

กรณีศึกษาแรงกระตุ้นที่บ่งบอกถึงลักษณะของบุคลากรที่คาดว่าจะลาออก ในแผนวิศวกรรมการออกแบบของบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง

A CASE STUDY OF MOTIVES TO IDENTIFY CHARACTERISTICS OF EXPECTEDLY QUITTING EMPLOYEES IN ENGINEERING DESIGN DEPARTMENT OF A JAPANESE COMPANY

ยุทธนา อังศุมาลิน^{#1}

[#]บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต / สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม / สถาบันเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น
e-mail:yut_ong@yahoo.com

บทคัดย่อ - การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงกระตุ้นที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจลาออกของวิศวกรออกแบบ ในปัจจุบันกรณีศึกษาของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง โดยแบ่งลักษณะบุคคลออกเป็น 4 กลุ่มลักษณะ คือ Impulsive Quitter กลุ่มคนที่ขาดการวางแผนการลาออก, Comparison Quitter กลุ่มที่มีการวางแผนล่วงหน้า มีการเปรียบเทียบทางเลือกใหม่, Preplanned Quitter กลุ่มคนที่มีการวางแผนล่วงหน้าแน่นอน และ Conditional Quitter กลุ่มคนที่มีเงื่อนไขเข้ามาคล้าย Comparison Quitter แต่มีความไม่แน่นอนมากกว่า โดยแจกแบบสอบถามแก่ประชากรจำนวน 32 ฉบับ ระดับความเห็น 3 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานแผนกออกแบบ บริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ได้รับแรงกระตุ้นจาก Affective Forces แรงกระตุ้นจากอารมณ์ และความรู้สึกไม่สบายใจ อยู่ในระดับน้อย, Alternative Forces แรงกระตุ้นจากข้อเสนอใหม่ที่ดีกว่า อยู่ในระดับปานกลาง, Calculative Forces แรงกระตุ้นจากการพิจารณาความสำเร็จก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง, Normative Forces แรงกระตุ้นจากจริยธรรม ดูแลรับใช้พ่อแม่ อยู่ในระดับน้อย, Behavioral Forces แรงกระตุ้นจากสิ่งจูงใจพฤติกรรม อยู่ในระดับปานกลาง, Creative Forces แรงกระตุ้นจากลักษณะงานการได้ใช้ความคิดในงาน อยู่ในระดับน้อย โดยเมื่อแบ่งตามประเภทบุคคลที่คาดว่าจะลาออกพบว่า Preplanned Quitter มีมากเป็นอันดับ 1 คือ 45% รองลงมาคือประเภท Comparison Quitter 34%, Conditional Quitter 13% และน้อยที่สุดคือ Impulsive Quitter 8%

คำสำคัญ - แรงกระตุ้นที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจลาออก

statistical analysis. The research found that employees of design engineering department are motivated from the following forces : Affective Forces Emotional and uncomfortable motives are low, Alternative Forces Better job offer, opportunity motives are moderate, Calculative Forces Job advancement motives are moderate, Normative Forces Ethical motives are low, Behavioral Forces Behavioral motives are moderate, Creative Forces Types of job with creativity involvement motives are low. From the above 6 Forces, potential quitters of design engineering department are classified and ranked. Preplanned quitters were found most with 45% of the population. Second is comparison quitter with 34%. Third is conditional quitter with 34%. Last is impulsive quitter with 8% of population.

Keywords - motives affecting turnover decision.

