
ที่ทำงานปัจจุบันมาก-มากที่สุด (ต่อ)

(N = 25)

อันดับ	ปัจจัย	ค่า $\bar{X}$ เฉลี่ย	ค่า S.D. เฉลี่ย	ระดับ ความพึงพอใจ
28	มาตรการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ให้กับบุคลากรในองค์กรของผู้บังคับบัญชา	2.92	0.95	ปานกลาง
29	การได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม	2.76	1.09	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยค่า $\bar{X}$ และ SD ภาพรวม	3.42	0.94	ปานกลาง

สามารถแสดงระดับความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรต่อบัณฑิตที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อ
ในองค์กรของที่ทำงานปัจจุบันมาก-มากที่สุดเป็นกราฟได้ ดังนี้



รูปที่ 6 กราฟแสดงระดับความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรต่อบัณฑิตที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร
ของที่ทำงานปัจจุบันมากที่สุด

จากตารางที่ 9 สรุปปัจจัยที่พนักงานวิศวกรมีความความพึงพอใจต่อที่ทำงานปัจจุบัน
มากที่สุด พบว่า ปัจจัยการจ่ายโบนัสและปัจจัยการมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพซึ่งอ่านค่า
ได้ ระดับความพึงพอใจมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.52 เท่ากัน โดยปัจจัยการจ่ายโบนัสมีค่า
เบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71 จากแบบสอบถาม พนักงานจำนวน 16 คน จากกลุ่มประชากร
ทั้งหมด 25 คน เลือกตอบ 5 หมายถึง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 64 ของทั้งหมด พนักงาน
จำนวน 6 คน เลือกตอบ 4 หมายถึง มาก คิดเป็นร้อยละ 24 พนักงานจำนวน 3 คน เลือกตอบ

3 หมายถึง ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 12 โดยไม่มีพนักงานคนใดเลือกตอบ 2 หมายถึง น้อย และ 1 หมายถึง น้อยที่สุดเลย

ส่วนปัจจัยการมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพซึ่งอยู่ในอันดับ 2 จากแบบสอบถาม พนักงานจำนวน 18 คน จากกลุ่มประชากรทั้งหมด 25 คน เลือกตอบ 5 หมายถึง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 72 ของทั้งหมด พนักงานจำนวน 3 คน เลือกตอบ 4 หมายถึง มาก คิดเป็นร้อยละ 12 พนักงานจำนวน 3 คน เลือกตอบ 3 หมายถึง ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 12 และพนักงานจำนวน 1 คน เลือกตอบ 2 หมายถึง น้อย คิดเป็นร้อยละ 4 โดยไม่มีพนักงานที่เลือกตอบ 1 หมายถึง น้อยที่สุดเลย อาจเป็นเพราะบริษัท ตัวอย่าง จำกัด มีการจ่ายโบนัสและสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่ดี จึงทำให้พนักงานกลุ่มประชากรในการสำรวจมีระดับความพึงพอใจต่อบริษัทนี้มากที่สุดก็เป็นได้

ถัดมาปัจจัยการมีกองทุนสำหรับกู้ยืมซึ่งได้ค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 3 มีระดับความพึงพอใจมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย คือ 4.24 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.12 จากแบบสอบถาม พนักงานจำนวน 15 คน จากกลุ่มประชากรทั้งหมด 25 คน เลือกตอบ 5 หมายถึง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 60 ของทั้งหมด พนักงานจำนวน 4 คน เลือกตอบ 4 หมายถึง มาก คิดเป็นร้อยละ 16 พนักงานจำนวน 4 คน เลือกตอบ 3 หมายถึง ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 16 และพนักงานจำนวน 1 คน เลือกตอบ 2 หมายถึง น้อย คิดเป็นร้อยละ 4 และพนักงานจำนวน 1 คน เลือกตอบ 1 หมายถึง น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 4

ปัจจัยที่พนักงานมีความความพึงพอใจต่อที่ทำงานปัจจุบันมากที่สุดเป็นอันดับ 4 คือ ปัจจัยการประกันสุขภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74 จากแบบสอบถาม พนักงานจำนวน 4 คน จากกลุ่มประชากรทั้งหมด 25 คน เลือกตอบ 5 หมายถึง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 16 พนักงานจำนวน 14 คน เลือกตอบ 4 หมายถึง มาก คิดเป็นร้อยละ 56 พนักงานจำนวน 6 คน เลือกตอบ 3 หมายถึง ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 24 และพนักงานจำนวน 1 คน เลือกตอบ 2 หมายถึง น้อย คิดเป็นร้อยละ 4 โดยไม่มีพนักงานคนใดเลือกตอบ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ปัจจัยที่พนักงานมีความความพึงพอใจต่อที่ทำงานปัจจุบันมากที่สุดเป็นอันดับ 5 คือ ปัจจัยไม่มีนโยบายจ้างออก (Layoff) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.98 จากแบบสอบถาม พนักงานจำนวน 7 คน จากกลุ่มประชากรทั้งหมด 25 คน เลือกตอบ 5 หมายถึง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 28 พนักงานจำนวน 9 คน เลือกตอบ 4 หมายถึง มาก คิดเป็นร้อยละ 36 พนักงานจำนวน 8 คน เลือกตอบ 3 หมายถึง ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 32 และพนักงานจำนวน 1 คน เลือกตอบ 1 หมายถึง น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 4 โดยไม่มีพนักงานคนใดเลือกตอบ 2 หมายถึง น้อยเลย

ปัจจัยที่พนักงานมีความความพึงพอใจต่อที่ทำงานปัจจุบันมากที่สุดเป็นอันดับ 6 คือ ชื่อเสียงขององค์กรและความภาคภูมิใจในองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.05 จากแบบสอบถาม พนักงานจำนวน 8 คน จากกลุ่มประชากรทั้งหมด 25 คน เลือกตอบ 5 หมายถึง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32 ของทั้งหมด พนักงานจำนวน 6 คน เลือกตอบ 4 หมายถึง มาก คิดเป็นร้อยละ 24 พนักงานจำนวน 8 คน เลือกตอบ 3 หมายถึง ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 32 และพนักงานจำนวน 1 คน เลือกตอบ 2 หมายถึง น้อย คิดเป็นร้อยละ 4 โดยไม่มีพนักงานที่เลือกตอบ 1 หมายถึง น้อยที่สุดเลย

ปัจจัยที่พนักงานมีความความพึงพอใจต่อที่ทำงานปัจจุบันมากที่สุดเป็นอันดับ 7 คือ การได้ทำงานที่มีความท้าทาย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.08 จากแบบสอบถาม พนักงานจำนวน 6 คน จากกลุ่มประชากรทั้งหมด 25 คน เลือกตอบ 5 หมายถึง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 24 ของทั้งหมด พนักงานจำนวน 7 คน เลือกตอบ 4 หมายถึง มาก คิดเป็นร้อยละ 28 พนักงานจำนวน 7 คน เลือกตอบ 3 หมายถึง ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 28 และพนักงานจำนวน 5 คน เลือกตอบ 2 หมายถึง น้อย คิดเป็นร้อยละ 8 โดยไม่มีพนักงานที่เลือกตอบ 1 หมายถึง น้อยที่สุดเลย