1. บทนำ

ประเทศไทย เป็นหนึ่งในประเทศที่ต่างชาติให้ความสนใจมาลงทุน โดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่น โดยการลงทุนในประเทศไทยนั้น ญี่ปุ่นเข้ามาลงทุนมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง การลงทุนได้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อภาคเศรษฐกิจของไทยอย่างมากทั้งในแง่การจ้างงาน การสร้างรายได้ การพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถด้านบุคลากร รวมถึงการถ่ายทอดเทคโนโลยี ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากในการพัฒนาประเทศ

การจ่ายผลตอบแทนค่าจ้างแรงงานในประเทศญี่ปุ่นสูงเป็นอันดับต้นๆ ของโลก เมื่อค่าแรงสูงต้นทุนการผลิตจึงสูงตามส่งผลต่อราคาและศักยภาพในการแข่งขัน ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้มีการย้ายฐานการผลิตจากญี่ปุ่นไปยังประเทศที่มีค่าจ้างแรงงาน ที่ต่ำกว่า มีพื้นฐานของระบบสาธารณสุขที่ดี ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงสภาพแวดล้อม สังคม วัฒนธรรม ซึ่งประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศที่ญี่ปุ่นให้ความเชื่อมั่น และเข้ามาลงทุนมากเป็นลำดับต้นๆ ศูนย์กลางการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือ R&D Center ไทยถือเป็นศูนย์กลางการผลิตยานยนต์ (หรือ Detroit of Asia) เนื่องจากประเทศไทยมีความพร้อมในหลายด้าน ค่าแรงที่ไม่สูงมาก ความสามารถของบุคลากรด้านการออกแบบ กลุ่มลูกค้ายานยนต์ที่มาก และโอกาสการ

Abstract - The objective of this research is to study motives affecting turnover decision of design engineering department of an automotive part manufacturer. Quitters are classified into 4 groups, namely Impulsive Quitter No Job Offer in Hand & No Plan, Comparisons Quitter Have Job Offer in Hand & Have Plan, Preplanned Quitter May be Have Job Offer In Hand & Have Plan, Conditional Quitter May be Have Job Offer In Hand & May be Have Plan. A survey was conducted through a questionnaire of the entire population of 32 people. All the question in questionnaire are rated with 3 scale. They are calculated for

เติบโตของธุรกิจยานยนต์ในประเทศมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้การลงทุนในธุรกิจออกแบบชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยมีมากขึ้น บริษัท เอ็ม (นามสมมุติ) เป็นอีกบริษัทหนึ่งที่มองเห็นถึงศักยภาพของไทยในด้านนี้ และเลือกเข้ามาลงทุนด้านการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านยานยนต์ โดยเริ่มต้นจากชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์ และรถยนต์ ตามลำดับ บริษัทเริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2550 ปัจจุบันมีพนักงานเป็นวิศวกรออกแบบคนไทย 32 คน วิศวกรชาวญี่ปุ่น 3 คน แปลภาษา และเลข 3 คน รวมทั้งสิ้น 38 คน โดยบริษัทเล็งเห็นถึงการพัฒนาศักยภาพเป็นอย่างมาก เมื่อผ่านกระบวนการสรรหาเรียบร้อยแล้ว บริษัทมีการฝึกอบรมด้านต่างๆ เช่น การออกแบบ การใช้โปรแกรมเขียนแบบ การใช้อุปกรณ์เครื่องมือทดสอบ เพื่อเสริมทักษะให้สามารถทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว และปัญหาที่พบคือ พนักงานที่รับเข้าทำงานไม่ถึง 1 ปี ลาออกมากทำให้บริษัทต้องเสียงบประมาณไปกับการสรรหา การฝึกอบรม การลงทุนด้านคอมพิวเตอร์โปรแกรม รวมถึงเสียโอกาสในการทำกำไรจากทรัพยากรที่มีอยู่ หากบุคลากรลาออกไปภายหลังที่ได้มีการพัฒนาบุคคลนั้นแล้วจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายมากกว่าได้รับผลงานจากบุคคลนั้น อัตราการลาออกของพนักงานเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงภาวะความสูญเสียในการลงทุน ในอีกแง่มุมหนึ่งเป็นการสูญเสียภาพพจน์ขององค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อความเชื่อมั่น ความมั่นใจที่จะอยู่กับองค์กรกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ยังทำงานอยู่ จากงานวิจัยของ คาร์ล เมอร์ซัส และ ไมเคิล แคมเปียน [1] ได้ทำการศึกษาเรื่อง Integrating Process and Content Turnover Theory โดยใช้โมเดล ศึกษาทำไมคนถึงลาออก หาแรงกระตุ้นที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออก เพื่อแบ่งลักษณะบุคลากร เมื่อรู้แรงกระตุ้นที่มีในแต่ละลักษณะบุคคลแล้ว การแก้ปัญหาจะมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด และเพื่อนำผลวิจัยใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาลักษณะบุคคลแรงกระตุ้นที่ทำให้เกิดการตัดสินใจลาออก [1-8] ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ต่อธุรกิจออกแบบที่ใช้คนเป็นหลัก

2. วิธีดำเนินการศึกษา

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาถึงลักษณะบุคลากรที่คาดว่าจะลาออก ของพนักงานแผนกวิศวกรรมออกแบบบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือพนักงานแผนกวิศวกรรม ออกแบบบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง จำนวน 32 คน

2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นขั้นตอน ดังนี้

2.2.1) ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเรื่อง แรงกระตุ้น ที่มีผลต่อความพึงพอใจ และลักษณะงานของแผนก ออกแบบ บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง เพื่อวิเคราะห์หาขอบเขตแนวทางการสร้างเครื่องมือ เพื่อวัดระดับความพึงพอใจ

2.2.2) สร้างแบบสอบถาม

เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลแรงกระตุ้นที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจลาออก ผู้ศึกษาได้ศึกษาจากนักวิจัยอื่นๆ และนำมาสร้างแบบสอบถามขึ้นเอง ลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยเป็นลักษณะปลายปิด (Closed End Question) และคำถามปลายเปิด (Open End Question) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงาน แผนกออกแบบบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะ แรงจูงใจที่เป็นกระบวนการเริ่มต้นสู่การตัดสินใจลาออก 6 ด้าน คือ

1. Affective Forces แรงกระตุ้นจากอารมณ์ ความรู้สึก ไม่สบายใจที่จะอยู่ อึดอัดใจ
 2. Alternative Forces แรงกระตุ้นจากข้อเสนอใหม่ที่ดีกว่า
 3. Calculative Forces แรงกระตุ้นจาก การพิจารณาความสำเร็จก้าวหน้าในหน้าที่
 4. Normative Forces แรงกระตุ้นจากจริยธรรม การดูแลรับใช้พ่อแม่ การตอบแทนคุณ
 5. Behavioral Forces แรงกระตุ้นจาก สิ่งจูงใจพฤติกรรมพนักงาน
 6. Creative Forces แรงกระตุ้นจากลักษณะงานออกแบบ ความเหมาะสมในงาน การใช้ความคิดในทาง
- ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 3 ระดับ คือ ใช่ ไม่ใช่ และไม่แน่ใจ รวมทั้งข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยการให้คะแนนระดับที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจลาออก

- 3 หมายถึง ใช่ เห็นด้วยมากที่สุด
- 2 หมายถึง ไม่แน่ใจ เห็นด้วยปานกลาง
- 1 หมายถึง ไม่ใช่ ไม่เห็นด้วย

โดยมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งออกเป็น 3 ระดับ และกำหนดเกณฑ์ สำหรับแปลความหมายจากคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

$$\text{ระดับคะแนนเฉลี่ย} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

เกณฑ์วัดระดับ แรงกระตุ้น ที่มีผลกระทบกับการตัดสินใจลาออกของพนักงานแผนกออกแบบบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง พิจารณาจากคะแนนเฉลี่ย (μ) ของคะแนน ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 2.35-3.00 หมายความว่า ระดับที่มีผลกระทบต่อ การลาออก มาก
- คะแนนเฉลี่ย 1.68-2.34 หมายความว่า มีผลกระทบต่อ การลาออก ปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.67 หมายความว่า ระดับที่มีผลกระทบต่อ การลาออก น้อย

2.2.3) ตรวจสอบความถูกต้องแบบสอบถาม

ตรวจแก้ไข แบบสอบถามที่สร้างขึ้น ส่วนวน ภาษา ความครอบคลุม เนื้อหา ตลอดจนข้อเสนอแนะอื่นให้ถูกต้อง