ปัจจัยที่พนักงานมีความความพึงพอใจต่อที่ทำงานปัจจุบันมากที่สุดเป็นอันดับ 8 คือ การมีโอกาสได้ขยายขอบเขตงานที่รับผิดชอบ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.08 จากแบบสอบถาม พนักงานจำนวน 5 คน จากกลุ่มประชากรทั้งหมด 25 คน เลือกตอบ 5 หมายถึง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 20 ของทั้งหมด พนักงานจำนวน 8 คน เลือกตอบ 4 หมายถึง มาก คิดเป็นร้อยละ 32 พนักงานจำนวน 6 คน เลือกตอบ 3 หมายถึง ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 24 และพนักงานจำนวน 6 คน เลือกตอบ 2 หมายถึง น้อย คิดเป็นร้อยละ 24 ปัจจัยนี้ก็เป็นอีกปัจจัยที่ไม่มีพนักงานที่เลือกตอบ 1 หมายถึง น้อยที่สุดเลย

ปัจจัยที่พนักงานมีความความพึงพอใจต่อที่ทำงานปัจจุบันมากที่สุดเป็นอันดับ 9 คือ ปัจจัยการมีวันหยุดและเวลาสำหรับชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76 จากแบบสอบถาม พนักงานส่วนใหญ่เลือกตอบ 3 หมายถึง ปานกลาง โดยพนักงานจำนวน 2 คน จากกลุ่มประชากรทั้งหมด 25 คน เลือกตอบ 5 หมายถึง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8 ของทั้งหมด พนักงานจำนวน 9 คน เลือกตอบ 4 หมายถึง มาก คิดเป็นร้อยละ 36 พนักงานจำนวน 12 คน เลือกตอบ 3 หมายถึง ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 48 และพนักงานจำนวน 2 คน เลือกตอบ 2 หมายถึง น้อย คิดเป็นร้อยละ 8 โดยไม่มีพนักงานคนใดเลือกตอบ 1 หมายถึง น้อยที่สุดเลย

และปัจจัยที่พนักงานมีความความพึงพอใจต่อที่ทำงานปัจจุบันมากที่สุดเป็นอันดับ 10 คือ ปัจจัยการมีชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม ได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86 จากแบบสอบถาม สำหรับปัจจัยนี้ พนักงานส่วนใหญ่เลือกตอบ 3 หมายถึง ปานกลาง โดยพนักงานจำนวน 4 คน จากกลุ่มประชากรทั้งหมด 25 คน เลือกตอบ 5

หมายถึง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 16 ของทั้งหมด พนักงานจำนวน 5 คน เลือกตอบ 4 หมายถึง มาก คิดเป็นร้อยละ 20 พนักงานจำนวน 14 คน เลือกตอบ 3 หมายถึง ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 56 และพนักงานจำนวน 2 คน เลือกตอบ 2 หมายถึง น้อย คิดเป็นร้อยละ 8 โดยไม่มีพนักงาน คนใดเลือกตอบ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ส่วนปัจจัยอื่นๆ มีระดับความพึงพอใจอยู่ที่ระดับปานกลาง ไม่มีปัจจัยใดที่มีระดับความพึงพอใจน้อยและน้อยที่สุด

สรุปผล

การศึกษาปัจจัยการสร้าง ความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของ วิศวกรฝ่ายผลิตของบริษัท ตัวอย่าง จำกัด ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยได้ทำการศึกษากับ กลุ่มประชากรซึ่งเป็นวิศวกรฝ่ายผลิตของบริษัท ตัวอย่าง จำกัด จำนวน 25 คนโดยใช้ แบบสอบถาม จากนั้นได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1. การแปลผลของคำถามตอนที่ 1 ส่วนที่ 1

คำถามตอนที่ 1 ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผล ต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานวิศวกรพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรมากที่สุด มีทั้งหมด 8 ปัจจัย โดย 4 ปัจจัย ได้แก่ เงินเดือนที่อยู่ในระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมเดียวกัน การมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การจ่ายโบนัส การมีกองทุนสำหรับกู้ยืม ซึ่งเป็นปัจจัยใน หมวดค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ

และอีก 2 ปัจจัย ได้แก่ ชื่อเสียงขององค์กรและความภาคภูมิใจในองค์กร การไม่มี นโยบายจ้างออก (Layoff) ซึ่งเป็นปัจจัยในหมวดนโยบายการบริหารขององค์กร และอีก 1 ปัจจัย ได้แก่ การได้ทำงานที่มีความท้าทาย ซึ่งเป็นปัจจัยในหมวดคุณลักษณะของงาน เนื่องจาก โอกาสในการก้าวหน้า และอีก 1 ปัจจัย ได้แก่ การมีการร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายส่วนรวม ซึ่งเป็นปัจจัยในหมวดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศของที่ทำงาน ส่วนปัจจัย อื่นๆนอกเหนือจากที่กล่าวมา ทุกปัจจัยแปลความหมายได้ว่าให้ความสำคัญมากทุกปัจจัย (อ้างอิงตารางที่ 3 สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานมากที่สุด)

2. การแปลผลของคำถามตอนที่ 1 ส่วนที่ 2

คำถามตอนที่ 1 ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในแต่ละปัจจัยของที่ ทำงานปัจจุบันของพนักงานวิศวกรพบว่า จากปัจจัยทั้งหมด 30 ปัจจัย ปัจจัยที่พนักงานมีระดับ ความพึงพอใจในระดับพอใจมากที่สุดมี 3 ปัจจัย และปัจจัยที่มีระดับความพึงพอใจมากมี 7 ปัจจัย ส่วนปัจจัยอื่นๆ มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

จากตารางที่ 5 สรุประดับความพึงพอใจต่อบัณฑิตที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของที่ทำงานปัจจุบันเรียงอันดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด บัณฑิต 3 อันดับแรกที่พนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ การจ่ายโบนัส การมีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การมีกองทุนสำหรับกู้ยืม และการประกันสุขภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยที่จัดอยู่ในหมวดค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ บัณฑิตอันดับที่ 5 และ 6 ได้แก่ การไม่มีนโยบายจ้างออก (Layoff) ชื่อเสียงขององค์กรและคุณภาพภูมิปัญญาในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยในหมวดนโยบายการบริหารขององค์กร และบัณฑิตอันดับที่ 7 และ 8 ได้แก่ การได้ทำงานที่มีความท้าทายและการมีโอกาสได้ขยายขอบข่ายงานที่ได้รับผิดชอบ เป็นปัจจัยในหมวดคุณลักษณะของงาน เนื้องาน โอกาสในการก้าวหน้า บัณฑิตอันดับที่ 9 ได้แก่ การมีวันหยุดและเวลาสำหรับชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ จัดอยู่ในหมวดความสมดุลในงานและชีวิต และบัณฑิตอันดับที่ 10 ได้แก่ การมีชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมซึ่งเป็นปัจจัยในหมวดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศของที่ทำงาน

3. การเปรียบเทียบระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจโดยพิจารณาตามหมวด

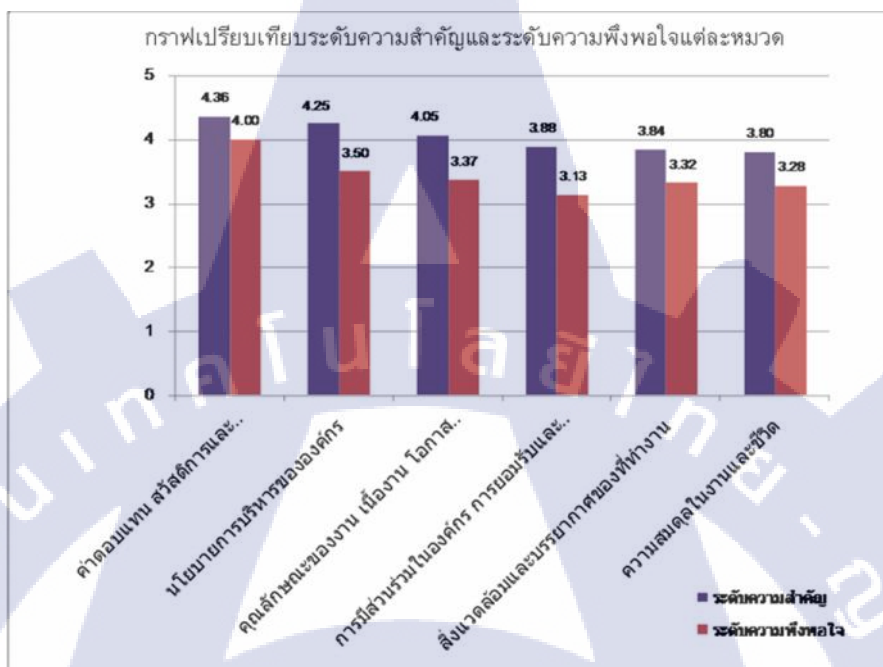
เมื่อทำการเปรียบเทียบหมวดที่พนักงานวิศวกรให้ความสำคัญต่อการอยู่ต่อในองค์กรกับระดับความพึงพอใจในองค์กรปัจจุบัน ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 10 เปรียบเทียบระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรต่อบัณฑิตที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรโดยแยกตามหมวด

(N = 25)

หมวด	ระดับความสำคัญ		ระดับความพึงพอใจ		ความแตกต่าง (Gap)
	อันดับ	ค่า $\bar{X}$	อันดับ	ค่า $\bar{X}$	
ค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ	1	4.36	1	4.00	0.36
นโยบายการบริหารขององค์กร	2	4.25	2	3.50	0.75
คุณลักษณะของงาน เนื้องาน โอกาสในการก้าวหน้า	3	4.05	3	3.37	0.68
การมีส่วนร่วมในองค์กร การยอมรับและเคารพ	4	3.88	▼6	3.13	0.75
สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศของที่ทำงาน	5	3.84	▲4	3.32	0.52
ความสมดุลในงานและชีวิต	6	3.80	▲5	3.28	0.52

สามารถแสดงผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจต่อบัณฑิต
ที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรโดยแยกตามหมวด ดังนี้



รูปที่ 7 กราฟแสดงผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจแต่ละหมวด

เมื่อพิจารณาจากหมวดที่พนักงานให้ความสำคัญตามอันดับ หมวดที่พนักงานให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คือ หมวดค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ มีค่า $\bar{X}$ ระดับความสำคัญเท่ากับ 4.36 และค่า $\bar{X}$ ระดับความพึงพอใจเท่ากับ 4.00 มีความแตกต่างเท่ากับ 0.36 เป็นหมวดที่มีความแตกต่างระหว่างระดับความสำคัญและความพึงพอใจน้อยที่สุด เป็นหมวดที่พนักงานให้ความสำคัญเป็นอันดับ 1 และมีความพึงพอใจเป็นอันดับ 1 เช่นกัน โดยจากการอ่านค่า พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุด ขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ในภาพรวม นอกเหนือจากปัจจัยเงินเดือน ปัจจัยอื่นในหมวดนี้มีระดับความสำคัญและความพึงพอใจใกล้เคียงกันมากที่สุด

หมวดที่พนักงานให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 คือ หมวดนโยบายการบริหารขององค์กร มีค่า $\bar{X}$ ระดับความสำคัญเท่ากับ 4.25 มีค่า $\bar{X}$ ระดับความพึงพอใจเท่ากับ 3.50 มีความแตกต่างเท่ากับ 0.75 เนื่องจากปัจจัยมาตรการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ในหมวดนี้ มีระดับความพึงพอใจค่อนข้างต่ำ จึงทำให้มีความแตกต่างมากเมื่อเทียบกับหมวดอื่นๆ โดยระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจอยู่ในอันดับ 2 เท่ากัน

จากการอ่านค่า พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุด ขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

หมวดที่พนักงานให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 คือ คุณลักษณะของงาน เนื่องจาก โอกาสในการก้าวหน้า มีค่า $\bar{X}$ ระดับความสำคัญเท่ากับ 4.05 มีค่า $\bar{X}$ ระดับความพึงพอใจเท่ากับ 3.37 มีความแตกต่างเท่ากับ 0.68 ถือว่ามีความแตกต่างค่อนข้างมาก หมวดนี้พนักงานให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 ขณะที่ระดับความพึงพอใจก็อยู่ในอันดับที่ 3 เช่นเดียวกัน จากการอ่านค่า พนักงานให้ความสำคัญมาก ขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ถือว่ามีความแตกต่างระหว่างความความสำคัญและความพึงพอใจค่อนข้างมาก จำเป็นต้องมีการปรับปรุง

หมวดที่พนักงานให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 คือ การมีส่วนร่วมในองค์กร การยอมรับและเคารพ มีค่า $\bar{X}$ ระดับความสำคัญเท่ากับ 3.88 มีค่า $\bar{X}$ ระดับความพึงพอใจเท่ากับ 3.13 มีความแตกต่างเท่ากับ 0.75 หมวดนี้พนักงานให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 ขณะที่ระดับความพึงพอใจอยู่ในอันดับที่ 6 จากการอ่านค่า พนักงานให้ความสำคัญมาก ขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เป็นอีกหมวดที่มีความแตกต่างระหว่างความความสำคัญและความพึงพอใจมาก จำเป็นต้องมีการปรับปรุง

หมวดที่พนักงานให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 5 คือ หมวดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศของที่ทำงาน มีค่า $\bar{X}$ ระดับความสำคัญเท่ากับ 3.84 มีค่า $\bar{X}$ ระดับความพึงพอใจเท่ากับ 3.32 มีความแตกต่างเท่ากับ 0.52 หมวดนี้พนักงานให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 5 ขณะที่ระดับความพึงพอใจอยู่ในอันดับที่ 4 จากการอ่านค่า พนักงานให้ความสำคัญมาก ขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

หมวดที่พนักงานให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 6 คือ ความสมดุลในงานและชีวิต มีค่า $\bar{X}$ ระดับความสำคัญเท่ากับ 3.80 มีค่า $\bar{X}$ ระดับความพึงพอใจเท่ากับ 3.28 มีความแตกต่างเท่ากับ 0.52 หมวดนี้พนักงานให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 6 ขณะที่ระดับความพึงพอใจอยู่ในอันดับที่ 5 จากการอ่านค่า พนักงานให้ความสำคัญมาก ขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

โดยภาพรวม ปัจจัยในหมวดต่างๆที่องค์กรได้จัดมีให้สำหรับพนักงาน หมวดของค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆมีความใกล้เคียงกับความคาดหวังของพนักงานวิศวกรมากที่สุด แต่สิ่งที่พนักงานวิศวกรให้ความสำคัญรองลงมา คือ หมวดนโยบายการบริหารขององค์กร ยังมีความแตกต่างระหว่างระดับความสำคัญและความพึงพอใจมาก เนื่องจากปัจจัยมาตรการการสร้างขวัญกำลังใจของผู้บังคับบัญชามีระดับความพึงพอใจค่อนข้างต่ำ จึงเป็นจุดที่องค์กรควรยกขึ้นมาเป็นหัวข้อเพื่อปรับปรุง