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

แจกแบบสอบถามแก่ประชากร รวบรวมแบบสอบถามและตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ทำการตรวจสอบความเรียบร้อยและความสมบูรณ์ในการตอบ นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรม Excel เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลตามจุดมุ่งหมายและสมมติฐานที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน โดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานแผนกวิศวกรรม ในบริษัทออกแบบชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง

จากการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานบริษัท เอ็ม (นามสมมุติ) ส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย (ร้อยละ 62) อายุน้อยกว่า 25 ปี (ร้อยละ 50) ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 97) สถานภาพโสด (ร้อยละ 84) มีประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปี (ร้อยละ 50) มีรายได้ต่อเดือน 20,000–30,000 บาท (ร้อยละ 53)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของพนักงาน ออกแบบในการปฏิบัติงาน โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านลักษณะ แรงจูงใจที่เป็นกระบวนการเริ่มต้น สู่การตัดสินใจลาออก คำถามมีทั้งหมด 23 ข้อ สามารถแบ่งออกเป็น 6 ลักษณะแรงกระตุ้นดังนี้

1. แรงกระตุ้นจากอารมณ์ (Affective Forces)

แรงกระตุ้นจากอารมณ์ ความรู้สึก ไม่สบายใจ อึดอัดใจ โดยผลการวิเคราะห์ แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้าน Affective Forces

คำถาม	Mean	SD	Variance	ระดับที่มีผลต่อการลาออก
ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก	μ	σ	σ^2	
Affective Forces				
1 เพื่อนร่วมงานในบริษัท ให้ความร่วมมือช่วยเหลือกันในการทำงาน	1.16	0.37	0.14	น้อย
2 เพื่อนร่วมงานในแผนกมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เข้ากันได้เป็นอย่างดี	1.22	0.49	0.24	น้อย
3 เพื่อนสนิทในแผนกที่สามารถปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้	1.41	0.50	0.25	น้อย
4 สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ เหมาะสมปลอดภัย สะอาด เหมาะกับงาน	1.25	0.44	0.19	น้อย
โดยรวม	1.26	0.46	0.21	น้อย

2. แรงกระตุ้นจากข้อเสนอใหม่ที่ดีกว่า (Alternative Forces)

แรงกระตุ้นจากข้อเสนอใหม่ที่ดีกว่า โดยผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้าน Alternative Forces

คำถาม	Mean	SD	Variance	ระดับที่มีผลต่อการลาออก
ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก	μ	σ	σ^2	
Alternative Forces				
5 กำลังพิจารณาตัวเลือกงานอื่นๆ เทียบกับงานเดิมอยู่	1.69	0.78	0.61	ปานกลาง
6 มีการวางแผนศึกษาต่อปริญญาโท หรือ ศึกษาต่อต่างประเทศ	1.72	0.81	0.66	ปานกลาง
7 คิดว่าตนเองมีศักยภาพในการทำงานใหม่ได้ง่าย	2.56	0.50	0.25	มาก
8 มีการวางแผนเพื่อออกไปประกอบธุรกิจของตนเอง	1.81	0.74	0.54	ปานกลาง
โดยรวม	1.95	0.80	0.63	ปานกลาง

3. แรงกระตุ้นจากการพิจารณาความสำเร็จ (Calculative Forces)

แรงกระตุ้นจาก การพิจารณาความสำเร็จ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้าน Calculative Forces

คำถาม	Mean	SD	Variance	ระดับที่มีผลต่อการลาออก
ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก	μ	σ	σ^2	
Calculative Forces				
9 มีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น	2.28	0.73	0.53	ปานกลาง
10 คิดว่าสามารถบรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จในงาน	1.22	0.42	0.18	น้อย
11 คิดว่าบริษัทมีความมั่นคง มีผลประกอบการที่ดี	1.56	0.62	0.38	น้อย
โดยรวม	1.69	0.74	0.55	ปานกลาง

4. แรงกระตุ้นจากจริยธรรม (Normative Forces)