และหมวดคุณลักษณะของงาน เนื่องจาก โอกาสในการก้าวหน้าซึ่งพนักงานให้ความสำคัญมาเป็นอันดับ 3 หมวดนี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการสร้างความสนใจในงานให้แก่พนักงาน ความแตกต่างระหว่างระดับความสำคัญและความพึงพอใจยังมีมาก องค์กรจะต้องหันมาให้ความสำคัญกับการปรับปรุงเนื้อหาให้มีความน่าสนใจและคิดระบบด้านบุคคลที่สนับสนุนโอกาสในการก้าวหน้าในงานให้แก่พนักงานมากขึ้น

ส่วนหมวดการมีส่วนร่วมในองค์กร การยอมรับและเคารพก็เช่นเดียวกัน พนักงานให้ความสำคัญเป็นอันดับ 4 แต่ปัจจุบัน ระดับความพึงพอใจอยู่อันดับสุดท้าย และมีความแตกต่างระหว่างระดับความสำคัญและความพึงพอใจมาก มนุษย์ส่วนอยากได้รับการยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม องค์กรจึงควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ อย่างเท่าเทียม พนักงานเองก็จะได้เกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของและมีความสนใจในการทำงานมากขึ้น

4. การเปรียบเทียบระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจโดยพิจารณาตามปัจจัย

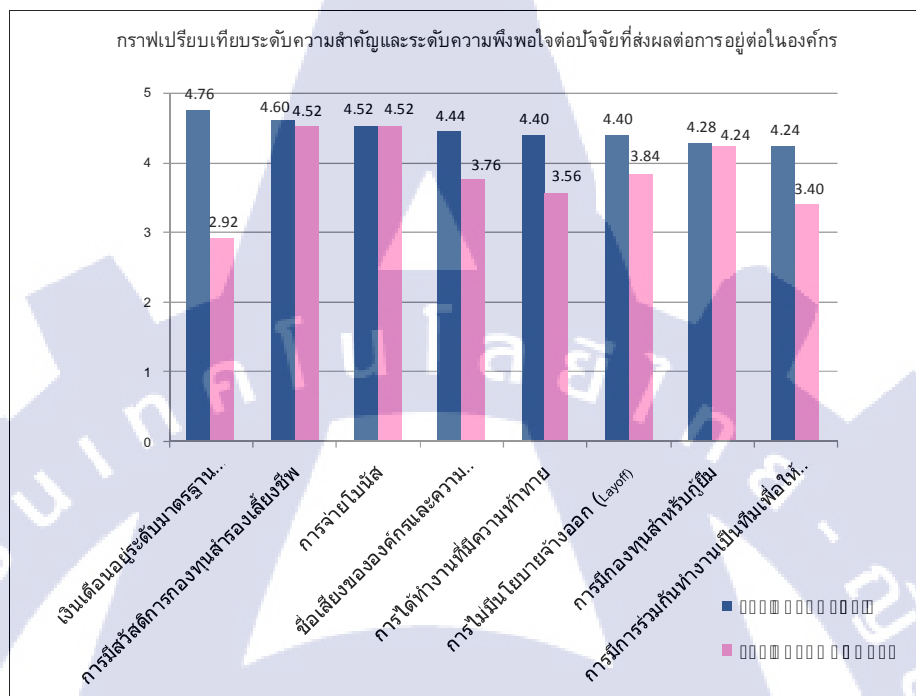
เมื่อทำการเปรียบเทียบปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญต่อการอยู่ต่อในองค์กรมา เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจในองค์กรปัจจุบัน โดยทำการเปรียบเทียบปัจจัยที่วิศวกรให้ความสำคัญมากที่สุด 8 อันดับแรก ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 11 เปรียบเทียบระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรต่อบัณฑิตที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร

(N = 25)

ปัจจัย	ระดับความสำคัญ		ระดับความพึงพอใจ		ความแตกต่าง (Gap)
	อันดับ	ค่า $\bar{X}$	อันดับ	ค่า $\bar{X}$	
เงินเดือนอยู่ระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมเดียวกัน	1	4.76	▼27	2.92	1.84
การมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	2	4.60	2	4.52	0.08
การจ่ายโบนัส	3	4.52	▲1	4.52	0
ชื่อเสียงขององค์กรและความภาคภูมิใจในองค์กร	4	4.44	▼6	3.76	0.68
การได้ทำงานที่มีความท้าทาย	5	4.40	▼7	3.56	0.84
การไม่มีนโยบายจ้างออก (Layoff)	6	4.40	▲5	3.84	0.56
การมีกองทุนสำหรับกู้ยืม	7	4.28	▲3	4.24	0.04
การมีการร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนรวม	8	4.24	▼11	3.40	0.84

สามารถแสดงผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานวิศวกรเป็นกราฟได้ ดังนี้



รูปที่ 8 ผลการเปรียบเทียบระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร

เมื่อดูจากค่า $\bar{X}$ จากตารางที่ 11 พบว่า มีเพียงหัวข้อปัจจัยการจ่ายโบนัสเท่านั้นที่มีค่าระดับความสำคัญเท่ากับค่าระดับความพึงพอใจ ส่วนหัวข้อปัจจัยการมีกองทุนสำหรับกู้ยืม และหัวข้อปัจจัยการมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพมีค่าระดับความสำคัญค่อนข้างใกล้เคียงกับค่าระดับความพึงพอใจ

เมื่อพิจารณาหัวข้อปัจจัยที่พนักงานวิศวกรให้ความสำคัญมากที่สุด 3 อันดับแรก ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คือ ปัจจัยเงินเดือนอยู่ระดับมาตรฐาน อดสาหกรรมเดียวกัน เป็นปัจจัยที่มีค่า $\bar{X}$ ระดับความสำคัญและค่า $\bar{X}$ ระดับความพึงพอใจที่แตกต่างกันมากที่สุด โดยระดับความสำคัญเท่ากับ 4.76 ขณะที่ระดับความพึงพอใจเท่ากับ 2.92 ซึ่งมีความแตกต่างเท่ากับ 1.84 หัวข้อปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญต่อการอยู่ต่อในองค์กรมากที่สุดเป็นอันดับ 1 และมีความสำคัญมากที่สุด แต่ความพึงพอใจกลับอยู่อันดับท้ายๆ และมีระดับความพึงพอใจปานกลางเท่านั้น

ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 คือ ปัจจัยการมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ มีค่า $\bar{X}$ ระดับความสำคัญและค่า $\bar{X}$ ระดับความพึงพอใจค่อนข้างใกล้เคียงกัน โดยมีระดับความสำคัญเท่ากับ 4.60 ขณะที่ระดับความพึงพอใจเท่ากับ 4.52 มีความแตกต่างเท่ากับ 0.08 ซึ่งถือว่าไม่แตกต่างมากนัก จากการอ่านค่า พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุดและพนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 คือ ปัจจัยการจ่ายโบนัส เป็นปัจจัยที่มีค่า $\bar{X}$ ระดับความสำคัญและค่า $\bar{X}$ ระดับความพึงพอใจเท่ากัน คือ 4.52 เป็นปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญต่อการอยู่ต่อในองค์กรมาเป็นอันดับ 3 แต่เมื่อเทียบจากระดับความพึงพอใจแล้ว พนักงานมีความพึงพอใจต่อปัจจัยนี้มากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 จากการอ่านค่า พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุดและพนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

และปัจจัยการได้ทำงานที่มีความท้าทาย พนักงานให้ความสำคัญเป็นอันดับ 5 มีระดับความสำคัญเท่ากับ 4.40 ขณะที่ระดับความพึงพอใจเท่ากับ 3.56 มีความแตกต่างเท่ากับ 0.84 ถือว่ามีความแตกต่างค่อนข้างมาก

ส่วนปัจจัยอื่นๆ ปัจจัยการมีกองทุนสำหรับกู้ยืมซึ่งเป็นปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญเป็นอันดับ 7 แต่มีระดับความพึงพอใจอยู่ในอันดับ 3 เป็นปัจจัยที่มีค่า $\bar{X}$ ระดับความสำคัญและค่า $\bar{X}$ ระดับความพึงพอใจใกล้เคียงกันมาก มีค่า $\bar{X}$ ระดับความสำคัญ 4.28 ขณะที่ระดับความพึงพอใจเท่ากับ 4.24 มีความแตกต่างเท่ากับ 0.04 จากการอ่านค่า พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุดและพนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อมูลในตารางที่ 12 แสดงให้เห็นว่า สิ่งที่ทำให้พนักงานวิศวกรมีความต้องการอยู่ต่อในองค์กรประกอบด้วยทั้งปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจ ปัจจัยอนามัย ได้แก่ เงินเดือน โบนัส สวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การไม่มีนโยบายจ้างออก ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีพ และสิ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความปลอดภัยในงาน ส่วนปัจจัยจูงใจ ได้แก่ การได้ทำงานที่ท้าทาย ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 2 อย่างนี้ จำเป็นต่อการสร้างความพึงพอใจในงาน เอิร์ชเบิร์ก กล่าวว่า ถ้าต้องการกำจัดความไม่พึงพอใจ องค์กรต้องปรับปรุงปัจจัยอนามัย แต่ถ้าองค์กรต้องการสร้างความจูงใจในงาน องค์กรต้องทำการปรับปรุงลักษณะของงานหรือเนื้อหา

เมื่อทำการแยกปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุดตามปัจจัยอนามัยและปัจจัยใจจะเป็น ดังนี้

ตารางที่ 12 ปัจจัยที่พนักงานวิศวกรให้ความสำคัญมากที่สุดโดยแบ่งตามปัจจัยอนามัยและปัจจัยใจ

ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors)	ปัจจัยใจ (Motivation Factors)
เงินเดือนอยู่ระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมเดียวกัน การมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การจ่ายโบนัส ชื่อเสียงขององค์กรและความภาคภูมิใจในองค์กร การได้ทำงานที่มีความท้าทาย การไม่มีนโยบายจ้างออก (Layoff) การมีกองทุนสำหรับกู้ยืม การมีการร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนรวม	การได้ทำงานที่มีความท้าทาย

เมื่อนำปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุดโดยแยกหัวข้อตามปัจจัยอนามัยและปัจจัยใจจะพบว่า ในบรรดาปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญต่อการอยู่ต่อในองค์กรส่วนใหญ่เป็นปัจจัยอนามัยเกือบทั้งหมด ปัจจัยที่เป็นปัจจัยใจมี 1 หัวข้อ คือ การได้ทำงานที่มีความท้าทาย ซึ่งเป็นปัจจัยใจที่พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุด ปัจจัยที่จัดอยู่ในหมวดคุณลักษณะของงาน เนื่องจาก โอกาสในการก้าวหน้าอื่นๆ พนักงานให้ระดับความสำคัญอยู่ในระดับสำคัญมาก ในขณะที่ปัจจัยหมวดค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ เกือบทุกข้อ พนักงานให้ระดับความสำคัญอยู่ในระดับสำคัญมากที่สุด กล่าวคือ สิ่งหลักๆ ที่พนักงานจะใช้ในการตัดสินใจว่าจะทำงานที่องค์กรเดิมต่อหรือไม่คือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

เมื่อพิจารณาจากภาพรวม (อ้างอิงตารางที่ 3 ตารางแสดงลำดับหมวดตามความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร 5 หมวด) จะพบว่า สิ่งที่พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุดคือ หมวดที่เกี่ยวกับค่าตอบแทน ซึ่งรองลงมา นั่น สิ่งที่พนักงานให้ความสำคัญมากเป็นอันดับ 2 คือ หมวดคุณลักษณะของงาน เนื่องจาก โอกาสในการก้าวหน้า ส่วนหมวดสิ่งแวดล้อมของที่ทำงาน พนักงานให้ความสำคัญมาเป็นอันดับ 3 ในขณะที่ระดับความพึงพอใจอยู่ในอันดับ

2 ซึ่งสูงกว่าหมวดคุณลักษณะของงาน เนื่องจากโอกาสในการก้าวหน้า สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรต้องหันมาพิจารณาในการปรับปรุงตัวงานให้มีความน่าสนใจ มีความท้าทายมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ทำการทบทวนอัตราเงินเดือน

หัวข้อปัจจัยที่เกี่ยวกับเงินเดือนนั้น โดยภาพรวมพนักงานวิศวกรมีระดับความพอใจอยู่ในระดับปานกลาง อาจไม่ถึงระดับไม่พึงพอใจ แต่เมื่อเทียบกับค่าตอบแทนและสวัสดิการอื่นๆ ถือว่าพนักงานมีความพึงพอใจน้อยมาก ทศนคติส่วนบุคคลมีส่วนในการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน แต่ในส่วนขององค์กร องค์กรควรทำการทบทวนเงินเดือนอีกครั้งว่า ฐานเงินเดือนที่บริษัทกำหนดอยู่ในระดับเดียวกันกับองค์กรที่มีลักษณะคล้ายกันและขนาดองค์กรคล้ายกันหรือไม่ เพราะเงินเดือนจะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานปัจจุบันแน่ๆ นอกจากนี้ในการสรรหาว่าจ้าง เงินเดือนถือเป็นสิ่งในการตัดสินใจเข้าทำงานในองค์กร ถ้าเงินเดือนต่ำกว่าองค์กรอื่นๆ ที่มีขนาดใกล้เคียง บริษัทจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในการสรรหาว่าจ้างได้ ซึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพบุคลากรที่จะรับเข้ามาด้วย องค์กรจึงควรทำการทบทวนฐานเงินเดือนให้มีความสอดคล้องกับตลาดแรงงาน อ้างอิงจากข้อมูลฐานเงินเดือนวิศวกรจบใหม่ของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีขนาดองค์กรใกล้เคียงกันเป็น ดังนี้

ตารางที่ 13 ฐานเงินเดือนวิศวกรจบใหม่ของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

บริษัท	ฐานเงินเดือนวิศวกรจบใหม่
บริษัท ตัวอย่าง จำกัด	16,800 บาท
สยามโตโยต้า	18,500 บาท
เดนโซ อินเตอร์เนชั่นแนล	19,500 บาท
สยาม ไอชิน	19,700 บาท
บริดิสโตน	21,500 บาท