แรงกระตุ้นจากจริยธรรม ดูแลรับใช้พ่อแม่ ตอบแทนคุณ โดยผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้าน Normative Forces

คำถาม	Mean	SD	Variance	ระดับที่มีผลต่อการลาออก
ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก	μ	σ	σ^2	
Normative Forces				
12 ธุรกิจครอบครัว ที่ต้องการทายาทสืบต่องาน	1.22	0.49	0.24	น้อย
13 ต้องการดูแล บุพการี หรือ บุตร	2.34	0.65	0.43	ปานกลาง
14 ที่ทำงาน อยู่ใกล้บ้าน ใกล้ครอบครัว เดินทางสะดวก	1.41	0.56	0.31	น้อย
15 ครอบครัวคาดหวังอยากให้เปลี่ยนอาชีพ เช่น ข้าราชการ ทหาร ตำรวจ เป็นต้น	1.09	0.30	0.09	น้อย
โดยรวม	1.52	0.71	0.50	น้อย

5. แรงกระตุ้นจากสิ่งจูงใจพฤติกรรม (Behavioral Forces)

แรงกระตุ้นจากสิ่งจูงใจพฤติกรรมพนักงาน โดยผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้าน Behavioral Forces

คำถาม	Mean	SD	Variance	ระดับที่มีผลต่อการลาออก
ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก	μ	σ	σ^2	
Behavioral Forces				
16 สวัสดิการที่บริษัทจัดให้มีมากกว่าที่กฎหมายกำหนด	1.94	0.25	0.06	ปานกลาง
17 บริษัทมีการอบรม พัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง	1.44	0.50	0.25	น้อย
18 ค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ	1.69	0.64	0.42	ปานกลาง
19 การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม	1.75	0.62	0.39	ปานกลาง
โดยรวม	1.70	0.55	0.30	ปานกลาง

6. แรงกระตุ้นจากลักษณะงานออกแบบ (Creative Forces)

แรงกระตุ้นจากลักษณะงานออกแบบ ความเหมาะสมในงาน การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในงาน โดยผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้าน Creative Forces

คำถาม	Mean	SD	Variance	ระดับที่มีผลต่อการลาออก
ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก	μ	σ	σ^2	
Creative Forces				
20 งานมีความท้าทาย กระตุ้นให้เกิดความต้องการในการปฏิบัติงาน	1.69	0.64	0.42	ปานกลาง
21 เป็นงานที่ขอบและสนุก รู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานนี้	1.28	0.46	0.21	น้อย
22 งานในหน้าที่ตรงกับความรู้ความสามารถ	1.50	0.51	0.26	น้อย
23 คู่มือปฏิบัติงานและคำสั่งที่ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างสะดวกและง่าย	1.25	0.44	0.19	น้อย
โดยรวม	1.43	0.54	0.29	น้อย

จากตารางที่ 7 พบว่าระดับแรงกระตุ้นที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออก ปานกลาง ได้แก่ แรงกระตุ้นจากการได้รับข้อเสนอใหม่ที่ดีกว่า (Alternative Forces) แรงกระตุ้นการพิจารณาถึงความสำเร็จความก้าวหน้า (Calculative Forces) และแรงกระตุ้นเรื่องสิ่งจูงใจพฤติกรรมพนักงาน (Behavioral Forces) ดังนั้นบริษัทควรมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการใน 3 แรงกระตุ้นหลักเหล่านี้ เพื่อลดระดับปัจจัยที่อาจส่งผลให้พนักงานลาออก

ตารางที่ 7 สรุปแรงกระตุ้นที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออก

6 ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก	ใช่ (%)	ไม่ใช่ (%)	ไม่แน่ใจ (%)	Mean μ	SD σ	ระดับที่มีผลต่อการลาออก
1 Affective Forces	1%	75%	24%	1.26	0.46	น้อย
2 Alternative Forces	29%	34%	37%	1.95	0.80	ปานกลาง
3 Calculative Forces	17%	48%	35%	1.69	0.74	ปานกลาง
4 Normative Forces	13%	61%	27%	1.52	0.71	น้อย
5 Behavioral Forces	5%	34%	61%	1.70	0.55	ปานกลาง
6 Creative Forces	2%	59%	38%	1.43	0.54	น้อย