จากข้อมูลในตารางที่ 13 จะเห็นได้ว่า บริษัท ตัวอย่าง จำกัด มีฐานเงินเดือนวิศวกรจบใหม่ต่ำกว่าองค์กรอื่นที่มีขนาดองค์กรใกล้เคียงกัน บริษัท ตัวอย่าง จำกัด จะมีลักษณะพิเศษคือ มีงานล้นเวลามาก พนักงานจึงมีรายได้จากค่าล่วงเวลา ทำให้รายได้โดยรวมไม่ได้ต่ำมาก แต่ค่าล่วงเวลาและโบนัสจะถูกคำนวณจากฐานเงินเดือน และถ้าช่วงที่งานน้อยไม่มีงานล่วงเวลารายได้ก็จะลดลง เพราะฉะนั้น สำหรับพนักงาน เงินเดือนยังคงมีความสำคัญต่อความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำได้

ในทางกลับกัน องค์กรอาจมีความแตกต่างของฐานเงินเดือนพนักงานที่เข้างานมานานแล้วกับเงินเดือนของพนักงานเข้างานมาภายหลัง ซึ่งในอดีตอัตราค่าจ้างถูกกว่าปัจจุบัน องค์กรอาจต้องทำการทบทวนอัตราเงินเดือนโดยคำนึงถึงอายุงานตามขอบเขตที่องค์กรสามารถทำได้ ควบคู่ไปกับการสร้างระบบที่ให้พนักงานเก่าได้เลื่อนตำแหน่งตามผลงาน ซึ่งหัวหน้างานก็ต้องสร้างโอกาสให้พนักงานเก่าได้แสดงความสามารถ

2. เพิ่มการปรับปรุงปัจจัยจูงใจ

ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่พนักงานให้ความสำคัญสูงสุด คือ ปัจจัยหมวดค่าตอบแทน และปัจจัยหมวดที่เกี่ยวกับลักษณะของงานและโอกาสในงาน ซึ่งกล่าวได้ว่า ทั้งค่าตอบแทนและลักษณะของงานและโอกาสในงานคือ 2 ปัจจัยร่วมที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจอยู่ต่อในองค์กรของพนักงาน องค์กรจะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปไม่ได้ องค์กรจะต้องหันมาปรับปรุงลักษณะงานให้มีความท้าทายพร้อมกับสร้างโอกาสในงานให้พนักงานมากขึ้น

เอิร์ชเบิร์ก ได้จำแนกรูปแบบองค์กรไว้ 4 ประเภทโดยพิจารณาจากปัจจัยอานามัย และปัจจัยจูงใจ รูปแบบ 4 ประเภทนั้น คือ รูปแบบปัจจัยอานามัยสูงและปัจจัยจูงใจสูง ปัจจัยอานามัยสูงแต่ปัจจัยจูงใจต่ำ ปัจจัยอานามัยต่ำแต่ปัจจัยจูงใจสูง และปัจจัยอานามัยต่ำและปัจจัยจูงใจต่ำ องค์กรนี้อาจจัดอยู่ในรูปแบบปัจจัยอานามัยสูงแต่ปัจจัยจูงใจต่ำ รูปแบบนี้พนักงานไม่ได้มีการตีหรือไม่พึงพอใจแต่อย่างใด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างมีความพร้อมในด้านของปัจจัยอานามัย แต่ในทางกลับกัน เนื่องจากความจูงใจในงานต่ำด้วย พนักงานจะไม่มีภาวะกระตือรือร้นในการทำงานหรือความต้องการทุ่มเทแก่งานอย่างเต็มที่ พนักงานมองงานเป็นเหมือนสิ่งที่ทำเพื่อให้ได้เงินเท่านั้น ปัจจุบัน องค์กรมีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยอานามัยที่ดีแล้ว แต่การที่องค์กรสนับสนุนปัจจัยอานามัยให้กับพนักงานอย่างเดียว อาจทำให้พนักงานรับรู้แต่สิ่งที่เป็นค่าตอบแทนอย่างเดียว เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีปัจจัยอานามัยสูงและปัจจัยจูงใจสูง องค์กรจึงควรพิจารณาการดำเนินกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างให้พนักงานเกิดความจูงใจในงาน เช่น การเพิ่มมูลค่างาน (Job Enrichment) การขยายขอบข่ายงานที่รับผิดชอบให้เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน การกำหนดเป้าหมายในงานทำงาน เป็นต้น เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกท้าทาย ได้รู้สึกถึงการพัฒนาตัวเองในสายงาน ซึ่งการดำเนินกลยุทธ์นี้จะส่งผลต่อพนักงานที่เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ได้ดี

ส่วนโอกาสในงาน องค์กรควรมีระบบการขึ้นตำแหน่งที่เอื้อต่อการเติบโตของพนักงาน เช่น มี Career Path โดยอาจจะแบ่งออกเป็นสายบริหารและสายผู้เชี่ยวชาญพิเศษ เนื่องจากมีวิศวกรหลายคนที่จบการศึกษาระดับอนุปริญญา เพื่อให้พนักงานวิศวกรทุกคนรู้สึกถึงโอกาสในการเติบโต จึงควรระบบให้มีตำแหน่งรองรับ นอกจากนี้ องค์กรจำเป็นต้องสนับสนุนการศึกษาแก่พนักงานอย่างเพียงพอ เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาตัวเองและรู้สึกถึงการเติบโต พร้อมกับการมีระบบการประเมินผลงานที่มีความยุติธรรม ส่งเสริมคนเก่ง พร้อมกับระบบการ

พัฒนาผลงานของพนักงาน เพื่อให้หัวหน้างานได้กระตุ้นและให้กำลังใจพนักงาน พนักงานเองก็ได้รับข้อดีข้อด้อยของตนเองและเกิดความรู้สึกลึกซึ้ง

3. สร้างโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในกิจกรรมองค์กร

หมวดการมีส่วนร่วมในองค์กรเป็นหมวดที่มีความแตกต่างระหว่างระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจมากที่สุด ในปัจจัยของหมวดนี้ พนักงานให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรและได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร องค์กรสามารถเริ่มทำจากกิจกรรมเล็กๆ เช่น การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ ในองค์กรผ่านการทำกลุ่มคณะกรรมการการจัดกิจกรรม เพื่อให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเสนอขึ้นมาสู่บริษัท นอกจากนี้ พนักงานบางคนอาจไม่ได้โดดเด่นในตำแหน่งมากนัก แต่มีความสามารถในด้านอื่น เช่น การวางแผนกิจกรรม การออกแบบเครื่องแบบ การเล่นกีฬา ฯลฯ การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ จะทำให้พนักงานได้แสดงความสามารถและเป็นที่ยอมรับในด้านนั้นๆจากคนในองค์กร นอกจากนี้ กิจกรรมในการเพิ่มโอกาสการติดต่อสื่อสารจากพนักงานสู่ผู้บริหาร (Bottom Up) สิ่งสำคัญคือการดำเนินการและการตอบกลับความคิดเห็นต่างๆ ของพนักงาน ซึ่งองค์กรเองก็ได้ประโยชน์จากการรับฟังความเห็นในมุมมองของพนักงานด้วย

ยังมีปัจจัยอื่นๆ อีกที่ยังมีช่องว่างระหว่างการให้ระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจ แต่ผู้วิจัยได้ยกมาเปรียบเทียบเฉพาะปัจจัยที่แปลความหมายได้มากที่สุดเท่านั้นโดยมองว่า องค์กรไม่จำเป็นจะต้องดำเนินนโยบายหรือปรับปรุงทุกอย่างซึ่งคงต้องใช้เงินลงทุนมหาศาล อีกทั้งสภาพแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน พื้นฐานของพนักงานเองก็มีความแตกต่างกันด้วย แต่การสร้างใจในงานแก่พนักงานด้วยกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคคล เป็นการลงทุนด้วยตัวเงินที่ต่ำแต่ส่งผลอย่างมากต่อความจงใจ ความทุ่มเทและการกระตือรือร้นในงานของพนักงาน ซึ่งจะแสดงผลลัพธ์ออกในด้านประสิทธิภาพของงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กร และการรักษาพนักงานนั่นเอง อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินนโยบายใดๆ องค์กรควรพิจารณาดูที่ความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรมากที่สุด

4. เพิ่มมาตรการสร้างขวัญกำลังใจของผู้บังคับบัญชา

ในหมวดนโยบายการบริหารขององค์กร หัวข้อปัจจัยเรื่องมาตรการในการสร้างขวัญกำลังใจของผู้บังคับบัญชามีระดับความพึงพอใจต่ำกว่าระดับความสำคัญมาก ผู้บังคับบัญชาเป็นเสมือนตัวแทนขององค์กรที่มีความใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุด จึงมีบทบาทสำคัญมากทั้งการถ่ายทอดนโยบาย การสร้างขวัญกำลังใจของพนักงาน และองค์กรเองก็ควรใส่ใจในการมีนโยบายหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจแก่พนักงาน เช่น การส่งเสริมคนดีขึ้นชมคนเก่ง โดยยกย่องชมเชยพนักงานที่ทำความดีประโยชน์แก่องค์กร โดยกล่าวชมเชยในที่สาธารณะ เช่น กิจกรรมชมเชยผู้เจอปัญหาคุณภาพ การชมเชยกลุ่มทำการปรับปรุงที่ก่อให้เกิดประโยชน์ การประกาศกิตติคุณ

พนักงานดีเด่นหรือพนักงานที่ปฏิบัติงานกับองค์กรมานาน เป็นต้น เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการองค์กรเล็งเห็นถึงผลงานและคุณประโยชน์ที่ตนได้ทำ ไม่ใช่มองพนักงานเพียงลูกจ้าง และเพื่อให้เกิดการกระตุ้นพนักงานคนอื่นๆ ให้อยากปฏิบัติดีด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ทำการศึกษาเพิ่มในระดับองค์กรภาพรวม เนื่องจากศึกษาคั้งนี้เป็นการศึกษาโดยเจาะจงเฉพาะกลุ่มวิศวกรในบริษัท ตัวอย่าง จำกัด เท่านั้น เนื่องจากตระหนักถึงวิกฤตด้านแรงงาน ซึ่งวิศวกรถือเป็นกลุ่มบุคลากรที่ต้องมีทั้งประสบการณ์ มีค่าฝึกอบรมเป็นจำนวนมาก แต่ผู้วิจัยยังคงตระหนักดีว่า พนักงานทุกคนล้วนเป็นทรัพยากรและเป็นพื้นที่ขับเคลื่อนองค์กร จึงเห็นว่า ควรทำการศึกษาในระดับองค์กรเพื่อทำการศึกษาถึงปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญ และระดับความพึงพอใจต่อการตัดสินใจอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานในองค์กร เพื่อนำมาใช้พิจารณาการดำเนินและปรับปรุงนโยบายสร้างความพึงพอใจในงานของพนักงานทั้งหมดในองค์กรต่อไป

2. ทำการศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการ (Worker) ซึ่งเป็นพนักงานส่วนมากขององค์กร ปัจจุบันปัญหาแรงงานมีความรุนแรงมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการทํานโยบายเพื่อพนักงานใดๆก็ตามจะต้องใช้ทั้งเวลาและการลงทุนทั้งนั้น แต่ถ้สิ่งที่บริษัททำไม่ใช่สิ่งที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานแล้วอาจไม่สามารถทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจแต่อย่างใด ซึ่งพนักงานระดับปฏิบัติการถือเป็นกลุ่มพนักงานส่วนใหญ่และมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนและการสร้างรายได้ให้องค์กรเนื่องจากเป็นแรงงานทางตรง บริษัทจึงควรให้ความสำคัญและดำเนินการกลยุทธ์หรือนโยบายไม่ว่าจะเป็นนโยบายการสร้าง ความพึงพอใจในงานหรือการรักษาพนักงานก็ควรทำสิ่งที่ตรงกับความต้องการของพนักงานเท่านั้น

3. ทำการศึกษาปัจจัยในการสร้างความพึงพอใจในงานของพนักงานกลุ่ม Generation Y พนักงานกลุ่ม Generation Y ถือเป็นกลุ่มแรงงานคนรุ่นใหม่ส่วนใหญ่ในองค์กร ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรในปัจจุบัน ทำการศึกษาในกลุ่มพนักงานคนไทย ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาจากประชากรกลุ่มใหญ่หรือเฉพาะองค์กรใดองค์กรหนึ่งก็ตาม จะสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการพิจารณาการดำเนินกลยุทธ์การสร้าง ความพึงพอใจในงานและการรักษาพนักงานกลุ่ม Generation Y นี้

บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กระทรวงแรงงาน. (2558). สถานการณ์การว่างงาน การเลิกจ้างและความต้องการ
แรงงาน. สืบค้นเมื่อ 21 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://lmi.doe.go.th/index.php/2012-07-22-09-50-12/434-unemployment-1257>.
- กรุงเทพธนบุรี. (2556). จีเร่งพัฒนาแรงงาน-วิศวกรขาดทุกระดับ. สืบค้นเมื่อ
21 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/543746>.
- ธาดษัตรา สมัครจิตร์; และกฤษฎ จรินทร์. (2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของ
พนักงานระดับปฏิบัติการของโรงงานผลิตภัณฑ์อาหารแห่งหนึ่งในเครือ สหพัฒน์พิบูล
อำเภอสรีราชา จังหวัดชลบุรี. **RMUTT Global Business and Economics
Review**. 7 : 40-52.
- Aziri. (2011). Job Satisfaction : A Literature Review. **Management Research and
Practice**. 3 : 77-86.
- Bagtasos, Maynard Rival. (2011). Quality of Work Life : A Review of Literature.
DLSU Business & Economics Review. 20 : 1-8.
- Borstorff; and Marker. (2007). Turnover Drivers and Retention Factors Affecting Hourly
Worker : What is Important. **Management Review : An International Journal**.
3 : 14-27.
- B.R., Ananthan; and Rao L.N, Sudheendra. (2011). Dynamic of retention : Practice
and Strategies. **SCMS Journal of Indian Management**. 8 : 120-125.
- Gayathri, R.; Sivaraman, G.; and Kamalambal, R. (2012). Employee Retention
Strategies in BPO'S-An Empirical Investigation. **Interdisciplinary Journal of
Contemporary Research in Business**. 3 : 572-583.
- Harter, James K.; Schmidt, Frank L.; and Keyes, Corey L. M. (2002). Well-Being in the
Workplace and its Relationship to Business Outcomes : A Review of the
Gallup Studies. **Flourishing : The Positive Person and the Good Life**.
7 (3) 37-40.
- Harter, James K.; Schmidt, Frank L.; and Hayes, Theodore L. (2002). Business-Unit-
Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement
and Business Outcomes : A Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology**.
87 : 268-279.