จากตารางที่ 8 เมื่อพิจารณาแยกรายบุคคล พบว่าพนักงานออกแบบบริษัทชิ้นส่วนยานยนต์แห่งนี้ มีลักษณะบุคคล Preplanned Quitter มากเป็นอันดับ 1 (จำนวน 45%) ลักษณะบุคคล Comparison Quitter มากเป็นอันดับ 2 (จำนวน 34%) ลักษณะบุคคล Conditional Quitter มากเป็นอันดับ 3 (จำนวน 13%) และ ลักษณะบุคคล Impulsive Quitter มากเป็นอันดับ 4 (จำนวน 8%)

ตารางที่ 8 ผลสรุปแยกแต่ละประเภทของลักษณะบุคคลของทั้งบริษัท

ลักษณะบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
	32 คน	100%
1. Impulsive Quitter	2	8%
2. Comparison Quitter	11	34%
3. Preplanned Quitter	15	45%
4. Conditional Quitter	4	13%

3. สรุป

จากผลการศึกษาแรงกระตุ้นจาก Affective Forces แรงกระตุ้นจากอารมณ์ และความรู้สึกไม่สบายใจ อยู่ในระดับน้อย , Alternative Forces แรงกระตุ้นจากข้อเสนอใหม่ที่ดีกว่า อยู่ในระดับปานกลาง , Calculative Forces แรงกระตุ้นจากการพิจารณาความสำเร็จความก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง , Normative Forces แรงกระตุ้นจากจริยธรรม ดูแลรับใช้พ่อแม่ อยู่ในระดับน้อย , Behavioral Forces แรงกระตุ้นจากสิ่งจูงใจพฤติกรรม อยู่ในระดับปานกลาง , Creative Forces แรงกระตุ้นจากลักษณะงานการใช้ความคิดในงาน อยู่ในระดับน้อย โดยเมื่อแบ่งตามประเภทบุคคลที่คาดว่าจะลาออก พบว่า Preplanned Quitter มีมากเป็นอันดับ 1 คือ 45% รองลงมาคือ ประเภท Comparison Quitter 34%, Conditional Quitter 13% และน้อยสุดคือ Impulsive Quitter 8%

เอกสารอ้างอิง

- [1] Carl P. Maertz; and Michael A. Campion, "Profiles in Quitting Integrating Process and Content Turnover Theory", *Academy of Management Journal* 2004., vol. 47(4), pp. 566–582, 2004.
- [2] Henry Ongori, "Employee Turn Over: Department of Management", *African Journal of Business Management.*, pp.49–54, 2007.
- [3] เกษมรัตน์ สุขเกษม. การสูญเสียบุคลากรในองค์การอาสามัครเอกชน. สารนิพนธ์ ปร.ม. (รัฐศาสตร์) : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, (2533).

- [4] ชมเพลิน คุณวุฒิกิจ. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจจะลาออกของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กรณีศึกษาบริษัทซอฟต์แวร์ไทยแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (วิทยาศาสตร์การบริหารเทคโนโลยี) : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, (2552).
- [5] นพพรณ จันทอง. การศึกษาความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกระบวนการเรียนการสอนระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการพิมพ์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ บช.บ. (ครุศาสตร์อุตสาหกรรม) : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, (2544).
- [6] นิตยนันท์ นิลนางงาม. การศึกษาทัศนคติของพนักงาน บริษัท มินิอุท เทคโนโลยี ประเทศไทย จำกัด เกี่ยวกับปัญหาการลาออกจากงาน. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ) : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ, (2550).
- [7] รังสิมา เหลืองอ่อน. ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานและขีดความสามารถของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ขนาดกลางและขนาดเล็ก จังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์ บธ.บ. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์) : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, (2549).
- [8] Alan Chapman. (2003). **Frederick Herzberg Motivational Theory (Online)**. Available: <http://www.businessballs.com/herzberg.htm> [2011, November 13].