- Herzberg. (2003). One More Time : How do You Motivate Employees. **Motivating People.** 3 : 87-90.
- Hytter, Anders. (n.d.). Retention Strategies in France and Sweden. **The Irish Journal of Management.** 18 : 60-79.
- Judge, Timothy A.; Heller, Daniel; and Mount, Michael K. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction : A Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology.** 87 : 530-541.
- Koonmee; et al. (2007). Ethics Institutionalization Quality of Work Life and Employee Job-Related Outcomes : A Survey of HR and Marketing Managers in Thai Businesses. **Journal of Business Research.** 63 : 20-26.
- Lei, Ching-Yi; Lawler, John; and Huang, Tung-Chung. (2007). The Effect of Quality of Work Life Balance on Commitment and Turnover Intention. **Social Behavior and Personality : and International Journal.** 35 : 735-750.
- Mak, Brenda L.; and Sockel, Hy. (2001). A Confirmatory Factor Analysis of IS Employee Motivation and Retention. **Information & Management.** 38 : 265-276.
- Porter; and Lawler. (1968). Managerial Attitudes and Performance. **The Irwin-Dorsey Series in Behavior Science.** 87 : 199-204.
- Ramlall. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations. **Journal of American Academy of Business.** 5 : 52-63.
- Richman, Amy L.; et al. (2008). The Relation of Perceived Flexibility, Supportive Work-Life Policies, and Use of Formal Flexible Arrangements and Occasional Flexibility to Employee Engagement and Expected retention. **Community Work & Family.** 11 : 183-197.
- Rosemond, Elizabeth A. (2002). Employee Preferences for Workplace Characteristics. **ProQuest Information and Learning Company.** 63 : 199-204.
- Saari; and Judge. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. **Human Resource Management.** 43 : 395-407.
- Shore; and Martin. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Retention to Work Performance and Turnover Intentions. **Human Relation.** 42 : 625-638.

Singh Wadhwa; Verghese; and Singh Wadhwa. (2011). A Study on Factors Influencing Employee Job Satisfaction-A Study in Cement Industry of Chhattisgarh.

International Journal of Management & Business Studies. 1 : 109-111.

Stum, David L. (1998). Five Ingredients for an Employee Retention Formular (Special Report on Recruitment & Retention). **HR Focus.** 75 : S9(2).



ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.

แบบสอบถาม

TNI

แบบสอบถามสำหรับการวิจัย
การศึกษาระดับความสำคัญและความพึงพอใจต่อบัณฑิตที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อ
ในองค์กร

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาเกี่ยวกับระดับความสำคัญและความความพึงพอใจต่อบัณฑิตที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กรของวิศวกรฝ่ายผลิต ซึ่งข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามผู้วิจัยจะนำไปใช้เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของสารนิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น เนื้อหาแบบสอบถามมี ดังนี้

ตอนที่ 1 ความสำคัญของบัณฑิตที่มีอิทธิพลต่อการอยู่ในองค์กรและระดับความพึงพอใจต่อแต่ละบัณฑิต โดยให้คะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 5 คะแนน ดังนี้

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

คำตอบที่ได้รับจะไม่มีผลกระทบหรือทำให้ท่านเสียหายแต่อย่างใด และจะไม่ถูกเปิดเผยการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำเสนอในภาพรวมไม่แยกนำเสนอหรือวิเคราะห์เป็นรายบุคคล

การวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จลุล่วงไม่ได้ ถ้าไม่ได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวอลิส ชูลิขิต)

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม
 สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

แบบสอบถาม
ความพึงพอใจต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร

ตอนที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ต่อในองค์กร

คำชี้แจง คำถามตอนที่ 1 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและการอยู่ต่อในองค์กรของท่านและระดับความพึงพอใจของปัจจัยแต่ละข้อของท่านปัจจุบันของท่าน โดยให้เติมคะแนน 1-5 ตามลำดับความพึงพอใจจากน้อยไปหามาก (1 = น้อยที่สุด, 2 = น้อย, 3 = ปานกลาง, 4 = มาก, 5 = มากที่สุด) ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ข้อ	คำถาม	ระดับความสำคัญ ของปัจจัยที่ส่งผล ต่อการอยู่ต่อใน องค์กรของท่าน					ระดับความพึงพอใจ ในแต่ละปัจจัยที่ ทำงานปัจจุบัน ของท่าน				
	คำตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ										
1	เงินเดือนอยู่ระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมเดียวกัน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	การจ่ายโบนัส	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	การมีสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	การมีกองทุนสำหรับกู้ยืม	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	การประกันสุขภาพ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	คุณลักษณะของงาน เนื่องจาก โอกาสในการก้าวหน้า										
6	การมีโอกาสได้พัฒนาทักษะในสายงาน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7	การมีโอกาสได้พัฒนาทักษะในสายงานอื่นเพิ่มเติม	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8	การมีโอกาสได้ขยายขอบเขตงานที่รับผิดชอบ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9	การได้ทำงานที่มีความท้าทาย	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	การมีโอกาสก้าวหน้าในงาน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11	การได้ทำงานอย่างเต็มความรู้และแสดงความสามารถอย่างเต็มที่	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

ข้อ	คำถาม	ระดับความสำคัญ ของปัจจัยที่ส่งผล ต่อการอยู่ต่อใน องค์กรของท่าน					ระดับความพึงพอใจ ในแต่ละปัจจัยที่ ทำงานปัจจุบัน ของท่าน				
12	สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศของที่ทำงาน										
13	สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน										
14	การส่งเสริมอาชีพอนามัย สุขภาพ และความ ปลอดภัย	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15	การมีชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16	การไม่มีความเครียดและความกดดันในที่ ทำงาน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17	การมีความเป็นมิตรและความสัมพันธ์ที่ดี มีการ สนับสนุนช่วยเหลือกันระหว่างคนในองค์กร	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18	การสนับสนุนในงานของผู้บังคับบัญชา	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19	การมีการร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายส่วนรวม	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20	นโยบายการบริหารขององค์กร										
21	การไม่มีนโยบายจ้างออก (Layoff)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22	ชื่อเสียงขององค์กรและความภาคภูมิใจใน องค์กร	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23	มาตรการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ให้กับบุคลากรในองค์กรของผู้บังคับบัญชา	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24	ความสมดุลในงานและชีวิต										
25	การมีวันหยุดและเวลาสำหรับชีวิตส่วนตัวอย่าง เพียงพอ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26	ระบบการเข้างานแบบ Flextime หรือระบบใน การปรับเปลี่ยนเวลาในการเข้างาน สลับวันหยุด	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27	การให้การช่วยเหลือหรือจัดเตรียมเกี่ยวกับ สถานรับเลี้ยงเด็กและดูแลคนชรา	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

ข้อ	คำถาม	ระดับความสำคัญ ของปัจจัยที่ส่งผล ต่อการอยู่ต่อใน องค์กรของท่าน					ระดับความพึงพอใจ ในแต่ละปัจจัยที่ ทำงานปัจจุบัน ของท่าน				
24	การมีส่วนร่วมในองค์กร การยอมรับและเคารพ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25	การมีอำนาจในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานของตนเอง	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26	การเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอข้อมูลและข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการองค์กร	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27	การได้ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28	การมีสิทธิในการร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมองค์กร	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29	การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กรและได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	การได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

ขอขอบพระคุณอย่างมากสำหรับความร่วมมือค่ะ

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY